

SINERGIA EN PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS APLICADA AL SECTOR AGROINDUSTRIAL

MARÍA ISABEL BARRAGÁN FRANCO.

T E S I S

Presentada como requisito parcial

para obtener el grado de

Maestro en Ciencias en Zootecnia

**Universidad Autónoma Agraria
Antonio Narro.**



**Buenavista, Saltillo, Coahuila.
Diciembre de 2014.**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO
SUBDIRECCIÓN DE POSTGRADO

Sinergia en Planeación y Administración Estratégicas Aplicada al Sector Agroindustrial.

T E S I S

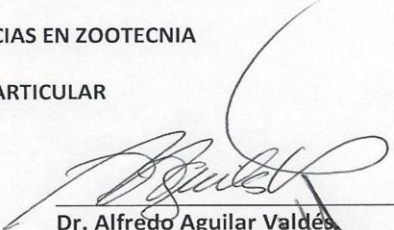
MARÍA ISABEL BARRAGÁN FRANCO

Elaborada bajo la supervisión del Comité Particular de Asesoría y Aprobada como requisito parcial para optar al grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ZOOTECNIA

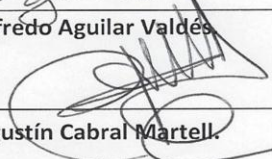
COMITÉ PARTICULAR

Asesor Principal:



Dr. Alfredo Aguilar Valdés

Asesor:




Dr. Agustín Cabral Martell.

Asesor:



Dr. Roberto García Elizondo



Dr. Alberto Sandoval Rangel
Subdirector de Posgrado

Saltillo, Coahuila, México, Diciembre 2014

Agradecimientos

A Dios y a mi Virgencita de Guadalupe, por darme la oportunidad de vivir cada día y demostrarme que están presentes en todo momento y hoy por darme la satisfacción de realizar uno de mis proyectos de vida.

A mi familia, que me han apoyado siempre en mis decisiones y me brindan su amor, confianza y respeto.

A José Saucedo, por ser cómplice de mi locura y sensatez y demostrarme su cariño, comprensión y ser mi leal compañero en todo momento y más aún cuando lo he necesitado.

A mis compañeros y amigos, que compartimos clases, alegrías, desvelos, preocupaciones y demás pero que fueron parte para hacernos crecer profesionalmente.

A mis maestros, que fueron parte de mi formación académica y que comparten sus conocimientos.

A la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, por ser una escuela de excelencia y darme la oportunidad de realizar este grado académico.

Al Conacyt, por darme el apoyo económico para seguir adelante con mis estudios.

A mis asesores:

Dr. Alfredo Aguilar Valdés, por su valiosa enseñanza, su apoyo, paciencia e interés de compartir sus conocimientos.

Dr. Agustín Cabral Martell, por su apoyo, dedicación y enseñanzas durante la investigación.

Dr. Roberto García Elizondo, por su apoyo y compartir sus enseñanzas.

A todos ellos... mi sincero agradecimiento.

*Pregúntate si lo que estás haciendo hoy,
te acerca al lugar que quieres
estar mañana.*

Walt Disney.

Compendio

SINERGIA EN PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS

APLICADA AL SECTOR AGROINDUSTRIAL

Por

María Isabel Barragán Franco.

Mediante la sinergia en planeación y administración estratégicas, es posible que los agronegocios generen mejor desarrollo en establecer sus planes estratégicos a largo plazo, ya que como objetivo es tener un mayor conocimiento de la situación actual en la que se encuentra por medio de un diagnóstico empresarial, esto es a través de la aplicación de la metodología UALAE (Universidad Autónoma de la Laguna, Administración Estratégica), se considera que con esto puede lograr a ser más competitivos, más formales, con más credibilidad y con visión de crecimiento a futuro, también se conocerá el punto de iniciación, desarrollo y cuando haya un posible problema de estancamiento.

La investigación de campo fue desarrollada en una micro empresa del sector agroindustrial que carecía de planeación y administración estratégicas. Los resultados del plan de desarrollo se verán reflejados en ganancias y la aceptación de los actuales y nuevos clientes. Como conclusión se llegó a que hay variables económicas en la población que pueden llegar a ser una limitante para el consumo de los productos pero a la fecha han tenido buena respuesta del consumidor.

Palabras claves: Sinergia, planeación, administración estratégica, metodología UALAE.

Abstract

SINERGY IN STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT APPLIED TO AGROINDUSTRIAL SECTOR

By

Maria Isabel Barragan Franco.

By synergy in planning and strategic management, you may agribusiness generate better development to establish their long-term strategic plans, since the objective is to have a better understanding of the current situation that is through a business assessment this is through the application of UALAE (Autonomous University of La Laguna, Strategic Management) methodology, believes that this can be achieved to become more competitive, more formal, more credibility and vision for future growth, also the point of initiation, development will be known as there is a potential problem of stagnation.

The field research was developed in a micro agribusiness company that lacked strategic planning and administration. The results of the development plan will be reflected in earnings and acceptance of existing and new customers. Conclusion was reached that there are economic variables in the population that can become a limiting factor for the consumption of the products but to date have had good response from the consumer.

Keywords: Synergy, planning, strategic management, methodology UALAE.

Índice

Índice de cuadros.....	xiii
Índice de figuras.....	xiii
I. Introducción	1
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
Hipótesis.....	4
II.Revisión de literatura	5
Breve historia de la Sinergia	5
Importancia de la Sinergia.....	5
Fomento de la Sinergia en la Organización.....	6
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	8
Primer hábito. Sea proactivo	8
Segundo hábito. Empiece con un fin en mente.....	8
Tercer hábito. Establezca primero lo primero.....	9
Cuarto hábito. Pensar en ganar-ganar	9
Quinto hábito. Procure primero comprender y después ser comprendido	9
Sexto hábito. La Sinergia.....	10
¿Qué es la sinergia?.....	10
La sinergia en la empresa	11
Sinergia y comunicación	11
Séptimo hábito. Afile la sierra	12
La sinergia en la renovación	12
Antecedentes de la Planeación Estratégica	12
Principios de la Planeación Estratégica	13

Importancia de la Planeación	15
Concepto de Estratégica.....	16
Planeación Estratégica.....	16
Concepto de Planeación Estratégica.....	17
Misión.....	17
¿En qué consiste una misión?	18
Elementos del análisis de misiones	18
De acuerdo con Goldfeder (2000) los elementos de la misión son:	18
Definición de los valores	19
Motivación	19
Administración Estratégica	19
Antecedentes de la Administración.....	20
Definición de Administración Estratégica	20
Surgimiento de la Administración Estratégica	21
La Administración Estratégica y sus raíces	21
Enfoque de estrategia inicial (1960-1975)	21
Enfoque sobre la administración de Frederick Taylor (1856-1915).....	22
El presente y futuro de la administración estratégica. (1990-2020).....	24
Los 14 Principios generales de Administración.....	24
Principales tipos de estrategias	26
Proceso Evolutivo	27
La Metodología y la actitud prospectiva / Matriz de Crecimiento-Participación	27
La Administración Estratégica Competitiva	30
Matriz FODA (apoyo para el diagnóstico estratégico).....	31
Metodología matriz FODA	31
Metodología UALAE	32

Análisis de la industria.....	33
Tres factores más importantes del análisis de la industria.....	33
Proceso Administrativo.....	36
Prácticas de liderazgo en las empresas de México	36
Las empresas de México	37
El inventario de las prácticas de liderazgo.....	39
Perspectivas de las prácticas de liderazgo.....	42
La problemática del gerente en la empresa familiar.....	43
La empresa familiar	44
El ejecutivo familiar para lograr una empresa exitosa debe incidir en la conformación de:.....	45
El gerente y los problemas de la empresa familiar.....	48
Misión y visión	49
Valores.....	50
Organización.....	50
Control	50
Unidad y compromiso.....	51
Relaciones de la empresa	52
Relaciones intrafamiliares.....	52
Patrones familiares	53
Compensaciones.....	53
Organismos propios de la empresa familiar	54
Sucesión.....	55
Concepto de responsabilidad social empresarial	58
La responsabilidad social empresarial dentro de la pequeña y mediana empresa..	59
III. Materiales y métodos	61

IV. Resultados y Discusión	63
Antecedentes de la empresa.....	63
Productos que elaboran y ofrecen al público.....	63
Principales clientes	63
Filosofía	64
Valores.....	64
Códigos de colores	64
Seguridad e higiene.....	65
Metodología UALAE	65
Misión.....	65
Visión	65
Objetivos.....	65
Políticas	66
Programas.....	66
Estrategias	66
Tácticas	67
Diagnóstico FODA y/o Diagnóstico empresarial	67
Fortalezas.....	67
Oportunidades	67
Debilidades	68
Amenazas	68
Pronóstico	68
Recomendaciones	69
Control	69
Resultados	70
Discusión	78

V.Conclusiones	80
VI. Literatura citada	82
VII. Apéndice	84

Índice de cuadros

Cuadro 1. Diagrama sinergia y comunicación.....	11
Cuadro 2. Matriz de crecimiento-participación.....	25
Cuadro 3. Modelos conceptuales para crear un plan estratégico en Organizaciones pequeñas, medianas y grandes.....	32

Índice de figuras

Figura 1. Modelo proactivo.....	8
Figura 2. Principios generales de administración.....	23
Figura 3. Proceso administrativo.....	33

I. Introducción

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas (PYMES) atraviesan por un proceso de no objetar resistencia al cambio; ya que la competencia de mercado de cualquier tipo, es cada vez más exigente, los clientes, proveedores, entre otros; son más vulnerables a cubrir necesidades más específicas, o sea, son más selectivos en tomar una decisión. Si hablamos de la competencia en el ámbito del sector agroindustrial, a pesar de estar en pleno siglo XXI, se encuentran aún empresas, por lo general, micro y medianas dedicadas específicamente a este giro, que no tienen establecidos sus planes estratégicos a largo plazo, así como todo lo que conlleva a lo que se refiere a la planeación y administración estratégicas.

El mundo en que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; a éstas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc). En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan dentro de las organizaciones. La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una empresa u organización con o sin fines de lucro. (Chiavenato, 2006)

Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las empresas. Sin esta, jamás tendrían condiciones que les permita existir y crecer. En función de los aspectos exclusivos de cada organización, el administrador define estrategias, diagnostica situaciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad.

Una de las primeras herramientas que un agro negocio debe implementar para transformarse en una pequeña empresa competitiva es llevar a cabo una buena sinergia con la planeación y administración estratégicas, pues por medio de estas, es posible determinar muy claro a dónde se quiere ir o llegar, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar las estrategias necesarias para lograr su meta como agro negocio.

Las empresas pequeñas regularmente se dividen en dos categorías: los negocios familiares y las empresas promotoras. Los negocios familiares ofrecen una fuente de empleo para el dueño y sus familiares, este tipo de negocio opera para satisfacer las metas personales de su dueño, tales como ser su propio jefe, estar dentro de la industria de su preferencia, o tal vez hasta tener la posibilidad de trabajar en un ambiente informal. (Barragán, 2002)

Los negocios familiares se interesan en las ganancias, pero sólo en la medida que exigen los objetivos personales del dueño. En contraste, es el crecimiento y las ganancias lo que principalmente motiva a las empresas promotoras, este tipo de

dueños busca que su empresa sea atractiva para los inversionistas y/o llegar a ser una gran empresa. La diferencia entre los negocios familiares y las promotoras se deben principalmente a que cada tipo de organización tiene objetivos distintos.

Generalmente las empresas operan bajo la estructura legal de propiedad, sociedad o corporación. Las diferencias entre estas formas de organización varían dentro de cada país (o ambiente legal). Las diversas formas de sociedad y corporaciones hacen difícil su diferenciación en algunas jurisdicciones.

En el análisis de la estructura organizacional de las empresas pequeñas se comparan las diferencias entre los ambientes legales y de impuestos de Estados Unidos así como de otros países.

La investigación que se realiza en este trabajo, va completamente enfocado a detallar los conceptos básicos y desarrollo de lo que es la sinergia en planeación y administración estratégicas aplicada al sector agroindustrial. Se menciona y se describe los pasos a seguir para elaborar sus planes estratégicos a largo plazo, así como desarrollar un diagnóstico empresarial comúnmente conocido como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) e implementar la metodología UALAE (Universidad Autónoma de la Laguna, Administración Estratégica).

Con esto, unos de los objetivos que se pretende alcanzar, es que la empresa "Carnitas del Rancho" será más competitiva, tendrá más seriedad, credibilidad y formalidad como agro negocio.

Objetivo general

Recopilar y generar información del agronegocio para conocer la situación actual en que se encuentra a nivel competencia e implementar a través de herramientas como cuestionarios y el uso de la metodología UALAE para desarrollar y establecer planes estratégicos a largo plazo, así como un diagnóstico empresarial para mejorar continuamente y obtener mayor competitividad dentro del sector agroindustrial.

Objetivos específicos

- Generar información relevante para la aplicación y desarrollo de la metodología UALAE, así como sus planes estratégicos a largo plazo para que la empresa agroindustrial sean más competitivos dentro del mercado comercial.
- Demostrar y dar un beneficio al agronegocio participante en el caso práctico, implementando su diagnóstico empresarial, para determinar su situación actual, así como un proceso a mejora continua.

Hipótesis

“Si las pequeñas empresas mexicanas del sector agroindustrial contarán con su planeación y administración estratégicas, serían más competentes y con mayor factibilidad dentro del mercado”.

II. Revisión de literatura

Breve historia de la Sinergia

Según algunos teóricos organizacionales sobre el tema de la Sinergia, consideran que tiene un origen en el ambiente religioso, expresando por el apóstol Pablo por sus escritos, tomando como ejemplo el texto 1 de Corintio donde el apóstol menciona que el trabajo para Dios es relacionado a las funciones de un cuerpo donde todos son importantes y necesarios. En el año 1925, el biólogo alemán Ludwin Von propuso la teoría general de sistemas, que consiste en un conjunto de elementos que se relacionan en busca de objetivos, logrando así una correlación con la sinergia.

Si el equipo consigue objetivos claros con logros evidentes y con la participación de todos los integrantes, mientras no se den estas condiciones no podría hablarse de sinergia. (Ludwin Von, 1925)

Importancia de la Sinergia

Las organizaciones requieren cada día que empresas se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende el rendimiento de los trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida, así las empresa alcanzarán las metas y logros bajo una competencia no solo individual sino grupal.

Para el máximo rendimiento de los trabajos se debe crear una cultura organizacional que fomente la unidad y la participación del equipo, los líderes deben transmitirlo a los trabajadores para que sea parte de la vivencia y de la planificación diaria y así los resultados se reflejen en las producciones o productividades de la empresa. (Medrano, 2011)

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas y nuevas opciones. (Covey, 1996)

Fomento de la Sinergia en la Organización

Medrano (2011) para crear un estilo de trabajo sinérgico se requiere trabajar en algunos aspectos organizacionales como son:

- **Visión compartida:** No hay sinergia sin visión, esta misma visión debe ser compartida a cada miembro de la organización para que pueda aportar no solo a corto plazo sino a largo plazo, los alcances de los proyectos tanto explícitos como implícitos.
- **Cultura de participación:** Las empresas deben fomentar una cultura organizacional de participación, que sea parte de la filosofía organizacional, creándose este aspecto dentro de la cultura, mejora no solo las percepciones individuales sino del equipo, fomentando un mejor ambiente de respeto y autoestima laboral donde se crean las bases de la sinergia.
- **Información transparente:** No podría fomentarse sinergia sino hay políticas claras sobre el manejo de la información. Las organizaciones deben esclarecer que políticas seguir, cómo se transmite la información y quienes tienen acceso para que no se fomente un secretismo sobre aspecto que se vive internamente, sino más bien para evitar rumores, divisiones y malos entendidos que crean menos unidad y por ende menos sinergia.
- **Percepciones de la información:** Apenas se haya establecido las políticas al interno de una empresa, los líderes deben cumplir y ejecutar que información se debe transmitir para así crear un clima y percepción donde los trabajadores se sientan parte de la empresa, puedan disfrutar los éxitos, como rectificar las derrotas o los fracasos.

- **Reuniones estratégicas:** Los líderes deben crear estrategias, metodologías y procesos para la dirección de organizaciones. Así las reuniones serán productivas y llevadas hacia una motivación de trabajo en equipo y evitar sensaciones por pérdidas de tiempo.

- **Diferencias individuales:** Muchas organizaciones han pensado que si las empresas son homogéneas y tienen personal compatible, les garantizará el éxito y la productividad. Las organizaciones que tiene más éxitos son las que pueden aprovechar las fortalezas de cada individuo, tanto a nivel temperamental como a nivel cultural, creándose situaciones de enriquecimiento en el trabajo en equipo y por ende más resultados en los objetivos propuestos.

- **Hábitos de ganar-ganar:** Las organizaciones pueden crear al interno de la empresa, procedimientos de buscar mejor comunicación bajo paradigmas de ganar-ganar y así poder lograr mejor equipo de trabajo y rendimiento en sus áreas laborales.

- **Metodología de ejecución:** Las organizaciones presentan mejor trabajo cuando pueden ejecutar las decisiones tomadas al interno, para así medir los resultados a corto plazo.

- **Consultoría externa:** En ocasiones las organizaciones pueden hacer uso de consultores externos para poder observar aspectos que han sido descuidados por los líderes o jefes de la organización sobre prácticas de sinergia entre los equipos de trabajo.

- **Resaltar los éxitos del equipo:** Las empresas deben cambiar los hábitos negativos de sólo resaltar lo que no se alcanzó o las dificultades para lograr las metas. Es vital para el fortalecimiento del trabajador señalar los logros o alcances del grupo, para que continúe los procesos de motivación y la unidad en él.

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Primer hábito. Sea proactivo

Proactividad es ahora muy común, se trata de un término que no se encuentra en la mayoría de los diccionarios. No significa sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestras conductas es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

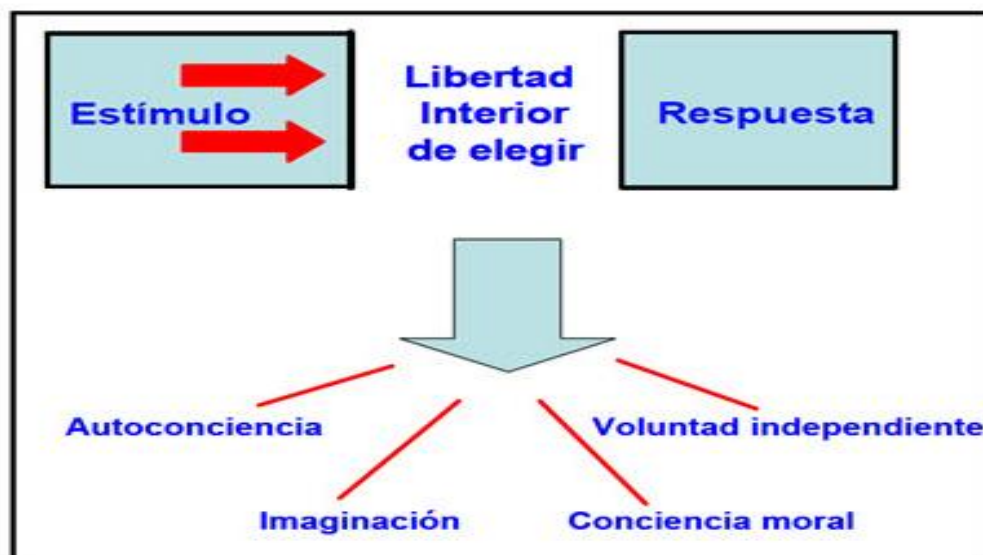


Figura 1. Modelo proactivo (Covey, 1996)

Segundo hábito. Empiece con un fin en mente

Consiste en empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio, comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber a dónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se ésta y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta. Se puede ser muy efectivo o eficiente siempre y cuando se tenga un fin en mente.

Tercer hábito. Establezca primero lo primero

Es la realización, la actualización, la aparición natural del primero y segundo hábito. Es el ejercicio de la voluntad independiente que pasa a ser centrado en principios. Es la puesta en práctica incesante, momento a momento. Practicando una autoadministración efectiva.

Cuarto hábito. Pensar en ganar-ganar

El de ganar-ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar-ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar-ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome y se comprometen con el plan de acción. Ganar-ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, suave o rudo, ganar o perder, pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición y no en principios.

Ganar-ganar se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros.

Quinto hábito. Procure primero comprender y después ser comprendido

Cuando se aprende a escuchar profundamente a otras personas, se descubren diferencias enormes en la percepción, también se puede empezar a apreciar el efecto que estas diferencias pueden determinar cuando las personas tratan de trabajar conjuntamente en situaciones de interdependencia.

Procurar comprender requiere consideración; procurar ser comprendido exige coraje. Siempre se puede procurar primero comprender, esto está dentro de nuestro control, al hacerlo centrándose en el círculo de influencia. Como uno realmente escucha, acaba dejándose influir y dejarse influir es la clave para influir en los demás.

Sexto hábito. La Sinergia

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la paternidad transformadora, cataliza, libera y unifica las más grandes energías del interior de la persona.

¿Qué es la sinergia?

Significa que el todo es más que la suma de sus partes. Que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma y no sólo una parte sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

El proceso creador es también la parte más terrible porque uno no sabe exactamente lo que va a suceder ni hacia dónde conduce, no se sabe qué nuevos peligros y desafíos va a haber que enfrentar. Empezar con un espíritu de aventura, de descubrimiento, de creatividad, requiere una enorme seguridad interior. Abre nuevas posibilidades, nuevos territorios, nuevos continentes y otros pueden seguirlo.

La sinergia está en todas partes en la naturaleza, como ejemplo; si uno planta juntos dos vegetales, las raíces se entremezclan y mejoran la calidad del suelo, de modo que las dos plantas crecen mejor que si estuvieran separadas. Si adosamos dos trozos de madera, podrán sostener un peso mucho mayor que la suma de los pesos que sostienen ambos trozos separadamente. El todo es más que la suma de sus partes. Uno más uno es igual a tres o más.

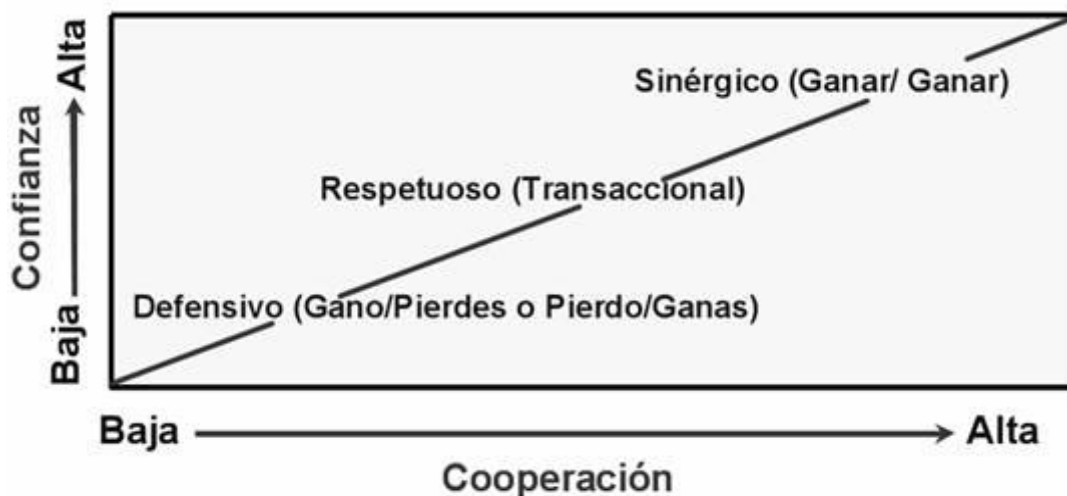
La sinergia en la empresa

Cuando se entabla una conversación dentro de una empresa, al principio la comunicación es respetuosa, solícita y predecible. Pero cuando se comienza a hablar de las diversas alternativas, posibilidades y oportunidades que se tiene por delante, la gente adquiere una actitud auténtica y abierta. Todos muestran genuina empatía y coraje y se mueven desde la comprensión y el respeto mutuo a la comunicación sinérgica creativa.

Sinergia y comunicación

La sinergia es estimulante, la creatividad es estimulante. Es extraordinario lo que pueden producir la apertura y la comunicación. Las posibilidades de que se produzca una ganancia verdaderamente significativa, un progreso importante, son tan reales que vale la pena correr el riesgo lo que esta apertura entraña.

Cuadro 1. Diagrama sinergia y comunicación (Cover, 1996)



Séptimo hábito. Afile la sierra

La sinergia en la renovación

La renovación equilibrada es sinérgica en grado óptimo, lo que uno hace para afilar la sierra en cualquiera de las dimensiones tiene un efecto positivo en las otras, porque todas están altamente interrelacionadas. Ejemplo: la salud física afecta a la salud mental; la fuerza espiritual afecta a la fuerza social/emocional. Al progresar en una dimensión, acrecentamos nuestras aptitudes en las otras.

Los siete hábitos de las personas altamente efectivas producen una sinergia óptima entre esas dimensiones. La renovación en cualquier dimensión aumenta la capacidad para vivir por lo menos uno de los siete hábitos y aunque estos hábitos sean secuenciales, la mejora en un hábito aumenta sinérgicamente la capacidad para vivir el resto.

Antecedentes de la Planeación Estratégica

Una de las primeras tentativas sistemáticas de la planificación se remota a 1923, año en que se elaboró el Plan Quinquenal de la entonces Unión Soviética, cuyos principales objetivos eran: integrar una economía centralizada de carácter social, obtener una educación popular comprometida con el pueblo y su desarrollo, elevar los valores nacionales a una práctica pedagógica sistemática, vincular en el acto político los intereses de las mayorías.

Esta planificación logró que tanto Rusia como la Comunidad de Estados Unidos Independientes figuren hoy entre las naciones en donde la educación está vinculada con el desarrollo. (Montana, 2006)

Principios de la Planeación Estratégica

En la planeación estratégica es preciso que haya una gran posibilidad de lograr las oportunidades previstas y deben de tomarse en cuenta los denominados cinco principios de esta.

1. Racionalidad. Es la capacidad intelectual para seleccionar alternativas de acción aprovechando al máximo los recursos. Una estrategia es racional cuando busca el beneficio de la empresa, sin lastimar el bien común.

Por ejemplo: Chevrolet es una de las pocas marcas que en estos tiempos difíciles de crisis mantiene sus ventas en los mercados más afectados y crece en el resto de los mercados de una forma destacada. Y es que su apuesta es la de ofrecer coches muy racionales, con materiales buenos pero sin excesos de lujos y con un equipamiento bastante completo, y todo ello con unos precios bastante ajustados.

2. Previsión. Predecir el futuro, prever, anticiparse a lo que pueda ocurrir. La planeación debe tratar de optimizar mañana las tendencias de hoy.

Por ejemplo: Tener un buen historial crediticio o tener mejor equipamiento tecnológico para mayor competencia.

3. Universalidad. Contemplar el desarrollo de la toma de decisiones en lo referente a lo social, económico, cultural y político, con criterio, analizando las consecuencias que acarrea toda decisión empresarial.

Por ejemplo: Tomar en cuenta lo bueno y lo malo que acarrearán las decisiones en los diferentes ámbitos dentro de lo empresarial.

4. Unidad. Estrechamente ligada al principio de coordinar, con el fin de impedir el mal uso o uso inadecuado de los recursos. Evitar duplicar o empalmar las acciones.

Por ejemplo: Si a una persona se le otorga la jerarquía de jefe inmediato en ausencia del gerente, evitar duplicarla para que no se empalmen y den mal uso del recurso.

5. Continuidad. Factor fundamental para asegurar el éxito de toda decisión. El seguimiento puntual de las acciones productivas promueve el avance de la empresa. En consecuencia, el proceso de planeación estratégica es la clave de la empresa donde se puede visualizar el negocio de manera completa, tomando las decisiones más oportunas y distribuyendo los recursos humanos y económicos de manera audaz e inteligente.

Por ejemplo: Distribuir lo mejor posible los recursos humanos y económicos de forma inteligente.

En síntesis, la planeación estratégica es una técnica administrativa de influencia norteamericana para el ámbito empresarial, que debe ser adoptada y adaptada al medio ambiente y circunstancias particulares de las empresas mexicanas en sus diversos tipos y tamaños. En otras palabras, se debe promover y practicar una planeación estratégica "a la mexicana". Por lo tanto, el concepto de planeación clásica o tradicional que se ha estudiado y aplicado en México durante varias décadas sigue vigente, la función de planeación en lo fundamental sigue siendo la misma en su retrospectiva como en prospectiva, pero se fortalece, se moderniza, se actualiza y se le incluye el fundamento de "estrategia" para vigorizar y perfeccionar su acción y ampliar su universo, y por consecuencia su efectividad en el campo de la administración empresarial.

Resulta difícil hablar de planeación en estos tiempos de inestabilidad, ya que la opinión de algunos es que no se puede planear o no sirve para nada planear. La teoría señala que se debe planear a corto (hasta un año), mediano (de dos, tres y hasta cinco años) y largo plazo (más de cinco años). Con estas fracturas económicas que estamos viviendo, ninguno de los tres plazos puede ser respetado. Pero también hay que tomar en cuenta que ya no es suficiente la experiencia y el sentido común para el buen desarrollo de la empresa. Debemos entender que planear no significa rigidez, simplemente es una forma de estar preparado para el futuro, pero con la idea de que los plazos pueden adaptarse y así se puede ver que los intervalos de tiempo se adecuan a la situación actual y a las expectativas para el futuro. (Aguilar, 2012)

Importancia de la Planeación

La empresa a la que no le importe a dónde ir, puede que esté a merced de múltiples fuerzas del mercado. La competencia podrá arrasarla; las ideas innovadoras sustituirán a sus productos; los nuevos métodos de mercado harán que los suyos se conviertan en obsoletos. Nunca alcanzará sus metas.

Planear quiere decir: 1. escoger un destino, 2. Evaluar rutas alternativas y 3. Decidir el curso específico para alcanzar el destino que eligió.

La planeación es un elemento sumamente importante del trabajo cotidiano de toda agroindustria, ya sea desde el punto de vista de la empresa o del conjunto de sus responsabilidades diarias.

El costo de un error como resultado del antiguo método de toma de decisiones impuesto en la compleja economía del presente es demasiado caro. La planeación obliga a que el ejecutivo se sienta y reflexione sobre el asunto y piense en alternativas. (Montana, 2006)

Concepto de Estratégica

Proviene del latín “strategia”, conformándose de los términos griegos; “Stratos” (ejército) y “Agein” (guía-conducción), siendo el término aplicado desde la antigüedad a las artes de la guerra, en la cual los líderes militares reciben el nombre de “Estrategas”.

Planeación Estratégica

La Planeación estratégica proporciona el contexto para la interrelación de las decisiones que acercan a la institución a sus metas de largo plazo. Las estrategias implicadas en este proceso se refieren a intentos conscientes de redefinir o “cambiar” la empresa.

Para satisfacer las metas de la empresa, éstas podrían apuntar hacia el desarrollo de nuevos clientes, nuevos programas o prioridades presupuestales.

Los proyectos financieros deben reflejar las metas y las estrategias que gobiernan a un conjunto de decisiones. Un plan estratégico completo para una organización integra estrategias y planes financieros y de mercadeo, así como programas de crecimiento y expansión. Las estrategias describen el contenido, la estructura y las prioridades de desarrollo de los planes y programas mencionados.

Las estrategias del mercadeo describen quién será atendido y cómo será incorporado. Algunas de éstas tienen como objetivo el tomar ventaja y otras el sobrevivir. (Goldfeder, 2000).

Concepto de Planeación Estratégica

“Un procedimiento global y permanente de análisis de la organización, el medio ambiente y la competencia, que integra todas las funciones de la empresa con el fin de tomar decisiones, seleccionar objetivos y metas, asignar recursos y lograr posiciones estratégicas en el entorno”. (Aguilar, 2012)

“El poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes”.
(Fayol, 1916)

“El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”. (Steiner, 2011)

En síntesis se entiende por planeación: “Proceso para determinar los objetivos y estrategias a largo plazo que se tiene como perspectiva dentro de una organización”.
(Barragán, 2014)

Misión

Definición de la Misión

Por misión entendemos un enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que guiará a la empresa. (Ramírez y Cabello, 1997).

La Misión es el conjunto de acciones inmediatas para el desarrollo de tácticas concretas que permitan alcanzar objetivamente el plan establecido como estratégico,

los fines y metas a corto plazo. Se comprende que la misión es el camino que se debe trazar y por el cual se va a lograr la visión, ésta debe ser clara, tangible de acciones mediatas que permitan preparar y alcanzar el futuro a mediano y largo plazos. (Aguilar, 2012)

¿En qué consiste una misión?

Es un trabajo general –un producto, un servicio completo o un cambio en las condiciones de algo o alguien- que debe realizarse. El análisis de misiones es una determinación de “hacia dónde vamos”, “cómo sabremos cuándo hemos llegado” y “cuáles son las principales etapas para ir al punto en que estamos a donde debemos estar”. La planeación debe realizarse en forma consistente sobre datos analíticos que se han obtenido. El planificador debe asegurarse de que la información utilizada sea tan completa, correcta y actualizada como sea posible.

Elementos del análisis de misiones

De acuerdo con Goldfeder (2000) los elementos de la misión son:

a) Objetivo de la misión: Es una declaración precisa, expresada en términos de ejecución, que describe el resultado de una misión. Puede derivarse de una meta relativa a la satisfacción de una necesidad. La finalidad de delinear un objetivo de misión es traducir ese esfuerzo en una declaración medible más general.

b) Perfil de misiones: Es el segundo elemento. Los intentos de planificar, hasta ahora, han proporcionado:

- Lo que debe hacerse (objetivo de la misión)
- Los requisitos de ejecución para la misión.

Definición de los valores

Los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa. (Ramírez y Cabello, 1997).

Motivación

Esta es la jerarquía de necesidades según Maslow:

1. Conservación de la vida. Hambre, sed, necesidades fisiológicas y metabólicas básicas.
2. Seguridad y protección. Techo, abrigo y provisiones estables.
3. Amor, sexo y convencionalismos sociales
4. Estimulación y nivel social
5. Autorrealización

Administración Estratégica

Conceptos de Administración

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. (Koontz y Weihrich, 2008)

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano cotidiano. (Fernández, 1911)

Con los conceptos anteriores se entiende por Administración.

“Proceso continuo en el cual se trabaja en equipo con los miembros de la organización para lograr las metas estipuladas.” (Barragán, 2014).

Antecedentes de la Administración

Desde los supervisores de la construcción de la Gran Muralla de China, hasta el consejo dado a Moisés por su suegro Jethro (el primer asesor en administración) en el Éxodo 18:14-27, siempre han existido quienes ejercen una administración eficiente y han brindado asesoría administrativa.

Algunos de los primeros escritos respecto a la administración datan del comienzo de la Revolución Industrial –siglo XVIII en Inglaterra-, y fueron difundidos posteriormente hacia el este de Europa y el oeste de América en el siglo XIX.

En mayo 26 de 1886, Towne (1844-1924), un líder industrial, en una junta ordinaria de la Asociación de ingenieros mecánicos de Estados Unidos, le pidió a ingenieros que realizaran un estudio técnico científico de la “administración de trabajos”.

Taylor *et al.*, (1918), en Estados Unidos y otros en Europa, tomaron el reto y comenzaron a crear lo que hoy se conoce como la teoría de la administración.

La teoría de la administración tuvo su origen en la última parte del siglo XIX, continúa siendo un conjunto de conocimientos dinámicos en desarrollo y cuya práctica, sin duda tiene un enfoque internacional.

Definición de Administración Estratégica

“Proceso de administración que promueve que la organización prepare planes estratégicos y después, actúe conforme a ellos”. (Stoner, 1989)

“El conjunto de técnicas y corrientes administrativas de actualidad que promueven con sus fundamentos y metodologías, la proyección de lo estratégico hacia el futuro, revisando el pasado y viviendo el presente”. (Aguilar, 2012)

Surgimiento de la Administración Estratégica

Los administradores de éxitos eficientes y eficaces siempre han promovido buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes (en el inicio de la década de los años sesenta) que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años cuarenta, a finales de la segunda guerra mundial.

La Administración Estratégica y sus raíces

La Administración Estratégica amalgama a la administración clásica o tradicional, la planeación estratégica y otros elementos de las nueve técnicas en boga, en un solo “proceso híbrido”. Por ejemplo, la planeación estratégica ya no se realiza solo una vez al año, para responder a presiones y urgencias, y luego quedar archivada; sino que es inseparable del sistema de administración en su conjunto. Y esto es lo que hace de la planeación y las demás funciones administrativas, el que por necesidad se vuelvan estratégicos.

Enfoque de estrategia inicial (1960-1975)

Chandler (1962) propone que “estrategia” fuera definida como: “la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones y emprender y la asignación de los

recursos necesarios para lograrlo". El enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves, que son:

- 1 Las "acciones" a emprender para lograr los objetivos, fines y metas.
2. La "búsqueda" de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que puede o no necesitar una consideración.
3. Interés en "como" se formula la estrategia, no únicamente que resultara de ella.
4. Abandonar lo convencional de que la relación entre empresas y su entorno era más o menos estable y previsible. Chandler (1962) desarrolló sus ideas usando el método histórico, analizando cuidadosamente el crecimiento y desarrollo paulatinos de la empresa.

La definición "estrategia" de Chandler (1962) fue refinada por Andrews *et al.*, (1965) quienes introdujeron la idea como un "proceso", en lugar de indicaciones fijas y permanentes. Luego se hicieron evidentes dos factores: 1. La "Planeación Estratégica" resultó apropiada en el mundo organizacional y se transformó en una nueva técnica, que han desarrollado numerosos autores estructurando distintas corrientes y escuelas de actualidad. 2. El papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba muy claro, pero se fue adaptando con nuevas experiencias. La influencia norteamericana ha sido decisiva en el ámbito empresarial mexicano, al grado incluso de provocar una transculturación de tipo intelectual que no siempre ha sido lo más conveniente y menos en esta época de una globalización agresiva. (Aguilar, 2012)

Enfoque sobre la administración de Frederick Taylor (1856-1915)

El enfoque clásico de Taylor (1911) propone el siguiente modelo:

- Planificar

- Administrar
- Supervisar
- Coordinar
- Evaluar

Las etapas citadas forman un ciclo de innegable validez. Taylor (1903) practicó una administración basada en el estudio de la relación entre tiempos y movimientos, con clara tendencia a descentralizar, descomponer el fenómeno en sus mínimas expresiones estructurales, a fin de conocer, controlar, supervisar y evaluar el proceso de trabajo.

La categoría imperante dentro de su concepción administrativa fue la economía en sus diversas mutaciones (trasfondo político, problemas laborales, proyecciones organizacionales).

A todo integrante de su organización le demandaba las siguientes características:

- Esforzarse por realizar una tarea superior a la acostumbrada
- Producir hoy más que ayer
- Salario mayor a mayor esfuerzo (programa de incentivos salariales)

Al combinarse las tres características propició una revolución productiva, de política laboral y salarial pugnó por la especialización como estrategia para alcanzar una alta productividad, pero llegó a propiciar la mecanización de la mano de obra con las consecuencias enajenantes que surgen por el uso indiscriminado y abuso de la especialización y mecanización para la producción.

El presente y futuro de la administración estratégica. (1990-2020)

En la década de los años 90's, se promueve en el ambiente empresarial mexicano el conjunto de técnicas administrativas que han sido heredadas de los norteamericanos y en una menor escala de influencia japonesa (y algunas otras que provienen de diversas culturas como la francesa y la española entre otras) favoreciendo con mucho la transculturación no solo del pensamiento sino también del lenguaje. El castellano está cada vez más contaminado de "anglicismo" y esto para muchos, no tiene gran significado, sino que además con lujo de arrogancia mastican, rumian y presumen su "chinglemex". (Aguilar, 2012)

Los 14 Principios generales de Administración

Con base en observaciones del mundo real, Fayol (1916) creó 14 principios de administración para guiar al gerente en la resolución de problemas de trabajos contemporáneos.

1. División del trabajo: Se reduce el número de tareas al que se debe dedicar atención, a fin de producir más y mejor trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad: La autoridad de dar órdenes trae consigo responsabilidad.
3. Disciplina: Implica respetar los acuerdos entre la empresa y sus empleados, así como aplicar sanciones de forma juiciosa.
4. Unidad de mando: Los empleados deben recibir órdenes de un solo jefe; para evitar confusiones sobre las instrucciones que se le proporcionen.
5. Unidad de dirección: Cada grupo de actividades con un solo objetivo debe ser unificado en un solo plan y bajo el mando de un solo jefe.

6. Subordinación del interés individual al general: El interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la compañía u organización.

7. Remuneración al personal: Para mantener la lealtad y apoyo de los empleados éstos deben recibir un pago justo por los servicios prestados.

8. Descentralización vs Centralización: El grado apropiado de centralización varía con cada asunto en particular. Se debe buscar la proporción adecuada.

9. Jerarquía: (cadena de mando), es la cadena de los superiores que viene desde la última autoridad a los rangos más bajos.

10. Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

11. Equidad: Es una combinación de amabilidad y justicia.

12. Estabilidad del personal: Una rotación alta de personal incrementa la ineficiencia.

13. Iniciativa: Involucra pensar en un plan y asegurar su éxito.

14. Espíritu de grupo o unión del personal: La unión es la fuerza y viene de la armonía entre el personal.

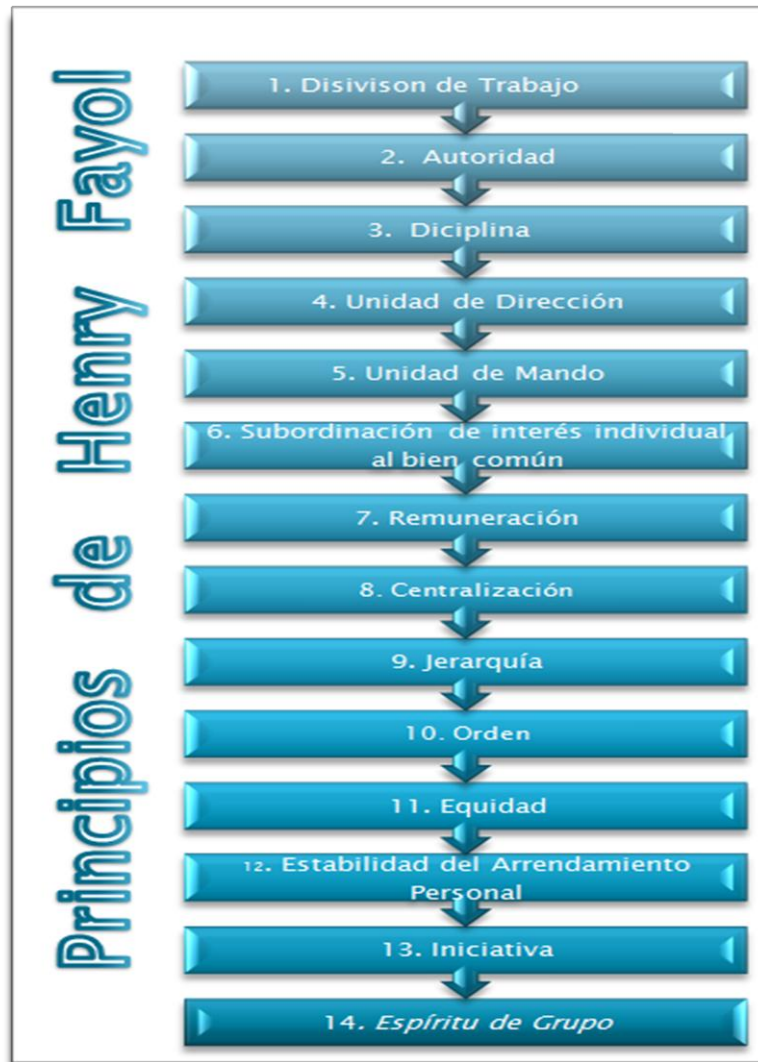


Figura 2. Principios generales de Administración. (Fayol, 1916)

Principales tipos de estrategias

En una empresa de tipo comercial como ejemplo, las principales estrategias que fijan el rumbo general de sus operaciones deben corresponder a las áreas siguientes: Bienes y servicios, Mercadotecnia, Crecimiento, Finanzas, Estructura organizacional, Personal (recursos humanos), Relaciones públicas.

Para elaborar una estrategia para cualquier área, deben plantearse las preguntas adecuadas.

Proceso Evolutivo

Mckinsey (1960) ha puesto de relieve el hecho de que la evolución de la administración puede segmentarse en cuatro fases claramente definidas, las cuales son:

1. La Planeación Financiera. La cual es aplicada en la mayoría de las organizaciones de cierta relevancia y desarrollo económico.

2. La Planeación de Pronóstico. Que ha demostrado una evolución en la medida en que los responsables de esta técnica han extendido sus horizontes temporales más allá de lo presupuestado anualmente.

3. La Planeación Estratégica (clásica). La que día a día presenta enfoques sistematizados y de extensión, cuyo perfeccionamiento deriva de los análisis profundos y creativos de las tendencias que muestran las empresas, el mercado y la competencia.

4. La Administración Estratégica. La que en su grado de evolución, renovación y extensión permite en forma interna evaluar los beneficios que presentan los tres puntos de planeación antes citados, pero debe concientizar al empresario o productor en los agronegocios de la falta de mejoramiento en algunas empresas y en que su ritmo de transformación no es objeto de cambio. (Aguilar, 2012)

La Metodología y la actitud prospectiva / Matriz de Crecimiento-Participación

El futuro debe ser considerado en base a dos elementos prioritarios: la metodología y la actitud prospectiva.

El proceso de análisis suele representarse sobre un gráfico donde la dimensión horizontal se representa el tiempo (pasado, presente y futuro) y donde la dimensión vertical apela a la creatividad y la imaginación. Para ello se propone el siguiente proceso:

a) Efectuar un movimiento de búsqueda de la creatividad, este paso tiene que ver con un mecanismo de lograr despertar insatisfacción por lo existente y desarrollar inquietudes, expectativas y aspiraciones tangibles a lograr.

b) Efectuar un movimiento hacia arriba para desprenderse de las rutinas a las que se está habituando y transformando a la rutina en todo un proceso de perfeccionamiento paulatino y eficaz.

c) Provocar un movimiento hacia adelante, análisis de anticipación, formas y esencias hacia donde se está orientando el proceso.

La combinación de la participación y crecimiento del mercado ha conducido al desarrollo de una matriz de crecimiento-participación, que se ha adaptado de la técnica original de Kenneth (1984).

Esta matriz adaptada y adoptado para el ámbito de los agronegocios ha sido dividida en cuatro cuadrantes con las siguientes características:

Cuadro 2. Matriz de Crecimiento-Participación. (Aguilar, 2012)



- Alta Participación más Alto Rendimiento (A.P + A.R). Estos negocios se encuentran en las posiciones más ventajosas. Requieren elevadas inversiones para sostener su crecimiento, pero su elevada participación de mercado provee altas

utilidades para consolidarse y financiar expansiones. Como resultado, estos negocios por lo regular van “viento en popa” de manera progresiva.

- Alta Participación menos Bajo Crecimiento (B.P - A.C). Con su elevada participación estos negocios producen grandes utilidades y flujo de efectivo. Pero debido a que la empresa no crece rápidamente, la necesidad de revertir las utilidades en expansión es muy reducida. Estos negocios producen un gran flujo de efectivo positivo y manejan un criterio conservador respecto a su crecimiento.

- Baja Participación más Alto Crecimiento (B.P + A.C). Dado que compiten en mercados con un alto crecimiento, estos negocios requieren de una gran cantidad de fondos para financiar su crecimiento. Pero su baja participación de mercado y por tanto, su baja rentabilidad, se traduce en una generación insuficiente de fondos y flujo de efectivo.

- Baja Participación menos Bajo Crecimiento (B.P - B.C). Estos negocios no requieren mucha inversión pero tampoco producen suficiente flujo de efectivo. En términos generales, tienden a emplear cantidades modestas de fondos y su expansión es nula, algunos de ellos corren el riesgo de morir.

Para esta clasificación de crecimiento-participación, se prescriben los siguientes mandatos estratégicos.

- Negocios (A.P + A.R). Deben recibir completa la participación de capital que les corresponde, ser motivados a invertir el capital en su crecimiento y a mantener una sólida posición de participación en el mercado.

- Negocios (A.P +A.C). Deben ser motivo de inversión, para mejorar su participación de mercado. Sin embargo, dada la enorme cantidad de fondos que se requieren para crecer a una alta participación y alto rendimiento, se necesita de una

adecuada planeación estratégica que enfoque la correcta aplicación de los recursos humanos, técnicos y económicos con que cuenta la organización.

- Negocios (A.P – B.C). Deben ser proveedores de fondos para otras líneas de negocios. La inversión que se efectuó en ellos debe ser minimizada para maximizar y mantener su flujo de efectivo.
- Negocios (B.P – B.C). Son empresas que deben crecer poco a poco, con un mejoramiento notable en su administración interna, superando su nivel de rentabilidad y acudiendo cuando se pueda a financiamientos cómodos o hasta el autofinanciamiento si es posible.

La Administración Estratégica Competitiva

Al evaluar una empresa agroalimentaria o agroindustrial en general deberán observarse cómo interactúan algunas variables importantes como lo son la competencia, los consumidores, el contexto regional, nacional y el contexto mundial.

Se ha establecido un enfoque administrativo estratégico, en que el análisis del competidor es uno de los aspectos más importantes en la estrategia competitiva. Ya que se trata de observar mediante un análisis individual de los principales competidores, como se puede determinar la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pueden iniciar. Así como el tiempo que se requiere para dar respuesta y las capacidades para emprender movimientos defensivos y la dirección probable de cada uno de ellos. Es pertinente sugerir que dependiendo del tipo de estrategia será la forma de cómo actuar administrativamente.

Matriz FODA (apoyo para el diagnóstico estratégico)

La matriz FODA o cruzada analiza los factores externos con factores internos con el fin de determinar las estrategias óptimas. Analizar los factores favorables y desfavorables del entorno y de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas mediante las fortalezas y la transformación de las debilidades.

Metodología matriz FODA

a) Relación entre las fortalezas internas con oportunidades externas y determinar estrategias FO, utiliza las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

b) Establecer la relación entre fortalezas internas con amenazas externas y determinar las estrategias FA, utiliza las fortalezas para evitar amenazas externas.

c) Establece la relación de las debilidades internas con oportunidades externas y determina estrategias DO, superar las debilidades y aprovechar oportunidades.

d) Establece la relación de las debilidades internas con amenazas externas y determina las estrategias DA, reducir al mínimo las debilidades y evitar amenazas.

Se registran las estrategias FO, DO, FA, DA. Crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores: no todas se desarrollan en matriz FODA, se elegirá su mejor implementación.

Selección de estrategias. Es la toma de decisiones subjetivas con base en información subjetiva (personalizada).

Análisis del listado de estrategias obtenido de la matriz FODA. Las estrategias integradas representativas del total, se llevan a cabo en el proceso de primera revisión de estrategias y se debe contar con la información de visión, misión, valores, política,

evaluación externa, evaluación interna, matriz de perfil competitivo, objetivos generales y la matriz FODA. Se deberá tomar en cuenta las acciones posibles, las maneras de implementarlas en términos generales: las ventajas, desventajas, correlaciones, costos y los beneficios de estas estrategias, determinando un nuevo listado.

La segunda revisión es por parte de los especialistas de la empresa, en un estudio detallado que evalúe, costos, el tiempo de implantación, los recursos económicos, materiales y humanos y los beneficios trascendentales en áreas vitales de la empresa.

El director y su equipo de trabajo es el responsable de la selección de estrategias, de su difusión a toda la organización y de nombrar a quienes estarán a cargo de su implantación. (Aguilar, 2012)

Metodología UALAE

La metodología UALAE (Universidad Autónoma de la Laguna Administración Estratégica) fue desarrollada en la década de los años noventa por docentes e investigadores del área administrativa de la Universidad Autónoma de la Laguna y se ha implementado en numerosas empresas regionales, suficientes para cumplir el requisito de establecer su teoría renovada y basada en los mejores autores que sobre planeación y administración estratégicas han escrito en los últimos años, se ajusta y complementa para aplicarla en los casos prácticos.

Y por lo tanto contiene lo siguiente:

1. Misión: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ¡La empresa hoy!
2. Visión: ¿Cuál es la percepción del futuro deseado para la organización? ¡La empresa mañana!

3. Objetivos: ¿Cuáles son los fines y las metas?
4. Políticas: Las normas y reglas del juego bien establecidas.
5. Programas: Las actividades más importantes que se llevan a cabo para mejorar de manera continua.
6. Estrategias: ¿Cuál es la mejor manera de llegar al punto señalado?
7. Tácticas: ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo?
8. Diagnóstico (FODA): ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
9. Pronóstico: ¿A dónde se dirige?
10. Conclusiones y recomendaciones: Medidas alcanzables.
11. Control: ¿Qué medidas deberán vigilarse y verificarse que indiquen con veracidad si se está teniendo éxito o fracaso?

Análisis de la industria

Dentro del análisis acerca de dónde estoy, una vez identificados los negocios, se requiere un conocimiento profundo de la industria en la que se encuentra la empresa con el fin esencial de detectar las oportunidades de negocio existentes en ese ramo industrial.

Tres factores más importantes del análisis de la industria

1. Número de competidores

Lo que se pretende al estudiar la competencia es determinar el número de competidores y su unión (cuando están concentrados) dentro de la industria o su desunión (cuando se encuentran fragmentados). A través de ello se identifica a la competencia y se determina el grado de dificultad o facilidad para competir con ellos.

2. Análisis de madurez

Tiene como objetivo principal determinar si la industria se encuentra en una etapa naciente, de crecimiento, de madurez o envejecimiento, de manera que se pueda ubicar el negocio y sus posibilidades de crecimiento potencial.

3. Etapas del proceso de desarrollo de un producto y las características de cada etapa son: (Ramírez y Cabello, 1997)

Embriónica: Establecer mercado, tomar riesgos, desarrollar tecnología, respuesta rápida, tomar posición de mercado, invertir consideradamente y esperar baja rentabilidad o pérdidas.

Crecimiento: Convertirse en líder, establecer distribución, establecer tecnología, invertir en el futuro, mantener tasa de crecimiento y rentabilidad baja o moderada.

Madurez: Invertir para reducir costos, lograr eficiencia operativa, mantener participación de mercado, racionalizar operaciones, rentabilidad de moderada a alta y generar efectivo.

Envejecimiento: Invertir cuidadosamente, maximizar generación de efectivo, racionalizar operaciones y mantener posición o retiro programado.

Cuadro 3. Modelos conceptuales para crear un plan estratégico en organizaciones pequeñas, medianas y grandes. (Steiner, 2011)

A	B			
<p>1. Formular los deberes. (Definir el alcance del plan, definir los resultados buscados, determinar cómo debe desarrollarse el plan: ¿Quién hace qué? ¿Cuándo? Solicitud de información)</p> <p>2. Desarrollar las entradas. (Antecedentes, Principales tendencias ambientales, Oportunidades y peligros, Potencialidades y debilidades internas, etc.)</p> <p>3. Evaluar los cursos de acción alternativos.</p> <p>4. Definir los objetivos primordiales. (Ventas, utilidades, desarrollo del producto, potencial humano, etc.)</p> <p>5. Definir las políticas y estrategias importantes. (Mercado, Producto, Finanzas, Empleados, etc.)</p> <p>6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo.</p> <p>7. Determinar las decisiones actuales necesarias.</p> <p>8. Observar el desempeño.</p> <p>9. Evaluar anualmente.</p>	<p>1. Definir la clase de compañía que queremos.</p> <p>2. Analizar nuestros clientes. (¿Quiénes son? ¿Cómo deben ser clasificados? ¿Por qué comprar nuestro producto/servicio?, etc.)</p> <p>3. Analizar nuestra industria. (Tendencia, Competencia, Potencial de utilidades, etc.)</p> <p>4. Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?</p> <p>5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?</p> <p>6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?</p> <p>7. Evaluar las alternativas de estrategias.</p> <p>8. Desarrolla objetivos.</p> <p>9. Preparar planes detallados para implantar estrategias.</p> <p>10. Desarrollar planes de contingencia.</p> <p>11. Traducir los planes en presupuestos.</p> <p>12. Observar el desempeño.</p> <p>13. Revisar anualmente.</p>			
<p>1 Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía. (literatura, asesoría directiva, seminarios profesionales)</p> <p>2. Identificación de:</p> <table style="margin-left: 40px;"> <tr> <td style="vertical-align: middle;"> <ul style="list-style-type: none"> -Debilidades -Potencialidades -Peligros -Oportunidades </td> <td style="font-size: 3em; vertical-align: middle; padding: 0 10px;">}</td> <td style="vertical-align: middle;">Fundamentales en</td> </tr> </table> <p>3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas.</p> <p>4. Evaluación y selección de estrategias.</p> <p>5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.</p> <p>6. Formulación de las metas principales de la compañía. (Misión, propósito, filosofía, objetivos específicos a largo plazo.)</p> <p>7. Preparar otros planes asociados. (Potencial humano, financiamiento, instalaciones.)</p> <p>8. Observar el desempeño.</p> <p>9. Revisar anualmente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Debilidades -Potencialidades -Peligros -Oportunidades 	}	Fundamentales en	<p>1 ¿Dónde nos encontramos? (Filosofía, situación financiera, situación competitiva, confiabilidad del producto, etc.)</p> <p>2. ¿A dónde queremos llegar? (Redefinición preliminar de las metas, alternativas estratégicas para lograr las metas, evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricción y momento actual.)</p> <p>3. ¿Podemos llegar hasta allí? (Momento actual, requerimiento organizacionales, de personal, de instalaciones, financieros, etc.)</p> <p>4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas? (Relación entre metas y estrategias, análisis de situación, conclusiones relacionadas con las metas, etc.)</p> <p>5. ¿Qué decisiones deben tomarse para llegar hasta allí? (Presupuesto a corto plazo, decisiones y acciones a corto plazo, etc.)</p> <p>6. Observar el desempeño.</p> <p>7. Revisar anualmente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Debilidades -Potencialidades -Peligros -Oportunidades 	}	Fundamentales en		

Proceso Administrativo

La organización es una entidad abstracta la cual debe estar dirigida por un conjunto de pasos que lo llevarán al logro de su objetivos; los cuales son: Planeación (previsión), Organización, Dirección (comando), Coordinación y Control.

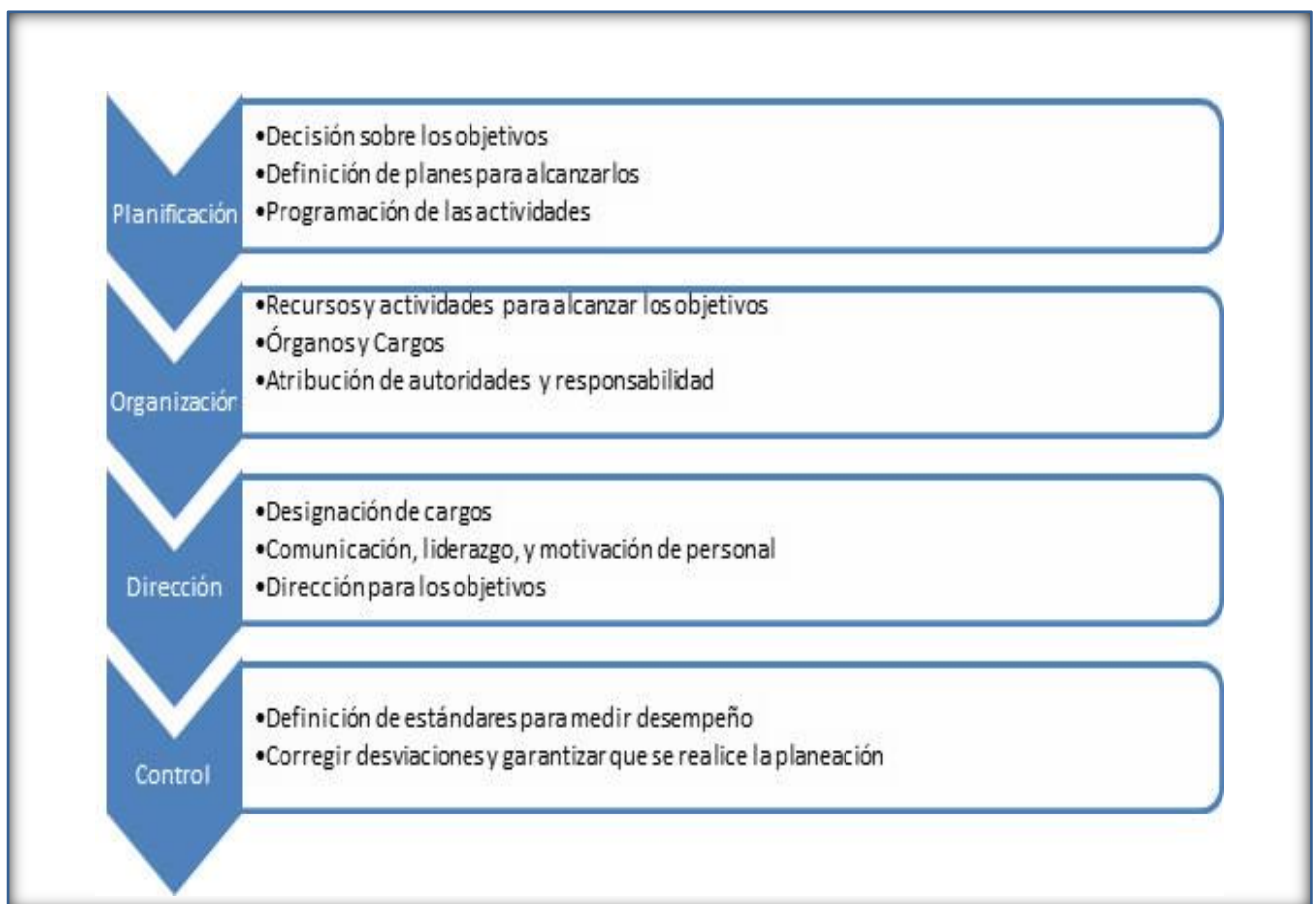


Figura 3. Proceso Administrativo (Fayol, 1916)

Prácticas de liderazgo en las empresas de México

Las prácticas de liderazgo en las empresas de México son fundamentales, puesto que de ellas depende su evolución y desarrollo, su impacto en el Producto Interno

Bruto (PIB) y en la generación de empleo del país. Por ello, es necesario, analizar la aplicación en las corporaciones del liderazgo transformacional y transaccional; particularmente, toma importancia un modelo sobre cinco prácticas usualmente estudiadas en el área de liderazgo. Estas prácticas refieren a cinco comportamientos, a saber:

- a) Desafiar los procesos.
- b) Inspirar una visión compartida.
- c) Habilitar a los demás para que actúen.
- d) Modelar el camino.
- e) Dar aliento al corazón.

Estos comportamientos se describen en la práctica de las empresas en México, así como su problemática económica y explicativa de los cinco comportamientos antes comentados. (Robles, 2008)

Las empresas de México

La economía, como el PIB, de un país se sostiene, de manera importante, por las operaciones de empresas: micro, pequeñas, medianas y grandes. Especialmente, a nivel global, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han aumentado en las últimas décadas, tanto en países desarrollados, como en México y con ello sus respectivas economías. El bienestar económico poblacional de cualquier país se da en gran medida por la remuneración que se obtiene en ellas.

En el ámbito empresarial, el gobierno federal mexicano ha implementado el Programa de Desarrollo Empresarial (PDE). En tal contexto, conlleva una operacionalización a través de instancias federales, estatales y municipales, como apoyos y estímulos fiscales para el desarrollo de proveedores, distribuidores, integración y agrupamiento de PYMES, inclusive en el sector turístico, con la finalidad

de incrementar la competitividad y productividad. En el mismo programa se establece el Fondo de Apoyo a las pymes para capacitación, asesoría y estudios, entre otros.

La comercialización o negocios globales son una oportunidad desaprovechada en las PYMES de México. Los beneficios de los 17 tratados comerciales internacionales vigentes que tiene el país no han llegado a las PYMES. (Becerril, 2007).

Existen convenios desaprovechados, bilaterales, multilaterales, con varios países y organismos: Suiza, Noruega, Islandia, Estados de la Asociación Europea, El Salvador, Guatemala y Honduras; Comunidad Europea y sus Estados Miembros, Israel, Chile, Nicaragua, Bolivia, etc.

Sin embargo, el aprovechamiento de las oportunidades internacionales de negocios es la excepción a la regla, puesto que no pueden ser explotadas por las PYMES, razones como: el poco conocimiento sobre logística y costos; la ignorancia sobre programas de apoyo gubernamental; el tamaño limitado de la empresa, el contexto rural o urbano, la rotación de personal, el desconocimiento de clientes internacionales, el crecimiento de los mercados, entre otros, ocasionan la desaparición de empresas y la pérdida de fuentes laborales, resaltándose incidentemente también, el contexto rural y urbano entre otros. (Wstehead *et al.*, 2004).

Garantizar las utilidades y lograr que los trabajadores cumplan con un alto desempeño organizacional corresponde a sus dirigentes o ejecutivos, quienes deben poseer rasgos importantes de liderazgo, principalmente en las PYMES, donde la gestión es muy rudimentaria, el contacto interpersonal es mayor y la investigación científica en el ámbito de recursos humanos es reducida, por prueba de ello, la temática de liderazgo se ha aplicado principalmente a investigaciones en grandes empresas. Ello implica la ineludible realización de estudios sobre este último tema en las PYMES, incluso mediante estudios comparativos y complementarios entre las

diferentes regiones de un país o países. Lo que auxiliaría principalmente la comprensión de la dinámica de este segmento de empresas, así como el desarrollo de competencias y rasgos distintivos de liderazgo eficaz para su crecimiento y fortalecimiento en un contexto global competitivo. Por ejemplo, para México, Pett y Wolff (2003) exhiben la necesidad de identificar las oportunidades pymes en el contexto del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y otros países.

El inventario de las prácticas de liderazgo

Los investigadores tienen un interés particular por un comportamiento, el liderazgo (Bono y Judge, 2004) y el contexto global obliga a las empresas a interesarse en esta temática, sobre todo, por su importancia, en las pymes. Por ello, se tiene una gran necesidad de realizar programas efectivos de liderazgo, donde las compañías requieren la realización de su propósito y de la cooperación de los empleados a todos los niveles. Esto para que el liderazgo se desarrolle mediante un crecimiento y se puedan propiciar desempeños superiores en los trabajadores (McCollum, 1999).

Debe puntualizarse, que los líderes transaccionales reconocen lo que desean los seguidores y prometen ayudarles a conseguirlo mediante un intercambio. Básicamente, este líder se acerca a los seguidores con la promesa de una compensación, una recompensa por un apoyo. Por otro lado, los transformacionales tratan de crear conciencia en los seguidores acerca de la importancia de los resultados y la forma de conseguirlos a través del propio interés de ellos (Bas, 1997).

De esta forma, el liderazgo transformacional y transaccional describe comportamientos de liderazgo relacionados con desempeños superiores a los subordinados. Un modelo empleado ampliamente para el estudio del comportamiento del liderazgo, es el de Kouzes y Posner (2002), ellos describen cinco comportamientos

claves, integrando el liderazgo transformacional y transaccional. Sus dimensiones han sido empleadas y estudiadas extensamente en las empresas, aportando validez y confianza a su cuestionario. Ellos desarrollan el que se conoce como: El Inventario de Prácticas de Liderazgo, que se fundamenta esencialmente a través de la confiabilidad de sus escalas (Carless, 2001).

El cuestionario del Inventario de la Prácticas de Liderazgo (IPL) se aplica para evaluar las prácticas de liderazgo de directivos tanto de gobierno como de las empresas (Posner y Schnridt, 2001).

Sus cinco comportamientos que lo integran se explican enseguida:

1) Desafiar los procesos. El líder asume los riesgos de los procesos administrativos, operativos, así como su dinámica interna y externa. Él amplía su dominio sobre los riesgos del negocio y lo relativo a las dificultades estratégicas. El escepticismo y la experimentación permanentes conforman este primer comportamiento de liderazgo transformacional constitutivo del IPL.

2) Inspirar una visión compartida. El segundo comportamiento de liderazgo transformacional que integra al IPL refiere una imaginación continua del líder sobre escenarios futuros.

3) Habilitar a los demás para que actúen. Este tercer comportamiento, también transformacional, integra igualmente el IPL, donde el líder lleva a cabo, de forma persistente, un proceso participativo y cooperativo en la toma de decisiones, comportamiento que incide favorablemente en fomentar seguidores pro-activos.

4) Modelar el camino. Este cuarto comportamiento transformacional del IPL se constituye en el marco axiológico y en la moralidad. Primeramente, refiere a una alta jerarquía de valores y complementariamente, una alta moralidad. Esto es, una consistencia de su razonamiento moral con su práctica o moralidad, coloquialmente, el

líder “predica con el ejemplo” de manera constante, tanto en sus valores profesionales como en sus inseparables estimaciones personales.

5) Dar aliento al corazón. Este quinto y último comportamiento de liderazgo es el único transaccional que integra el IPL. En donde el líder proporciona siempre una retroalimentación positiva, él reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo.

De acuerdo a la diferenciación que hace Bass (1997) entre las dos principales actuaciones de liderazgo, se establecen los cuatro primeros comportamientos del IPL en el liderazgo transformacional y el quinto en el transaccional. Así, son transformacionales: 1. Desafiar los procesos; 2. Inspirar una visión compartida; 3. Habilitar a los demás para que actúen; y 4. Modelar el camino. Siendo exclusivamente transaccional: 5. Dar aliento al corazón.

Kouzes y Posner (1996), profundizan en la explicación de dos comportamientos del IPL, el tercero, inspirar una visión y, el cuarto, modelar el camino. Establecen a la visión como una imagen única e ideal del futuro con los siguientes cuatro atributos.

- a) Idealista, que establece un futuro deseado.
- b) Unicidad, tener orgullo en ser diferente, singular e inigualable.
- c) Futurista, orientarse hacia un largo periodo de tiempo.
- d) Imaginaria, dibujar o describir el futuro, referencia visual excitante y precisa.

Complementariamente, el comportamiento, modelar el camino, lo han estudiado de la siguiente forma: en más de seis años, Kouzes y Posner (1990) han preguntado a más de 7,500 gerentes, qué es lo que admiran en sus líderes y sus respuestas se concentran en cuatro valores del factor credibilidad: “Honesto, competente, ver hacia adelante e inspirador”.

Estos autores señalan que, el éxito del liderazgo se basa más en la percepción de los seguidores sobre las habilidades del líder que en la percepción propia de él mismo. También, los líderes han logrado el éxito porque son capaces de crear condiciones en las cuales los empleados pueden ellos mismos situarse en la práctica del aprendizaje organizacional (Brown y Posner, 2001).

Es preciso señalar también, que el liderazgo está conectado al concepto de cambio, y la globalización de nuestros días, exige adaptarnos a esos nuevos requerimientos del ambiente, ya sean sociales, culturales, políticos, económicos o tecnológicos. En este sentido, los investigadores caracterizan al líder como la voz de nuevas ideas y llaman al cambio en el establecimiento de las formas de hacer las cosas, y en este caso en particular, su perfil es más consistente en una cultura como la mexicana (Slater *et al.*, 2002) es decir, los subordinados en este país prefieren la administración autoritaria, requieren se les asigne y se les guíe en sus actividades dentro de una institución.

Perspectivas de las prácticas de liderazgo

Las investigaciones sobre el comportamiento de liderazgo ofrecen esencialmente estudios descriptivos, no explicativos. Metodología predominante, en las investigaciones empresariales, que computan medidas acerca de niveles ideales o deseables, promoviendo mayor eficacia en el control, la dirección y desempeño organizacional contemporáneo. Comúnmente se basan en la psicometría, empleando cuestionamientos o aseveraciones, donde el encuestado responde sobre ellos en una base emotiva y no en una racional, inclusive aquéllos que son observadores o que complementan una evaluación de 360º, asunto que los investigadores de tal técnica de investigación prefieren omitir y discutir.

Las investigaciones, usualmente, en el comportamiento de liderazgo no refieren sus limitaciones y particularidades poblacionales, sociales, políticas, antropológicas, aparte de las obvias dinámicas y complejidades económicas de las organizaciones, quienes desaparecen o cambian rápidamente, por mencionar sólo algunas dimensiones relevantes, mismas que no son evaluadas en sus variables o escalas psicométricas de medición e igualmente éstas afectan las respuestas y comportamientos poblaciones, omitiendo ser comentadas por los investigadores y afectando evidentemente el conocimiento o resultados de las investigaciones, dudando de los resultados donde se tienen, por ejemplo, resultados altos de liderazgo en gerentes del primer mundo y bajos en los gerentes de países pobres o en desarrollo.

Finalmente, las PYMES han mostrado su importancia en la economía de los países, particularmente para México. Sin embargo, gran importancia toma la gestión de las propias personas, al conjuntarse en gran número, casi 100% de las microempresas, quienes ofrecen individualmente su trabajo. Los censos económicos del INEGI, señalan prácticamente la totalidad de las microempresas como personas físicas, esto es, como auto-empleadas sin contar con recursos humanos. Por ello, es necesario esforzarse por investigaciones tanto teóricas como empíricas para avanzar en la comprensión del fenómeno del autoempleo, autoliderazgo y autodesarrollo (McCollum, 1999).

La problemática del gerente en la empresa familiar

La empresa familiar es una figura que atrae, cada vez más, el interés de los estudiosos por muy diversas causas, una de ellas, sumamente importante, es la relacionada con su dificultad para sobrevivir exitosamente.

No obstante las dificultades que siguen presentándose para definir la empresa familiar, es ya general la idea que existen diferencias substanciales entre ella y la considerada empresa no familiar, por lo que en este capítulo se mencionan las características fundamentales que la distinguen.

Hacia su interior, un elemento que influye preponderantemente en el éxito o fracaso de un negocio familiar, así como en su continuidad, es el gerente que, por lo general, en este tipo de empresa es un miembro de la familia.

Lo anterior lleva a dirigir la atención hacia la problemática que tiene un gerente que se desempeña en una empresa familiar, así como las características que debe tener éste para realizar mejor su desempeño como tal.

Este apartado se enfoca en once aspectos primordiales distintivos de la empresa familiar que son: misión y visión, valores familiares, organización, control, unidad y compromiso, relaciones de la empresa, relaciones interfamiliares, patrones familiares, compensaciones, organismos propios de la empresa familiar y sucesión.

En este sentido, se analiza la problemática que el gerente de la empresa familiar enfrenta en el devenir de su negocio, proponiéndose la forma de enfrentarla para la creación de factores de éxito que les lleven, tanto a la organización, como a la familia, a trascender las generaciones para beneficio de todos sus miembros.

La empresa familiar

La empresa familiar puede surgir cuando el padre o algún integrante de la familia se encuentra desempleado, lógicamente, cuando existen dificultades en el bienestar familiar y, como consecuencia, se inicia un negocio donde la mano de obra se constituye principalmente por la familia, con bajos salarios o sin ellos. Comúnmente, sin definición precisa de puestos, sin capacitación previa, con poca tecnología, pero

con un gran sentido de compromiso, unidad, responsabilidad y, sobre todo, una enorme necesidad por cumplir la prosperidad familiar.

Nacida de esta forma, los sistemas de empresa y familia se entrelazan y se confunden, de tal forma que, los problemas familiares se resuelven en la empresa y las decisiones sobre ésta se toman en la familia, no pudiéndose, entonces, situar las fronteras entre ambos. Normalmente es el padre de familia, el fundador de la empresa y el factor clave, la cabeza visible de ambo sistemas, quien resuelve, en las dos vías a la vez, las dificultades que se van presentando, familia y negocio, igualmente en generaciones subsiguientes.

El ejecutivo familiar para lograr una empresa exitosa debe incidir en la conformación de:

- 1) La misión y visión.
- 2) Los valores
- 3) La unidad y compromiso.
- 4) La organización.
- 5) El control.
- 6) Las relaciones de la empresa e interfamiliares.
- 7) Los patrones familiares.
- 8) Las compensaciones.
- 9) Los organismos propios de la empresa familiar.
- 10) La sucesión.

Una característica particular de las empresas familiares es la participación de miembros de una o más familias dentro de su propiedad y administración.

Cabrera y García (2001) agregan una característica más: el que, además de existir la intención de que, tanto la propiedad, como el control directivo, recaigan en miembros de la familia, éstos se transfieran a la generación siguiente, esto es, que haya un proyecto de continuidad familiar.

El propósito principal de este tipo de negocios es la familia, como institución convergente alrededor de una empresa, con características peculiares que afectan su creación, operación, control, propiedad y sucesión y, en algunos casos, su desaparición corporativa.

Se mencionan ciertas características de una empresa familiar y que la distinguen de una no familiar, referidas básicamente a dos aspectos objetivos, el capital y el poder, y uno subjetivo, la sucesión.

1) La propiedad, consiste en que la familia posea la mayoría o la totalidad del capital de la empresa. En los inicios es común que se dé una fusión entre el patrimonio de la familia y de la empresa que debe irse perdiendo al paso de las generaciones.

2) El control, se manifiesta en la toma de decisiones administrativas, sobre todo las estratégicas, por medio del cual los integrantes de la familia dirigen la empresa, ya sea en puestos directivos o en el consejo. En este aspecto, se exige, para considerar familiar a la empresa, el hecho que “más de un miembro de una familia asuma la dirección o la responsabilidad activa de la propiedad” (Jaffe, 1997).

3) La continuidad, referida al deseo de que la empresa no salga de manos de la familia, y que uno o más de los miembros de la siguiente generación la hereden. Sin embargo, el factor que más se destaca como característica clave en la definición de este tipo de empresas es el sucesorio, referido a la continuación de la empresa en manos de la familia por medio del capital. Así, en este tipo organización, hay un énfasis en la sucesión gerencial, manifestando no sólo en que la empresa no salga del

entorno familiar, sino que un miembro de la familia sea quien la continúe encabezando, la unión de los planes de la familia y del negocio (Leach, 1993).

En este tipo de organización existen ventajas y desventajas en dos realidades muy distintas: la familia y la empresa. El supuesto estriba en la interacción y la interdependencia, entre la familia propietaria de la empresa y la empresa misma, que influye en su administración, en sus resultados y en el destino mismo de la organización. Es interesante ver que las dos entidades, familia y empresa, no pueden desvincularse en este tipo de organizaciones, formando una simbiosis.

La empresa familiar puede perdurar con éxito a través de los siglos, con cambios, pero adaptándose a través del tiempo y ligada a la familia que la inició. Esto presupone la existencia de un buen proyecto en ambos sistemas, el empresarial y el familiar. (Gallo y Amat, 2003).

En este sentido, se mencionan cuatro temas fundamentales para lograrlo:

1) Una familia que se eduque y desarrolle para esta generación y con un enfoque a la siguiente. De esta manera la continuidad se da no sólo en el aspecto de la pertenencia a la familia misma, sino en una preparación para seguir con éxito lo que sus antepasados han ido formando y acrecentando a través del tiempo.

2) Una relación intrafamiliar fluida. Esto promoverá el buen entendimiento entre las partes interesadas en la empresa, evitando situaciones de conflicto que se transmitan del sistema familiar al empresarial.

3) Una administración seria y responsable del capital y la propiedad familiar. Lo cual implica no sólo un conocimiento profundo de la empresa, sino un interés en el bienestar de la familia que depende de la buena gestión de la empresa.

4) La creación de órganos de gobierno específicos de la empresa familiar como son el consejo de familia y la asamblea familiar. Ambos instrumentos han sido ideados

para intentar integrar la empresa con la familia por medio de acuerdos bien establecidos que refuercen la unidad de la misma, que le den un sistema de gobierno *ad hoc* a las características propias de este negocio y el tratar de asegurar los oportunismos de algún miembro familiar.

Por las características especiales de la empresa familiar, se distinguen ciertas ventajas comparativas en la misma, como lo es la forma particular de operar que imprime, con sello especial, el fundador. Se aprecia una dualidad en el compromiso de la familia en la empresa, se cruzan ambas, de forma tal, una misma cualidad o un idéntico valor puede coexistir en la empresa y en la familia.

Entre los elementos que conforman la empresa familiar debe existir un equilibrio que le otorgue armonía y le dé fortaleza que le impulsen no sólo a sobrevivir, sino a un sano crecimiento. Las variables: liderazgo, control y compromiso se articulan de forma coherente para mantener en equilibrio los subsistemas propiedad, empresa y familia. Así, con un liderazgo eficaz, un compromiso mutuo empresa-familia y un control de la familia sobre la empresa, puede lograrse una organización fuerte, de tal manera que el compromiso de la familia hacia la empresa se vaya logrando y formando patrones de conducta que sean aceptados por sus integrantes, tanto familiares como no familiares. (Belausteguigoitia, 2004).

El gerente y los problemas de la empresa familiar

Se ha observado que en los inicios de la empresa familiar existe una confusión patrimonial, pero también se da una confusión organizacional, al interactuar toda la familia alrededor del patriarca, que lo es, tanto del hogar como de la empresa. Todo miembro de la familia que puede ayudar, trabaja dentro del negocio, sin horario

específico y muchas veces sin salario determinado, en un esfuerzo conjunto a favor del proyecto empresarial familiar y su principal sostén.

Con el paso del tiempo y la consolidación de los negocios, la empresa familiar requerirá de gerentes que apoyen a la alta administración, que usualmente se encuentra en manos familiares, naciendo dos figuras de gerencia: el gerente familiar como un miembro de la familia que desempeña funciones dentro de la empresa, y el gerente no familiar, un administrador que, sin pertenecer a la familia, cuenta con la absoluta confianza de la misma y que actúa bajo la supervisión directa del directivo familiar.

En la sucesión generacional, la familia crece y se complica el acomodo de sus miembros en el cuadro organizacional, lo que obliga a un reorden en el ámbito administrativo, lo cual no siempre sucede con éxito, y puede traer consecuencias negativas para la empresa. De ello es responsable quien asume la dirección general de la empresa que, como hemos visto, comúnmente es un miembro de la familia. A continuación se analizan once aspectos primordiales sobre la empresa familiar para atender su éxito y comportamiento. (Garza y Medina, 2008)

Misión y visión

La organización familiar refleja los pensamientos, los valores y la forma de concebir la misión y la visión de la empresa de sus fundadores, ya que de ellos ha sido la idea de iniciar la empresa y tienen menos influencias limitantes dentro de la misma, al no estar restringidos por costumbres o enfoques anteriores. La misión y la visión en la empresa familiar se cree innecesario establecerlas, se supone, por el sólo hecho de ser integrante de la familia-empresa, que todos conocen la importancia y su esencia.

Valores

La empresa familiar está formada por diversos subsistemas, dentro de los cuales destacan el de objetivos y el de valores que implica parte importante de la cultura de este tipo de organizaciones, en donde se mezclan los de la familia con los de la empresa y los empleados. Sin embargo, cuando al paso del tiempo, se continúa la tradición sin tomar en cuenta los cambios en el entorno, en la época y en la opinión de los sucesores, pueden presentarse problemas serios para este tipo de empresa.

Organización

Sostener la estructura organizacional familiar es complicado, debido al poder centralizado de su gerente general, que muchas veces es ilimitado, así como a la percepción negativa de sus subordinados y la dependencia total de él. Algunos de los vicios que pueden suceder y a los que debe estar atento el ejecutivo familiar para evitarlos por el bien de la organización son:

- a) Problemas de delegación
- b) Falta de respeto de las líneas de mando
- c) Selección inadecuada del personal familiar
- d) Renuencia al cambio

Control

Uno de los problemas de la empresa familiar estriba en las dificultades de la delegación, tanto del subordinado, como del gerente. Es tanta la fuerza que tiene el jefe de la familia y de la empresa, que sus empleados no se atreven a tomar decisiones sin el consentimiento del mismo, aunque les haya delegado. igual sucede con la interferencia en las labores de subordinados que están bajo el mando de otros

gerentes, el seleccionar familiares por el sólo hecho de que requieren ayuda y el continuar realizando las tareas por mera tradición. Al administrador familiar corresponde el control administrativo y financiero, por lo que debe solicitar rendición de cuentas a sus ejecutivos familiares y no familiares, a su vez, informar a los interesados familiares, a través del consejo familiar y de la asamblea de socios, lo cual no siempre es así, ya sea por la confianza que se tiene o por falta de cuidado.

Respecto al control financiero es sumamente importante considerar a la empresa familiar como lo que es: un negocio, por lo que el buen manejo de los recursos debe ser eficiente y transparente a los ojos de los accionistas que la conforman, cuidando la inversión y la liquidez. Otro punto importante es el ejercer un control sobre el comportamiento de los trabajadores, pertenecientes y no a la familia.

Unidad y compromiso

Elementos fundamentales en el buen desempeño de la empresa familiar son la unidad y el compromiso, los cuales tienen dos dimensiones: la unidad dentro de la familia, por los lazos consanguíneos, y como miembros de la empresa, y el compromiso individual y grupal para el logro de ellos.

Para poder realizar actos buenos de libertad, se requieren cuatro componentes más del modelo citado:

- a) Conocimiento.
- b) Confianza.
- c) Deseo.
- d) Amor.

Un gerente familiar debe cuidar estos cuatro aspectos para lograr la unidad de los miembros, tanto de la familia como de la empresa, y el compromiso de los mismos

para realizar mejor sus funciones administrativas, de no hacerlo tendrá problemas en ambos sistemas. (Garza y Medina, 2008)

Relaciones de la empresa

Para Gallo y Tomaselli (2006), “las relaciones humanas en la empresa familiar se dan entre personas que tienen vínculos mucho más intensos que los puros vínculos contractuales”, por ello, al interior de la empresa, se dan relaciones de trabajo que son características de este tipo de organizaciones, principalmente en los niveles superiores de la estructura administrativa.

Relaciones intrafamiliares

En cualquier gerente existe una interdependencia de su trabajo con su familia, en la empresa familiar dicha dependencia se acentúa al estar ambos sistemas, empresa-familia, muy estrechamente interrelacionados.

Greenhaus y Friedman (2001), afirman que las relaciones interfamiliares son fundamentales para la buena marcha de la empresa familiar al ser aliados en la integración, cuando al combinarse el trabajo y la familia se aumenta la calidad en ambos ámbitos, logrando mejores experiencias y resultados, tanto en una como en otra. Pero también pueden ser enemigos en conflicto, cuando la composición familia-trabajo reduce dicha calidad al haber interferencia en la satisfacción y el éxito en una u otra esfera.

En el modelo de Greenhaus y Friedman (2001), sobre las relaciones entre trabajo y familia, se mencionan tres componentes clave para lograr dicha integración y evitar el conflicto, ellos son:

- a) Los recursos.

- b) La participación.
- c) La satisfacción emocional.

Patrones familiares

Belausteguigoitia (2004), realiza un análisis de las relaciones hacia el interior de la empresa familiar y afirma, que “se observa cierto patrón de comportamiento en las relaciones entre diversos miembros de la familia dentro de la empresa, basada en las expectativas del grupo familiar”.

Las pautas familiares son valores que los ancestros han transmitido a la familia y que el fundador lleva a la empresa, los cuales no son referidos necesariamente al producto o servicio. Sin embargo, la conducta familiar a través de los años crea una tradición que, en un momento dado, puede dejar de ser lo que necesita la empresa, ya sea por su inoperancia en el presente o porque se haga necesario modificar estructuras, procesos y costumbres. Estas prácticas son poderosas y, en algunos, casos, inconscientes, lo que puede impedir reconocer las ventajas de los cambios continuando atrapados en dichos patrones. Un ejemplo de patrón familiar, es el sentimiento de gratitud o apoyo hacia la sociedad en que la familia se desenvuelve, y que en el caso de la empresa se transformará en el sentido de responsabilidad social (De la Garza, 2006).

Compensaciones

Una empresa familiar es un proyecto de vida para los integrantes del círculo familiar y para quienes, sin serlo, trabajan en ella, en consecuencia, se esperan cierto tipo de compensaciones como son buen salario, dividendos atractivos y buen modo de vida. Así, para los empleados debe ser atractiva y justa la recompensa, teniendo el cuidado de llevar esa misma situación a los que son miembros de la familia, ya que deben

evitarse dos vicios que son comunes: el pago elevado a un empleado por el sólo hecho de ser parte de la familia o el estar en una situación económica difícil o, por el contrario, se le pague menos de lo que corresponde al puesto que desempeña.

En cuanto a los socios que no trabajan dentro de la empresa se les debe retribuir con dividendos que les permitan liquidez. Un aspecto poco analizado es la compensación del dueño-director que se retira en vida, debido a que la sucesión se dio por cualquier evento que le impida continuar, o bien porque lo decida él mismo. Se deberán contemplar no sólo su participación como accionista, como asesor del consejo de administración o bien el equivalente a una jubilación de funcionario.

Organismos propios de la empresa familiar

En la empresa familiar bien organizada aparecen ciertos organismos propios de esta clase de empresa que pueden ser muy útiles al ejecutivo familiar para llevar a cabo sus objetivos.

Existen dos clases de órganos de gobierno, los que rigen la empresa: la junta de accionistas, la asamblea de socios y el consejo de administración; y los que administran las relaciones familia-empresa que son: el consejo familiar y la asamblea familiar.

Existe una diferencia entre un consejo y una asamblea familiar, ésta se forma, de manera ideal, por todos los miembros de la familia incluyendo los menores, a fin de lograr una plena identificación con ella. En cuando al consejo familiar, es el órgano máximo formado por miembros destacados, comúnmente por los que tienen participación en la empresa, pero también por aquéllos a quienes se les reconoce autoridad moral sobre la familia.

Ambos órganos están relacionados con un instrumento importante en este tipo de organizaciones: el protocolo familiar, definido como el documento de planeación estratégica que idéntica las peculiaridades de la familia a la vez que refuerza la identidad entre sus miembros, así como su compromiso para con la empresa.

Gallo y Tomaselli (2006), afirman que el protocolo familiar consta de dos partes:

a) El fundamento que explica el proyecto de empresa que posee la familia y que debe motivar a que los miembros se identifiquen con él y lo perciban con amor. Se compone de las causas por las que dicho proyecto debe continuarse, qué tipo de empresa desean, qué esperan de ella y cuándo es conveniente dejar de ser empresa familiar; y

b) Una normatividad que inspire confianza en la actuación de quienes encabezan en ese momento la empresa y consta de: normas sobre el trabajo, sobre la propiedad, sobre la forma de ejercer el poder y sobre cómo promover la unidad.

Sucesión

Un aspecto básico es el de la sucesión de la empresa que debe irse preparando muchos años antes de que se tenga que dar dicho acontecimiento. El traspaso generacional, a menos que suceda un incidente sorpresivo, se da varias décadas después que se tomó la posesión de la empresa, por lo que hay mucho tiempo para preparar a los posibles sucesores. Sin embargo, si se da el pase generacional de un solo fundador a una sociedad de hermanos y de ésta a un consorcio de primos, se va complicando cada vez más el traspaso.

Davis (2006), asegura que los traspasos generacionales son diferentes para los directores-gerentes de la primera generación y los de las siguientes, por la fuerza y el

poder que el fundador tiene y que deja a su sucesor a su sombra, mientras que el pase de la segunda a la tercera suele ser menos difícil.

Gallo y Amat (2003), presentan cuatro estrategias que puede seguir el gerente familiar para que el problema sucesorio no frene la buena marcha de la empresa:

- a) Variedad de elección de profesiones.
- b) Estructurar la empresa en unidades estratégicas.
- c) Profesionalizar la empresa.
- d) Reconocimiento al mejor.

Por otro lado, existe la renuencia natural del dueño-director-gerente a retirarse, incluso hay quienes quieren morir dirigiendo la empresa y así lo expresan, creando muchas veces desmotivación en los probables sucesores que se ven a sí mismos empezando a envejecer sin tomar la dirección del negocio.

Responsabilidad social empresarial y el rol del dirigente en la PYME: ¿realidad, oportunidad o necesidad?

El concepto de responsabilidad social empresarial ha sido abordado desde los trabajos de Bowen (1953) considerado como el percusor de este concepto ético aplicable a los negocios. Actualmente, se ha convertido en un tema citado por la administración, considerando aspectos como la satisfacción de los empleados y el cuidado del medio ambiente.

Sin embargo, no ha tenido un desarrollo importante en el caso de las PYMES debido a una aplicación principalmente en las grandes empresas y a las dificultades en su implementación. (Thompson y Smith, 1991; Tilley, 2000)

Inclusive algunos autores se cuestionan sobre la importancia de aplicar la responsabilidad social empresarial en las pequeñas empresas pudiendo convertirse en una amenaza para ellas. (Luken y Stares, 2005)

A simple vista, pareciera que las PYMES no están preparada para incorporar la responsabilidad social empresarial dentro de su estrategia general. Pero la investigación en esta vertiente ha demostrado que los dirigentes y propietarios de la PYME desarrollan acciones que son éticas con sus clientes, justas con sus empleados y en pro del desarrollo de sus comunidades, sin considerarlas por lo mismo acciones socialmente responsables. (Lapointe y Gendron, 2004)

Por lo tanto, surgen diversos cuestionamientos: ¿la responsabilidad social empresarial constituye una herramienta estratégica para el desarrollo de las PYMES?, o ¿es una actividad filantrópica producto de las convicciones personales del dirigente de una empresa?, o ¿es la responsabilidad social empresarial una realidad, una oportunidad, o una necesidad para la PYME? Es necesario identificar la naturaleza de las acciones para comprender las motivaciones de los dirigentes de las PYMES así como sus intenciones.

A partir de estos cuestionamientos, se debe analizar la realidad en estas empresas y sus acciones para mejorar su entorno social y ambiental, a través de un equilibrio en la relación de la empresa con sus clientes internos, como son empleados o socios; y con sus clientes externos como son clientes, proveedores, comunidad o medio ambiente.

En caso de que exista la responsabilidad social en alguna PYMES puede ser por el resultado de una normatividad exigida por el mercado económico, u originada por la conciencia del dirigente de la empresa. En todo caso, es importante observar si esta política de acción representa una oportunidad o una amenaza empresarial.

Sin embargo, ¿qué pasa en aquellas organizaciones que no aplican acciones de responsabilidad social en su actividad?; ¿encuentran un límite en su desarrollo?; ¿se ven perjudicadas al no contar con una ventaja competitiva desarrollada por aquellas

empresas que si aplican la responsabilidad social empresarial? Si es el caso, debemos entonces analizar si existe una necesidad de introducir la responsabilidad social en las PYMES.

En los tres cuestionamientos: realidad, oportunidad y necesidad, la figura del dirigente de la PYME es esencial, él es el responsable de las decisiones estratégicas y operativas, impulsa una responsabilidad en toda su organización motivada por sus valores, por la presión de sus *stakeholders* o por una visión utilitarista.

Concepto de responsabilidad social empresarial

Toda organización forma parte de un núcleo social, en el cual emergen diversas expectativas tanto individuales como grupales. En el caso de una empresa, sin importar su tamaño, cualquier acción que realice tendrá consecuencias positivas o negativas, directas o indirectas en su comunidad: creación de empleos, inyección de recursos financieros, despido de personal, etc., debido a esta relación implícita “organización-comunidad”. (Briones y Sánchez, 2008)

“Toda empresa debe ser responsable de su actividad y de sus efectos frente a cada uno de los grupos sociales que la integran como son: accionistas, trabajadores, estado, proveedores, clientes, etc”. (Jenkins, 2004)

“Integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y del medio ambiente en sus actividades comerciales y sus relaciones con sus clientes internos y externos”. (Comunidad Europea, 2002)

Paralelamente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2002), formuló una serie de principios-guía para el desarrollo de las acciones de la responsabilidad social empresarial, entre los cuales están:

- Defensa de los valores universales (dignidad humana, libertad, igualdad, solidaridad, etc.)
- Responsabilidad global (económica, social, ambiental).
- Una mejora continua.
- Obligación de precaución (riesgos irreversibles al medio ambiente).
- Principio de contaminador-pagador.
- Principio de racionalidad (tener conciencia de las actividades de la empresa).
- Obligación de seguridad en la empresa.
- Principio de compromiso y de transparencia.
- Principio de subsidio (descentralización de la responsabilidad social empresarial).
- Principio de información consulta y de transparencia.
- Principio de participación.

Todos estos principios y normativas internacionales han creado un marco reglamentario de la responsabilidad social empresarial para cualquier tipo de empresa, incluyendo a la PYME mexicana. A continuación presentaremos algunas asociaciones internacionales y nacionales que tienen por objetivo la promoción y desarrollo de la responsabilidad social en el medio empresarial.

La responsabilidad social empresarial dentro de la pequeña y mediana empresa

La importancia de las PYMES en México es grande, su contribución económica es del 42% del PIB, genera seis de cada 10 empleos y es una fuente de oportunidades de desarrollo local y de distribución del ingreso. (INEGI)

A pesar de estas particularidades, las PYMES no logran ocupar un papel preponderante para el desarrollo del país manteniendo en conjunto un papel de sostenimiento de la economía local sin lograr incidir en un progreso regional o de su sociedad. De ahí la búsqueda de nuevas acciones que logren impulsar este avance como es el caso de la responsabilidad social empresarial. (Briones y Sánchez, 2008)

III. Materiales y métodos

A continuación se presenta la metodología que se llevó a cabo en esta investigación, la cual se basa en documental, empírica y aplicada, esto con la finalidad de conocer más acerca de la importancia de la planeación y administración estratégicas aplicada en empresas de giro agroindustrial.

El agronegocio en donde se nos permitió trabajar para la realización de esta investigación, es una empresa pequeña llamada "Agronegocio X" (se omite nombre por preferir el anonimato) ubicada en la ciudad de Saltillo y que cuenta con varios puntos de venta, está se dedica principalmente a la comercialización de productos elaborados a base de carne del cerdo, como son: carnitas, chicharrón, chorizo, cueritos en vinagre y otros productos a base de verduras.

Se dedican principalmente a la venta de menudeo, con varios años manteniéndose dentro del mercado, fue por esto que surgió la idea y la propuesta de aplicar la planeación y administración estratégicas ya que como esta empresa, existen muchas más de igual y mayor dimensión, pero con la falta de lo antes mencionado.

Se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Primero se buscó un agronegocio en donde quisieran participar en proporcionar los datos necesarios para realizar la investigación.
2. Se buscaron fuentes bibliográficas para complementación de dicha investigación.
3. Se realizaron 35 encuestas cara a cara en el mes de Abril de 2014 al personal de "Agronegocio X". Todos los encuestados cuentan con la mayoría de edad. De las personas encuestadas el 70% son de sexo masculino y el 30% del sexo femenino. El 78% de los encuestados cuenta solamente con estudios de nivel secundaria, el 12%

con nivel de preparatoria y el 10% con estudios profesionales. El sueldo promedio de los encuestados se encuentra en el rango de \$4,000 a \$5,000. El 65% tiene de 1 a 3 años laborando en la empresa. El margen de error es de $\pm 0.95\%$.

4. Se graficaron los resultados arrojados de las estadísticas de investigación en campo.

5. Se desarrolló la metodología UALAE.

a) Misión: ¿cuál es la razón de ser de la empresa? ¡la empresa hoy!

b) Visión: ¿cuál es la percepción del futuro deseado para la organización? ¡la empresa mañana!

c) Objetivos: ¿Cuáles son los fines y las metas?

d) Políticas: Las normas y reglas del juego bien establecidas.

e) Programas: Las actividades más importantes que se llevan a cabo para mejorar de manera continua.

f) Estrategias: ¿Cuál es la mejor manera de llegar al punto señalado?

g) Tácticas: ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo?

h) Diagnóstico (FODA): ¿Cuál es la situación actual de la empresa?

i) Pronóstico: ¿A dónde se dirige?

j) Conclusiones y recomendaciones: Medidas alcanzables.

k) Control: ¿Qué medidas deberán vigilarse y verificarse que indiquen con veracidad si se está teniendo éxito o fracaso?

6. Se llegó a un resultado y a las conclusiones.

IV. Resultados y Discusión

Antecedentes de la empresa

“Agronegocio X” inició aproximadamente en el año de 1999-2000, el propietario es originario de la ciudad de Torreón, Coahuila.

Empezó como negocio familiar de venta de chorizo de cerdo, posteriormente se dedicó a comercializar otros productos derivados del cerdo como son: carnitas, chicharrón y cueritos en vinagre.

Hoy en día cuenta con cuatro puntos de venta en la ciudad de Saltillo, Coahuila y una bodega en la que fabrican el chorizo y los demás productos que ofrecen al público, la pequeña empresa la conforman alrededor de 70 empleados, de los cuales son familiares y personal contratado.

Productos que elaboran y ofrecen al público

- Carnitas de cerdo
- Chicharrón y durito de cerdo
- Chorizo de cerdo
- Costillita y chamorro de cerdo
- Cueritos en vinagre
- Variedad de salsas y chiles en vinagre (habanero, piquín, jalapeño y serrano)
- Nopalitos y cebolla en escabeche
- Pico de gallo

Principales clientes

- Venta al menudeo
- Contratación de eventos

Filosofía

Para excelente prestigio, calidad y servicio “Agronegocio X”.

Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Gratitude
- Calidad
- Cortesía
- Tolerancia
- Perseverancia
- Puntualidad

Códigos de colores

- Ducto de agua
- Ducto de gas
- Corriente eléctrica
- Flamable

- Punto de reunión

Seguridad e higiene

- Tarjeta de salud vigente
- Capacitación adecuada a personal de nuevo ingreso
- Capacitación de primeros auxilios
- Aseo personal (hombres pelo corto, mujeres pelo recogido, uñas cortadas, usar cofia, cubre boca, zapatos y mandil limpios)
- Botiquín de primeros auxilios
- Afiliación al seguro social
- Extintores en buen estado

Metodología UALAE

Misión

“Ofrecer al cliente productos de buena calidad, sabor, higiénicamente preparados y con un excelente servicio”.

Visión

“Ser líder en el mercado y ser reconocidos a nivel agro negocio por los que vendemos al público”.

Objetivos

- Mantenerse vigentes como competidores dentro del mercado.

- Mantener la lealtad de los clientes con los productos de excelente calidad y servicio.
- Generar utilidades para el desarrollo del negocio y del personal que lo integra.
- Ganar clientes.

Políticas

- Cumplir con las normas de salubridad.
- Satisfacer las necesidades alimentarias del cliente con los productos que se ofrecen.
- Crear conciencia del medio ambiente.
- Reconocer el esfuerzo y dedicación de los empleados.

Programas

- Capacitación para delegar sus funciones y ofrecer buen servicio al cliente.
- Reuniones sociales mensualmente como mérito al buen desempeño.
- Motivaciones y estimulaciones a los empleados

Estrategias

- Ofrecer los mejores productos y dar el mejor servicio
- Aceptar opiniones de mejora continua
- Variedad de productos en diversas presentaciones
- Promociones de venta con la finalidad de no tener productos rezagados
- Tener orden y limpieza en el negocio

Tácticas

- Ofrecer a los clientes productos de buen sabor y excelente calidad
- Realizar promociones continuamente
- Buen surtido de los productos
- Vender imagen y buen servicio

Diagnóstico FODA y/o Diagnóstico empresarial**Fortalezas**

- Clientes leales
- Excelentes puntos de venta
- Elaboración de sus propios productos
- Proveedores que venden calidad
- Empleados con gran experiencia en la elaboración de los productos
- Fácil acceso de la bodega a los locales
- Trabajo en equipo

Oportunidades

- Tecnología en la empresa
- Llevar a cabo las estrategias
- Expansión hacia el centro de la ciudad
- Elaboración de mejora continua de empleados
- Mayor enfoque en paquetes para fiestas y/o banquetes

Debilidades

- Mermas
- Variación de ventas en las temporadas del año
- Competencia a los alrededores
- Falta de anuncios publicitarios

Amenazas

- El aumento del precio de la carne de puerco
- Competencia de negocios del giro alimentario
- Mala fama de la carne de puerco.
- Economía familiar
- Competencia de los mismos productos en el mercado

Pronóstico

Existen situaciones impredecibles fuera del alcance establecido, como son los aumentos inesperados en alimentos y otros aspectos económicos que afectan principalmente la economía familiar y a los negocios por su disminución de ventas.

Pero pensando siempre positivamente y con lo anterior analizado en el negocio, se pretende haya un incremento de ganancias y ser más competentes, esto, llevando a cabo lo planeado.

También se planteó realizar más difusión del negocio, o sea, realizar propaganda en radio y televisión local, ya que confían ampliamente en los productos y el servicio que ofrecen y además cuentan con un plan de contingencia para el suficiente abastecimiento de todos sus productos.

Recomendaciones

- Se recomienda crear un lazo más cercano hacia el tema del medio ambiente, tener una concientización más amplia con el uso de envases desechables, o hacer un paréntesis para comunicar que el envase se puede volver a reutilizar en casa más de una vez, ya que es un tema que ésta muy unido con los agro negocios, así como las grandes industrias.

- Dar mantenimiento a las instalaciones
- No descuidar el orden y la limpieza del negocio
- Usar uniforme adecuado para mejor imagen
- Tener un botiquín de primeros auxilios
- Dar un recetario como un plus de los múltiples platillos elaborados a base de carne de puerco.
- Realizar buzón de “like” para que los clientes puedan opinar.

Control

Para tener un buen control del funcionamiento del negocio se concluyó a realizar lo siguiente:

- Hacer juntas diarias con la finalidad de conocer las ganancias que se obtuvieron al día anterior.
- Establecer elevar un peso más de venta, comparando el mismo día del año anterior.
- Tener presente y ejecutar la misión y visión del negocio.
- No perder la calidad de los productos y servicio.
- Ejecutar planes de mejora continua que se propongan.

- Adoptar o adaptar costumbres o hábitos de otros negocios o empresas que tienden a tener éxito.

Resultados

- La investigación para el desarrollo de la planeación y administración estratégica fue exitosa, esto gracias a la disponibilidad y participación del propietario y empleados. Se requiere tener una evaluación ya sea semestral o anual durante un período de entre 3 a 5 años.

- Los resultados verdaderos se verán reflejados en las ganancias y la aceptación de los clientes con su nuevo plan de trabajo.

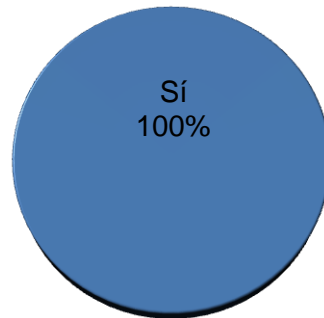
- A la fecha ya se empezó a trabajar con el nuevo plan de trabajo que se realizó y tanto el propietario y empleados se sienten más satisfechos y seguros.

- Se comprometieron a seguir trabajando en equipo con mayor esfuerzo para que esto realmente sea factible.

- Consideran que les dará muchos más beneficios siendo un agronegocio más formal que anteriormente.

A continuación se muestra gráficamente los resultados arrojados de la encuesta utilizada para el desarrollo del caso práctico real.

1. ¿Le gustaría que su empresa agroindustrial tuviera más desarrollo empresarial?



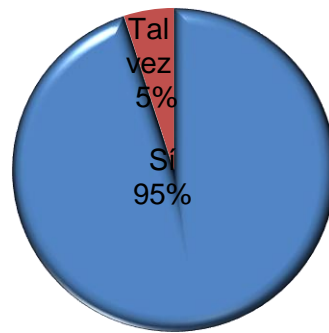
El 100% de los encuestados dijo que sí le gustaría que la empresa donde laboran tenga más desarrollo empresarial.

2. ¿Usted considera importante el que se establezca la misión, visión, objetivos, políticas, programas y estrategias de la empresa?



El 100% de los encuestados contestó que sí considera importante el que se establezca la misión, visión, objetivos, políticas, programas y estrategias de la agroindustria “Agronegocio X”.

3. Sinceramente, si se establecieran la misión, visión, objetivos, políticas, programas y estrategias ¿usted los llevaría a cabo?



El 95% de los encuestados contestó que sí los llevaría a cabo si se establecieran y el 5% dijo que tal vez los llevaría a cabo.

4. Analizando el diagnóstico empresarial FODA, mencione en cada una de ellas las que considera que existen dentro de la empresa.



En las fortalezas, el 37% dijo clientes leales, el 28% excelentes puntos de venta, el 9% contestó la elaboración de sus propios productos, el 7% proveedores que venden calidad, el 5% dijo empleados con gran experiencia en la elaboración de los productos, el 5% fácil acceso de la bodega a los locales, el 3% trabajo en equipo y el 6% otros.

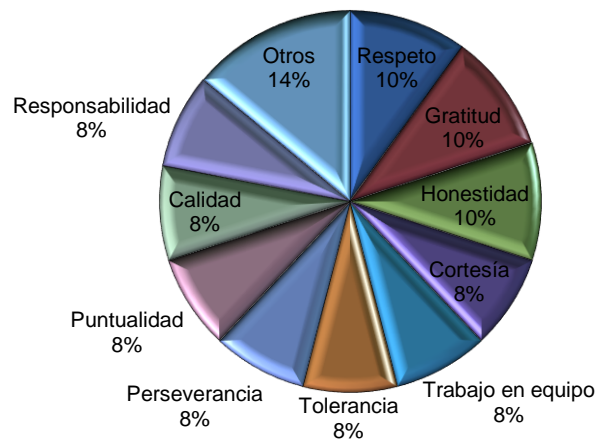
En oportunidades, el 41% dijeron tecnología en la empresa, el 20% llevar a cabo las estrategias, el 14% dijo expansión hacia el centro de la ciudad, el 12% elaboración de mejora continua de empleados, el 9% mayor enfoque en paquetes para fiestas y/o banquetes y el 4% otros.

Las debilidades, el 45% contestó mermas, el 26% variación de ventas en las temporadas del año, 15% competencia a los alrededores, el 7% falta de anuncios publicitarios y el 7% otros.

En amenazas, el 43% dijo el aumento del precio de la carne de puerco, el 27% competencia de negocios del giro alimentario, el 9% mala fama de la carne de puerco,

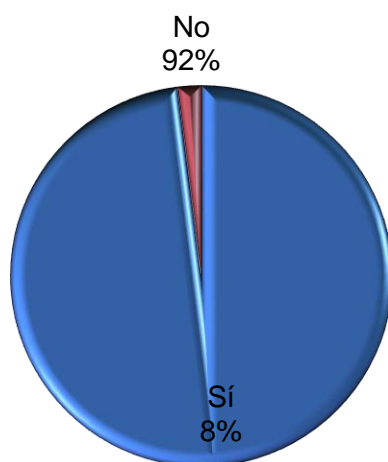
el 9% dijo la economía familiar, el 7% competencia de los mismos productos en el mercado y el 5% otros.

5. De los siguientes valores indique 10 de los que más considera se llevan a cabo en la empresa.



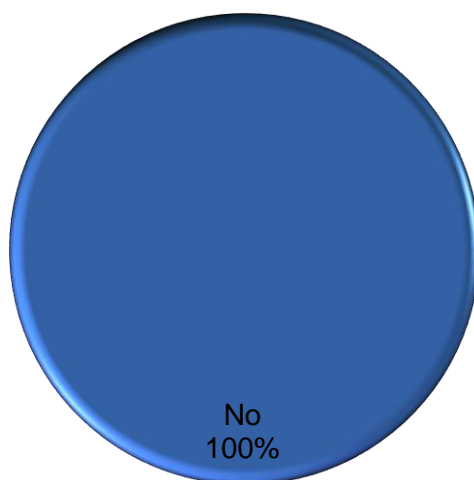
De los encuestados el 10% contestó que el valor que más se lleva a cabo en la empresa es el respeto, con otro 10% mencionó la gratitud, el 10% dijo honestidad, el 8% cortesía, el 8% trabajo en equipo, el 8% dijo la tolerancia, el 8% contestó perseverancia, el 8% puntualidad, el 8% calidad, con otro 8% dijo la responsabilidad y el 14% mencionó otros como; afecto, compromiso, entusiasmo, adaptabilidad y logro.

6. ¿ Se cuenta con alguna medida de seguridad e higiene para el personal?



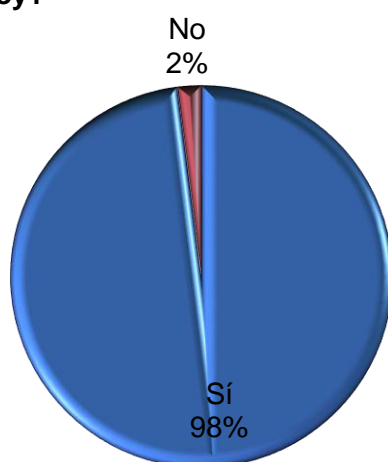
El 92% de los encuestados dijo no contar con alguna medida de seguridad e higiene para el personal y el 8% dijo sí.

7. ¿Cuenta con seguro social?

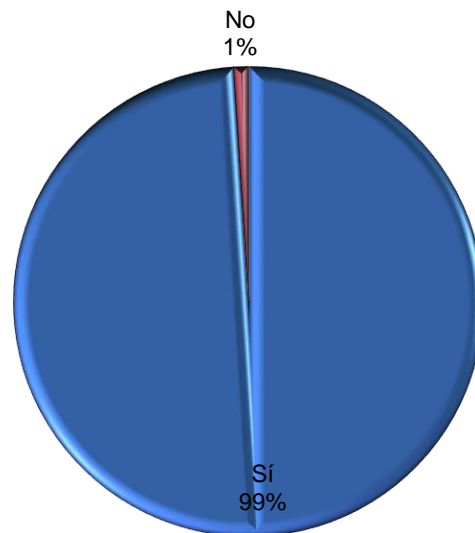


El 100% de los encuestados dijo no contar con seguro social.

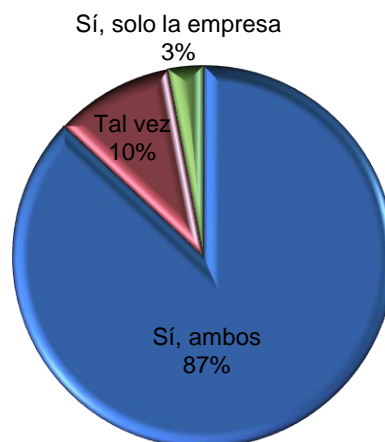
8. ¿Le gustaría que la empresa se formalizara y contara con las prestaciones de ley?



El 98% de los encuestados dijo sí le gustaría que la empresa se formalizara y contara con las prestaciones de ley y el 2% dijo no.

9. Sinceramente, ¿le gusta su trabajo?

De los encuestados el 99% dijo sí le gusta su trabajo y el 1% contestó que no le gusta su trabajo.

10. ¿Cree que llevando a cabo esta planeación y administración estratégicas le beneficiaría a usted y a la empresa?

El 87% de las personas encuestadas dijo sí, ambos les beneficiaría si se llevara a cabo la planeación y administración estratégicas, el 10% dijo tal vez y el 3% dijo sí, sólo a la empresa le beneficiaría.

Discusión

Así como en este caso de la empresa del sector agroindustrial la planeación y administración estratégicas deben establecerse en cualquier otro giro empresarial con la finalidad de ser más competitivos, formales y de mayor credibilidad.

Hoy por hoy, si las micro, pequeñas y medianas empresas se esmeran en implementar esto, tendrían mayor punto de partida y mayor visión.

En esta investigación de campo, donde se realizó un caso práctico real de una pequeña empresa agroindustrial integrada principalmente por familiares, con el propósito de conocer más a fondo y de cerca la problemática de las empresas que se establecen cada día más y más, y en su mayoría micro, pequeñas y medianas empresas que no cubren ni cumplen con el régimen de negocio establecido, tanto como de salubridad en los casos de negocios dedicados a comercializar productos alimentarios o comestibles y que pueden ser “focos rojos” de problemática social, por llegar a dispararse y no llegar a tener un control de esto y tanto como por proporcionar un buen empleo a los trabajadores no familiares, como son el seguro social, las prestaciones de ley, entre otros.

Es muy importante como negocio o empresa se cuente con un plan de desarrollo estratégico, ya que por la problemática social de economía por el cual el país atraviesa, donde el dinero alcanza menos para el sustento diario familiar, esto podría servir de plan de contingencia si en un determinado momento la única fuente directa de ingreso sea esto.

Tomando como referencia lo investigado cualquier persona con enfoque empresarial que desee iniciar un negocio puede implementar y desarrollar la metodología UALAE, la cual le será de mucha utilidad.

V. Conclusiones

- Mediante la etapa de recopilación de información en campo, se concluyó que los pequeños agronegocios tienen desventajas por la competencia de otras empresas comerciales o de giro similar y por la alta competitividad tienden a no realizar sus planes estratégicos a largo plazo.
- Se conoció el estado actual en el que se encuentran como empresa dentro del mercado con el diagnóstico empresarial que se elaboró.
- Existen variables económicas en la población como son las de preferencias de consumo y los de consumo básico para subsistir, esto conlleva a delimitar el segmento de mercado para la compra de este tipo de productos.
- La disponibilidad de tiempo del propietario, así como de los empleados, para recabar la información, habla de que hay una concordancia de sus valores que como negocio decidieron formalizar.
- Concluyeron que saben trabajar en equipo y que no tratan de minimizar a ninguno de sus empleados.
- Desconocían lo que comprende la planeación y administración estratégica por lo tanto, es un cambio radical en la forma de operar del negocio, ya que se requiere de capacitación y gran desempeño para lograr rápidamente llevar a cabo este nuevo plan de trabajo.

- Con el apoyo de la metodología con la que se trabajó, es un ducto rápido y factible para elaborar y desarrollar el nuevo plan de trabajo de cualquier negocio.
- Cada empresario puede elaborar sus planes estratégicos a mediano y largo plazo para ayudar a mejorar la calidad en las decisiones que se tomen dentro de la empresa.
- El uso de estas herramientas puede lograr a visualizar a los empresarios emprendedores mexicanos a ser más competentes, más capaces, más organizados y llevar una mejor administración de su empresa.
- Se detectó que hay poca rotación de los empleados.
- Es de vital importancia para los administradores o empresarios emprendedores generar todo este tipo de trabajo que se realizó, pues porque no se trata de tener enmarcados la misión, visión, etc., sino de tenerlos presentes para ejecutarlos y que sus clientes, proveedores, otras empresas, entre otros, reconozcan que es un agro negocio con seriedad, que todos sus productos que tiene en venta son realmente confiables y de excelente calidad como de higiene.

VI. Literatura citada

Aguilar V. A. 2012. "Planeación y Administración Estratégicas". Cuarta edición. Torreón Coah., México. 105 p.

Aguilar V. A., Guerra E. G. y Cabral M. A. 2005. "La Ética en los Agronegocios". Editorial Limusa. Primera edición. México, D.F. 100 p.

Aguilar V.A., Cabral A., Arras A., Moreno S. y Denogean F. 2012. "Las Técnicas de Administración Estratégica en los Agronegocios". Primera edición. Torreón, Coahuila. México. 247 p.

Harold K., Heinz W. y Mark C. 2008. Administración una perspectiva global y empresarial. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Décima tercera edición. México, D.F. 667 p.

Steiner G. A. 2011. Planeación Estratégica: lo que todo Director debe saber. Editorial Patria. Trigésima octava edición. México, D.F. 366 p.

Montana P. 2006. Administración. Editorial Cecsca. Cuarta edición. México, D.F.

Reyes P. A. 1997. Administración de Empresas. Editorial Limusa. Primera edición. México, D.F. p.15

Barragán J.N. et. 2002. Administración de las pequeñas y medianas empresas. Editorial Trillas. Primera edición. México, D.F. 228 p.

Harold K., Heinz W. y Mark C. 2008. Administración una perspectiva global y empresarial. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Décima tercera edición. México, D.F. 667 p.

Ramírez P.D. y Cabello G. M. 1997. Empresas Competitivas: Una estrategia de cambio para el éxito. Editorial McGraw Hill Interamericana. Primera edición. México, D.F. 280 p.

Goldfeder G. y Aguilar E. 2000. Planificación y Administración un enfoque integrador. Editorial Trillas. Segunda edición. México, D.F. 243 p.

Carreño H. F. 1997. Enfoques y principios teóricos de la evaluación. Editorial Trillas. Primera edición. México, D.F. 71 p.

Chiavenato I. 1990. Administración de recursos humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Primera edición. México, D.F. 300 p.

Robles F. V. 2008. Cuatro Perspectivas del Gerente Mexicano. Liderazgo, familia, valores y responsabilidad. Editorial Plaza y Valdés. Primera edición. México, D.F. p 111.

Medrano, Merlano. 2011. Sinergia en el ambiente de trabajo, municipio Majibacoa, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. 5 p. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ccss/13/smm.pdf> Consultado (20/10/2014)

Covey, Stephen. 2003. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. 205 p. Disponible en: <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/.../los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva.pdf> Consultado (11/11/2014)

VII. Apéndice

Encuesta utilizada para la realización del caso práctico, así como el desarrollo de la Metodología UALAE.

1. ¿Le gustaría que su empresa agroindustrial tuviera más desarrollo empresarial?

Sí

No

2. ¿Usted considera importante el que se establezca la misión, visión, objetivos, políticas, programas y estrategias de la empresa?

Sí, todos

No

Sólo algunos ¿cuáles?

3. Sinceramente, si se establecieran ¿usted los llevaría a cabo?

Sí

No

4. Analizando el diagnóstico empresarial FODA, mencione en cada una de ellas las que considera que existen dentro de la empresa.

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

5. De los siguientes valores indique 10 de los que más considera se llevan a cabo en la empresa.

Respeto	Ser el mejor
Calidad	Perseverancia
Adaptabilidad	Puntualidad
Entusiasmo	Precisión
Responsabilidad	Afecto
Cortesía	Compromiso
Trabajo en equipo	Dignidad
Tolerancia	Gratitud
Logro	Honestidad
Asertivo	Otro, ¿cuál?

6. ¿El personal cuenta con alguna medida de seguridad e higiene?

Sí

No

7. ¿Cuenta con seguro social?

Sí

No

8. ¿Le gustaría que la empresa se formalizara y contara con las prestaciones de ley?

Sí

No

9. Sinceramente, ¿le gusta su trabajo?

Sí

No

10. ¿Cree que llevando esto a cabo le beneficiaría a usted y a la empresa?

Sí, ambos

No

Sí, sólo a la empresa

Tal vez

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Edad

Sexo

Escolaridad

Tiempo de laborar en la empresa

Sueldo promedio mensual

¡GRACIAS POR COLABORACIÓN!