



UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA
“ANTONIO NARRO”

UNIDAD LAGUNA

DIVISION REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL

“La Administración Estratégica y su adaptación a los Agronegocios”

Tesis Elaborada por

José Armando Hernández Morales

Presentada como requisito parcial para obtener el título de:

MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA

UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA
"ANTONIO NARRO"

UNIDAD LAGUNA

DIVISION REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL

"La administración estratégica y su adaptación a los agronegocios"

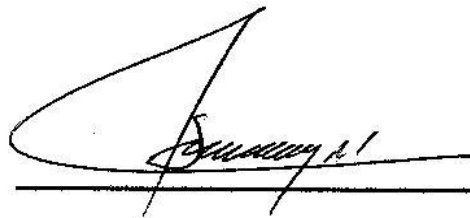
Tesis Elaborada por

José Armando Hernández Morales



Dr. Alfredo Aguilar Valdés

Asesor principal



M.V.Z Rodrigo Isidro Simón Alonso

Coordinación de la División
Regional de Ciencia Animal

Coordinador de la división regional de ciencia animal

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA “ANTONIO NARRO”

UNIDAD LAGUNA

DIVISION REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL

“La administración estratégica y su adaptación a los
agronegocios”

Tesis Elaborada por

José Armando Hernández Morales




Dr. Alfredo Aguilar Valdés

Presidente del jurado



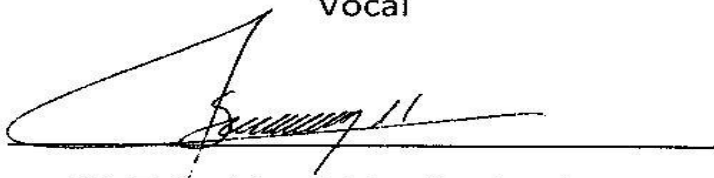
Dr. Agustín Cabral Martell

Vocal



Dr. Luis Felipe Alvarado Martínez

Vocal



MVZ. Rodrigo Isidro Simón Alonso

Vocal suplente

A Dios le pedí fuerzas para grandes logros, me hizo débil para aprender humildemente a obedecer, le pedí salud para hacer cosas grandes, me dio enfermedad para aprender a hacer cosas buenas; le pedí riquezas para poder ser feliz, me dio pobreza para poder ser sabio, pedí poder para obtener alabanzas, me dio debilidad para sentir la necesidad de ayudar; le pedí todo para poder disfrutar de la vida. Me ha concebido vida para poder disfrutar todo; no recibí nada de lo que pedí; pero si todo lo que he deseado. A pesar de mi mismo las peticiones que no realice me fueron concedidas. Yo entre los hombres soy el más afortunado.

Anónimo.

INDICE

1. Agradecimientos.....	6
2. Resumen.....	9
3. Introducción.....	10
4. Surgimiento de la administración estratégica.....	11
5. Definición de administración estratégica.....	14
6. Proceso evolutivo.....	16
7. La metodología y la actitud prospectiva.....	18
8. La administración estratégica competitiva.....	20
9. Evolución de la planeación estratégica y su fusión con la administración estratégica.....	22
10. Matriz de perfil competitivo.....	28
11. Objetivos generales.....	29
12. Matriz foda.....	29
13. Metodología UALAE.....	32
14. Reporte preliminar y final.....	32
15. Resultados Formatos MAE- CASO PRACTICO GRANJA AVICOLA.....	34
MAE 01. Expectativas del Director.....	35
MAE 02. Programa de actividades de manejo de la granja.....	38
MAE 03. Programa de Formulación de las Estrategias.....	39
MAE 04. Elementos de la Misión de la Empresa.....	40
MAE 05. Valores.....	41
MAE 06. Políticas de la empresa.....	42
MAE 07. Matriz EFE.....	43
MAE 08. Matriz EFI.....	44
MAE 09. Objetivos de la empresa.....	45
MAE 10. Matriz FODA.....	46
16. Conclusiones.....	46
17. Referencias bibliográficas y documentales.....	47

Agradecimientos.

Este trabajo fue realizado con todo el esfuerzo posible de mi parte, como una satisfacción personal de un logro más de los retos que se me presentan en el transcurso de la vida. Y para ello tener las suficientes herramientas, capacidad y deseos necesarios para escalar los obstáculos que se me presenten durante mi trayectoria profesional.

Este logro se lo agradezco:

A mi asesor

Dr. Alfredo Aguilar Valdés, por su apoyo incondicional y sus enseñanzas para la realización de la presente investigación; por sus consejos y confianza brindada a este aprendiz.

A mis padres

Con mucho cariño que son lo más maravilloso del mundo.

Que gracias a ellos pude concluir una etapa muy importante de mi vida y que con su apoyo me han enseñado a levantarme con sus consejos y alentadoras palabras y que gracias a ellos soy lo que soy y por todo eso les doy las gracias desde lo más profundo de mi corazón.

A mis abuelos

Por el apoyo incondicional, moral y económico otorgado para la culminación de mi carrera profesional, les doy las gracias los aprecio mucho los quiero y los admiro.

A mis hermanos

A José Orlando y David Alonso porque son parte muy importante en mi vida cotidiana, por los momentos alegres que hemos pasado juntos, los quiero mucho hermanos.

A mis tíos

Les agradezco de todo corazón todo el apoyo que me brindaron y por confiar en mi y por los consejos porque ellos son como mis segundos padres y que siempre he admirado.

En general les agradezco a todos mis tíos y tías por todo el apoyo brindado y por tenerme la confianza para lograr mi meta.

A mi pareja

Por todo el apoyo brindado durante estos tres años que a compartido conmigo, por todo esos momentos hermosos que pasamos juntos y los no tanto. Gracias por estar a mi lado siempre. Te Quiero Mucho “Mi Wera”

A mis amigos

Gracias a Dios que los puso en mi camino en el preciso momento de mi vida; Iliana Ramírez, Thelma De Casas, Barbará Olmedo, Amparo Chihuahua, Felipe García, Gerardo Neri, Gerardo Agustín, Raúl Vicuña, Luz Elena Rivera, Mario Nava, Javier Varela, Carlos Maldonado, Benjamín Mendoza, Sebastián García, Alfonso Lomeli, Blanca Peña,.

A mis asesores y maestros

Por todo el apoyo brindado durante la realización en mis estudios de licenciatura, por brindarme todos los conocimientos dentro de las aulas de clases y así culminar una etapa importante de mi vida profesional, en especial M.V.Z. Gerardo Arellano, Dr.

Rafael Rodríguez, Dr. José Alberto Delgadillo, Dr. María de los Ángeles de Santiago, Dr. Francisco Carrillo, Ing. Fernando Arellano, Dr. Pedro Antonio Robles, Dr. Edmundo Guzmán, Dr. Gerardo Duarte, M.V.Z. Raúl Rodríguez. Dr. Carlos Leyva.

Resumen

El presente trabajo de tesis se considera como un ejercicio de adopción y adaptación de la técnica de la administración estratégica a la actividad avícola. Por tal motivo, La investigación es aplicada a una actividad específica en donde se demuestra que cuando se tienen buenas intenciones las alianzas estratégicas funcionan favoreciendo a pequeños y grandes productores., es el caso de una gran avindustria y de productores con parcelas avícolas en mutua ayuda en común.

Se ha cumplido con el objetivo fundamental de este trabajo, porque se ha revisado la técnica de las alianzas estratégicas (joint venture) en un caso pecuario lo que ha permitido demostrar que las técnicas urbanas e industriales se pueden ajustar a las condiciones de las empresas agrícolas y pecuarias.

Además a los pequeños avicultores se les instruye y adiestra para que cubran las expectativas estratégicas que maneja el consorcio avícola que los apoya en este fenómeno socioeconómico denominado parcelas avícolas en donde se rescata la figura socioeconómica del pequeño avicultor que prácticamente desde los años sesenta había desaparecido de la economía primaria en México.

Palabras Clave:

Administración estratégica

Avindustria

Parcela avícola

Alianza estratégica.

LA TÉCNICA DE LA ADMINISTRACION ESTRATÉGICA-FUNDAMENTOS

INTRODUCCION

Estudiar a la **Administración Estratégica (A.E.)**, es llevar a cabo un análisis minucioso de las nuevas corrientes y escuelas cuyos autores la conciben y describen como una herramienta individual y contemporánea, y por otro lado, reconocer que al conjunto de técnicas administrativas de actualidad se les puede también denominar como **Técnicas de Administración Estratégica** (Aguilar V.A. y Col's-2000)

Como antecedente histórico, es justo reconocer que todas las técnicas administrativas modernas, se basan en los fundamentos clásicos de administración ya establecidos desde el siglo pasado, por lo que sería ingrato olvidar que a pesar de la modernidad, **Administrar Estratégicamente**, significa que las funciones tradicionales se actualicen y se vuelvan precisamente estratégicas, es decir orienten en forma más dinámica y eficaz cada uno de los pasos o funciones que establece la administración clásica o generalista, adaptándose a los momentos y circunstancias actuales, logrando que cada una de las acciones actúen a favor de una alta productividad empresarial.

Por tal motivo dentro de este marco conceptual, se puede señalar a la **A.E.**, como el “conjunto de técnicas administrativas de actualidad que promueven con sus ideas la proyección de lo estratégico hacia el futuro” (Aguilar V.A.). Normalmente estas nuevas técnicas y seguramente las que aparezcan en el futuro, “se basan en el análisis prospectivo, permitiendo con ello la configuración anticipada de los fenómenos que se desean estudiar, analizar, evaluar, y corregir en el ámbito empresarial”.

Es conveniente señalar que en el grupo de las denominadas nuevas técnicas de administración estratégica, cada una de ellas se presenta con su propio estilo y de acuerdo a la influencia y criterio de cada autor o autores, diseñan una metodología para los escenarios presentes y futuros, revisando cada diagnóstico estratégico con sus posibles consecuencias, estudiando el tipo y magnitud de las fortalezas y debilidades, previendo a su vez, las características de las amenazas y oportunidades a las que todo negocio debe de afrontar y resolver favorablemente.

Por todo lo anterior y de acuerdo a diversos programas de estudios aceptados para esta asignatura, dentro del estándar de calidad académica que se sostiene y consolida en la **Red de Cuerpos Académicos** involucrados en esta investigación aplicada, se ha considerado conveniente por las academias respectivas y por los autores involucrados en esta temática, que un programa de estudios sobre administración estratégica debe contemplar el antecedente histórico y académico antes señalado y posteriormente iniciar al estudiante en el surgimiento de la **A.E.**, de acuerdo a los diversos enfoques que vienen plasmando en sus textos, numerosos autores de referencia contemporánea.

Posteriormente, que el estudioso de este tema conozca cada una de las técnicas administrativas de actualidad que hoy se consideran como estratégicas, y finalmente trabajar con casos prácticos que le den al curso el carácter aplicativo que toda cátedra universitaria requiere.(Aguilar V.A.2001).

SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Los administradores de éxito 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.

Enfoque de la formulación de las políticas (década de los años 50's)

Cuando un pequeño empresario ofrece una clase de bienes o servicios a un grupo reducido de clientes, las áreas funcionales de la empresa pueden planearse, organizarse y coordinarse de manera sencilla e informal. Pero cuando el bien o servicio se modifica o se sustituye, o bien cuando los territorios de venta se extienden, las áreas funcionales aumentan.

La actividad de integrar las funciones requiere una estructura de procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales básicas. Así surge el “enfoque de la formulación de políticas”, basado en el

concepto de implementación de guías de orientación cotidianas que establecen la delimitación en cuanto a lo que un área funcional puede o no hacer.

Enfoque de estrategia inicial (1960-1975)

Chandler propone que “**estrategia**” fuera definida como: “la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a 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 empresa y su entorno era más o menos estable y previsible. Chandler A. desarrollo sus ideas usando el método histórico, analizando cuidadosamente el crecimiento y desarrollo paulatinos de la empresa.

La definición “**estrategia**” de Chandler fue refinada por Andrews K., Ansoff., y col`s., 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 la más conveniente y menos en esta época de una globalización agresiva y coercitiva.

Enfoque de la administración estratégica (1970-1990)

Hoffer Ch. y Schendel D., sugirieron un nuevo enfoque: la “**administración estratégica**”, basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los “objetivos” y “políticas” se agrega a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica, sin menoscabo de otros cambios que se han venido provocando en las últimas décadas.

Ambos autores se centran en **cuatro aspectos claves de la administración estratégica**, que para ellos son:

1. El establecimiento de **objetivos y políticas**.
2. La **actividad o la acción** en la formulación de estrategia.
3. La implantación de la **estrategia y sus tácticas**.
4. **Cambios** en la estructura de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados con una mayor agilidad y talento.

Los **factores claves** son los procesos políticos en el área de recursos humanos y las reacciones individuales internas de la organización, que pueden forzar la revisión de la estrategia cuantas veces sea necesaria y más en un ámbito tan agresivo como el que se está viviendo en nuestra sociedad

La actividad final o el **control estratégico**, proporciona a los administradores una retroalimentación positiva o negativa que puede, por supuesto, afectar a un nuevo proceso de administración estratégica.

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

En la década de los años noventa, se promueven 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 esta cada vez más contaminado de “anglicismos” y esto para muchos, no tiene gran significado, sino que además con lujo de arrogancia mastican, rumian y presumen su “spanglish”.

Un ejemplo de lo anterior, lo observamos que en el lugar de llamarle “**técnica de comparación y de mejora continua**” se prefiere el termino “**Benchmarking**” o al hablar de “**alianzas estratégicas**” se dice “**joint venture.**”

Sin afán de defender ciegamente una cultura tradicional, es importante para los mejores efectos en el lenguaje mixto y **respetando el idioma castellano (español)**, expresar los nombres de las técnicas en ambos idiomas, y esto permite una comprensión correcta de los **anglicismos** sin llegar a poses sofisticadas que mucho se estila en algunas Instituciones de Educación Superior producto irremediable de una transculturación exagerada y claudicante.

DEFINICION DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Certo S., la define así: “es el proceso que sigue para asegurar que una organización posea una estrategia organizacional y se beneficie de su uso”.

Para Stoner J., “proceso de administración que promueve que la organización prepare planes estratégicos y después, actué conforme a ellos”.

Aguilar V.A., para los fines de este texto la define como “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”.

Tal como se emplea en las definiciones anteriores, **una estrategia apropiada** es “aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado” (idem).

Estrategias y políticas

Las estrategias y políticas tienen entre si vínculos muy estrechos. **Las “estrategias”** son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales. Las principales estrategias de una empresa implican objetivos: La obtención y el compromiso de

los “recursos” necesarios para el logro de dichos objetivos y las principales políticas que deberán acatarse al utilizar dichos recursos.

Las “políticas” son guías, normas y tácticas de conducta que proporcionan orientación en la acción administrativa y sobre todo en la toma de decisiones, elaboradas dentro de determinados límites y reglas previamente establecidas.

Por lo general, las políticas requieren de un mutuo acuerdo, ya que su intención es servir de guía a los administradores en los compromisos que adquieren cuando toman sus decisiones. Ellas establecen “las reglas del juego”

La **esencia de las políticas** es el buen juicio y la capacidad de tolerancia. Las estrategias por su parte, se refieren al destino que debe darse a los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) para que aumenten y se aseguren las probabilidades de que se logren los objetivos y metas fijados.

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 o servicios.
- Mercadotecnia
- Crecimiento
- Finanzas
- Estructura organizacional
- Personal (Recursos humanos)
- Relaciones publicas

Para elaborar una estrategia para cualquier área, deben plantearse las preguntas adecuadas. Por ejemplo, en el área de bienes o servicios, las preguntas pueden ser:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué necesitan nuestros clientes?
- ¿Qué cantidad pueden comprar y a qué precio?
- ¿Podemos desarrollar nuestros propios bienes?
- ¿Qué ventajas nos brinda atender las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia actual y futura?
- ¿Qué utilidad (rentabilidad) podemos esperar?
- ¿Qué forma básica deberá tener nuestra estrategia?

PROCESO EVOLUTIVO

El autor Mckinsey, ha puesto de relieve el hecho de que la evolución de la administración puede segmentarse en 4 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 mas 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. Aspectos que deben ser analizados mediante los siguientes criterios.

La necesidad de un análisis prospectivo

Las empresas ante los diversos sucesos de cambio que se han producido a partir de la década de los años setenta, han evidenciado las tendencias y extrapolaciones de los datos que se han manejado en el pasado ya que estos no pueden ser usados en cualquier análisis presente. Esto ha llevado a la necesidad de intentar la búsqueda de métodos que permitan anticiparse a los sucesos futuros para prevenir oportunidades y su aprovechamiento, y se eliminen a su vez las amenazas que se presentan día con día.

La prospectiva y los escenarios futuros son dos alternativas que resultan interesantes en el análisis empresarial ya que permiten el desarrollo de la administración estratégica a través de la incorporación de técnicas y nuevos modelos de aplicación que se dan dentro del mismo contexto en el ámbito de la empresa mexicana.

La administración estratégica y sus raíces

La administración estratégica **amalgama** a la administración clásica o tradicional, la planeación estratégica y otros elementos de las nuevas técnicas en voga, 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 de las demás funciones administrativas, el que por necesidad se vuelvan estratégicos.*

En el modelo actual de administración estratégica como ya se observó, el concepto que tiene mayor importancia para la organización es el de la estrategia. El **poder de la estrategia** es el que marca el rumbo de toda la empresa, una estrategia poco clara y no apta, lleva a la organización al desorden e improductividad; en cambio, una **estrategia adecuada, flexible y**

comprendida por todos los miembros de la organización la lleva a un avance y éxito seguros.

Lo que marca la diferencia entre una empresa de esta etapa y las anteriores, no es la complejidad de sus técnicas de planeación, sino la dedicación y la profundidad con que los planes estratégicos están inmersos en toda la organización y ligados a la toma de decisiones a nivel operativo.

Administrar estratégicamente, implica que la estrategia y sus tácticas guíen todos los pasos de la organización y en función de ella, se adecúe todo el proceso administrativo y por ende la estructura de la empresa.

LA METODOLOGIA 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 grafico donde en la dimensión horizontal se representa **el tiempo** (pasado, presente, 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 transformar 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 del autor Albert Kenneth (1984).

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

(A.P + A.R)	(B.P + A.C)
(A.P - B.C)	(B.P – B.C)

ALTA PARTICIPACION / 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 PARTICIPACION / BAJO CRECIMIENTO (A.P. – B. 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 manejar un criterio conservador respecto a su crecimiento.

BAJA PARTICIPACION /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 PARTICIPACION / 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 por inanición.

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. – B.C.): Deben ser proveedores de fondos para otras líneas de negocios. La inversión que se efectúe en ellos debe ser minimizada para maximizar y mantener su flujo de efectivo.

NEGOCIOS (B.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 (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 ADMINISTRACION ESTRATEGICA COMPETITIVA

Al evaluar a 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 estrategias será la forma de cómo actuar administrativamente.

Cuando se utiliza una estrategia corriente y primaria se refiere a la forma en que el rival esta compitiendo en la actividad, y esto implica comprender si el competidor puede estar en condiciones de responder las siguientes preguntas:

1.-¿ Se basa el competidor en una estrategia explicita o sigue con la idea de que solo es una política de la empresa?

2.-¿ Cuáles han sido a través del tiempo las distintas estrategias del competidor y determinar si existe una coherencia lógica entre ellas?

3.-¿ Cómo está formada su cartera de negocios?

En síntesis, este primer paso tiende a demostrar cómo debe analizarse una estrategia común e inclusive mediante el análisis en el que se defina, que modelo estratégico se ha seguido.

EVOLUCION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y SU FUSION CON LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

	CONCEPTOS	ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA
PASO I	Ausencia de planeación	1. Control de costos, presupuesto anual poco funcional.	Supervivencia por esfuerzos individuales.
PASO II	Planeación de costos	1. Control de costos, presupuesto anual poco funcional.	Cumplir con el presupuesto
PASO III	Planeación de abajo hacia arriba	1. Planes departamentales combinados. 2. Cada uno hace lo suyo 3. Supuesto: la suma de todas las partes hace al "todo". 4. Colocación de recursos estratégicos.	Planes por departamentos

<p>PASO IV</p>	<p>Planeación orientada funcionalmente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respuesta de mercados y competencia 2. Análisis situacional comprensivo. 3. Investigación de mercado 4. Evaluación de alternativas estratégicas. 5. Colocación de recursos dinámicos. 	<p>Pensamiento estratégico con una adecuada supervisión en todos los niveles</p>
<p>PASO V</p>	<p>Planeación estratégica consolidada</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación de recursos para la ventaja competitiva 2. Marco de referencia escogido. 3. Proceso de planeación creativo y flexible. 4. Clima organizacional propicio 5. Monitoreo continuo del medio ambiente y competencia. 6. Sistema organizativo y de recompensa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación y preparación para el futuro. 2. Prospectiva bien calculada y analizada.

<p>PROSPECTIVA</p> <p>2000-2030 fusión y desarrollo de la planeación estratégica con la administración estratégica</p>	<p>Actividades</p> <p>1. Aparecen y reaparecen técnicas administrativas con un universo estratégico y variables empresariales de influencia norteamericana y japonesa principalmente, el reto es adoptarlas y adaptarlas al ámbito de los Agronegocios en México.</p>
<p>Características de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participa de una competencia globalizadora, filosofía del “crece más, el que más tiene”. - Ambiente por demás agresivo, competitivo, pérdida o desorientación de los valores humanos. - Oportunidad de crecer con rapidez y congruencia, siempre que se busque el equilibrio del entorno y se evite la voracidad del comercio. <p>*Cuadro actualizado por Aguilar V.A. y Col´s.(Red de Cuerpos Académicos en Ciencias Socioeconómicas).</p>	

El documento se divide en tres partes: la primera documenta las expectativas del director de una empresa que decidió aplicar la administración estratégica (AE). La segunda describe la metodología para la integración, análisis y definición de cada una de las etapas de formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Analiza el “QUÉ” (la descripción del tema); el “QUIÉN” (las personas, funciones o puestos que son los responsables de la actividad); y el “CÓMO” (el procedimiento de como se debe realizar la actividad).

ACUERDOS CON LA DIRECCION

- a) Expectativas del director de la empresa.

Acordar y definir con la dirección lo que espera al aplicar la AE, identificar las aspiraciones, inquietudes y preocupaciones, se definirán las expectativas y objetivos generales. La información deberá ser integrada en el formato "MAE 01 expectativas del director". Estas serán básicas para definir la Visión y la Misión de la empresa

Las orientaciones ayudarán al director a valorar los requerimientos para el logro de objetivos y riesgo potencial de no contar con una buena implantación y evaluación de estrategias.

- b) Definición del programa

Elaborar con el director las etapas de formulación, implantación y evaluación de estrategias deberá incluir "revisión por parte del director" (formato: MAE 02 programa de administración estratégica).

LA MISIÓN

La misión es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la razón de ser de una organización. LA EMPRESA HOY...

Debe definir claramente cuál es el negocio de la empresa, de redacción de oraciones significativas en tiempo presente.

Para definir la **misión** se desarrollan tres actividades.

- a) Explicación de términos y exposición de ejemplos.

La misión puede incluir nueve elementos:

- 1) clientes
- 2) productos o servicios,
- 3) mercados,
- 4) tecnologías,
- 5) interés por la supervivencia,
- 6) filosofía,
- 7) concepto de sí misma,

- 8) interés por la imagen pública y
- 9) interés por los empleados.

b) Obtener listado de los elementos de la misión.

Uso del formato “MAE 04 **elementos de la misión**” análisis de cada uno de los elementos, sustantivos, objetivos y frases que describen a la empresa.

c) Selección de los elementos de la misión.

Mediante la selección se obtienen los principales elementos de la misión, se redactan dos o tres alternativas, se somete a revisión, selección, adecuaciones y aprobación.

LA VISION

Describe suposición hacia el futuro, **lo que desea a llegar a ser o la posición que ambiciona tener**. Se redacta en infinitivo y referencia a un tiempo futuro. La visión es la primera actividad de la formulación de la estrategia. LA EMPRESA MAÑANA...

La visión debe ser corta, retadora, realista y formada preferentemente por una oración.

Se realiza con una lluvia de ideas individualizada donde se reflejan las propuestas personales de todos sobre el futuro, y por medio del consenso se determina la visión.

Se deberán definir claramente los conceptos que deben incluir la visión, para que se redacten dos o tres alternativas de visión y se someten a revisión, selección, adecuaciones y a su aprobación.

La visión obtenida será el pilar y guía para la formulación de una nueva **MISION**

Una vez obtenidas **visión y misión** se deben difundir a toda la organización, colocándolas en un lugar visible para todos aquellos que tienen contacto con la organización.

LOS VALORES

Los valores dirigen la vida y el comportamiento.

Dentro de los componentes de la misión, los valores se encuentran en el punto número seis que es la filosofía.

Son incluidos generalmente en la misión como parte de los nueve componentes mencionados, algunas empresas hacen una lista de ellos por separado con el propósito de darlos a conocer para que se identifiquen y sean participes de estos valores.

Definición de valores en la organización cuestionando a cada uno de los integrantes del grupo sobre, cuál es su definición propia de valor y si podría existir diferencia de opiniones por las formas de educación y vida de cada uno.

Definir los valores en el formato: "MAE 05 **valores de la empresa**". Se deben comprometer a difundir los valores dentro de sus instalaciones.

Políticas de la empresa

Establecen las fronteras y límites para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa.

Permiten a los empleados y a los gerentes saber que se espera de ellos, aumentando la probabilidad de que las estrategias se implanten con éxito.

Deben ser una base para el control de parte de la gerencia y favorezca la coordinación corporativa y reduzca tiempo en la toma de decisiones.

Representan los medios para llevar a cabo las decisiones estratégicas, formato "MAE 06 **política de la organización**".

Evaluación de factores externos

La evaluación externa o auditoría externa, es la identificación y evaluación de tendencias y acontecimientos que están más allá del control de la empresa.

La identificación de oportunidades y amenazas clave que confrontan a la organización, para la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir las amenazas.

El objetivo es elaborar una lista de factores que pudieran influir en la organización e identificar las variables que ofrezcan respuestas prácticas.

Deben participar algunos asesores externos expertos en el sector, capaces de analizar los factores del entorno y tengan influencia sobre la organización, identificación de oportunidades y amenazas más importantes.

Recabar información pertinente sobre las tendencias; económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales: políticas, gubernamentales y legales; tecnológicas y; competitivas, que permitan ubicar a la organización en su entorno. Deberán obtener informes rutinarios.

Con la ayuda de la matriz FODA, se clasificarán cada uno de los factores como favorables y desfavorables y se determinarán y evaluarán entre diez y veinte factores relevantes.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Identifica a una empresa ante sus principales competidores, tomando en cuenta fortalezas y debilidades identificadas en factores internos de una empresa.

Deberá considerarse un listado de los factores clave para el éxito que sean comparables con la competencia y anotarlos, formato "MAE 09 matriz de perfil competitivo".

Los factores importantes pueden ser determinados en la matriz EFI o correspondientes: publicidad; calidad de los productos; competitividad de los precios; dirección; posición financiera; lealtad de los clientes; expansión global; participación en el mercado; amplitud de la línea de productos; eficiencia de la producción de ventas; las ventajas de marcas o patentes registradas, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y eficiencia de producción; la experiencia, las relaciones sindicales, los adelantos tecnológicos y la habilidad en el comercio electrónico.

El "valor" de importancia relativa, la suma de estos valores deberá ser igual a 1.0. La "clasificación": 4 a su fortaleza principal, 3 a su fortaleza menor, 2 a su debilidad menor y 1 a su debilidad principal.

Al final "total" señalar los puntajes obtenidos por la empresa con mayor diferencia que la competencia, anotando los comentarios que se consideren como las causas más significativas.

OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos representan la base para la distribución de recursos, constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes, son el instrumento principal para la supervisión del progreso, objetivos a largo plazo y se establecen prioridades corporativas de división y departamentales.

Para la elaboración de objetivos se utiliza lo plasmado en la visión, misión, matrices de evaluación externa, interna y del perfil competitivo y lo expuesto en el formato “M01 expectativas del director”.

Los objetivos a largo plazo tienen un significado profundo para la organización y interpretación de la visión tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa ante oportunidades y amenazas. Estos deberán cumplir con algunas características a corto plazo.

Los objetivos a corto plazo deben cumplir con los requisitos del formato “M10 objetivos de corto plazo”.

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 a realizar formato “MAE11 matriz FODA”.

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 la oportunidades externas.
- b) Establece la relación entre fortalezas internas con amenazas externas y determina 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.

Realizar una depuración y agrupamiento de estrategias.

Se registran las estrategias FO, DO, FA y 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 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.

Implementación de estrategias

La implementación es considerada la etapa más difícil e importante de la A.E y requiere mayor tiempo.

Los planes estratégicos son en el caso de la empresa mexicana a corto, mediano y largo plazos y deberán tener índices de medición, los planes operativos son de corto plazo (mensual, semestral o anual) y deben ser cuantificables, congruentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados a toda la empresa, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y acompañados por las recompensas y sanciones correspondientes.

El proceso de desarrollo es de cinco pasos: **primero**; los gerentes eligen los planes u objetivos estratégicos tienen cierta influencia, **segundo**; cada gerente define claramente el plan u objetivo estratégico del área o división, **tercero**; su personal traduce este objetivo en lo que se quiere lograr, **cuarto**; se define la meta y fines, se mide el logro del objetivo, y **quinto**; se definen los planes y programas operativos, que actividades e iniciativas se deben programar, y alcanzar satisfactoriamente la meta y los fines propuestos.

Los planes operativos pueden consistir de una lista de actividades programadas en el tiempo, costos y metas o índices de medición. Requiere que se asignen recursos económicos, humanos y materiales, asignación de conocimientos, contratación de asesores y o cursos de capacitación y adiestramiento con el fin de incrementar la eficiencia de los recursos.

Evaluación de estrategias

Debe ser constante y en forma sistemática de acuerdo a las metas, verificar el grado de cumplimiento de las metas.

La evaluación de estrategias adquiere importancia debido a la obsolescencia de las mismas a causa de que los factores internos y externos de la empresa cambian o se alteran a menudo.

La revisión de planes operativos (planes tácticos) deberá realizarse por los trabajadores de cada área o división ante el gerente responsable.

La revisión de planes estratégicos debe realizarse por gerentes de área y o división ante la dirección.

La evaluación de estrategias consiste de tres actividades: 1) el examen de las bases de la estrategia de una empresa; 2) la comparación de los resultados esperados con resultados

reales; y 3) la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento del ciclo siguiente concuerde con los planes.

Las revisiones deberán de hacerse del conocimiento de toda la organización, los resultados obtenidos y medidas correctivas y lo cambios de estrategias explicando los motivos.

METODOLOGÍA UALAE

Esta metodología 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 de este texto.

Se toman las mejores ideas y se implementa un nuevo orden de estudio. La metodología UALAE es una teoría que ha sido aplicada a un número representativo de empresas regionales y nacionales, comparando el plan estratégico que tienen las grandes y medianas empresas diseñando uno en el caso de micro y pequeñas empresas a las que se tuvo acceso a través de alumnos de licenciatura y maestría. Esta metodología se aplica en la parte práctica del capítulo 3, Inciso 14.1 en la técnica del Benchmarking.

REPORTE PRELIMINAR Y FINAL

Son documentos que contiene la información de cómo se lleva a cabo el proceso administración estratégica de la empresa.

Se presenta normalmente en una sesión ante el primer y segundo niveles de la organización.

* Portada de la empresa.

* Redacción de la misión, visión, valores, políticas, objetivos generales, estrategias y tácticas.

* Programa de seguimiento y evaluación de avances.

Se analizan y comentan las etapas y componentes, el avance de objetivos a corto plazo y el programa de los objetivos a largo plazo.

El reporte final se presenta impreso al director.

- Portada de la empresa.
- Contenido
- Resumen ejecutivo del asesor.
- Listado en forma jerárquica de los integrantes del primero y segundo nivel de organización
- Resumen de la primera entrevista con el director y comentarios finales a los objetivos logrados, los comentarios de los participantes a la presentación final.
- Redacción de la misión, visión, valores, políticas, objetivos generales y estrategias.
- Programa y avances (Etapa de seguimiento y evaluación).
- Anexos (formatos, fotografías y aquellos documentos relevantes).

La programación deberá comprender los siguientes puntos.

- Fecha de inicio
- Definición de cada una de las actividades.
- Requerimientos de cada actividad
- Cronograma-Funciograma
- Fines y metas alcanzables.
- Fecha tentativa de terminación.

*Esta Matriz como ya se señaló, se puede enriquecer si la combinamos o la complementamos con la **Metodología UALAE, diseñada en la década de los años noventa por Aguilar A. y De la Maza C. (UALAE 1995)**, y ha sido corregida y mejorada de manera constante por la aplicación que se le da cada semestre a través de los cursos de esta signatura en licenciatura y posgrado desde hace tres décadas en diversas universidades e instituciones en el País (SOMEXAA. Red de Profesores e Investigadores en Planeación y Admón. Estratégicas-2005).

RESULTADOS.

FORMATOS MAE*. CASO PRACTICO: GRANJA AVICOLA.

Los formatos que se presentan son solo una guía, ya que en cada empresa se deberá de determinar el que sea más adecuado.

MAE 01 Expectativas del Director.

MAE 02 Programa de Administración Estratégica.

MAE 03 Programa de Formulación de las Estrategias.

MAE 04 Elementos de la Misión.

MAE 05 Valores.

MAE 06 Política de la Empresa.

MAE 07 Matriz EFE.

MAE 08 Matriz EFI.

MAE 09 Matriz de Perfil Competitivo.

MAE 10 Objetivos de Corto Plazo

MAE 11 Matriz FODA.

*** Metodología elaborada por Enrique Villegas Valladares y Colaboradores. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. FCA. 2008.**

MAE 01. Expectativas del Director

1. Enunciar las aspiraciones del director con respecto al futuro de la empresa, en orden jerárquico

1	Reubicación de la granja
2	Ampliar la granja (crecimiento de # de casetas)
3	Cambiar la figura jurídica a sociedad de producción rural (S.P.R.)
4	Implementar 4 módulos (lograr 1 socio por módulo)
5	Dejar atrás la sociedad de solidaridad social (S.S.S.)

2. Enunciar las circunstancias actuales que entusiasman al director a seguir adelante, en orden de importancia.

1	Rentabilidad o mejor viabilidad de la avicultura en la región
2	Trabajo en equipo a nivel familiar
3	Beneficios justos obtenidos para la familia
4	Mejorar el nivel económico de los participantes
5	Productores indirectos (maquiladores) y pasar desapercibidos o evitar a gente extorsionadora

3. Enunciar las circunstancias actuales que preocupan al director a seguir adelante, en orden de importancia.

1	Enfermedades (virus, bacterias, hongos) brotes espontáneos.
2	Ubicación de la granja (dentro de zona urbana)
3	Encontrar predio adecuado para la reubicación
4	Costos altos de instalaciones

MAE 02. Programa de actividades de manejo de la granja

Actividad	Puntos básicos	Duración
Recibo de pollo	Temperatura a 32*c	1 día
Alimentación en charolas de inicio	A mano	2 semanas
Bajar temperatura	2*c por semana	1 día
Chequeo de rutina	Alimento, agua y temperatura	Cada 2 horas
Checar madrigueras	Eliminar roedores muertos y matar vivos	Todos los días
Clorar agua	Cada 15 días	3 horas
Vacunación	contra bronquitis y Newcastle A los 8 días de nacimiento vía ocular	2 días
Refuerzo de vacuna	Contra Newcastle a los 18, 28 y 38 días de nacimiento vía aspersión	1 día
Medicación	En bebederos solo en casos de enfermedad	Minimo 3 días Dependiendo del problema
Caminar	28 a 38 días Evitar ascitis	2 veces por día por 5 minutos
Dietado	A los 48 días	1 día
Envío al rastro	A los 48 días	1 día
Tratamiento térmico de pollinaza	Se amontona dentro de las casetas a 2 metros de altura se moja y se tapa con hule	48 horas
Lavado de casetas a presión	1 caseta por día con agua y jabón (caseta y equipo)	8 horas
Lavado de piso y	2 casetas por día	8 horas
Quemado de plumas	Con soplete	1 día
Desinfección de casetas y equipos	Se deja cerrado completamente por un día	1 día
Preparación de la cama	Con viruta o aserrín	1 día

Se obtienen un total de 6 parvadas por año, gracias a esta programación: 48 días de engorda de pollo + 14 días de limpieza y desinfección de casetas y equipo = 62 días por parvada

*Esta programación debe adaptarse a las condiciones propias de la empresa y puede apoyarse con la Metodología UALAE y hacer una sola, dejando los factores más relevantes que deben elegirse de acuerdo a las necesidades propias de la empresa y la experiencia de los mismos socios aunada a la experiencia del asesor o consultor. (Aguilar V. A. 2005)

MAE 03. Programa de Formulación de las Estrategias

Actividad	Objetivo deseado	Tiempo programado
Vacunación	Resistencia a enfermedades como Newcastle y bronquitis	8,18,28,38 días de edad del pollo
Temperatura	Confort del pollo y evitar el estrés *en verano es más difícil	1 semana 30-32*c 2 semana 28-30*c 3 semana 26-28*c 4 semana 24-26*c 5 semana 23-24*c 6 semana 22-23*c
Medicación	Evitar que se eleve la mortandad en caso de enfermedad	Indicado por el M.V.Z.
Cambio de alimentación	Lograr el volumen de carnes deseado con buena conversión	1-15 días iniciador I 15-28 días desarrollo II 29-48 días engorda III
Bioseguridad	Evitar que se contamine la granja y las casetas y que se generen enfermedades	Día a día durante toda la parvada (vehículos, personas, objetos)
Lavado de ropa y botas	Evitar zoonosis y brotes en la granja	Todos los días al entrar y salir.

MAE 04. Elementos de la Misión de la Empresa

Misión:

Ser una empresa comprometida con los socios y obtener un mayor y justo capital para ellos, así como sus empleados hasta llegar a capitalizarse de manera positiva; crecer y seguir adelante con la empresa.

Visión:

Llegar a tener una empresa altamente equipada y crecer hasta 20 casetas, consolidando a la empresa como una sociedad de producción rural, con beneficio colectivo para cada uno de los socios.

MAE 05. Valores

	Definición	Valores de la empresa
Decencia.	Vivir y comportarse dignamente en todo lugar.	
Objetividad.	Valor de ver el mundo como es, y no como queremos que sea.	
Puntualidad.	El valor que se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado.	
Crítica constructiva.	La crítica para ayudar a los demás es una actitud madura, responsable y llena de respeto por nuestros semejantes.	
Responsabilidad.	La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables.	
Honestidad.	La Honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.	

*Esta es una lista de los principales valores que se han revisado y analizado y que deben de existir en toda empresa, y pueden sintetizarse en dos a criterio de empresarios y directores de numerosas empresas agropecuarias y agroindustriales:

Honradez y Responsabilidad

Misión Altruista de esta granja:

*apoyo a casa hogar de niños con padres que se encuentran en la cárcel, enviándoles pollos suficientes para su consumo.

MAE 06. Políticas de la Empresa

No	Políticas	Área o Nivel organizacional al que aplica
01	Responsabilidad de horarios	General
02	Trabajo en equipo	Empleados
03	Evitar mentiras	Trabajadores
04	Evitar chismes y rumores	Trabajadores
05	Responsabilidad y honestidad en el trabajo	Trabajadores y socios

“Si la empresa gana..... ganamos todos”

MAE 07. Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	IMPORTANCIA RELATIVA	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades:			
Mercado asegurado	35%	10	1.0
Apoyo organismo gubernamental (FIAA)	35%	9	0.9
Créditos bancarios	15%	7	0.7
Créditos en empresas privadas	15%	7	0.7
Total	100%		
Amenazas:			
Enfermedades	40%	10	1.0
Cambios climáticos	70%	7	0.7
Urbanización	30%	4	0.4
Total	100%		

Esta evaluación va a ponderarse de acuerdo al análisis prudente que se haga del medio ambiente externo con situaciones o fenómenos que a veces no se pueden controlar.

MAE. 08 Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	IMPORTANCIA RELATIVA	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Fortalezas:			
Mano de obra eficiente	30%	10	1.0
Empleados ordenados	25%	10	1.0
Obediencia de reglas	25%	9	0.9
Equipo nuevo	20%	7	0.7
Total	100%		
Debilidades:			
Falta de agua o Servicios	25%	9	0.9
No respeto a las reglas	20%	8	0.8
Desacuerdos con socios de la empresa	20%	8	0.8
Desacuerdos con empleados	15%	8	0.8
Incumplimiento de bioseguridad	10%	7	0.7
Equipo deficiente	10%	7	0.7
Total	100%		

Esta evaluación interna por porcentajes varía de acuerdo a la experiencia de quien administra el negocio y los parámetros de calificación pueden variar.

MAE 9. Objetivos de corto y largo plazo

Objetivos propuestos	Características							
	Congruente	Cuantificable	Razonable	Desafiante	Claro	Comunicado	Tiempo	Incentivos
Obtener pavadas rentables		+		+	+	+	Corto plazo	+
Crecer (obteniendo buenas parvadas)	+		+				Largo plazo	
Obtener buena conversión alimenticia		+	+		+	+	Corto plazo	+
Evitar los brotes de enfermedades			+	+		+	Corto plazo	+
Reubicar la granja	+		+			+	Largo plazo	
Remodelar y obtener equipo moderno	+	+	+	+	+	+	Corto plazo	

Los objetivos que conllevan fines y metas, van a depender de las circunstancias participantes de cómo cada grupo de socios aplique en su granja las funciones y etapas establecidas en el Proceso Administrativo Agropecuario Estratégico -PAAE combinado con la metodología UALAE.

MAE 10. Matriz FODA

El diagnóstico FODA es parte de la metodología UALAE y sirve para diagnosticar junto con los demás pasos de dicho método la situación actual por la que está pasando la granja, y debe incluirse el pronóstico que analice las situaciones futuras con un rango de previsión conveniente y puntual.

De lograrse lo anterior, no debe fallar el alcance de las metas establecidas en un buen plan estratégico como se ha manifestado en el desarrollo de esta investigación a nivel de campo (Aguilar V.A.2011)

CONCLUSIONES

La A.E como ya se ha señalado en esta investigación bibliográfica y de campo, ha evolucionado desde el inicio de este siglo XXI hacia un “hibridismo” entre las diversas técnicas de actualidad.

El marco global de la cultura actual debe aceptar como clasificación general a todas las técnicas en boga que se consideren dentro del ámbito de lo “Estratégico”, de esta manera se regulariza el concepto clásico de Administración Estratégica como una medida igualitaria de todas las técnicas dentro de un mismo concepto.

De lograrse lo anterior, se habrá avanzado en el universo de la A.E y las técnicas que pueden y deben clasificarse en este rubro que reúne y engloba a todas las técnicas que actualizan el renglón de lo estratégico empresarial sobre todo el ámbito de los agronegocios y la actividad agroalimentaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

1. *Aguilar V.A. y Portilla G.L. **Administración Estratégica**, Segunda Edición 2003, Universidad Autónoma de la Laguna. Torreón, Coahuila de Zaragoza.
2. De la Maza y Aguilar V.A. **Planeación Estratégica**. Universidad Autónoma de la Laguna, A.C., Tercera Edición, Torreón, Coahuila de Zaragoza. 2005.
3. Gerry Johnson y Kevan Scholes, **Dirección Estratégica (Análisis de las Organizaciones)**, Prentice Hall, Tercera Edición, 1997, Madrid.
4. H.I. Ansoff / R.P. Declerk / R. L. Hayes, **El Planteamiento Estratégico, “Nueva tendencia de la Administración”**, Ed. Trillas, Primera Edición 1983, México D.F.
5. Hermida J. y otros. **Administración y Estrategia**, Macchi B.A., Primera Edición, México 1992.
6. José Carlos Jarrillo, **Dirección Estratégica**, McGraw Hill, Primera Edición, 1991, Segunda Edición 1992. México D.F.
7. Kenneth J. Albert. **Manual de Administración Estratégica**, McGraw Hill, Segunda Edición, México, D.F. 1990.
8. Minnitzer Quinn Voyer, **El Proceso Estratégico**, Ed. Prentice Hall, Primera Edición, 1997. México D.F.
9. Ramos de Lucas Ortueta, **Organización Científica de las Empresas**, Ed. Limusa (Grupo Noriega Editores), Cuarta Edición, Madrid, España, 1992.
10. *Villegas Valladares, Enrique y Col's. **Documento de investigación sobre Administración Estratégica**. FCA, Universidad Autónoma de San Luis Potosí. 2008.
11. William H. Newman, **Estrategia en Acción**, Cuarta Impresión, 1986 y 1996. México D.F.