UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA

ANTONIO NARRO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

TITULO

PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SOCIEDAD DE PRODUCTORES UNIDOS DE EX HACIENDA LA HONDA S.A DE C.V. SOFOM ENR, MIGUEL AUZA, ZACATECAS MÉXICO.

POR:

PÉREZ BRAVO YESARELA AURELIA

TESIS

Presentada como requisito parcial para obtener el título de:

INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México

MAYO, 2012

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA

ANTONIO NARRO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION AGROPECUARIA

TESIS

Propuesta de Análisis de Planeación Estratégica de la Sociedad de Productores Unidos de Ex Hacienda la Honda S.A de C.V. SOFOM ENR, Miguel Auza, Zacatecas México.

POR:

PÉREZ BRAVO YESARELA AURELIA

TESIS

Que somete a consideración de H. jurado examinador como requisito parcial para obtener el título de:

INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR

APROBADA POR:

DR.GUMERCINDO ALVAREZ MORENO
PRESIDENTE DEL JURADO

M.C. Carlos A. Livas Hernández
SINODAL

M.C. Amador Garza Quintanilla
SINODAL

M.C. Vicente J. Aguirre Moreno
COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México
MAYO, 2012

Universidad Autónoma Agraria "ANTONIO NARRO"
DIV. CS. SOCIOECONOMICAS COORDINACION

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial al ***Dr. Gumercindo Álvarez Moreno*** quien me apoyo incondicionalmente, para la elaboración de este proyecto, por su dedicación y apoyo a la realización de esta obra y por su valioso tiempo brindado para la culminación de la misma.

Al ***M. A. Carlos Livas Hernández,*** por la colaboración, disponibilidad y apoyo para lograr este trabajo.

Por sus sugerencias, aportaciones y sabias asesorías brindadas para la elaboración de dicho proyecto, agradezco de antemano al ***M.C. Amador Garza Quintanilla.***

A mi Alma Terra Mater (UAAAN). Con profundo cariño y respeto por haberme permitido culminar mi carrera profesional, gracias a ella cumplí mi sueño.

A mis Maestros. Por haberme dado lo mejor de sus conocimientos y por brindarme su tiempo que me impulsaron a superarme tanto personal y profesional.

A mis Compañeros. A Todos los administradores generación CXII, Por haber compartido diferentes estratos académicos y que de alguna forma influyeron en mi formación profesional y por todos los momentos compartidos.

A mis Amigos. En especial a ***Cristi y Mary,*** porque siempre estuvieron dispuestas a escucharme, apoyarme estoy muy feliz de conocerlas.

A Lenica, Anabel, Yessi, Idalia, Estelita, Mode, Elvia, Lulú, Blanca, Mayeni, Adri, Josué, Aparicio; por todos ellos que me brindaron su confianza y alegría en todo momento, por su amistad gracias siempre los llevare en mi corazón.

A todas aquellas personas que siempre me animaron a seguir adelante, que siempre recibí el aliento, motivación y estimulo para poder concretar mi carrera profesional.

DEDICATORIA

A Dios. Primeramente agradezco a Dios por concederme la libertad de vivir, por haberme dado y conservado con vida, por guiarme e iluminarme en cada paso que doy, en los momentos difíciles de la vida y por haberme dado la oportunidad de haber terminado una meta mas en mi vida, Gracias Dios.

A mis padres.

Aucel Pérez morales & Merida bravo cruz.

Con amor y agradecimiento, a mis padres origen de mi vida gracias por darme el regalo de existir, por el apoyo incondicional que durante toda mi vida me han brindado y de una forma desinteresada han compartido conmigo; gracias por los ánimos y consejos de cada día que me motivaron para salir adelante, por haberme guiado mis pasos por el camino del bien, por haber sembrado en mí el deseo de ser alguien en la vida y haber creído en mi, ellos han sido mi motor de arranque para lograr cada una de mis metas. Que dios me los cuide y los bendiga siempre.

A mis hermanos Favi *y* ***Limber,*** por brindarme confianza y cariño, créanme que me llena de orgullo hablar de ustedes los dos son personas muy valiosas en mi vida. También a mis adoradas y preciosas hermanitas a quién las quiero mucho, ***Breydi*** *y* ***Mary*** por los momentos de alegría y felicidad que me han dado en cada momento.

A mis familiares

A mi abuela ***Feliciana*** y a todos mis tíos en general, por sus consejos sabios y el apoyo incondicional que me han brindado.

Agradezco de manera especial a todas aquellas personas que compartieron conmigo parte de su vida y de sus conocimientos que de alguna manera influyeron en mi formación tanto personal y profesional gracias por la atención y cariño que en su momento fui feliz.

PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SOCIEDAD DE PRODUCTORES UNIDOS DE EX HACIENDA LA HONDA, SOFOM ENR, MIGUEL AUZA, ZACATECAS

RESUMEN

Zacatecas es el principal estado productor de frijol en el país ocupando el primer lugar a nivel nacional, el municipio de Miguel Auza, aporta al estado 22, 535 toneladas, lo cual lo coloca como uno de los principales abastecedores de este alimento básico en la región. El objetivo del estudio fue identificar el problema principal que limita el desarrollo de un intermediario financiero agrícola de importancia en la región, como lo es la Sociedad de Productores Unidos de Ex Hacienda la Honda, SOFOM, ENR. La investigación adopta un enfoque global de la empresa para analizar el problema, apoyándose en el análisis FODA para establecer estrategias y definir los componentes, funciones e interrelaciones, aplicándose el marco metodológico recomendado por Steiner, 2006. Los principales resultados del análisis interno de la SOFOM mostraron que sus fortalezas son la infraestructura adecuada y buena relación con la Banca Comercial; mientras que en las debilidades se identifican la falta de personal en técnicas agropecuarias, como administrativo contable, y una mayor difusión y creación de una imagen de la empresa que le aporte reconocimiento de parte de sus clientes actuales y potenciales. En el análisis externo se identificaron oportunidades como la de contar con convenios con empresas industrializadoras principalmente del frijol y afronta amenazas que tienen que ver con el riesgo que implican los factores climatológicos y de mercado. En el análisis estratégico se proveen dos escenarios probables en las que se visualiza la SOFOM (Sociedad Financiera de Objeto Múltiple) en un futuro el tendencial similar a como ha ido operando hasta ahora y el de promoción lo cual significa rumbo e intensidad de las debilidades internas. Los resultados apoyan la hipótesis de la deficiencia de una organización es un factor importante que limita el desarrollo y crecimiento de la SOFOM, lo cual se espera que el gerente lo tome en cuenta.

PALABRAS CLAVE: FODA, Frijol, Estrategias, Organización, Crédito Agrícola.

GLOSARIO

ASERCA. Apoyos y servicios a la Comercialización Agropecuaria

BID. Banca Interamericano de Desarrollo

CNBV. Comisión Nacional Bancaria y de Valores

E.N.R. Entidad No Regulada

E.R. Entidad Regulada

FIRA. Fideicomisos Instituidos en Relación a La Agricultura

FIRCO. Fideicomiso de Riesgo Compartido

FOCIR. Fondo de Inversión y Capitalización del Sector Rural

FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

IMEF. Instituto Mexicano de Ejecutivos y de Finanzas

PyME. Pequeñas y Medianas Empresas

SAGARPA. Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

SEDAGRO. Secretaría de Desarrollo Agropecuario

SHCP. Secretaria de Hacienda Y Crédito Público

SIACON. Sistema de Información Agroalimentaria y de Consulta

SIAP. Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera

SOFOM. Sociedad Financiera de Objeto Múltiple

TMAC. Tasa Media Anual de Crecimiento

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS i
DEDICATORIA ii
RESUMEN iii
GLOSARIO iv
CAPITULO I 1
INTRODUCCION 1
1.1 ANTEDECEDENTES 1
1.1.1Cultivo de Frijol a Nivel Nacional 1
1.1.2 Rendimiento del Cultivo de Frijol en el Estado de Zacatecas 2
1.1.3 Principales Municipios Productores de Frijol en Zacatecas 3
1.2. INTERACCION DEL CREDITO EN LA AGRICULTURA 5
1.3. FUNCION DE LA SOFOM EN LA AGRICULTURA 7
1.3.1 Misión y Visión de la SOFOMES 7
1.3.2 Barreras que Impide Progresar a las SOFOMES 9
1.4 CASOS DE ANALISIS ESTRATEGICOS 9
1.5 DEFINICION DEL PROBLEMA 12
1.6 JUSTIFICACION 13
1.7 OBJETIVOS 14
1.7.1 OBJETIVOS GENERALES 14
1.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 14
1.8 HIPOTESIS 14
CAPITULO II 15
MATERIALES Y METODOS 15
2.1 OBJETO DE ESTUDIO 15
2.2 REGION DE ESTUDIO 15
2.2.1 Macrolocalización y Microlocalizacion 15
2.2.2 Localización 17
2.2.3 Características de la Región 18
2.2.4 Actividad Económica 19
2.3 VARIABLES DE ESTUDIO 19
2.4 FUENTE DE INFORMACIÓN 19

2.5 MÉTODOS 19
CAPITULO III 20
MARCO TEORICO 20
3.1 PLANEACION ESTRATEGICA 20
3.1.1 Generalidades 20
3.1.2 Importancia de la Planeación 21
3.1.3 Proceso de la planeación estratégica 22
3.1.4 El Proceso de la Planeación Estratégica Consta de Tres Etapas 23
3.1.5 Beneficios de la Planeación Estratégica 24
3.1.5.1 Beneficios Financieros 24
3.1.5.2 Beneficios No Financieros 24
3.2 MISION Y VISION EN UNA EMPRESA 24
3.3 ANALISIS ESTRATEGICO 25
3.4 ANALISIS FODA 25
3.5 ESTRATEGIAS 28
3.5.1 Matriz FODA O DOFA. 29
3.6. CONCEPTOS GENERALES DE CRÉDITOS 30
3.7. TIPOS DE CRÉDITOS QUE SE MANEJAN EN LA AGRICULTURA 31
3.8 ETAPAS DEL PROCESO DE CREDITO 34
3.9 CONCEPTO DE SOFOM 35
3.9.1 Clasificación de la SOFOM 36
CAPITULO IV 37
RESULTADOS Y DISCUSION 37
4.1 RESULTADOS 37
4.1.1 Historia y Desarrollo de la SOFOM 37
4.1.2 SOCIEDAD DE PRODUCTORES UNIDOS DE EX HACIENDA LA HONDA 38
4.1.2.1 Misión 38
4.1.2.2 Visión 38
4.1.3 Estructura y Organización 38
4.1.4 Organigrama de la Empresa 39
4.1.5 Actividades Principales de la SOFOM. 40
4.1.6 Requisitos para Solicitar Crédito en la SOFOM 40

4.1.7 Proceso para Obtener el Crédito 41
4.1.8 Recursos e Infraestructura 41
4.2 PLAN ESTRATEGICO 42
4.2.1 Análisis interno de la SOFOM 42
4.2.2 Análisis externo de la SOFOM. 44
4.3 MATRIZ FODA 47
4.4 ESTRATEGIAS 48
4.5 ESCENARIOS 51
4.6 DISCUSIÓN 53
CAPITULO V 54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 54
5.1 CONCLUSION 54
5.2 RECOMENDACIONES 55
LITERATURA REVISADA 57
ANEXOS 62

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Principales estados productores de frijol, (1998-2008) 2
Cuadro 2. Rendimiento del Cultivo de Frijol En Zacatecas, (1998-2008) 3
Cuadro 3. Parámetros de Producción y Rendimientos del cultivo de Frijol en los Principales Municipios de Zacatecas del Año 2008..... 3
Cuadro 4. Análisis Interno de la Empresa..... 43
Cuadro 5. Análisis Externo de la Empresa..... 45

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Macrolocalización y Microlocalización..... 16
Figura 2. Localización de la SOFOM 17
Figura 3. Análisis FODA..... 26
Figura 4. Matriz FODA..... 30

CAPITULO I
INTRODUCCION

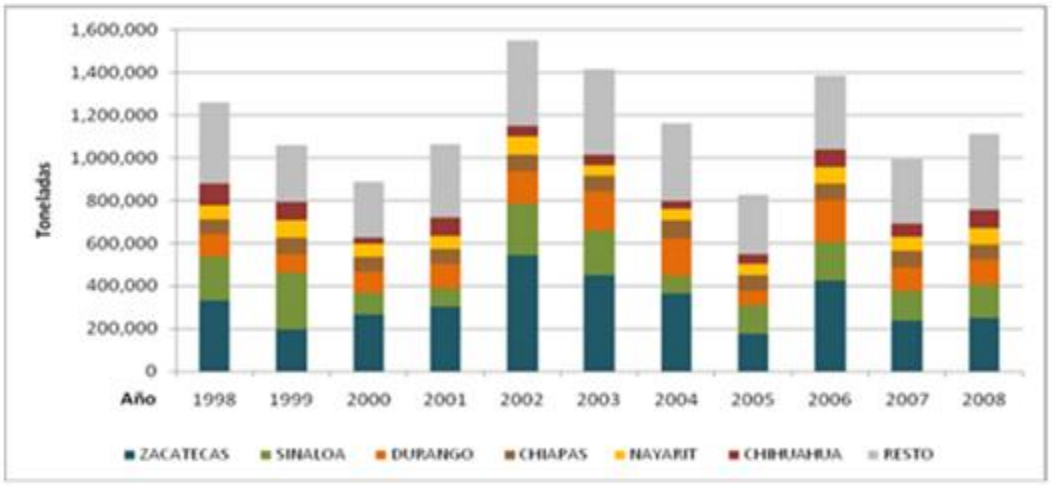
1.1 ANTEDECEDENTES

1.1.1Cultivo de Frijol a Nivel Nacional

El fríjol (*Phaseolus Vulgaris*) es uno de los cultivos más importantes en el país, debido a que es un elemento indispensable en la dieta de los mexicanos. La superficie sembrada en temporal es de las mayores que existen en el país, se han llegado a sembrar más de 2 millones de hectáreas de esta leguminosa y en algunos años es menor esta superficie, la principal disminución de superficie es debido a que se tiene que esperar el tiempo de lluvias y en algunos casos llega demasiado tarde o simplemente no llega.

En México el volumen de producción de frijol fue uno de los granos que entre 1998 y 2008 tuvo una TMAC negativa, esta fue de -1.14%, ya que paso de 1,260,658 toneladas a 1,111,087 toneladas. Aproximadamente el 70% de la producción nacional se concentró en seis estados, ocupando el primer lugar Zacatecas con el 27.9%, el segundo Sinaloa con el 14.1%, el tercero Durango con el 11.1%, el cuarto, quinto y sexto lugar fueron de Chiapas, Nayarit y Chihuahua, con el 6.5%, 5.7% y 5.6% respectivamente (Caballero, 2009).

Cuadro 1. Principales estados productores de frijol, (1998-2008)



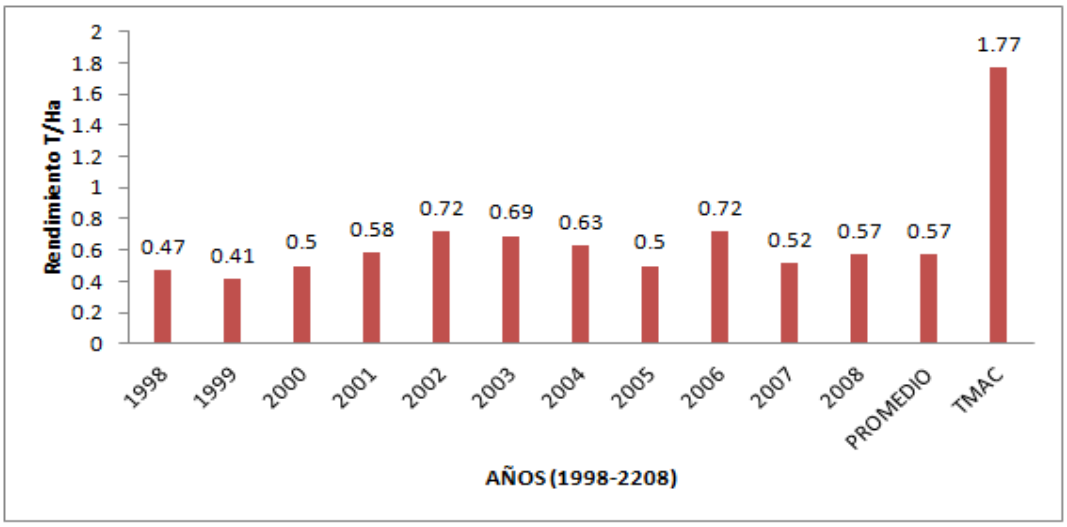
Fuente de datos: Siacon Sagarpa, 2009.

La producción de frijol del estado de Zacatecas tuvo una TMAC de -2.4% ya que pasó de 330,175 toneladas en 1998 a 251,832 en el 2008, mientras que por su parte Sinaloa paso de 206,815 toneladas a 151,358 lo que significa una TMAC de -2.8%. Otros estados que destacan por ocupar los primeros lugares en producción y con tasas de crecimiento positivas fueron Nayarit y Durango, que pasaron de 64,100 toneladas en 1998 a 77,633 toneladas en 2008 lo que refleja una TMAC de 1.8%,en el primer caso; mientras que el segundo, tuvo una tasa media anual de crecimiento de 1.4%, al pasar de 104,114 toneladas a 121,528 toneladas durante el mencionado período. (Caballero, 2009).

1.1.2 Rendimiento del Cultivo de Frijol en el Estado de Zacatecas

El estado de Zacatecas es el principal productor de frijol a nivel nacional, en la modalidad de temporal, mientras que en riego es el segundo. El rendimiento promedio de 1999-2007 fue de 0.57 toneladas por hectárea y obtuvo una tasa media anual de crecimiento de 1.77%. La dinámica del rendimiento estatal de frijol es oscilante, en el año 2007 fue de un promedio de 0.52 ton/ha, en 2006 de 0.72 ton/ha, la cual es una cifra record, similar a la que se dio en el 2003, mientras que la más baja se presentó en 1999 la cifra fue de 0.41 ton/ha, el peor en 10 años. (Caballero, 2009).

Cuadro 2. Rendimiento del Cultivo de Frijol En Zacatecas, (1998-2008)



Fuente de datos: Siacon Sagarpa, 2009.

1.1.3 Principales Municipios Productores de Frijol en Zacatecas

Los principales municipios productores de frijol en el estado de Zacatecas son: Rio Grande, Sombrerete, Fresnillo, Miguel Auza y Juan Aldama (Juárez, 1992).

Cuadro 3. Parámetros de Producción y Rendimientos del cultivo de Frijol en los Principales Municipios de Zacatecas del Año 2008

No.	Municipio	Sup. Sembrada (ha)	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)	PMR ($/t)	Valor producción (miles $)
3	Fresnillo	58,489	23,442	0.52	6,796	159,308
5	Juan Aldama	32,594	20,646	0.65	8,163	168,529
4	Miguel Auza	38,466	22,535	0.59	7,683	173,141
1	Rio Grande	65,440	51,337	0.82	8,096	415,621
2	Sombrerete	50,346	28,557	0.62	10,123	289,078
Estatal		**504,786**	**251,832**	**0.57**	**8,157**	**2,054,108**

Fuente de datos: SIAP, 2009.

El municipio de Rio Grande es el que mayor valor tiene en producción de fríjol en el estado de Zacatecas con un rendimiento de 0.82 toneladas por hectárea. En este renglón le sigue el municipio de Sombrerete con un rendimiento de 0.62 ton/ha, que solo en dos años fue superado por el de Miguel Auza quien entra en competencia con el de Fresnillo y Juan Aldama (SIAP, 2009).

En el estado de Zacatecas uno de los factores que más afectan a la superficie sembrada en la modalidad de temporal es que en algunos años no son buenos, por lo que existe un alto índice de siniestralidad y lo que provoca una disminución en la superficie cosechada. Una idea de este efecto es el hecho de que en promedio en una superficie sembrada de 638 mil hectáreas se siniestran casi 108 mil hectáreas siniestradas, esta superficie es similar a lo que se siembra de frijol en estado de Guanajuato (SEDAGRO, 2008).

Los productores de fríjol los encontramos en todo el estado de Zacatecas, estos productores no se dedican exclusivamente al cultivo de fríjol, es común los predios de maíz, sorgo para grano y forraje, avena y cebaba forrajera; en su mayoría de temporal con lo que complementan sus tierras de cultivo; esto lo hacen con dos propósitos, el primero el de tener un cultivo mas que les permita obtener ingresos extras en caso de tener perdidas y la segunda es para la rotación o descanso de los predios para poder seguir con el cultivo de fríjol.

A continuación se mencionan otros cultivos con rendimientos favorables para el estado de Zacatecas (SEDAGRO, 2008).

Maíz: El maíz bajo condiciones de temporal, en el estado se cultiva anualmente un promedio de 210 mil hectáreas de maíz, con un rendimiento aproximado de 600 kilogramos por hectárea. Las variedades hibridas son las que más altos rendimientos producen, entre las que se encuentran; VS-202, VS-201, H-220, Cafime, HV-311, HV313.

Avena: Se cultivan aproximadamente 180,000 hectáreas de este cultivo, las variedades que más capacidad de producción han ofrecido son; Cuauhtémoc y Chihuahua. Este cultivo constituye una buena opción para la producción de forraje para el ganado, ya que representa una importante fuente de forraje para los sistemas de producción ganaderos, la cual se aprovecha en pastoreo directo, molida y empacada.

Sorgo: Se cultiva una superficie de aproximadamente 2000 hectáreas con este cultivo. Se estima que el estado tiene potencial para producir 80 mil hectáreas de sorgo forrajero.

Cebada: Las condiciones climatológicas ofrecen un entorno ideal para un mejor desarrollo y crecimiento de la cebada en condiciones de temporal, la cual se siembran aproximadamente ocho mil hectáreas para producción de grano, y mil 300 para forraje, principalmente, en los municipios de Sombrerete, Miguel Auza, Juan Aldama, Chalchihuites y Fresnillo. La tecnología usada por los productores es la que se llama tradicional o sin tecnificación, y en algunos casos es con tracción animal y mecanizada ya que no se emplean tecnologías nuevas o innovadoras en este sistema, como son los sistemas de riego presurizado. (SEDAGRO, 2008).

1.2. INTERACCION DEL CREDITO EN LA AGRICULTURA

Araica (2006), afirma que el crédito agrícola es uno de los múltiples factores de asistencia técnica, capacitación, servicios a la producción, etc., que interviene en el complejo proceso de incrementar la producción y productividad agrícola; así mismo, sirve como un instrumento de política agraria de los gobiernos para resolver problemas socioeconómicos y políticos.

El crédito rural se centra en la agricultura, apoya financieramente las políticas agrarias de los gobiernos y se constituye en un instrumento óptimo para absorber los avances tecnológicos. Por ejemplo, cuando los productores carecen de los recursos financieros suficientes para aumentar la ganancia; o sea, del capital de trabajo, es necesario estudiar la conveniencia de solicitar y obtener créditos con

entidades financieras. Los recursos que se obtienen con los créditos se utilizan para comprar insumos físicos indispensables para incrementar la producción, contratar mano de obra, pagar servicios profesionales, hacer inversiones (adquirir más terrenos, construir instalaciones, que pueden ser almacenes y corrales para animales); así como, contribuir al mantenimiento del equipo y la maquinaria con los que se procesan los productos que requieren ser transformados. Sin embargo, en la decisión sobre la solicitud del crédito no sólo se estudia un criterio, sino varios en conjunto, para determinar el más conveniente, según las ventajas y desventajas que ofrece el mismo crédito.

Morales y Zamora (1977), consideran al crédito ante todo como un instrumento para el desarrollo; y por tanto, vinculan sus usos a la adopción de técnicas adecuadas a ese propósito. No obstante, los agricultores son dependientes de la tecnología creada por los países desarrollados, lo cual en general no está al alcance o no son aplicables por los pequeños agricultores de las poblaciones pobres y atrasadas, por ser costosa, sofisticada y altamente especializada (ahorrativa en mano de obra).

En particular, el crédito agrícola, al propiciar las facilidades para la obtención de insumos especializados, ayuda al incremento de la producción; lógicamente viene a constituir una importante contribución en la solución de los problemas de la pobreza rural.

A pesar de los problemas técnicos y socioeconómicos que enfrentan los productores rurales, existen elementos para pensar que el sector agropecuario puede desarrollarse substancialmente sí existe un ambiente político y económico favorable. En particular si se programan y se llevan a la práctica políticas adecuadas para proporcionar servicios financieros y de asistencia técnica satisfactorios a las zonas rurales y, especialmente al sector de los pequeños productores (Fonseca, 1997).

1.3. FUNCION DE LA SOFOM EN LA AGRICULTURA

La SOFOM es una Sociedad Mercantil de tipo jurídico Sociedad Anónima, que en sus estatutos sociales contempla como objeto social principal la realización en forma habitual y profesional de una o más de las siguientes actividades: el otorgamiento del crédito, el arrendamiento financiero y el factoraje financiero, y para constituirse y operar no requiere autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Estas sociedades mercantiles, se reputan entidades financieras y podrán ser: Sociedades Financieras de Objeto Múltiple, Reguladas, ó Sociedades Financieras de Objeto Múltiple No Regulada. La Función de las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple es colocar créditos en distintos sectores de la actividad productiva.

1.3.1 Misión y Visión de la SOFOMES

Las **SOFOMES** no captan directamente los recursos del público, existen una serie de beneficios de asesoría y fondeo por parte del gobierno federal, a través de instituciones de banca de desarrollo, Financiera Rural, Nacional Financiera, y algunos otros como el FIRA y Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como un apoyo complementario al Fondo PyME de la Secretaría de Economía, por mencionar algunos. Sin embargo, estas quedan sujetas a normas para evitar el lavado de dinero, y deben mantener un seguimiento estrecho de las disposiciones que al efecto el servicio de la administración tributaria.

Hasta el momento, las SOFOMES se consolidan como una alternativa atractiva, debido a una operación aparentemente sencilla, con un gran potencial de financiamiento a sectores de gran importancia con diferentes alternativas de acceso al crédito, además de estar fungiendo como catalizador en la transición de la cultura financiera en México.

El acceso al crédito es un elemento crucial en el desarrollo del país al ser el factor determinante en la inversión. En este sentido, la intermediación financiera juega un papel fundamental al promover el ahorro y canalizarlo hacia proyectos más

rentables y productivos. La innovación bursátil, la competencia global y el constante cambio en el entorno financiero hicieron menester realizar ajustes en la legislación del sector financiero para mejorar su funcionamiento, los cuales se dan por decreto de fecha 12 de julio de 2006, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 2006. Es entonces cuando nace la Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (SOFOM). Esta nace para sustituir y desplazar a las Sofoles, a las Arrendadoras Financieras y a las Empresas de Factoraje Financiero. (Morcillo, 2008).

A las SOFOMES de acuerdo a IMEF (2009) cuentan con los siguientes propósitos: **MISION**. Satisfacer las necesidades de la mediana empresa en México, a través del otorgamiento de créditos, arrendamientos financieros y factorajes, con márgenes de intermediación competitivos, eficientes y en montos acordes a la capacidad de pago de nuestros clientes.

VISION que toda empresa tenga acceso a más capital.

Se contextualiza el accionar de las SOFOMES ENR en el sistema financiero mexicano refiriendo sus principales retos y problemas que ponen en tela de juicio la continuidad de su modelo de negocio. Para ello se profundiza en la problemática de fondeo para las financieras no reguladas, donde se mencionan obstáculos relacionados a requisitos establecidos por el sistema financiero tradicional y la banca de desarrollo, como son el alto nivel de capitalización inicial exigido, los lentos procesos burocráticos de autorización, y la imposición de colocación del crédito en actividades específicas y acotadas. Seguido de lo anterior, se comentan dos tendencias regulatorias que se presentan actualmente en instancias gubernamentales: la primera busca impulsar la consolidación de las SOFOMES ENR en bancos de nicho, situación que las orilla en algunos casos a fusionarse dado el monto de capital inicial exigido de casi 260 millones de pesos y a regularse de forma casi idéntica a un banco comercial, lo que cuestiona su viabilidad como modelo de negocio flexible, de bajo costo operativo y desregulado.

La segunda tendencia busca regular sólo a las SOFOMES ENR que cotizan en bolsa, las que se relacionan a entidades de ahorro o tienen un tamaño muy grande y por tanto de dispersión masiva de crédito, esto con el fin de evitar riesgos sistémicos o que involucren al gran público inversionista (Presburger, 2011).

1.3.2 Barreras que Impide Progresar a las SOFOMES

Presburger (2011) da a conocer las principales barreras al progreso de las SOFOMES ENR, es su falta de acceso al fondeo competitivo en instancias privadas y públicas, donde destacan sus restricciones de participación en la Banca de Desarrollo. La tendencia regulatoria del gobierno para con las SOFOMES ENR debe reorientarse a su depuración y fortalecimiento en el presente, pues la incertidumbre jurídica actual que rodea a la figura tiende a debilitar y desaparecer al sector.

1.4 CASOS DE ANALISIS ESTRATEGICOS

El hecho de que una empresa obtenga mejores resultados al encontrar e implementar su propia planeación estratégica no quiere decir que con copiar dicha planeación sea una garantía para cualquier otra obtenga los mismo resultados. Sin embargo, uno puede llegar a comprender la importancia que esta viene al ver casos palpables que puedan llega a animar a otra empresa a tomar la decisión de actuar de una manera más formal.

A continuación se menciona algunos casos de empresas que decidieron aplicar instrumentos de planeación estratégica tales como el análisis FODA para conseguir una ventaja competitiva. Además se podrá visualizar que este tipo de auditoría no es exclusivo de una sola área o industria.

CASO 1. Dell Computer Corp, la cual al hacer el análisis encontró que una de sus principales ventajas respecto a la competencia eran sus ventas directas al consumidor, sin embargo, esto mismo presentaba una total desventaja al no contar con relaciones solidas con otros proveedores.

Así mismo identifico una oportunidad de negocios al encontrar que la gente busca establecimientos donde comprar su equipo de cómputo y la ventaja que el internet podría traerle al comenzar sus ventas a través de esta. Por otra parte, Dell contempló como una amenaza el hecho de que marcas tan conocidas como Compaq Computer Corp. e IBM estuvieran tan fuertemente posicionadas en la mente del consumidor y de los proveedores. Al ver todas estas características con las que contaba la compañía decidieron actuar a través de recursos con el *Just in Time* y *Mass Customization* los cuales les permitieron a los clientes diseñar sus propios equipos de computo así como construir sus sistemas personalizadas, reduciendo sus niveles de inventario, así como incrementar sus ventas a través del internet (Romero, 2004).

CASO 2. Un caso más es el de la aerolínea Delta Air Lines Inc., la cual identificó que un 20% de sus problemas con los pasajeros era el retraso de los vuelos, a pesar de no ser un porcentaje muy elevado Delta consideró que el servicio al cliente es lo principal así que decidió trabajar en ello para evitar que se convirtiera en una amenaza en comparación al resto de las líneas aéreas que no registraban ese nivel de insatisfacción por parte de los clientes (Romero, 2004).

Caso 3. La empresa Larsa Aguacates en la ciudad de Puebla, México, desarrolló estrategias para el fortalecimiento de la imagen de marca. El problema se propició debido a gran cantidad de competidores que existen, así como a las nuevas estrategias que usan las empresas para lograr un mayor *market skare* y así obtener un mejor posicionamiento de marca respecto a la competencia.

En México, el posicionamiento y la imagen de marca son términos que las grandes compañías han venido estableciendo para obtener mayor porción de su participación en el mercado ya que el mercado de alimentos perecederos en México es muy amplio debido a la comercialización de dichos alimentos se realiza en centrales de abasto, mercado de gran tamaño y tiendas de conveniencia donde la competencia por acaparar la mayor parte de los consumidores ha venido suscitando la necesidad de que los comercializadores de dichos productos den a

conocer su marca y obtengan un mejor posicionamiento de la misma en los puntos de venta. Utilizaron el modelo para planear la identidad de marca de David Aaker 1996, el cual ayudó y proporcionó un camino a seguir al momento de planear la propuesta, la identidad de marca, contribuyó organizar de manera correcta las dimensiones de la marca en las cuatro divisiones presentadas: marca como producto, marca como organización, marca como persona y marca como símbolos (Sánchez, 2010).

CASO 4. Levi´s Strauss perdió mercado en la venta de pantalones de mezclilla por modificaciones en los modelos de negocios de los demás fabricantes de pantalones de mezclilla y compañías de ropa, causando que las ventas de Levi´s se desplomaran. A principios de los noventa, otros fabricantes de pantalones de mezclilla movieron la mayor parte de su capacidad de producción al extranjero, a países en los que los costos de mano de obra son los más bajos. Con sus estructuras de costos bajos, estas compañías comenzaron a cargar precios menores por sus productos, también empresas de ropa decidieron hacer su propia marca y venderla a menores precios. La gente comenzó a comprar por precio, sin importar características diferenciadas del producto.

La estrategia fue conseguir el liderazgo en costos que es la estrategia indicada para empresas de cambios rápidos de moda. Las instalaciones las utilizó para experimentar con nuevos tipos de pantalones de mezclilla antes de contratar a fabricantes extranjeros para que los produzcan en volumen en el extranjero. Al contratar la producción por fuera se apoyó una estructura de costos variables, esto ayudó a mantener márgenes fuertes y permitir a la empresa invertir más recursos en iniciativas de ventas al menudeo, comercialización y productos. Con ello Levi´s siguió los pasos de la competencia para poder volver al mercado y ser competitivo. Pero para esto tuvo que hacer sus pantalones más baratos y aprendió a manejar la estrategia de bajos costos y no confiar solo en la marca de su producto (Benavides, 2005).

CASO 5. Cuando los estudios de mercado revelaron que la gente joven se identificaba con la individualidad de la marca Sol y disfrutaban de su calidad, y refrescante sabor, la cervecera Cuauhtémoc Moctezuma (CM) del D.F. relanzó la cerveza Sol nacionalmente en 1993 como parte de una estrategia innovadora causando revuelo región por región. La marca Sol es hoy una de las marcas más posicionadas en México y una importante cerveza en Asia, el Oriente Medio y Sudamérica.

Actualmente como parte de las estrategias de consolidación de la compañía en el sur del país y su plan de negocios, la cervecera dio inicio a una relación con Grupo Peñafiel a la que sus directivos catalogaron como “una relación de largo plazo entre ambas empresas”. La marca de CM, Sol, presentó su nuevo lanzamiento en mayo del 2011 que consistió en Sol Clamato, un producto que tiene como propósito permitir reforzar la línea Clamato en zonas estratégicas de consumo en el mercado nacional. Los resultados de esta estrategia fue la mezcla entre Cerveza Sol y Clamato el Original, un cóctel de jugo de tomate y especias con un toque de almeja que ya viene preparado, sin necesidad de agregar más ingredientes ya que esta marca tendrá presencia en eventos musicales de prestigio nacional e internacional, con el objetivo de ofrecer a los consumidores una experiencia de marca completa (Botia 2011).

1.5 DEFINICION DEL PROBLEMA

Como parte del plan de estudios de la carrera de Ingeniero Agrónomo Administrador se incluye un semestre de Prácticas Profesionales con la finalidad de fortalecer la formación profesional del alumno. El propósito de la estancia es que el alumno debe de identificar problemas asociados al funcionamiento y proceso productivo-administrativo de la empresa o institución receptora, esto con el fin de apoyar, estimular y en lo posible elaborar y ejecutar un proyecto tendiente a la solución de alguno de los problemas que se identifiquen.

En lo particular, tuve la oportunidad de realizar mis prácticas profesionales en la Sociedad de Productores Unidos de Ex Hacienda la Honda, SOFOM ENR, intermediario financiero, ubicada en la Honda Miguel Auza, Zacatecas lo cual se dedica a la dispersión de créditos agrícolas principalmente a la siembra y producción del cultivo de frijol, entre otros cultivos.

De la observación y experiencia adquirida en la Sociedad de Productores Unidos de Ex Hacienda la Honda, se pudo detectar la necesidad de los productores agropecuarios de la región de Miguel Auza, Zac. y en particular de los dedicados a la producción de frijol (los cuales son los principales usuarios de los servicios que ofrece la empresa), el incrementar los rendimientos físicos de la producción los cuales se han visto afectados en los últimos años por variables climatológicas y la falta de recursos económicos (inversión) para adquirir tecnología para atenuar dichos efectos. Paralelamente, se detectaron incongruencias a nivel organizacional que repercuten en las operaciones y que junto al impacto de la competencia representan fuertes limitantes para su futuro desarrollo y al logro efectivo de su misión y visión.

1.6 JUSTIFICACION

Dentro del sistema económico actual, el dinero ha sido el eje sobre el cual se fundamentan las actividades económicas. La utilización del dinero (moneda) es fundamental, en la actualidad los productores necesitan financiamiento para llevar a cabo sus estrategias de operación, inversión y producción; dichas estrategias, permiten abrir más mercado en otros lugares geográficos, aumentar la producción, construir o adquirir nuevas plantas, nueva infraestructura, o para hacer alguna otra inversión, y aprovechar alguna oportunidad que presente el mercado.

El campo mexicano necesita más apoyo, para que lleven a cabo todos sus cambios estratégicos como son: ser más eficaces, mejorar su rentabilidad, aumentar la productividad, entrar en nuevos mercados, etc. Hoy en día, las empresas no sólo compiten con otras empresas del país, si no, también con las de

otros países y continentes, trayendo así una competencia más férrea en calidad, velocidad de producción, innovación de productos, etc. En este aspecto los productores tienen que ser más eficientes para mejorar, su producción, modernizar sus instalaciones, mejorar su maquinaria y equipo, y para todo esto necesitan diferentes fuentes de financiamiento, y en ocasiones lo utilizan para llevar a cabo nuevos proyectos productivos.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 OBJETIVOS GENERALES

1.- Identificar el factor que limita, que la SOFOM se desarrolle.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.- Identificar el problema que limita el crecimiento integral de la SOFOM para los productores.

2.- Recopilar información necesaria para realizar el análisis.

3.- Elaborar el análisis FODA y emitir recomendaciones.

1.8 HIPOTESIS

H: La organización deficiente es un factor que limita el desarrollo y crecimiento de la SOFOM.

CAPITULO II
MATERIALES Y METODOS

2.1 OBJETO DE ESTUDIO

Este trabajo se orienta al análisis y planeación estratégica de la Sociedad de Productores Unidos de Ex Hacienda La Honda S.A de C.V. SOFOM ENR, en Miguel Auza, Zacatecas, ya que esta empresa se dedica a la dispersión de créditos agrícolas en la modalidad de temporal y en algunas ocasiones de riego, el principal cultivo con la que se relaciona es el frijol, ya que en este cultivo Zacatecas es el principal productor en México. La empresa desarrolla la venta de insumos como principal actividad secundaria, el centro de acopio y la renta de maquilas, lo cual ha sido una ventaja para los productores y para los clientes acreditados porque no solamente pueden llevarse en efectivo al facilitar créditos para los cultivos como es el Maíz, sorgo cebada para grano y forraje y avena forrajera, además de la provisión de insumos tales como semillas, diesel, agroquímicos etc.

2.2 REGION DE ESTUDIO

2.2.1 Macrolocalización y Microlocalizacion

Zacatecas es uno de los 31 estados que junto con el Distrito Federal conforman las 32 entidades federativas de México. Limita al norte con Coahuila, al noroeste con Durango, al oeste con Nayarit, al este con San Luis Potosí y Nuevo León, y al sur con Jalisco y Aguascalientes. La capital es la ciudad de Zacatecas, la cual se le considera la gran colonizadora del norte de la Nueva España. Cuenta Zacatecas con 58 municipios y sus principales actividades económicas son la minería, la agricultura y el turismo.

El municipio de Miguel Auza se localiza al norte del estado de Zacatecas a 190 km en línea recta de la ciudad. Limita al norte con el estado de Durango, al sur con el municipio de Río Grande, al este con el municipio de Juan Aldama y al oeste con el municipio de Sombrerete. Coordenadas: su latitud norte es 24 º 18` 30`` y la longitud oeste es de 103º 27’ 0’’. Altitud: 2020 metros sobre el nivel del mar.

Figura 1. Macrolocalización y Microlocalización

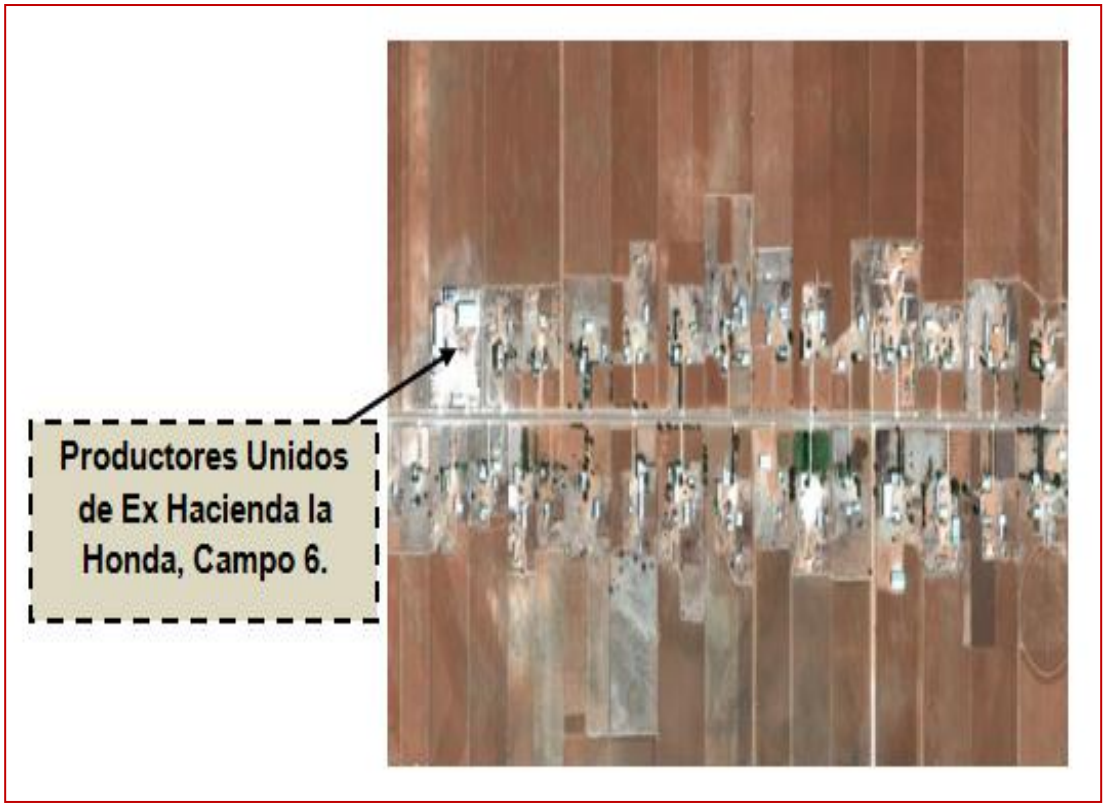


Fuente de Información: Mapas de México

2.2.2 Localización

La sociedad de Productores Unidos de Ex Hacienda la Honda SOFOM ENR, está ubicada en el campo N.6 de la comunidad menonita (La Honda) la cual, se ubica a 20 Km., de la Cabecera Municipal, Miguel Auza, Zacatecas. Se compone de 29 campos, interconectados entre sí, su economía se basa en la actividad agropecuaria, la industria del queso y en menor escala carnes embutidas. La comunidad cuenta entre 4 y 5 mil habitantes. Se encuentra a 2110 metros sobre el nivel del mar. Coordenadas GPS (Sistema de Posicionamiento Global): Longitud: -103.421389 Latitud: 24.070556.

Figura 2. Localización de la SOFOM



Fuente de Información: Google Maps

2.2.3 Características de la Región

CLIMA: La temperatura media anual es de 16 °C. Aunque en los meses más fríos se puede registrar temperaturas inferiores a cero grados centígrados, con nevadas ocasionales. La temporada de lluvias es principalmente en los meses del verano y en promedio es de 400 a 500 mm anuales. El agua proveniente de las lluvias ayuda a irrigar la mayoría de las hectáreas de cultivo, siendo su principal fuente. Entre los meses de febrero hasta los últimos de abril se dejan sentir ventarrones, y en las otras épocas del se registran vientos con velocidad promedio de 8 km/h. La humedad anual promedio es de alrededor del 50%.

SUELO: Los suelos son de redzina, vertisol, xerosol, castañozen, así como materiales de aluvión caracterizado por un suelo de intenso color rojo.

MINERAL: Rocas y canteras, la región pertenece al periodo cuaternario, rocas clásticas, areniscas y lutitas, galiza, lutita y la brecha volcánica al sur del municipio.

HIDROLOGIA: El Rio Santa María, Rio Santiago, el Ojo de Agua, Presa Santiago, Lagunas de Santa María, Laguna de Palomas, Presa la Boquilla y Presa Molino de la Luz.

VEGETACIÓN: En la mayor parte del territorio del municipio, la vegetación dominante es la propia de un Clima Seco y Semidesértico, en la parte Oeste del territorio se localiza la cierra de Santa María donde se encuentra gran cantidad de coníferas (pino piñonero, encino, palo blanco, palo colorado etc.). Contra lo que se pudiera pensar la vegetación del municipio es rica y variada compuesta principalmente por plantas xerófitas, arbustos espinosos y hierbas que viven perfectamente en un clima de este tipo; destacando lo siguiente:

- **Plantas:** Mezquite, güizache, nopal, ocotillo, cardenche, sotol, palma dalitera, pino, encino, maguey, nopal, manzano, álamo, zause, granado, higuera, pirul, eucalipto, biznaga, etc.
- **Arbustos:** Gobernadora, uña de gato, chaparro amargo, matarique, engorda cabra, garambullo, manzanilla, etc.

- **Hierbas:** Orégano, estafiate, epazote, manzanilla, toloache, hierbaniz, orejuela, aseitilla, cola de caballo, árnica, diente de león, gordolobo, hierba de víbora, etc.
- **Animales:** Se compone de venado, jabalí, conejo, liebre, coyote, zorro, ardilla, águila, halcón, gorrión, paloma y codorniz.

2.2.4 Actividad Económica

Agricultura. Existen 56,412 hectáreas de superficie sembrada, sus principales cultivos son el frijol, el cual en este municipio tiene una importante producción en el estado; maíz, avena y cebada, los cultivos diversos, duraznos, alfalfa.

Ganadería. Esta actividad se lleva a cabo en forma extensiva y se cuenta con las siguientes Cabezas de Ganado: Bovino, Porcino, Ovino, Caprino, Equino y Aves.

Industrias. Queserías, textiles, herrería, tortillería, fábrica de muebles, ladrillos y una maquiladora de ropa y otra de arneses.

2.3 VARIABLES DE ESTUDIO

Variables asociadas al crédito son: infraestructura, tipo de servicios, número de clientes.

Variables asociadas a la organización tales como: Misión, Visión, Organigrama, sistema de planeación y objetivos.

Variables asociadas con la producción: superficie, cultivos y rendimientos.

2.4 FUENTE DE INFORMACIÓN

Los datos se obtuvieron por medio de las páginas del SIAP, SAGARPA, FINANCIERA RURAL, manuales de la empresa, información proporcionada por los jefes de la empresa y visita de campo a la empresa y unidades de producción de socios y clientes, que se realizó durante el semestre de prácticas profesionales.

2.5 MÉTODOS

Se utilizo el análisis estratégico para identificar las principales causas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos de la empresa a base del método del análisis FODA, según Steiner (2006).

CAPITULO III
MARCO TEORICO

3.1 PLANEACION ESTRATEGICA

3.1.1 Generalidades

PLANEACION: Proceso por el cual un sistema es conducido de una situación actual, hacia un estado deseado, empleando los recursos necesarios y disponibles. Es una de las etapas del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr.

ESTRATEGIA: Una estrategia es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial.

Peter Drucker 1974, propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia, la habilidad para hacer las cosas "correctas" y la eficiencia, la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que, la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas “correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Steiner (2006) expresa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión tomada. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones para el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros, planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo (Steiner, 2006).

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización establece su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

3.1.2 Importancia de la Planeación

Munch (2005) afirma que la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta se previenen las contingencias y los cambios que puede separar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Los administradores sin planes no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. 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 útil, con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. (Munch, 2005).

El propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos. Asimismo, el análisis de estas oportunidades, peligros y potencialidades es un paso crítico en el proceso de la planeación. El examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja.

3.1.3 Proceso de la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevara a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará los objetivos deseados en las empresas.

3.1.4 El Proceso de la Planeación Estratégica Consta de Tres Etapas:

Formulación de la Estrategia: La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Implantación de Estrategias: Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

Evaluación de Estrategias: El objetivo de la evaluación estratégica es el realizar un análisis detallado de la situación actual de la empresa, con el fin de identificar procesos críticos, evaluar posicionamiento, detectar áreas de oportunidad y ofrecer un plan de apoyo con base a necesidades específicas. Para realizar esta importante evaluación, se realiza un análisis con la información disponible en las áreas estratégicas de la empresa, incluyendo planeación, mercadotecnia, ventas, operación, compras, logística, administración, recursos humanos y finanzas, entre otras.

Los resultados de la evaluación estratégica se presentan en reportes completos y sus aspectos esenciales mediante presentaciones ejecutivas. Con base a los resultados obtenidos, se proponen alternativas específicas de apoyo para optimizar la competitividad de la empresa.

3.1.5 Beneficios de la Planeación Estratégica

3.1.5.1 Beneficios Financieros

1. Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
2. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

3.1.5.2 Beneficios No Financieros

1. Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
2. Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
3. Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
4. Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.
5. Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
6. Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
7. Disciplina y formaliza la administración.

3.2 MISION Y VISION EN UNA EMPRESA

Visión. “La razón de ser” representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados. Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro la cual señala el rumbo y da dirección.

Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de los clientes, los proveedores, los empleados, los propietarios. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa. Villa, 2003.

Misión. Villa (2003) detalla que la misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. La misión es una declaración duradera de la razón de ser y del objetivo central de la unidad de negocio que la distingue de otras similares.

3.3 ANALISIS ESTRATEGICO

Análisis estratégico, es el proceso mediante el que la empresa determina el análisis DAFO, es decir, define tanto el conjunto de amenazas y oportunidades del entorno al que pertenece la empresa, así como el conjunto de fortalezas y debilidades que presenta dicha empresa.

De esta forma, el análisis estratégico permite obtener la información necesaria para determinar una estrategia acertada, previamente definido los objetivos de la misma. A partir de este análisis estratégico, se estudian las distintas alternativas que tiene la empresa para conseguir los objetivos fijados a partir del contexto del análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno (fortalezas y debilidades). De esta forma, se fijan las estrategias competitivas, el crecimiento deseado y las vías de internacionalización.

En toda empresa, debe de tener claro que no basta con un buen análisis estratégico para conseguir los objetivos que la empresa se ha marcado, sino que es necesario que el conjunto de recursos de la empresa sean eficientes, para ello será necesario que desde los directivos medios exista la estimulación y motivación hacia sus subordinados. Un trabajador motivado, se verá realizado en la empresa y por ende, será mucho más eficiente y productivo, cumpliendo sus objetivos y ayudando a la empresa a cumplir los objetivos generales.

3.4 ANALISIS FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su

negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas de la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Figura 3. Análisis FODA



Elaboración propia

El análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Tiene como objetivo identificar y analizar las fuerzas y debilidades de la empresa, así como también las oportunidades y amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y

amenazas. Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema.

Análisis Interno. Para el diagnóstico interno es necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso se mencionan las fortalezas y en el segundo las debilidades. Como ejemplo mencionar: Recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.

Análisis Externo. Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo. Algunos ejemplos que pueden ser: el sistema político, la legislación, la situación económica, la educación, el acceso a los servicios, las instituciones no gubernamentales, etc.
Las **oportunidades** y las **amenazas** son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta.

Es fácil derivar que las **oportunidades** y las **fortalezas** son factores favorables para la organización y las debilidades y las amenazas son desfavorables. Dado lo anterior, se pueden plantear las siguientes definiciones:

- Las **Fortalezas** son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.
- Las **Debilidades** son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de

sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Se debe de tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

- Las **Oportunidades** son las posibilidades que presenta el mercado, que sólo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.
- Las **Amenazas** están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios.

La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

3.5 ESTRATEGIAS

La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

3.5.1 Matriz FODA O DOFA.

La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Estrategias DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes encaminados a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.

Estrategias DA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.

Estrategias FO: Se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios.

Estrategias FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes orientados a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

Figura 4. Matriz FODA

Factores Internos / Factores Externos	Lista de Fortalezas F1. Fn.	Lista de Debilidades F1. Fn.
Lista de Oportunidades O1. On.	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O. E1.(O1,F1)	DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar las D Y maximizar las O. E1.(O1,D1)
Lista de Amenazas A1. An.	FA (Maxi-Mini) Estrategias para maximizar las F y minimizar las A. E1.(F1,A1)	DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar las D y minimizar las A. E1. (D1,A1)

Elaboracion propia

3.6. CONCEPTOS GENERALES DE CRÉDITOS

Para comprender y analizar la importancia de los créditos en la agricultura primero tenemos que entender lo que es crédito y para que nos sirve.

El origen etimológico de la palabra **crédito**, deriva del latín creditum, que significa credo o creído o cosa confiada (Bastiat Frederic, 2011); por lo tanto, la noción de crédito parece vinculada con tener confianza, donde intervienen dos actores, el acreedor (quien concede el crédito), y el deudor (quien tiene la obligación de pagar el crédito); en caso de de que el deudor no cumpla con el pago del crédito, puede sufrir consecuencias legales.

Según la Secretaría de Fomento Económico (2010), la palabra **crédito,** es un préstamo en dinero donde la persona (deudor), se compromete a devolver la cantidad recibida en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados.

Algunos economistas como Charles Gide, lo define como una extensión del cambio, o el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor. John Stuart Mill afirma que el crédito es el permiso de servirse del capital ajeno; Roscoe Turner dice

simplemente, que es una promesa de pagar en dinero; y, Federico Von Kleinwachter expresa que el crédito es la confianza en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo en lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída.

3.7. TIPOS DE CRÉDITOS QUE SE MANEJAN EN LA AGRICULTURA

Existen muchos tipos de créditos como las instituciones que los ofrecen. Cada uno de estos, están regidos bajo normas legales de instituciones de crédito; sin embargo, lo importante es mencionar lo que actualmente se utiliza en la agricultura aquí mencionaremos los más utilizados en México.

Corto Plazo Habilitación o Avío (Capital de Trabajo): Este tipo de crédito tiene por objeto la adquisición de capital de trabajo o para aplicarlo en gastos directos de la actividad productiva, es decir; pago de jornales, la adquisición de semillas, pago de fletes, siembra y producción de los cultivos tales como frijol, maíz, sorgo, avena forrajera, compra de materias primas entre otras. De igual forma está orientado a complementar los recursos necesarios para los procesos productivos, de transformación y comercialización de corto plazo.

El plazo máximo por ciclo o disposición es de 8 meses, contando a partir de la primera fecha de disposición. (Financiera Rural, 2011).

Prendario: Es el préstamo que se concede contra una garantía que es una prenda o cosa de valor mueble. Es la operación en la que el acreedor presta al deudor una suma de dinero contra la entrega de un pagaré firmado, conjuntamente, con bienes no perecederos de amplio mercado y fácil realización sobre los que se constituye la prenda y son restituidos una vez que la deuda se extingue.

El préstamo prendario se documenta por lo general mediante un pagaré con el respaldo de una garantía real de naturaleza prendaria, que se reprenda en

productos, maquinaria y equipo, ganado, instalaciones e infraestructura, tierras (estrictamente con régimen de propiedad privada o de dominio pleno), plantaciones, bienes muebles, etc.

Se fundamenta primordialmente para dar liquidez al capital de trabajo o para facilitar la comercialización y la captación de recursos de manera expedita a las empresas; es útil y conveniente cuando por ejemplo, se han cosechado granos de cualquier tipo, algodón, engorda de ganado, o se consideran bajos los precios al no haber demanda; teniendo en expectativa y seguridad que en tiempo razonable, habrá un repunte de precio en el mercado. El financiamiento se otorga principalmente a empresas de características cíclicas en las que al tener falta de liquidez solicitan crédito para continuar su proceso productivo. El plazo máximo para el otorgamiento de esta modalidad es de 180 días.

Mediano o Largo plazo (Refaccionario): Este tipo de crédito refaccionario, está dirigido a la adquisición de bienes de activo fijo o bienes de capital, mediano o largo plazo, para la adquisición de maquinaria, equipo, unidades de transporte, ganado (pie de cría), construcción o adaptación de inmuebles, obras de infraestructura, etc., cuyo fin, es financiar la adquisición de activos fijos o bienes de capital e incrementar el activo fijo de las unidades productivas de los productores rurales y restituir el capital fijo que se desgasta, es decir, apoyar el ciclo de inversión de las actividades relacionadas con el medio rural. El financiamiento es a largo plazo; los años estarán en función de la vida útil máximo y periodo de recuperación en la inversión. Se paga en amortizaciones parciales, más los intereses devengados; mientras el proyecto empieza a aportar utilidades, lo cual, se refleja en el flujo de efectivo. Al pagar oportunamente, el productor acreditado conserva los bienes que garantizan el crédito refaccionario, cuya característica primordial es la propiedad de los bienes que se adquieren con su importe. (Financiera Rural, 2011).

Hipotecario: Es el dinero que entrega el banco o financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente, es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo (8 a 40 años, aunque lo habitual son 20 años).

Préstamo Quirografario: Financiamiento para cubrir necesidades de corto plazo, mediante créditos que las instituciones de banca múltiple otorgan a clientes que, a su juicio, cuentan con reconocida solvencia económica y moral, con capacidad de pago y cuyo destino son conceptos de inversión elegibles para FIRA. Se otorga por un plazo máximo de 180 días.

Arrendamiento Financiero: Es aquel servicio limitado que otorga un arrendador a un arrendatario para financiar un equipo a través de un Crédito o préstamo con intereses. Todas las responsabilidades inherentes al equipo como mantenimiento, seguro, refacciones e Impuestos los cubre el arrendador. Por lo general, este tipo de arrendamiento no se puede cancelar y se amortiza al final del periodo estipulado, es un compromiso contractual inalcanzable por parte de quien toma el arriendo.

De Liquidez: Préstamo de naturaleza transitoria, para fondear a los intermediarios financieros el importe de los vencimientos de créditos pagados a FIRA que no les cubran sus acreditados, en tanto, se analiza la situación de éstos para definir el tratamiento que resulte adecuado. El plazo máximo de recuperación es de 90 días naturales (FIRA, 2011).

Todos estos tipos de créditos se garantiza con garantías (muebles e inmuebles) pueden ser construcciones, fincas, edificios, maquinaria, enseres, instrumentos, muebles y útiles de labranza, así como, con los productos o frutos obtenidos cuya inversión haya sido destinado del crédito.

3.8 ETAPAS DEL PROCESO DE CREDITO

Promoción: La gran importancia de esta etapa radica en que, la mayoría de las veces, de ésta, depende el éxito en cuanto a la demanda esperada. Involucrando así a la publicidad, clientes y resultados, más que todo, es dar a conocer las ventajas y desventajas de no tener un crédito.

Recepción: Tiene como objetivo integrar el expediente de crédito conforme las normas vigentes de la CNBV y la política de crédito interna de la SOFOM.

Solvencia del Acreditado:

Por solvencia Moral. Se entiende ese valor incalculable del trabajo honesto de un ser humano y de la rectitud de procedimientos en todos los actos de su vida que le permite a la gente honesta denunciar irregularidades.

Solvencia Económica. Es la capacidad de pago y cumplimiento satisfactorio de las obligaciones financieras adquiridas por un sujeto. Ésta se demuestra a través del:

- Buró de crédito.
- Estructura financiera sólida.
- Verificación de garantías (avalúos).
- Solicitud de crédito.
- Proyecto (refaccionario).
- Facturas originales. (Escrituras, certificados parcelarios, facturas de bienes muebles.

Operación: Se registran todos los movimientos de cargos y abonos, así como, los documentos que respaldan las operaciones, tales como: El contrato, pagaré y recibos de disposición. A continuación se describen los datos que debe contener el documento:

- El nombre de la SOFOM que es a quién ha de hacerse el pago.
- La época y el lugar de pago.
- La fecha y el lugar en que se suscribe el documento.

- Comprobante de disposición (póliza).
- Firma y sello de la SOFOM y firma del beneficiado.

Supervisión: La supervisión es la observación que se lleva a cabo desde el momento que el productor haya dispuesto del recurso, se realiza una visita para verificar la correcta aplicación de los recursos y se les da un seguimiento al crédito otorgado verificando constantemente al productor y llevar un registro de las condiciones en las que se encuentra de acuerdo al tipo de crédito otorgado.

Recuperación: Es precisamente en esta etapa, donde se define el éxito de todo el proceso, ya que lo más importante no es la cantidad de dinero dispersada, sino, su recuperación, la cual, tiene que ser oportuna, administrativa y jurídica. Lo que en otras palabras, quiere decir, es que el cumplimiento de ésta, debe ser a tiempo, en regla y sin ningún contratiempo para evitar que el productor caiga en cartera vencida.

3.9 CONCEPTO DE SOFOM

SOFOM (Sociedad Financiera de Objeto Múltiple) se define como sociedades anónimas que en sus estatutos sociales, contemplen expresamente como objeto social principal, la realización habitual y profesional de una o más de las actividades relativas al otorgamiento de crédito, son entidades financieras que a través de la obtención de recursos mediante el fondeo de instituciones financieras (banca de desarrollo, entidades de fomento), otorgan créditos de diversos sectores una de ellas los créditos agrícolas ya que son los que más necesitan apoyo financiero para siembra y producción de varios cultivos, así como también la celebración de arrendamiento financiero o factoraje financiero, sin necesidad de requerir autorización del Gobierno Federal para constituirse. (IMEF SEPTIEMBRE, 2009).

3.9.1 Clasificación de la SOFOM

Sociedades Financieras de Objeto Múltiple de entidad regulada (SOFOM ER): Se definen como empresas que mantengan vínculos patrimoniales con instituciones de crédito o sociedades controladoras de grupos financieros de los que formen parte instituciones del crédito.

Sociedades Financieras de Objeto Múltiple de entidad no regulada (SOFOM ENR): Se definen como aquellas empresas que no mantienen vínculos patrimoniales con instituciones de crédito o sociedades controladoras de grupos financieros de los que formen parte instituciones de crédito.

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 RESULTADOS

4.1.1 Historia y Desarrollo de la SOFOM

Para analizar los resultados obtenidos, se elaboró el análisis FODA de la Sociedad de Productores Unidos de Ex Hacienda la Honda SOFOM ENR, Esta Organización venía trabajando como una SPR de RL, desde el 08 de abril del 2003 y fue hasta mayo del 2008 que decidieron constituirse como intermediario financiero rural no bancario, tal es el caso de la SOFOM. La Financiera Rural, les apoyó 500 mil pesos para el equipamiento de las oficinas, así como la adecuación de las mismas. Desde ese entonces ellos comenzaron a operar, pero sólo trabajaban con clientes menonitas[1] que con el tiempo fueron aceptando clientes mexicanos para el 2011 contaban con 170 acreditados el 70% con el cultivo de frijol la mayoría de los clientes han venido trabajando desde ciclos pasados y que cada día más se van sumando mas, la mayoría de los clientes son menonitas, porque son los que tienen más entrada de ingresos. En el 2008 ASERCA les apoyo con el proyecto del establecimiento de silos para recopilar más cantidad de frijol. Actualmente su principal actividad es la dispersión de créditos agrícolas, principalmente el cultivo de frijol, la cual destaca el 80% de los acreditados posteriormente los cultivos maíz, cebada, avena y sorgo estos destinados para forraje. Y como actividades secundarias la venta de insumos agrícolas tales como semillas, fertilizantes, gasolina y diesel entre otros y el centro de acopio contando con 16 silos 14 de ellos con capacidad de 2500 toneladas y los 2 más de 1500 toneladas cada uno.

[1] Los menonitas o menistas (llamados así por sus opositores a manera de insulto) pertenecen a un grupo religioso descendiente de los anabaptistas que acepta la doctrina de Menno Simons (1496-1561), un reformador holandés del siglo XVI. La doctrina desciende de una rama pacifista y trinitaria de dicho movimiento como una expresión radical de la reforma protestante. Los primeros grupos de menonita se instalaron en México en 1932, vía Canadá-Estados Unidos como colonizadores estableciéndose en los estados de Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Durango, Zacatecas, Campeche, Quintana Roo y Tamaulipas.

4.1.2 SOCIEDAD DE PRODUCTORES UNIDOS DE EX HACIENDA LA HONDA

4.1.2.1 Misión

Ser una empresa de fomento de las actividades comerciales agrícolas a través del mejoramiento de los procesos productivos utilizando instrumentos técnicos y financieros, de fácil acceso a productores del sector rural.

4.1.2.2 Visión

Ser una empresa dispersora de crédito con amplio reconocimiento en el mercado financiero, involucrada en los procesos productivos, de comercialización, alcanzando economías de gran escala.

4.1.3 Estructura y Organización

Nombre de la empresa: **PRODUCTORES UNIDOS DE EX - HACIENDA LA HONDA, S.A. DE C.V. SOFOM, E.N.R.**

Tipo de sociedad: **Sociedad Anónima de Capital Variable SOFOM, E.N.R.**

Años de operación: **9 años.**

Domicilio: **Campo # 6 Ex Hacienda la Honda Miguel Auza, Zac.**

Población: **4,678.**

Municipio: **Miguel Auza.** C.P: **98340**

Estado: **Zacatecas.**

RFC: **PUE 030529-SQ3**

Fecha de constitución legal: **08 de abril del 2003**

Correo electrónico: **unipro_lahonda@hotmail.com**

Teléfono: **01(433) 983 - 42 - 49**

Actividad principal: **Intermediario Financiero Rural**

Actividad secundaria: **Centro de Acopio y Central de Insumos.**

Cargo (Representante): **Presidente del Consejo De administración.**

Correo electrónico (Representante):**unipro_lahonda@hotmail.com**

CURP (Representante): **BUBP571221HZSCR701**

Nombre completo del representante: **Sr. Peter BueckertBartsch**

Número de socios: **32 sexo masculino,** Edad: **de 40-75 años.**

Perfil de los socios: **Productores agropecuarios actividad primaria.**

La Sociedad de Productores Unidos Ex Hacienda la Honda, S.A. de .C.V. SOFOM, E.N.R, se rige por las disposiciones legales que son el acta constitutiva y Reformas a la misma en su caso y La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, según el manual de organización y funciones, mayo 2010.

4.1.4 Organigrama de la Empresa

La empresa cuenta con una estructura departamental, orientada a desarrollar las funciones de gestión, promoción, ventas y control de los servicios de la parafinanciera. El organigrama consta de cinco entidades distribuidas en cuatro niveles jerárquicos y tres áreas funcionales.



Fuente: información de la empresa

Sin embargo, en la práctica no todas las funciones se llevan a cabo por falta de personal, en el periodo de la estancia se observó que sólo operaban los siguientes departamentos: el Depto. de Créditos, pero no tienen técnicos encargados de la capacitación a los productores, Depto. de Contabilidad se cuenta con el apoyo de

un contador externo y las funciones restantes si están ahí, pero no tiene un encargado en especial por ejemplo el depto. De Comercialización y Ventas, sólo cuenta con almacenistas no hay alguien quien los dirija, cuenta con el Departamento de Gerencia pero no está incluido en el organigrama.

4.1.5 Actividades Principales de la SOFOM.

La Sociedad de Productores Unidos de Ex Hacienda la Honda S.A de C.V SOFOM ENR., ofrece los servicios como actividad principal la dispersión de créditos agrícolas, y como actividades secundarias; venta de insumos agrícolas, el centro de acopio y la renta de maquilas. Estas actividades tampoco se reflejan en el organigrama de la empresa.

La SOFOM Maneja dos tipos de créditos tales como:

- **De Corto Plazo (Avíos).** Son créditos de capital de trabajo para actividades agrícolas destinadas para la compra de insumos, para la preparación el terreno y labores culturales de los cultivos financiados (fertilizantes, insecticidas, fungicidas), así como también para la actividad ganadera y agropecuaria, así como créditos para la alimentación de ganado.

- **De Largo Plazo (Refaccionarios).** Adquisición de Maquinaria y equipo, Infraestructura en general para la actividad agropecuaria, adquisición de refacciones y reparación de maquinaria agrícola, adquisición de activos fijos y semifijos del ramo agropecuario.

4.1.6 Requisitos para Solicitar Crédito en la SOFOM

- Identificación personal (credencial de elector y CURP del interesado y cónyuge)
- Acta de nacimiento del interesado y cónyuge
- Acta de matrimonio
- Comprobante de domicilio no mayor a 3 meses de antigüedad

- Referencias comerciales con teléfono mínimo 2
- Escrituras originales o contratos de arrendamiento
- Facturas originales (muebles o inmuebles)
- Estado financiero de un año atrás
- Solicitud de crédito.

4.1.7 Proceso para Obtener el Crédito

1.- El productor entrega la solicitud de crédito con su expediente a la gerencia de la SOFOM. El promotor de crédito visita al cliente para realizar un avaluó de las garantías que el cliente ofrece verifica que realmente coincidan los datos con la factura original.

2.- La gerencia revisa, valida información, elabora el estudio técnico financiero, se turna al área de crédito para la integración del expediente y se agenda para presentarla al comité de crédito, este autoriza o rechaza el proyecto de financiamiento.

3.- Si el comité autoriza emite acuerdo de autorización y turna el caso a la gerencia general.

4.- La gerencia instruye el área de crédito la elaboración del contrato para su firma y ratificación ante fedatario público, para posteriormente registrar en el registro público de la propiedad y comercio y se solicita certificado de gravamen donde consta que la garantía (s) quedaron grabadas por el importe del financiamiento a favor de la SOFOM.

5.- Una vez registrado la operación, se procede a entregar los recursos al cliente o al beneficiario final ya sea en efectivo o en insumos.

4.1.8 Recursos e Infraestructura

Productores Unidos de Ex Hacienda la Honda, SOFOM ENR, cuenta con la infraestructura adecuada, para almacenar y conservar en buen estado los productos que ofrece. En el caso de algunos agroquímicos que vienen en sobres o en botellas como son los herbicidas o fertilizantes, estos necesitan ventilación. Si

se trata de granos y semillas, se dispone de silos de gran capacidad de almacenaje para que estos se mantengan en buen estado.

En general la empresa cuenta con amplio espacio para tener suficiente material como por ejemplo fertilizantes, agroquímicos, diesel entre otros; ya que todos los productores requieren de estos productos para obtener un rendimiento satisfactorio. (Ver anexos 1 y 2).

4.2 PLAN ESTRATEGICO

La empresa cuenta con los recursos suficientes y con una amplia experiencia en la dispersión de créditos agrícolas, pero no cuenta con un plan estratégico para abatir las debilidades que le impide evolucionar, para poder brindar más apoyo a los productores del campo, ya que Zacatecas es un estado el cual últimamente ha sido afectado por la sequia, y a la mayoría de los productores, pues su sistema de cultivo es de la modalidad de temporal. Por esto, hace mucha falta el apoyo para adquirir sistemas tecnológicos y reducir los problemas que se han presentado los últimos años, no solo por la escasez de agua, sino también por la falta de capacitación y asesorías del buen uso y manejo de las buenas prácticas agrícolas para los productores.

El presente trabajo se enfoca al análisis estratégico que ayuda a orientar el camino de la Sociedad de Productores Unidos de Ex Hacienda La Honda S.A de C.V. SOFOM ENR. La cual es una sociedad que se dedica a la dispersión de créditos agrícolas denominada como intermediario financiero. El propósito es identificar el factor que limita el crecimiento y aprovechamiento integral de las dependencias para brindar un servicio más eficiente y eficaz a los productores.

4.2.1 Análisis interno de la SOFOM

La SOFOM se constituye el objeto del análisis interno, dentro de él se encuentran todos los componentes, organización, control. A continuación se describen los aspectos internos identificados.

Cuadro 4. Análisis Interno de la Empresa

Clave	FORTALEZAS
F1	Capital contable suficiente
F2	Infraestructura adecuada
F3	Buena relación con instituciones financieras

Clave	DEBILIDADES
F1	Falta de personal
F2	Falta de promoción como empresa
F3	Falta de organización en la empresa

Elaboración Propia

FORTALEZAS

F1.- Capital Contable Suficiente. Es una sociedad con objeto social debidamente constituido y facultades para obtener y dispersar créditos, teniendo como actividad principal la dispersión de créditos agrícolas enlistando así la central de insumos agrícolas, el centro de acopio y la renta de maquilas; que ha ido creciendo relativamente, en cuanto a sus ingresos financieros ha tenido ingresos para dispersión de créditos directos, la cual es una de las actividades secundarias que la empresa ofrece a los clientes.

F2.- Infraestructura Adecuada. Las instalaciones son adecuadas para mantener en buen estado los insumos en cuanto a granos y semillas, cuenta con amplio espacio para tener suficiente material como por ejemplo fertilizantes, agroquímicos, diesel entre otros; ya que todos los productores requieren de estos servicios porque son indispensables para poder producir.

F3.- Buena Relación con Instituciones Financieras. Tiene lazos con instituciones de la banca comercial tales como FINANCIERA RURAL, FIRA, FIRCO, SEDAGRO Y ASERCA, para llevar una mejor operación de los créditos bajar más recursos, apoyar más a los productores siempre y cuando ellos cumplan con los requisitos importantes que la empresa requiere para autorizarles el crédito, ya que la Sociedad de Productores Unidos cuenta con una amplia experiencia y

capacidad en manejo de los créditos agrícolas, actualmente cuenta con el sistema software para llevar un mejor manejo y control de los créditos.

DEBILIDADES

D1.- Falta de Personal. Dado que la SOFOM no cuenta con suficiente personal para brindar mejor atención al cliente, y desarrollar correctamente las actividades de la empresa ya que se observó que la misión y visión de la empresa no tiene concordancia con el organigrama establecido, así como también hace falta contar con personal capacitado en el ramo agropecuario para dar asistencia técnica y financiera a los productores.

D2.- Falta de Promoción como Empresa. La SOFOM cuenta con la Misión, Visión y Objetivos pero hace falta la difusión de estas, así como también falta de nombre y logotipo de la empresa en alguna parte visible esto es indispensable para la identificación y ubicación de la empresa, ya que es parte de las estrategias que se debe de tener en cuenta, estos pequeños detalles son importantes para los clientes y para la sociedad en general.

D3.- Falta de Organización en la empresa. Hace falta organización en todas las áreas de la sociedad de productores unidos de ex hacienda la honda, Esto repercute especialmente en los clientes y en los servicios que se ofrecen debido a la falta de comunicación organización y control entre jefes y empleados ya que todos tienen la obligación de colaborar para que haya un ambiente ameno y agradable.

4.2.2 Análisis externo de la SOFOM.

El entorno que rodea a Productores Unidos de Ex Hacienda la Honda, está constituido principalmente por los clientes y todas las adversidades que se puedan apreciar alrededor, además de instituciones y organismos que regulan, norman, facilitan o promueven un funcionamiento más eficiente que a continuación se describen.

Cuadro 5. Análisis Externo de la Empresa

Clave	OPORTUNIDADES
O1	Colocar el producto frijol en los diferentes tipos de mercado.
O2	Establecer convenios con empresas comercializadoras principalmente del cultivo de frijol.
O3	Tendencia creciente a clientes.

Clave	AMENAZAS
A1	Factores de incertidumbre como climatológicos y de mercado.
A2	La inseguridad limita el desarrollo de la empresa.
A3	Competencias con otras dispersoras.

Elaboración Propia

OPORTUNIDADES

O1.- Colocar el Producto frijol en los diferentes tipos de Mercado.

Aprovechar la capacidad que tienen los silos para el almacenamiento en este caso del producto frijol para proyectar una marca propia de la empresa y exhibirlas en los mercados locales, regionales y nacionales.

O2.- Establecer Convenios con Empresas Comercializadoras Principalmente del Cultivo de Frijol. El cultivo de frijol es muy competitivo en el estado de Zacatecas y en la Sociedad de Productores Unidos de Ex Hacienda la Honda, es el cultivo en la que más se otorga créditos para la siembra y producción del mismo, esto es una oportunidad para establecer convenios con empresas industrializadoras del frijol; tales como Clemente Jacquez, del Monte entre otras para realizar contratos a futuros y así ejercer el servicio del centro de acopio y haya más entradas del producto frijol.

O3.- Tendencia Creciente en Cuanto a Clientes. La Sociedad de Productores Unidos S.A de C.V. comenzó a trabajar con clientes de la región empezando con los socios que fundaron esta sociedad, que en su tiempo fueron 8 y fue aumentando con el paso del tiempo, pero sólo trabajaba con “menonitas”, actualmente ya cuenta con clientes mexicanos de colonias más cercanas a la comunidad menonita en el 2011 fueron 170 acreditados. En parte se relaciona

este efecto con la posición del estado de Zacatecas en la producción del frijol lo cual lo hace referente para los clientes mayoristas en la provisión de sus abastos y el desarrollo de cadenas de suministro, la cual presiona a los productores sobre la demanda de recursos para poder producir y solventar la economía.

AMENAZAS

A1.- Factores de Incertidumbre como Climatológicos y de Mercado. El estado de Zacatecas es una región semiárida la cual llueve muy poco y en los últimos años ha ocasionado siniestros y esto nos lleva a que los clientes obtengan poca producción que también afecta al mercado y la población esto provoca que los clientes se retrasen con el pago del crédito y se ven obligados a vender sus bienes, siendo una mala experiencia para ellos el solicitar crédito.

A2.- La Inseguridad Limita el Desarrollo de la Empresa. La inseguridad en los últimos tiempos ha venido afectando, por lo tanto no permite crecer por la incertidumbre y el miedo, se queda estancada evitando realizar actividades como la publicidad y así la empresa no refleja buena presentación, ya que por ese motivo el consejo administrativo no acepta la idea de los anuncios así como el logotipo y el nombre de la empresa en partes visibles.

A3.- Competencia con otras Dispersoras. Existen otras sociedades, como cajas populares o prestamistas que proporcionan el mismo servicio que la SOFOM pero con beneficios diferentes, quizá con menos intereses donde el cliente puede aprovechar esa parte de la competencia.

4.3 MATRIZ FODA

Internas / Externas	**Fortalezas-F**	**Debilidades-D**
	F1.- Capital contable suficiente. F2.- Infraestructura adecuada. F3.- Buena relación con bancos de la región.	D1.- Falta de personal. D2.- Falta de promoción como empresa. D3.- Falta de organización en la empresa.
Oportunidades-O O1.- Colocar el producto frijol en los diferentes tipos de mercados. O2.- Establecer convenios con empresas comercializadoras principalmente del cultivo de frijol. O3.- Tendencia creciente en cuanto a clientes.	**ESTRATEGIAS FO** E1:Infraestructura Disponible (F1,O1 y F2,O2) E2:Incrementar el Apoyo al Productor (F3,O2 y F3,O3)	**ESTRATEGIAS DO** E1:Contratación de Personal (D1,O2) E2: Promover la Imagen de la empresa (D2,O3)
Amenazas-A A1.- Factores de Incertidumbre tanto como climatológicos y de mercado. A2.- La Inseguridad limita el desarrollo de la Empresa. A3.- Competencia con otras dispersoras	**ESTRATEGIAS FA** E1: Disminución de la Siniestralidad por Sequia (A1, F3). E2: Abastecimiento de Insumos (A3,F2)	**ESTRATEGIAS DA** E1: Mejorar la Comunicación y la Convivencia Interna (D3;A3)

Elaboración propia

4.4 ESTRATEGIAS

La comparación de uno a uno de los elementos del análisis interno con los elementos del análisis externo produce la matriz de estrategias, las estrategias se clasifican en cuatro apartados: Estrategias FO (E1,E2); Estrategias FA (E1,E2); Estrategias DO (E1, E2,); y Estrategias DA (E1).

ESTRATEGIAS FO

E1: Infraestructura Disponible (F1,O1 Y F2,O2)

La Sociedad de Productores Unidos de Ex hacienda la Honda cuenta con capital suficiente, capaz de ofrecer el servicio de créditos directos aunque el productor no haya solicitado crédito en la empresa, pero requiere del crédito directo ya sea para gasolina, diesel, semillas entre otras, más que nada para los insumos agrícolas del proceso productivo esto es para obtener más y mejores rendimientos; siendo una actividad importante para la empresa, ya que la buena atención y el cuidado que se aporta al cultivo se ve reflejado en las cosechas para lograr mejores entradas de esta leguminosa al centro de acopio de la empresa, esto conlleva a tener un comportamiento positivo ya que así podrá proyectar su propia marca vendiendo en presentación de kilogramos o en presentación de 50 kg y así ofrecer el producto a mejor precio que el de la competencia.

Aprovechar la infraestructura disponible que la SOFOM ofrece como es el caso del centro de acopio es una ventaja para los clientes, pues después de que ellos hayan cosechado pueden llevar el producto obtenido a las instalaciones de la empresa para cubrir todo o parte del crédito solicitado, con la ventaja que desde ese día se dejaran de cobrar los intereses, si el producto no alcanza a saldar el crédito. La empresa cuenta con 16 silos, 14 de ellos con capacidades de 2500 toneladas y los 2 más de 1500 toneladas es una gran ventaja para la empresa ya que podrá relacionarse con grandes industrializadoras especialmente del producto frijol. De igual manera cuenta con la renta de maquilas como cosechadoras, sembradoras y camiones de carga para el servicio de los productores que aun no cuentan con estos equipos.

E2: Incrementar el Apoyo al Productor (F3,O2 y F3,O3)

Brindar más y mejores servicios a los productores aprovechando la buena relación que se tiene con dependencias financiera, tales como Financiera Rural, FIRA, FIRCO, SEDAGRO Y ASERCA, realizar contratos a futuros para tener un destino seguro al producto frijol con las industrializadoras grandes de México y acercar programas de capacitación a los productores. Esto es la clave para el desarrollo del sector agrícola y la explotación de recursos sin afectar el entorno natural, ofreciéndoles paquetes tecnológicos y asistencia técnica para dar un buen uso y manejo adecuado a la tierra y así obtener más y mejor rendimiento en producción mejorando así el ingreso económico. El apoyo de los técnicos para dar un seguimiento al crédito otorgado, con las supervisiones de campo y la verificación de la correcta aplicación de los recursos desde la siembra del cultivo hasta la cosecha, es un elemento esencial para la estrategia.

La estrategia de fomento y fortalecimiento a los productores del campo nos lleva a una tendencia creciente en cuanto a clientes, porque los productores necesitan mejor atención por parte de las dependencias y de la SOFOM. Es un mecanismo muy importante para crecer como empresa y brindar mejores servicios a los clientes, tales como capacitación técnica, diseñar paquetes tecnológicos para trabajar con los productores de acuerdo el manual de prácticas agrícolas y utilizar programas para el cuidado del medio ambiente.

ESTRATEGIAS FA

E1: Disminución de la Siniestralidad por Sequia (A1,F3)

Aprovechar la alianza que se tiene con las instituciones financieras tales como, FIRCO, FIRA y FINANCIERA RURAL, entre otras para solicitar proyectos de construcción de pozos profundos y sistemas de riego, para evitar los problemas de escasez de agua y abatir este problema que desde hace mucho tiempo ha venido afectando a los productores, la cual no les permite mejorar el ingreso económico tanto de los productores y de la empresa, de este modo no sólo se aprovecharía el

ciclo de (OI) Otoño Invierno, así como también el ciclo (PV) Primavera Verano para obtener más y mejores rendimientos de producción.

E2: Abastecimiento de Insumos (A3,F2)

A medida que la competitividad en los mercados crece, la base primordial de Productores Unidos permite la optimización de sus recursos, el aumento del valor de la empresa, una respuesta más rápida a los requerimientos de los productores. La infraestructura con la que cuenta es una ventaja para los clientes ya que ofrece el servicio de venta de insumos como una de las principales actividades secundarias, al igual que el centro de acopio, las bodegas para granos y semillas, fertilizantes, agroquímicos, insecticidas, gasolina, diesel etc., con esta estrategia se afronta a la competencia que al igual que la empresa proporciona servicios crediticios.

ESTRATEGIAS DO

E1: Contratación de Personal (D1,O2)

Brindar más atención al cliente contratando más personal como es el caso de un contador, es indispensable para que lleve a cabo los tramites contables y auxiliar a los clientes por cualquier duda o aclaración en cuanto al servicio que se le ofrece; ya que la deficiencia de personal limita la capacidad de atención y servicios a los productores. De este modo, la tendencia de crecimiento en los clientes, conlleva la necesidad de personal administrativo y de apoyo a la promoción de crédito en la recepción de documentos y atención al cliente, para que el productor vea el entusiasmo y lo importante que son ellos para la empresa. Esto, dará confianza a los usuarios y los productores se enfocarán en el mejor uso y aplicación del crédito y a la atención de su cultivo, posibilitando la mejora de los rendimientos y la cosecha del cultivo de frijol, impactando en más entradas del producto al centro de acopio y mejorar la economía del productor.

E2: Promover la Imagen de Productores Unidos (D2,O3)

Motivar al consejo administrativo para que tome en cuenta la publicidad como una herramienta para atraer más clientes, ya que es una estrategia de impulso, así como también ubicar la visión, misión y objetivos de la empresa en el área de espera para que los clientes sepan el impacto positivo que la empresa refleja. De igual manera diseñar un lugar donde situar el logotipo y nombre de la SOFOM, para que la ciudadanía pueda identificar y ubicar la presencia de una dispersora de créditos agrícolas en la comunidad y región, logrando con ello reconocimiento y acceso a clientes potenciales que en los lugares aledaños aún no conocen los servicios que ofrece la SOFOM.

ESTRATEGIAS DA

E1: Mejorar la Comunicación y la Convivencia Interna (D3;A3)

Fomentar los esquemas de comunicación interna, promover una convivencia amena en el área de trabajo tanto de jefes como empleados. Fortalecer el flujo y calidad de información respecto a los cambios que haya y los servicios que se ofrecen, procurando tener a un cliente bien informado y del cual se pueden recibir sugerencias de mejora, para dar mayor atención y satisfacción. Contar con planes de acción para atender a las visitas programada y evitar y sacar adelante las visitas inesperadas, son acciones de la estrategia. Estar atento de los clientes de dudas que ellos tengan con respeto a los créditos, de los intereses que se cobran, propiciarles información congruente; en cuanto a la organización tener ordenados los expedientes de los clientes que todos sepan donde están ubicados, tenerlos en lugares donde se pueda a preciar fácilmente, se incluyen también como parte de este recurso de planeación.

4.5 ESCENARIOS

Los resultados del análisis FODA permiten establecer dos escenarios probables en los que se desarrollará la SOFOM ENR en el futuro, los escenarios son los siguientes: Tendencial y de promoción.

***ESCENARIO TENDENCIAL*.** El escenario es el resultado futuro de las variables internas y externas actuando en y sobre la empresa con dirección y similitud a como han operado hasta ahora.

Las dependencias con las que se vincula actualmente, proporcionaran el mismo servicio manteniendo el control pleno sobre la dispersión de los créditos desplazando a los productores, sin embargo disminuirá la ventaja competitiva de crecimiento agrícola, la tecnología en otros países está invadiendo a nuestro país a consecuencia de sus provocativos planes de desarrollo y fomento de inversiones. La falta de innovación tecnología mantiene a los clientes sin ningún crecimiento y explotación de la tierra esto afecta a la empresa en cuanto a sus ingresos y expansión en clientes.

Aunque los productores pudieran mantenerse marginalmente con rendimientos limitados, terminarán buscando actividades complementarias al ingreso y abandonando de manera permanente la agricultura, buscando nuevos empleos y otras oportunidades de trabajo.

***ESCENARIO DE PROMOCION*.** El escenario previsible es resultado de la aplicación de las estrategias formuladas para la SOFOM, lo cual significa cambio de rumbo e intensidad en la actuación de las debilidades internas.

Si la empresa toma en cuenta las estrategias para incrementar el apoyo al productor con asistencia técnica, paquetes tecnológicos, nuevos proyectos de apoyo al campo, para obtener mejores rendimientos en producción, atraer más clientes y así mismo obtener más entradas de producto al centro de acopio para realizar contratos de mercados a futuros con las grandes industrializadoras en cuanto al cultivo de frijol se refiere, de igual manera mejorar el campo mexicano y capitalizar a los productores.

El resultado será mantener el liderazgo como intermediario financiero agrícola, incrementando la participación del productor en el campo y en el mercado de productos finales, no solamente con el cultivo de frijol si no también con el maíz y el sorgo ya que estos productos son importantes para satisfacer las necesidades de la sociedad, ya que también son parte de la canasta básica y así mantener el flujo de inversiones al sector agrícola.

La falta de organización aprueba la hipótesis establecida en este trabajo ya que la Sociedad de Productores Unidos de Ex Hacienda la Honda no está cumpliendo con lo establecido en la misión y visión y tampoco tiene concordancia con el organigrama.

4.6 DISCUSIÓN

A nivel general la SOFOM presenta ventajas competitivas que sustentan la existencia, no obstante se detectan debilidades que de no atenderse pudieran poner en riesgo la competitividad del sistema financiero, así como mejorar la organización interna entre el personal que labora en la empresa para coadyuvar y enfrentarse a nuevos retos

La existencia del análisis estratégico es importante para la SOFOM ya que se observo la falta de imagen de la empresa como los rótulos y logotipo en alguna parte visible, esto es un punto importante ya que es parte de la estrategia que todas las empresas utilizan, también se detectó que hace falta personal de oficina como el de un contador y personal capacitado en el ramo agrícola, que apoye principalmente al promotor de crédito en las salidas o visitas a campo o al cliente, para realizar avalúos del bien a dejar en garantía del crédito, dentro de las fuerzas aprovechar la infraestructura de la empresa, y la buena relación que se tiene con la banca comercial para ir innovando día con día con el apoyo y fondeo de las dependencias relacionadas con la empresa, así los clientes obtendrán más y mejores servicios en cuanto a capacitación, asistencia técnica asesorías y el estimulo al uso de la tecnología adecuada.

Se observó que la misión y visión no tiene concordancia con el organigrama, ya que hay departamentos que si existe en la empresa pero no está en el organigrama como el departamento de informática y guarda valores están ahí pero no tiene personal encargado, también la deficiencia de técnicos que capaciten a los productores y recomienden una mejor utilización y aplicación de los productos que beneficie la producción y también den capacitación en lo financiero, el área de gerencia de igual manera no está incluido en el organigrama pero si cuenta con gerente general, esto tiende a afectar a la SOFOM, porque no está cumpliendo con su meta establecida.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSION

A través de los objetivos planteados en el estudio y en concordancia con los resultados presentados a lo largo del documento, se pueden plantear las siguientes conclusiones respecto a la hipótesis formulada es posible dar cumplimiento al objetivo planteado para el estudio, al obtener las causas necesarias para fundamentar que se acepta la hipótesis, la organización deficiente es un factor que limita el desarrollo y crecimiento de la SOFOM.

El principal problema que en ella se identificó es la falta de organización lo cual se observó que hace falta que se lleve a cabo las fases del proceso administrativo así como la organización, planeación y control; también la falta de personal, para brindar más atención y servicio a los productores ya que los bajos rendimientos y los costos están muy por debajo de la producción y ha significado mucho para los productores que no cuentan con capital amplio, esto ha permitido que los productores abandonen la agricultura y se dediquen a otros negocios.

De acuerdo a otros casos de análisis de planeación estratégica con este tipo de situación es posible solucionar las debilidades mejorar y aprovechar las oportunidades, de igual manera maximizar las fortalezas y enfrentar las amenazas para que la empresa visualice su futuro y se enfrenta a nuevos retos, ya que la organización es un factor importante y es la base para cualquier empresa y para que pueda cumplir sus objetivos.

5.2 RECOMENDACIONES

Con base a las estrategias derivadas del análisis FODA se derivan una serie de recomendaciones que consideran la situación actual de la SOFOM. El análisis interno delinea la estructura organizacional de la empresa mientras que el entorno se fortalece con la complementariedad de los productores.

Ante estos resultados es recomendable que la SOFOM adopte e implemente estrategias para incrementar la producción y el desarrollo integro en la dispersión de los créditos dado que el cultivo de frijol es muy competitivo a nivel nacional, lo cual asegura la rentabilidad de este producto.

Las estrategias que se identifican en el Análisis FODA deben incluirse para su ejecución dentro de un plan de desarrollo integral de la SOFOM. Es recomendable que el plan involucre a todos los socios, empleados y productores, a fin de abordar de manera integral la problemática que los afecta y así establecer compromisos pertinentes.

El desarrollo debe ser planeado, administrado y ejecutado por el consejo administrativo el cual debe orientarse a la comunicación y organización para que haya apoyo mutuo entre empresa y clientes y así mismo una mejor operación en la dispersión de los créditos.

Dado que el estado de Zacatecas es el primer estado productor de frijol a nivel nacional y mostrada la importante contribución de este cultivo a la economía estatal, en cuanto a derrama económica, empleo e ingreso es recomendable que las dependencias promuevan acciones para promover, fortalecer y consolidar junto con los productores la competitividad alcanzada en esta actividad.

Para el fortalecimiento y desarrollo del SOFOM se recomienda contratar técnicos especializados en el ramo agrícola y canalizar con las dependencias nuevos proyectos productivos del campo. Esto tendrá como base el aprovechamiento

integral de los recursos regionales, el diseñar planes de trabajo mediante comités técnicos interdisciplinarios y proyectos que confluyan a la construcción de pozos profundos, sistemas de riego y servicios de capacitación técnica en el que se establezcan las buenas prácticas agrícolas y el uso adecuado de materia prima.

Así mismo aprovechar a los clientes que cuentan con mayores extensiones de tierras cultivables para que la empresa se enfoque en ellos y haya suficientes medios para que las dependencias como FIRA o FINANCIERA RURAL apoyen el campo mexicano proyectando tecnologías para mitigar los problemas de la sequia que ha venido afectando al estado de Zacatecas los últimos años.

Se recomienda que el Consejo Administrativo realice reuniones periódicas con los socios y posteriormente con los empleados para estar informados de toda actividad que la empresa desarrolle, así como escuchar y tomar en cuenta el punto de vista y la opinión de cada uno.

Efectuar un análisis y revisión de la misión y visión de la empresa a fin de hacer los ajusten pertinentes al organigrama, ya que actualmente no se ofrece servicios técnicos como ahí lo específica y en otros casos las funciones y puestos del esquema no corresponden a lo que en la práctica se realiza, y más aún existen puestos no cubiertos que son necesarios y demandados por el mercado sobre todo en el ramo agrícola.

LITERATURA REVISADA

Juárez, L.E. 1992. Programas Especiales en el Cultivo de Frijol de Temporal en el Municipio de Sombrerete Zacatecas. Memoria de experiencias. Torreón, Coahuila. Pagina, 5.

Munch, G. L. 2005.Planeacion Estratégica, El Rumbo Hacia el Éxito. Editorial Trillas. México. Pago. 13, 37.

Petriz, J.M. 2012. Problemas que enfrentan los productores para acceder a las fuentes de crédito rural en Huitzuco de los Figueroa, Guerrero. Tesis de Licenciatura Saltillo, Coahuila. Página, 5 y 6.

Steiner, A. G. 2006. Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber. Compañía editorial continental. México. Pág. 20.

PAGINAS WEB

AMFE. (Asociación Mexicana de Entidades Financieras). (S.F). Disponible en Internet.http://www.amfe.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=101&lang=es. (Consultado, Fecha 05 de mayo del 2012).

Araica, C. Ricardo.2006. Papel del financiamiento rural y su impacto en la SAN (Seguridad Alimentaria y Nutricional).Disponible en Internet. http://www.rlc.fao.org/proyectoiniciativa/cursos/curso%202006/mod3/8e.pdf. (Consultado Fecha, 02 de Mayo de 2012).

Arroyo, Z. P. 2011.Diagnóstico del Sector Agropecuario del Estado de Zacatecas. SEDAGRO (Secretaria de desarrollo Agropecuario). Disponible en internet.http://sistemaproductofrijol.org/publicaciones/planeacion.pdf (consultado Fecha, 30 de Abril del 2012).

Ayala, V. S. 2005. Análisis Financieros. Disponible en Internet. http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm. (Consultado, Fecha 05 de Mayo del 2012).

Benavides, R. 2005.Presentación de diferentes estrategias que promueven el cambio y mejora en las organizaciones de trabajo. Disponible en internet. http://es.scribd.com/doc/7203517/PLANEACION-ESTRATEGICA. (Consultado el 14 de mayo del 2012).

Botia J. 2011. Mercadotecnia, México. Cuauhtémoc Moctezuma y grupo peñafiel lanzan al mercado "sol clamato". Disponible en internet. http://www.merca20.com/cuauhtemoc-moctezuma-y-grupo-penafiel-lanzan-al-mercado-sol-clamato/.(Consultado, el 14 de mayo del 2012).

Caballero, D. M. 2009.Producción de Frijol a Nivel Nacional. SIAP. (Secretaria de información agropecuaria). Disponible en internet. http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/Estudios_promercado/GRANOS.pdf. (Consultado Fecha, 30 de Abril del 2012).

Campos, Ana. 2009. Matriz DOFA. Disponible en Internet. http://dofamatriz.blogspot.mx/2009/06/matriz-dofa.html. (Consultado en 06 el Mayo del 2012).

Carreto, J. 2008.Etapas de la Planeación Estratégica. Disponible en Internet. http://planeacionestrategica.blogspot.mx/search/label/01%20Introducci%C3%B3n (Consultado, Fecha 05 de abril del 2012).

Cross, M .2008. Guía para el Análisis FODA. Disponible en Internet. http://manuelgross.bligoo.com/guia-para-el-analisis-foda. (Consultado, fecha 06 de Mayo del 2012).

DeGuate.com. (S.F). Gestión empresarial, el Análisis FODA. Disponible en internet.http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm . (Consultado, fecha 05 de Mayo del 2012).

El Prisma Portal para Investigadores y Profesionales. (S.F).Planeación Estratégica. Disponible en internet. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion estrategica/default10.asp. (Consultado, Fecha 04 de Abril del 2012).

Financiera Rural.2009. Monografía del Frijol. Disponible en internet. http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/MONOGRAFIA%20FRIJOL.pdf. (Consultado, Fecha 29 de Abril del 2012).

García, G. M. L. (S.F.) Diapositivas de Planeación Estratégica. Universidad Autónoma de México facultad de Ingeniería. Disponible en internet materiadhd.fi-a.unam.mx/Planeación%20Estratégica,... (Consultado, Fecha 05 de Mayo del 2012).

Imef (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas).2009.Diapositivas de SOFOM (Sociedades financieras de objetos múltiples). Disponible en internet.www.imef.org.mx/grupos/puebla/.../Proyecto_SOFOM_Imef.ppt. (Consultado el 05 de mayo del 2012)

Instituto Politécnico Nacional.2002. Metodología para el Análisis FODA. Disponible en Internet. http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf. (Consultado, Fecha 06 de mayo del 2012).

Morcillo, H. R.2008.Beneficios Fiscales y Procesales de la SOFOM. Disponible en Internet.http://www.intelegis.com.mx/PDFs/200805/200805-sofom.pdf.(Consultado, Fecha 03 de mayo del 2012).

Nacional Financiera. 2012. Las Estrategias. Disponible en Internet. http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3538/Las-estrategias. (Consultado, Fecha 06 de Mayo del 2012).

OEIDRUS ZACATECAS. (S.F). Breves Monografías Agrícolas. Disponible en Internet. http://www.oeidrus-zacatecas.gob.mx/oeidrus_zac/. (Consultado, fecha 29 de Abril del 2012).

Presburger, C. E.2011.SOFOMES ENR. La Puerta a la Revolución Financiera en México. Disponible en Internet. http://enrique-presburger.com/wp-content/uploads/2011/08/Resumen-Ejecutivo_FINAL.pdf. (Consultado Fecha, 03 de Mayo del 2012).

Rincón, H. J.2011.Plan Rector Sistema Producto Estatal Frijol, Miguel Auza, Zacatecas. SAGARPA (Secretaria de Agricultura Pesca y Alimentación). DisponibleenInternet.http://sistemaproductofrijol.org/publicaciones/Plan_Rector_Frijol_09.pdf. (Consultado Fecha, 01 de Mayo del 2012).

Romero García, M. B. 2004. Casos de Análisis FODA. Tesis Licenciatura. Universidad de las Américas puebla. Disponible en internet.http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/romero_g_mb/capitulo2.pdf. (Consultado, fecha 14 de mayo del 2012).

S.A. (S.F). Análisis FODA. Disponible en internet. http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf (Consultado, fecha 06 de mayo del 2012).

S.A. (S.F).Enciclopedia de los Municipios de México Estado de Zacatecas Miguel Auza. Disponible en Internet. http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/zacatecas/municipios/32029a.htm. (Consultado, Fecha 15 de Abril del 2012).

S.A.(S.F).Zacatecas. Disponible en Internet. http://es.wikipedia.org/wiki/Zacatecas. (Consultado, fecha 15 de Abril del 2012).

S.A.2011.Análisis Estratégico DAFO. Disponible en internet. http://www.queeseconomia.com/2011/05/analisis-estrategico/. (Consultado, fecha 06 de mayo del 2012).

Sánchez D. S. 2010. Desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de la imagen de marca de la empresa Larsa Aguacates en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Universidad de las Américas puebla. Disponible en internet. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/ruiz_r_o/portada.html. (Consultado, 14 de mayo del 2012).

Villa, M.R. M.2003. Planeación Estratégica. Disponible en internet. https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/.../r42480.PPT.(Consultado, (Consultado, Fecha 05 de Mayo del 2012).

ANEXOS



Anexo. 1 Los silos y bodegas de la SOFOM.



Anexo. 2 Almacén de insumos agrícolas.