

**LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN DOS EMPRESAS  
PRODUCTORAS DE CAPRINOS ESTABULADOS EN LA REGIÓN LAGUNA  
(San Pedro de las Colonias) Y SURESTE (Saltillo) DE COAHUILA**

**HUGO ABEL DÍAZ HERNÁNDEZ**

**TESIS**

**Presentada como requisito parcial para obtener el grado de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS  
EN ZOOTECNIA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA  
ANTONIO NARRO**



**Buenavista, Saltillo, Coahuila, México  
Diciembre de 2013**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO  
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN DOS EMPRESAS  
PRODUCTORAS DE CAPRINOS ESTABULADOS EN LA REGIÓN  
LAGUNA (San Pedro de las Colonias) Y SURESTE (Saltillo) DE  
COAHUILA

TESIS

POR:

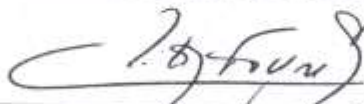
HUGO ABEL DÍAZ HERNÁNDEZ

Elaborada bajo la supervisión del comité particular de asesoría y aprobada  
como requisito parcial para optar al grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS  
EN ZOOTECNIA

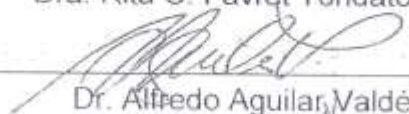
COMITÉ PARTICULAR DE ASESORÍA

Asesor principal:



Dra. Rita C. Favret Tondato

Asesor:



Dr. Alfredo Aguilar Valdés

Asesor:



Dr. Agustín Ojeda Martell



Dr. Fernando Ruiz Zárate  
Subdirector de Posgrado

Buenvista, Saltillo, Coahuila, México.  
Diciembre. 2013

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **DIOS** por la existencia, por ser mi guía, por darme sabiduría, fortaleza para seguir adelante y poder concretar mis sueños.

A la **Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro** por formarme como profesionalista y los profesores por su paciencia para lograr mi gran sueño.

Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)** por la beca otorgada que facilitó la realización de mis estudios de maestría.

A la **Dra. Rita C. Favret Tondato** a quien agradezco de su paciencia y la manera de trasmitirme su amplio conocimiento y experiencia para terminar el presente trabajo de investigación.

Al **Dr. Alfredo Aguilar Valdés** a quien agradezco su amable apoyo y por el gran interés despertado en mí sobre los agronegocios, y sobre todo por el tiempo dedicado para poder concluir satisfactoriamente este trabajo.

Al **Dr. Agustín Cabral Martel** por su paciencia y mejora del presente trabajo.

Al M.V.Z. **José Alberto Dávila de León** propietario de Agropecuaria El Cabrito y el Ing. **Andrés E. Ovalle Madrid** propietario del Granjas Las Andreas por la información proporcionada para la elaboración de la presente investigación.

A todos los **docentes del programa** que se encargaron de transmitir sus conocimientos y experiencia para ser mejor profesionalmente.

## DEDICATORIAS

A mis padres a quienes les debo mucho por el gran apoyo que me han dado, por la vida y por todo el amor que les tengo:

**Humberto Díaz Gutiérrez**

**María Antonia Hernández López**

A mis hermanos:

**Elizabeth, Humberto, Rebeca, Samuel y Etelvina de Jesús**

A quienes también admiro, respeto, por ser valientes y luchar en esta vida a pesar de todos los obstáculos.

A mis padrinos:

**Rodolfo Hernández López**

**Adela Urbina del Carpio**

Quienes velaron por mí en una etapa de mi vida y por todo ese apoyo que me dieron.

A mi gran amigo:

**Luis Alonso Solorzano Zenteno**

A quien le debo muchas cosas y que gracias a su apoyo e culminado este gran proyecto de vida. Gracias.

A doña: **Francisca (Kika) (+)** quien me brindó un gran apoyo durante mi estancia y a doña **María de la luz** por su amor y apoyo.

A mis amigos

**Hugo Fernando Pale (+), Luis Reynaldo, José Manuel, Soledad, Fredy, Roberto Martínez, Pablo Marroquín, Maricela, Viky, Luis Garza, José serrano (+), Ángel Raúl, y a todos aquellos que compartieron y comparte grandes momentos conmigo.**

"Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber".

Albert Eintein (1879-1955)

## RESUMEN

### LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN DOS EMPRESAS PRODUCTORAS DE CAPRINOS ESTABULADOS EN LA REGIÓN LAGUNA (San Pedro de las Colonias) Y SURESTE (Saltillo) DE COAHUILA

Por:

**Hugo Abel Díaz Hernández**

Maestría en Ciencias en Zootecnia

Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México. Diciembre, 2013.

**Dra. Rita C. Favert Tondato – Asesor principal**

**Palabras claves:** Administración estratégica, planeación estratégica, agronegocios, sistema productivo caprino.

En México existe tres sistemas de producción caprina: el extensivo, semi-intensivo y el intensivo, los cuales presentan distintas necesidades tanto de razas adecuadas como de infraestructura y de costos de producción. Por esto, los objetivos de la investigación fueron desarrollar y proponer un plan estratégico que facilite la toma de decisiones, así como demostrar la utilidad de la Administración Estratégica en estos agronegocios.

La administración practicada en el sector pecuario, principalmente en las pequeñas empresas es de tipo tradicional, por lo tanto no las empuja hacia el

rumbo del desarrollo y crecimiento. El modelo de la Administración Estratégica (AE) tiene sus orígenes en la industria, en la cual se revisan las estrategias de competitividad continuamente, pero la mayoría de las herramientas utilizadas en esta técnica se pueden adaptar a los agronegocios. La AE tiene tres etapas: I. Formulación, II. Implementación y III. Evaluación.

Se analizaron dos empresas productoras de leche caprina: la primera está situada en el municipio de Saltillo, contando con 184 cabezas caprinas de la raza Sannen y Alpina bajo un sistema de producción intensivo; la segunda está ubicada en San Pedro de las Colonias, la cual tiene 104 cabezas caprinas de las Razas Sannen y Alpina con sistema semi-intensivo; ambas en el estado de Coahuila.

Esta investigación tiene un alcance descriptivo con un enfoque cualitativo, por lo tanto no se generaliza a todas las entidades del mismo rubro. La técnica utilizada fue la entrevista con los productores por medio de un cuestionario divididos en dos aspectos: el técnico y el administrativo, este último estuvo basado en la metodología propuesta por Alfredo Aguilar Valdés. Se hizo el diagnóstico de ambas unidades productivas tanto interno como externo, analizando cada una de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas; a partir de las matrices de análisis externo e interno se desarrolló la Matriz FODA, de la cual surgieron nuevas estrategias. También se propuso el plan estratégico para cada unidad basados con la información proporcionada en el instrumento de investigación. Por último se concluye lo siguiente: Las unidades de producción analizadas no contaban con un sistema administrativo estructurado y contundente que les ayudara a seguir desarrollándose como empresas pecuarias, por lo tanto las

estrategias actuales no estaban contribuyendo a moverse en un escenario cada vez más competitivo. En las empresas pecuarias entre más complejo sea su sistema de producción (más tecnificado) se requiere de una administración también compleja, integradora y muy disciplinada, que ayude a enfrentar los nuevos retos tanto técnicos como climáticos presentes en nuestro estado. Se propone con base a la literatura citada y a la información proporcionada por los productores entrevistados que la Administración Estratégica para empresas pecuarias es el proceso de técnicas administrativas que fijan el rumbo de la unidad de producción, revisando aspectos técnicos y tecnológicos disponibles que intervienen en el proceso productivo; para diseñar estrategias que contribuyan a enfrentar los futuros cambios, principalmente los climáticos y económicos.

## **ABSTRACT**

# **STRATEGIC MANAGEMENT PRODUCING TWO COMPANIES OF GOATS IN THE REGION STABELED LAGUNA (San Pedro of the Colonies) AND SOUTHEASTERN (Saltillo) DE COAHUILA**

by:

**Hugo Abel Diaz Hernandez**

Master of Science in Animal Science  
Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro  
Buenavista, Saltillo, Coahuila, México. December, 2013

**Dra. Rita C. Favert Tondato - Senior Advisor**

**Keywords:** Strategic Management, strategic planning, agrone -ness, production unit strategy, goat production system.

Mexico has three systems of goat production: extensive, semi - intensive and intensive, which exhibit different needs of both races as adequate infrastructure and production costs. Therefore, the objectives of the research were to develop and propose a strategic plan to facilitate decision -making, and to demonstrate the usefulness of strategic management in agribusiness.

The administration practiced in the livestock sector, mainly in small enterprises is the traditional type, so do not push the course of development and growth.



The model of strategic management (AE) has its origins in the industry, where competitive strategies are reviewed continuously, but most tools used in this technique can be adapted to agribusiness. The AE have three stages: I. Formulation, II. Implementation and III. Evaluation.

Two production companies goat milk were analyzed: the first is positioned in the town of Saltillo having 184 heads of goats and Alpine race Sannen under intensive production system, the second is located in San Pedro de las Colonias which has 104 heads of goats and Alpine breeds Sannen with semi-intensive system, both in the state of Coahuila.

This research has a descriptive scope with a qualitative approach therefore does not generalize to all entities of the same item. The technique used was the interview given to the producers by means of a questionnaire divided into two aspects: technical and administrative, the latter was based on the methodology proposed by Alfredo Aguilar Valdés. The diagnosis was made in both production units both internally and externally , analyzing each of the opportunities, strengths , weaknesses and threats, based on an array of external and internal analysis SWOT matrix was developed, from which emerged new strategies . Strategic plan for each unit based on the information provided in the research instrument was also proposed.

Finally we conclude the following : The production units tested do not have a clear and strong administrative system that is helping to continue to develop as livestock enterprises, therefore the current strategies are not contributing a move in the competitive scenario in which you are livestock enterprises in the more complex production system ( tech ) also requires a complex , inclusive and

disciplined management , which help meet the new challenges both technical and present climate in our state. Finally it is proposed based on the cited literature and based on the information provided by the farmers interviewed for livestock enterprises strategic management is the process of administrative techniques that set the course of the production unit, reviewing technical and technological aspects available involved in the production process, to propose strategies to help meet future changes, mainly climatic and economic.

ÍNDICE DE CONTENIDO	Páginas
I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISIÓN DE LITERATURA	4
Sistema de producción en cabras	4
Razas utilizadas en el sistema de producción intensivo	6
Factores productivos	8
Instalaciones y equipo	11
Administración estratégica (AE)	16
Etapas de la Administración estratégica	17
1. Formulación	17
La planeación estratégica	18
La misión	18
La visión	19
Los objetivos	19
Las políticas y valores	19
Los programas	20
El proceso estratégico	20
Principales tipos de estrategias	22
Evaluación	23
Evaluación externa	23
La matriz de Evolución de Factores Externos (MEFE)	23
Matriz del perfil competitivo	24
Evaluación interna	25
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	25
Herramientas para la generación y elección de estrategias	26
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	27
2. Implementación de estrategias	28
3. Evaluación y control de estrategias	28
III. METODOLOGÍA	30
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
Unidad de producción 1	34
Características del sistema productivo	34
Características administrativas	35
Propuesta de planeación estratégica	37
Herramientas para la generación y elección de estrategias	40
Propuesta de estrategias	43
Unidad de producción 2	44
Características del sistema productivo	44
Características administrativas	45
Propuesta de planeación estratégica	48
Herramientas para la generación y elección de estrategias	50
Propuesta de estrategias	53
V. CONCLUSIONES	56
VI. LITERATURA CITADA	59
VII. APÉNDICES	63

## ÍNDICE DE CUADROS

Número	Descripción	Página
1	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	36
2	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	37
3	Programa de actividades para la unidad de producción 1	39
4	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la unidad de producción 1	41
5	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	46
6	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	46
7	Programa de actividades para la Unidad de producción 2	49
8	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Unidad de producción 2	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Número	Descripción	Página
1	El proceso estratégico	21

## I. INTRODUCCIÓN

Las actividades pecuarias en México son diversas bajo un régimen de alta, baja o nula tecnología en los procesos de producción. La caprinocultura es una de ellas, siendo en su mayoría de sustento familiar. Las cabras resisten los cambios bajo las condiciones de trashumancia con largas jornadas de trabajo en campos secos y con poca disponibilidad de alimento y agua. Las unidades de producción están localizadas principalmente en el centro y norte de nuestro país con climas áridos y semiáridos. En un promedio nacional existe alrededor de 89 256 966 cabezas y en Coahuila se localizan 6 470 613 representando el 7 % del total (SIAP-SAGARPA, 2011).

En Coahuila se distinguen tres sistemas de producción: extensivo, semi-intensivo e sistema intensivo. Este último requiere de alta tecnología, buena infraestructura, animales de alto potencial genético y buena alimentación; siendo el producto principal la leche. Se localiza principalmente en la región Laguna (Torreón, Matamoros, San Pedro de las Colonias, Francisco I. Madero y Viesca). Mientras que en la región sureste (Arteaga, General Cepeda, Parras de La.

Fuente, Ramos Arizpe y Saltillo) predominan el primero y segundo sistema para la producción y venta de cabritos.

La administración es parte importante para toda organización teniendo como función el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles mediante la eficacia y eficiencia de las personas para fijar y alcanzar objetivos planteados. Los nuevos retos de cambio en los agronegocios, en cuanto a la competitividad, es la integración de las estrategias en dichos procesos.

La administración estratégica es "...un conjunto de técnicas y corrientes administrativas de actualidad que promueven hacia el futuro, revisando el pasado y viviendo el presente..." (Aguilar, 2012), es decir establece objetivos a largo plazo integrando todos los recursos a un solo fin. Estudiarla es llevar a cabo un análisis minucioso de nuevas corrientes destacando que éstas tienen sus orígenes en los fundamentos clásicos de la administración ya establecidos durante el siglo pasado. Aunque el origen de las herramientas de esta técnica son para el sector industrial, tiene la flexibilidad de adaptarse a otros sectores como es en los agronegocios, buscando así contribuir a la mejora continua colaborando en el desarrollo de la empresa y su permanencia en el entorno, respetando siempre la decisión del empresario en cuanto a su aplicación.

El **problema planteado** en la presente investigación es un diagnóstico generalizado tanto tecnológico, de recursos naturales, humanos y del proceso administrativo para plantear estrategias útiles para enfrentar los problemas tanto internos y externos que se presentan y sucederán en el futuro, buscando así alter-

nativas de solución que sean propias para unidades de producción y que éstas contribuyan a su desarrollo y crecimiento para poder entrar al escenario de la competitividad.

El trabajo de investigación tiene como **objetivo general**:

- Desarrollar y proponer un plan estratégico que reduzca las incertidumbres y fortalezca la toma de decisiones mediante el análisis de los factores internos y externos de una empresa.

Mientras que los **objetivos específicos** son:

- Demostrar la importancia de la Administración Estratégica (AE) en las empresas caprinas.
- Determinar la situación actual de las unidades de producción.
- Plantear y proponer un plan estratégico para cada caso.
- Formular y proponer estrategias con la ayuda de herramientas propias de la AE que se adapten a los agronegocios caprinos.

### **Hipótesis**

En las empresas caprinas existe un sistema administrativo que no cuenta con estrategias que eficiente los recursos disponibles, teniendo como consecuencia bajo crecimiento y desarrollo empresarial, y por ende baja rentabilidad.



## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### **Sistema de producción en cabras**

La ganadería caprina nacional se puede clasificar según el tipo o forma de sistema de producción de la siguiente manera:

**Sedentario o extensivo.** El sistema extensivo se define como aquel en el cual la alimentación de las cabras se basa primordialmente en la vegetación natural, ya sea por árboles, arbustos o pasturas, y en cuyas instalaciones cuentan con apenas protección del medio ambiente y exigiendo un mínimo de trabajo, englobando a la trashumancia, el nomadismo y el sedentarismo (Arbiza, 1986). Por otro lado Mellado (1991) describe que los recursos forrajeros de los terrenos donde pastorean las cabras, constituyen la única o la mayor parte del alimento de estos animales. Dichos sistemas presentan como común denominador una gran extensión de terreno por unidad animal, bajos niveles de inversión, instalaciones rústicas y de deficiente diseño, y tecnologías tradicionalistas. Lo anterior se refleja en una alta tasa de animales improductivos y una alta tasa de mortalidad de cabras, lo que conduce a una tasa de extracción de carne y leche muy inferior al potencial de estos animales.

**Semi-extensivo o semi-intensivo.** A este sistema también se le conoce como sistema de producción semi estabulado y consiste en la crianza del ganado caprino combinando dos actividades principales: 1. El pastoreo y ramoneo la mayor parte del día, 2. Confinamiento durante las noches, donde se les proporciona como alimentación suplementaria cierta cantidad de forrajes, grano concentrado o algún tipo de suplemento. Se tienen cuidados específicos de manejo que permiten controlar su desarrollo, las instalaciones son más completas, teniendo ya alojamiento adecuado según la etapa de vida en que se encuentran y por lo tanto la infraestructura que cuesta un poco más. El objetivo de la explotación es la producción de leche, aunque la venta de reproductores mejorados se ha incrementado y por último la venta de los cabritos sigue siendo una fuerte entrada (OEIDRUS-NL). Se caracterizan por la existencia de instalaciones menos especializadas para el manejo de los animales. En estos sistemas se practica el pastoreo de las cabras en terrenos de cultivo después de la cosecha o en praderas, con suplementación alimenticia rutinaria en pesebre. Se utiliza razas puras de cabras de un alto potencial genético para la producción de leche y se tienen en práctica programas sanitarios (Mellado, 1991).

**Estabulado o intensivo.** Este sistema corresponde a la estabulación total de los animales. Situación que incrementa considerablemente los costos de producción. Aquí se realiza un manejo adecuado para desarrollar por completo el potencial de producción de los terrenos y de los animales. Consiste en la producción exclusiva en corral, donde se desarrollan técnicas avanzadas en cuanto a alimentación, selección y ensilaje, rastrojo concentrado o grano, mediante una

ración balanceada, con limitado o ningún acceso al pastoreo (OEIDRUS-NL). Mellado (1991) menciona que se refieren a aquellas explotaciones en donde se utilizan cabras de un alto potencial genético para la producción de leche, las cuales son alimentadas con dietas a base de forrajes de alta calidad y alimentos concentrados; o bien, a base de praderas irrigadas y fertilizadas.

Mientras que Gómez *et al.* (2009) describe que están ligados a la agricultura de riego que produce abundante forraje de alta calidad o que genera gran cantidad y diversidad de residuos de cosechas. El objetivo de este sistema es la producción de leche, y se encuentran tanto en el norte como en el centro del país; utilizando tecnología avanzada y de tipo empresarial. Las razas más utilizadas son Saanen, Alpina y Toggenburg. La región más importante es La Laguna, formada por los estados de Coahuila y Durango.

### **Razas utilizadas en el sistema de producción intensivo**

**Saanen.** Tiene su origen en el valle de Saanen y Simmental en Suiza, con orejas cortas, puntiagudas y erguidas hacia adelante con manchas negras. Por lo general no tienen cuernos, es de perfil recto y ligeramente cóncavo. Es de color blanco a cremoso pálido con manchas negras en la nariz. Mientras que la ubre es uniformemente desarrollada con pezones de mediano grosor, largos, simétricos y puntiagudos hacia adelante. Los machos tienen una alza de 90 cm y hembras solo 80 cm llegando a pesar 3.5 kg al nacer, 8.0 kg al destete, el adulto hembra 50 kg y el macho 75 kg. Tiene una producción de leche en promedio

4 l, con un total anual de 600 a 900 l, con una duración de lactancia de 250 días y un porcentaje de grasa entre 3.4 a 4%.

**Toggenburg.** Tiene su origen en el valle del mismo nombre en Suiza, son de orejas pequeñas y erguidas. No tienen cuernos, sólo 2 mamellas en el cuello, presentan manchas blancas en ambos lados de la cara de forma cóncava. El color es variado, ya que va desde café claro a chocolate oscuro. La ubre la tiene bien desarrollada, con pezones gruesos y separados. Los machos tienen una alza de 80 cm, mientras que las hembras 70 cm; llegando a pesar 3.0 kg al nacer, 8.7 al destete, el adulto macho 70 kg y la hembra 50 kg. Tienen una producción promedio de leche de 2 l, con un total anual de 500 a 700 l, con una duración de lactancia de 275 a 310 días y un porcentaje de grasa de 3.3 %.

**Alpina francesa.** Tiene sus orígenes del cruzamiento de la raza Saanen y Toggenburg de los Alpes de Francia son de orejas erguidas (cortas, puntiagudas, dirigidas hacia adelante), pueden o no tener cuernos en forma de cimitarra; presenta un perfil recto y orbitas salientes. El color puede ser claro u oscuro, castaño, agamuzado, negro con blanco o café. La ubre debe ser voluminosa, bien insertada con la piel fina y suave, con pezones largos. Los machos tienen una alza de 80 cm, mientras que las hembras 70 cm; llegan a pesar 3.6 kg al nacer, 9.5 kg al destete, el adulto macho pesa 75 kg mientras que la hembra 56 kg. Tiene una producción promedio de leche de 2.5 l con un total anual de 600 a 700 l. y tiene una duración de lactancia de 305 días y un porcentaje de grasa que va desde 3.2 a 3.6%.

## **Factores productivos**

La FAO menciona que el ciclo estral es de 15 a 23 días, mientras que el número de parto es de 1 a 3 crías de acuerdo a la raza y los factores naturales, mientras que el rendimiento láctico es de 1 a 3 litros por día.

**Gestación.** Fecundado el óvulo se inicia la gestación con la formación del huevo en el oviducto y fijación en la matriz (nidación), ahí comienza la formación de la placenta y desarrollo del embrión. Dura alrededor de 142 a 155 días con un promedio de 150 días de preñez, es decir dura 5 meses (Vera, 1993 y Gómez *et al.*, 2009).

**Producción de leche.** La duración de la lactancia es muy variable en función de la raza y el sistema de producción, lo ideal son lactancias de 10 meses en el ciclo productivo de un parto al año (10 meses de lactancia y 2 meses secos), pero en algunas razas menos selectas aún están en lactancias de 6-8 meses y periodos secos de 3-4 meses, con ciclos productivos inferiores al año. La curva de lactancia del caprino es bastante similar a la del vacuno, pero la gran diferencia está en el ciclo productivo, la preñez se hace al 7° mes, ya que la gestación sólo dura 5 meses, por lo que la lactancia y gestación solamente se cubre durante los tres últimos meses de lactación y los tres primeros meses de la gestación (Sánchez, 2010).

**Manejo del empadre.** Ávalos y Chávez (2008) señalan que antes del empadre es necesario preparar al semental con uno o dos meses de anticipación. Ésta incluye su condición e integridad física. Es necesario un programa de suple-

mentación acorde a los requerimientos. Para los sementales jóvenes conviene utilizar pocas hembras, si tiene entre 15 y 18 meses de edad no utilizar más de 20 hembras, si es mayor entre 40 a 50 al año.

Las cabras suelen manifestar su primer celo entre los 7 y 10 meses de edad. Se recomienda iniciar el empadre al segundo celo. El criterio para el momento del empadre es el peso, el peso ideal para realizar la monta fluctúa entre 30 y 35 kg o el 75% de su peso adulto, aunque se sabe que existen una serie de factores que afectan esta variable, tales como la raza, época del año en que nació y las condiciones ambientales, nutricionales y de manejo previo. Cuando la cabra ya ha parido, se recomienda realizar la monta después de los tres meses del parto. Quince días antes del empadre, se debe incrementar la calidad nutritiva de la dieta de la hembra reproductiva, con el fin de incrementar los índices de ovulación y de parición; esta práctica se le conoce con el nombre de “flushing”.

Existen algunas prácticas para inducir el celo que consisten en meter entre las hembras un macho celador con mandil o con el pene desviado (mediante una técnica quirúrgica). En ambos casos la presencia del macho provoca una inducción al celo. Otra técnica es la sincronización de estro con la aplicación de productos hormonales en un programa previamente diseñado que por lo general va acompañado de la práctica de inseminación artificial.

Es recomendable llevar a cabo el empadre en un potrero chico o en corral. En el primer caso se recomienda utilizar de 3 a 4 sementales por cada 100 cabras. Los sementales deben de ser tallas similares, con el fin de evitar la dominancia

por alguno de ellos. Se recomienda que estos permanezcan con las cabras de 21 a 30 días.

Existen dos tipos de empadres:

a) Continuos: Abarca todas aquellas cabras que por su adaptación al empadre se utilicen con el fin de obtener el mayor número de crías al año, teniendo como principal objetivo reducir el intervalo entre partos en cabras de poca o regular producción láctea.

b) Por temporadas: Comprende a los animales que por falta de una adaptación adecuada al medio presentan calor cada 20 días pero que tienen mayores posibilidades de fecundación solamente durante los ciclos estacionales (primavera y otoño).

**Alimentación.** De acuerdo a la SAGARPA las cabras son animales rumiantes, que se alimentan principalmente de pastos o forrajes y granos. Su alimentación se complementa con suplementos de vitaminas y minerales. Es importante mencionar que la alimentación de una cabra varía dependiendo del tipo y finalidad productiva (leche, carne) de la explotación en que se encuentre, ya que de ellos dependen factores como el tiempo que permanecerá en lactación (tomando leche), el destete, y el tipo de materias primas (granos, pastos, etc.) que se utilicen en su dieta. Las cabras pueden comenzar a alimentarse con alimento sólido a partir de los 15 días, o bien seguir tomando leche hasta 50 días de edad, dependiendo el manejo. Cuando llegan a la edad adulta, su alimentación

consiste en pastos y concentrados, que se les proporcionan directamente en los comederos de sus corrales.

**Sanidad.** Arriaga (2012) menciona que es la bioseguridad del rancho y que ésta consiste en realizar una serie de actividades encaminadas a disminuir y eliminar la propagación de las enfermedades o agentes biológicos-infecciosos. Entre las medidas de control sanitario se recomienda en no introducir animales nuevos sin antes revisar al animal, limitar el acceso a las áreas a personas ajenas al centro, controlar plagas y fauna nociva. Monitorear dos veces al año la calidad higiénica del agua y de los alimentos, entre otros.

### **Instalaciones y equipo**

Las instalaciones y el equipo son aquellos elementos que tienden a facilitar el manejo general de cualquier explotación, de los cuales algunos pueden considerarse como indispensables, y sobre estos hay factores que influyen y serán manifestados a través del tipo de construcción, y equipo con el que se cuente. Algunos factores son la ecología (temperatura, humedad, radiación solar, topografía), social, cultural, económico y político (Alberti *et al.*, 2010)

La FAO menciona algunas características del alojamiento y de las instalaciones como las siguientes:



**Cabrerizas.** El alojamiento ha de construirse sobre terrenos de fácil acceso, bien drenado, abrigados de los vientos dominantes y alejados de los núcleos de población y de zonas industriales.

**Orientación.** En edificaciones cerradas la orientación más recomendable es la que tiene el eje longitudinal del edificio según la dirección este-oeste, con una fachada principal al norte y otra al sur. En climas calurosos esta orientación tiene las siguientes ventajas: durante el verano, la sombra se proyecta sobre el frente sur, lo que impide el calentamiento; durante el invierno, los rayos solares calientan la fachada sur, lo que permite aprovechar el sol para elevar la temperatura del alojamiento; La ventilación a través de huecos o ventanas situadas en ambas fachadas principales, se realiza con facilidad.

**Solera.** La solera del alojamiento cubierto puede ser de tierra arcillosa, apisonada o de hormigón. En ambos casos no debe faltar cama abundante para que absorba las deyecciones líquidas. La solera de tierra es más barata y absorbe mejor el exceso de humedad de la cama. La solera de hormigón tiene la ventaja de que la limpieza se hace con mayor facilidad. Por lo general, está formada por una capa de hormigón de 10 cm de espesor, asentada sobre otra de grava.

**Cerramientos.** Los tabiques de separación y el cerramiento tendrán una altura de 1.50 metros. Estos tabiques pueden ser de un metro y el resto de malla de alambre.

**Comederos.** Los comederos pueden ser fijos o portátiles, conviene que vaya provisto de una malla para evitar que las cabras se encaramen al comedero y

ensucien el pienso. Se precisa una longitud de 35 cm por cabeza. Pueden fabricarse de madera, concreto o lámina, con las siguientes características: forma de canoa, con fondo cóncavo y paredes longitudinales (Siendo la posterior más alta que la anterior), amplios, fáciles de limpiar y resistentes. La construcción de comederos debe ajustarse a las siguientes normas: se necesita entre 20 y 30 cm de longitud del comedero, por animal joven y entre 40 a 50 cm por animal adulto. Las cabras no comen los alimentos sucios por lo tanto, se recomienda evitar que los alimentos caigan al suelo. Es bueno suministrar los forrajes en un porta forrajes, instalado a una altura de 40 a 60 cm arriba del nivel del piso; si se usan comederos al nivel de piso se debe evitar por medio de paredes con aberturas, que las cabras entren a éstos.

**Bebederos.** La cabra consume diariamente de 3 a 8 litros de agua; este consumo depende del estado de lactancia, de la alimentación y de la estación del año. Existen distintos tipos de bebederos:

**Piletas directas:** se pueden utilizar para tal fin, cubos con capacidad de 30 a 50 litros o tanques galvanizados cortados por la mitad, con los que se distribuye agua a las cabras.

**Piletas con flotador:** son recipientes instalados dentro de los corrales, en los cuales el agua se mantiene a un nivel constante, el bebedero de pileta más indicado es el que cuenta con un acabado liso, fácil de limpiar y que permite beber al 10% de los animales al mismo tiempo.

Bebederos automáticos o de chupón: estos bebederos tienen la ventaja de evitar el desperdicio y la contaminación del agua, los animales presionan un pequeño pivote y el agua sale con ligera presión. En estabulación se precisa un bebedero individual por cada 8 a 10 cabezas de ganado.

**Saladeros.** El recipiente para las sales minerales, debe protegerse del contacto con el agua, es conveniente que el fondo del recipiente empleado no tenga esquinas donde se puedan acumular las sales y el desperdicio.

**Corrales.** Los corrales son usados para confinar a los animales permanentemente. Las cercas deben ser buenas para evitar salidas, su estructura puede ser de malla ciclónica empotrada en una base de block de concreto y los postes que lo complementan son de tubo de 3' de diámetro. Estos deben de estar divididos para hembras en producción, para hembras secas, en ahijaderos, para animales enfermos, así como para sementales. Además de contar con cercas, puertas, comederos, bebederos, saladeros y desagüe.

Los corrales de producción, de secas y de gestantes se mencionan estos tres tipos de corrales al unísono por estar distribuidos conjuntamente y tener las mismas medidas generales.

Los corrales de ahijadero en forma general son similares a los demás ya que sólo varía de altura del cercado, que en este caso es de 1.4 m aproximadamente.

Los corrales para animales enfermos son utilizados para mantener aislados a los animales sospechosos de alguna enfermedad o aquellos que ya la presentan, así como brindar al animal buena protección contra las inclemencias del tiempo y estas deben de ser de fácil limpieza y desinfección. El cercado de ese corral es de 1.60 m de altura y será construido con malla ciclónica y alambre (o cualquier otro tipo ya mencionado).

**Sala de ordeña.** Es un área de la unidad de producción que permite de manera cómoda y eficiente realizar el proceso de ordeña sin poner en peligro la salud del animal, así como evitar la contaminación de la leche. Las salas de ordeña se agrupan en cuatro tipos de módulos, ya sea fijo o móvil: en línea o de parvada, en espina de pescado, carrusel o rotario. Señala Orozco (1991) que deben ser higiénicas, fáciles de limpiar y cómodas, ya que normalmente es la primera área que un visitante (consumidor o inspector de salud) observa cuando realiza un recorrido o supervisión, esta primera impresión puede determinar la percepción total de la calidad y la limpieza del producto.

**Máquina de ordeña.** En la actualidad existen varios tipos de máquinas de ordeña debido al incremento de la industria productora de la leche de cabra. Cofré (2001) puntualiza que el diseño y el funcionamiento de la máquina de ordeña deben favorecer su adaptación al animal, esto para conseguir el mejoramiento de los parámetros productivos sin afectar el estado sanitario de la ubre, sobre todo para evitar enfermedades tales como la mastitis, brucelosis y salmonelosis entre otras.

La velocidad de pulsación es el número de fases de succión por minuto; la velocidad promedio se sitúa entre 60 y 90 por minuto, mientras que la relación ordeño-descanso es la que se presenta entre la aplicación de presión de vacío (ordeña) y el tiempo en que la leche está saliendo (descanso). Esta relación se sitúa entre la frecuencia de pulsación 50-50. El nivel de vacío es la diferencia entre la presión del circuito y la presión atmosférica, en un punto determinado de la instalación. El vacío preciso para aspirar la leche contenida en la ubre se produce con un equipo moto-bomba situado fuera de la sala de ordeño. Debe estar un nivel de 28 a 33 cm de mercurio verificables en un manómetro lo más lejos posible de la tomas de vacío. El llamado pulsador transforma el vacío constante que produce el equipo en alternante (vacío y presión atmosférica) y suele situarse próximo al recipiente que recoge la leche procedente de las pezoneras. Este nivel es suficiente para la extracción de la leche, disminuyendo el riesgo de daño en la glándula mamaria.

### **Administración Estratégica (AE)**

La administración como ciencia, surge junto con la Revolución Industrial de finales del siglo XVIII y principios del XIX. Los creadores, por así decirlo, de esta ciencia, fueron Enry Fayol y Fedrerick Taylor cuyos trabajos son complementarios. La diferencia en sus enfoques se refiere a su orientación: Taylor se presenta a través de rangos y se concentra en el nivel operativo; Fayol emplea la mayor parte de su tiempo en los nuevos puestos ejecutivos y tiene una mayor

perspectiva de una alta administración (Vélez, 2007). La administración es el esfuerzo de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles (Münch 2005); por otro lado Camus (2001) lo define como un grupo social en que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, pero para tener una clara concepción de este término, Robbins (2002) menciona que se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.

**Definición de Administración Estratégica (AE).** David (2008) lo propone como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización lograr sus objetivos; mientras que D'Alessio (2008) en una manera resumida lo define como el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo. Aguilar *et al.* (2012) desde la perspectiva del agronegocio la define como un 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”.

### **Etapas de la Administración Estratégica**

La Administración Estratégica consta de tres etapas: 1. Formulación, 2. Implementación y 3. Evaluación.

**1. Formulación** de la estrategia es el primer paso en el proceso estratégico D'Alessio (2008) describe que se realiza un análisis exhaustivo del entorno, del

sector, y del interior de la organización comenzando pues por una planeación para fijar el rumbo de la empresa.

**La planeación estratégica** es el conjunto de planes de una empresa que fijaran el comportamiento futuro de la misma (Rodríguez, 2005), o series de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y la directrices generales que habrán de regir a la organización (Münch, 2005). Aguilar *et al.* (2005) lo describe como un proceso 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.

Cumple un papel importante en la formulación de las políticas, en la definición de metas e indicadores y en la asignación de recursos o programas, proyectos o actividades esenciales en la realización de sus fines o propósitos que se exponen en la misión, visión y objetivos (Sánchez, 2003).

**La misión.** Francés (2006) nos menciona que proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros, (David, 2005) revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. D'Alessio (2008) aclara que responde la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio?, es la razón de ser de la organización.

Como requisito debe ser:

- Amplia. Con una línea de expansión pero debidamente específica y bien definida, fácil de entender y sobre todo de lograr.
- Motivadora. Inspiradora, integradora y alcanzable.
- Permanente. Alineada a los objetivos de la empresa.
- Congruente. Consistente e integradora de lo que se hace y se desea.
- Única. Que se distinga de los demás para ser competitiva.

**La visión** responde a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser? (David, 2003), es decir (Múnch, 2005) es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Ésta debe de ser: breve, fácil de entender y sobre todo de tenerla presente todo el tiempo y sobre todo inspiradora, puesto que ésta plantea retos, sirviendo como punto de consenso, estimulando la creatividad y la coordinación de esfuerzos.

**Los objetivos** que nos indican los resultados o fines que se desea lograr en un tiempo determinado establecidos siempre cuantitativamente es decir ser medibles, así como también ser confiables, realistas y sobre todo alcanzables; buscando siempre aumentar activos, ventas y rentabilidad, su redacción siempre debe de iniciar con un verbo infinitivo.

**Las políticas y valores.** D’Alessio (2005) describe que los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad destacando principalmente dos: la moral que es entendida como lo bueno en carácter de conducta, lo virtuoso según sus estándares civilizados de lo correcto e incorrecto, según las reglas acostumbradas



y los estándares aceptados por la sociedad; la ética definida en sentido estricto como reglas o principios morales del comportamiento para decidir qué es lo correcto o incorrecto. Mientras que las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir (Francés, 2006), que son utilizadas para no repetir una problemática una y otra vez.

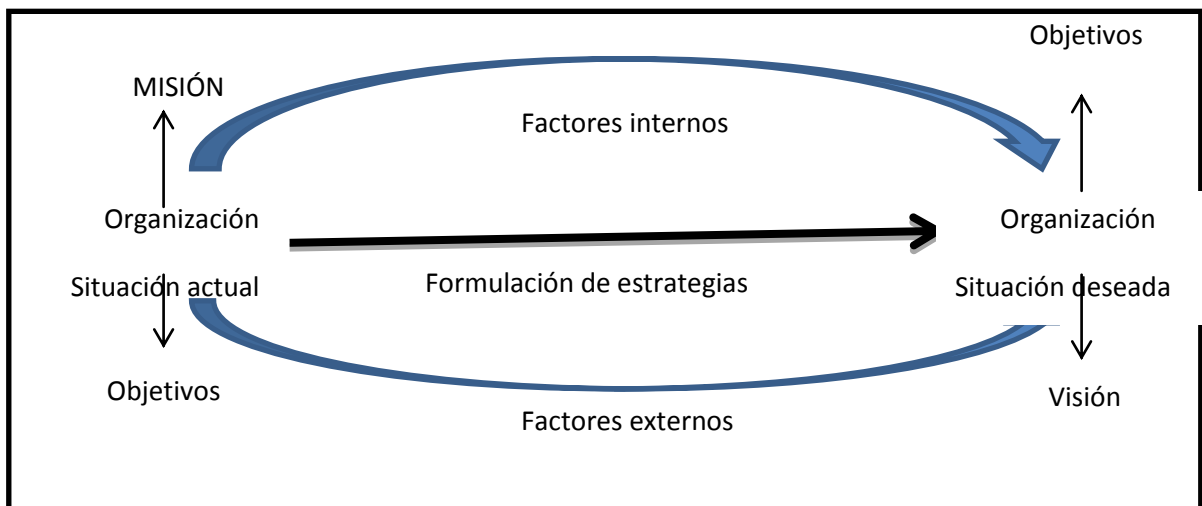
**Los programas.** Consiste en una secuencia ordenada de diversas actividades muy específicas que se deben realizar en un tiempo determinado para alcanzar los objetivos y las estrategias.

La elaboración de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades. Es decir determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente y, por último, qué actividades debe efectuarse posteriormente.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

**El proceso estratégico.** Las estrategias son alternativas (Münch, 2005) o (Aguilar *et al.*, 2012) programas generales de acción encaminadas al cumplimiento de objetivos generales (Francés, 2006) y deben ser flexibles y estar sujetas a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. Por otro lado Rodríguez (2005) menciona que éstas representan el

patrón básico de los objetivos y políticas que definen a la empresa y sus negocios, respondiendo las preguntas básicas como: ¿En qué rama de negocios nos encontramos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cómo competimos?, ¿Qué tipo de organización somos nosotros?, ¿Qué estamos tratando de lograr?



**Figura 1. El proceso estratégico**

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2008).

Lo importante en este esquema y cabe señalar son las perspectivas hacia el futuro, cómo se visualiza una empresa. Las estrategias son los caminos que conducen de una situación actual a una situación deseada, tomando en cuenta los factores tanto internos como externos para su formulación ya que éstos favorecerán o limitarán nuestros objetivos.

**Principales tipos de estrategias.** En una empresa de tipo comercial, por ejemplo, las principales estrategias que fijan el rumbo general de sus operaciones deben corresponder a las áreas siguientes:

- Bienes o servicios nuevos o modificados
- Mercadotecnia
- Crecimiento
- Finanzas
- Estructura organizacional
- Personal
- Relaciones públicas

Las tácticas son decisiones a corto plazo con acciones que se ajustan al plan estratégico, contestando a la pregunta de cómo llevar a cabo nuestros planes e ideas. Sin táctica las estrategias no se podrán concretar, ya que no se encontraría el camino para el éxito de los planes diseñados. Pero también sin estrategias las tácticas no tendrían objetivos claros y su aplicación sería errónea.

En la empresa también se denomina táctica a la tarea específica que se encomienda a una persona en particular, a un departamento de la empresa, fijándose al mismo tiempo una fecha para su cumplimiento y asignando recursos para su logro. Sin embargo, cuando se unen los dos en este espectro no existe una diferencia clara entre ambas; una de las razones de esta confusión es que se trata de una continuidad de medios para alcanzar un fin.

## **Evaluación**

**Evaluación externa.** La evaluación externa denominada también auditoría externa está enfocada hacia la exploración del entorno (D'Alessio, 2008), identificando y evaluando las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de la empresa (Aguilar et al., 2010), sobre todo buscando detectar las oportunidades y evitar las amenazas (Cock *et al.*, 2004).

**La Matriz de Evolución de Factores Externos (MEFE)** tiene la finalidad de crear una lista definida de las oportunidades que podrían utilizarse y de las amenazas que deben evitarse. Ésta permite a los estrategas resumir y evaluar la información: política y legal (P); económica (E); social, cultural y demográfica (S); ecológica y ambiental (C). Se debe de responder a estos factores de manera ofensiva como defensiva (David y D'Alessio, 2008).

Para la elaboración de una Matriz EFE se debe considerar lo siguiente:

Enlistar factores externos o determinantes como se identifican en el proceso de auditoría externa, en total son de 10 a 20 factores, donde se debe incluir tanto las oportunidades como las amenazas. Se menciona primero las oportunidades y luego las amenazas, usando dominios como porcentajes, tasas o cifras comparativas.

Asignar ponderaciones a cada elemento de 0.0 (no importante) hasta 1 (muy importante). El peso de cada uno indica la importancia de éxito relativo a ese factor. Comúnmente las oportunidades reciben pesos más altos que las amenazas, pero cuando las amenazas son severas o peligrosas también pueden reci-

bir ponderaciones altas. Los pesos se pueden determinar comparando competidores exitosos con los no exitosos o discutir el factor y llegar a un consenso de grupo.

Se debe asignar un valor ente 1 y 4 donde: 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por encima del promedio, 2= la respuesta es promedio, 1= la respuesta es pobre. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de una organización. Es importante señalar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir valores de 1, 2, 3 ó 4.

Multiplicar lo ponderado de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.

Sumar las ponderaciones de cada variable para obtener la puntuación ponderada total de la empresa.

Sin interesar el número de oportunidades y amenazas claves consideradas en la Matriz EFE, la ponderación total más alta es de 4.0 y como mínimo 1, y como valor medio 2.5. Un promedio total de 4.0 representa que la empresa responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes. Es decir, las estrategias de la organización permiten aprovechar eficazmente las oportunidades existentes y minimizar los efectos adversos de las amenazas externas. Mientras que un 1.0 indica que las estrategias de la entidad no están aprovechando las oportunidades, ni evitando las amenazas externas.

**Matriz del Perfil Competitivo (MPC)** identifica a una empresa ante sus principales competidores, tomando en cuenta fortalezas y debilidades identificadas

en factores internos (Aguilar *et al.*, 2010) de éxito con respecto a la competencia (Cock *et al.*, 2004).

Los pesos y ponderaciones en la Matriz PC tiene el mismo significado que en la Matriz EFE; sin embargo, debido a que los factores en una Matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde: 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, y 1= debilidad mayor, los pesos de los factores que son claves de éxito deben sumar 1.00 y deben ser entre 6 y 12.

**Evaluación interna.** Al efectuar el análisis interno nos permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto de sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Las fortalezas también son denominadas ventajas competitivas. Se trata de capacidades en las cuales demuestra superioridad en relación con sus competidores (Francés, 2006).

**Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)** permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2008). Se requiere de un juicio intuitivo en su desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

Pasos para el desarrollo de la evaluación de factores internos:

Realizar una lista de factores de éxito clave, usando entre 10 y 20 factores incluyendo fortalezas como debilidades. Usar pesos entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores, sumando un peso igual a 1.0. Designar un valor de 1-4 a cada factor. El valor corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Las fortalezas reciben calificaciones de 4 ó 3, y las debilidades sólo 1 ó 2. Las ponderaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización.

Se multiplica el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado, el cual se debe sumar y determinar el puntaje ponderado total para la organización.

El puntaje más alto posible para la organización es de 4.0; el más bajo 1.0; y el promedio 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Las herramientas para la generación y elección de estrategias se representan en un análisis de las estrategias administrativas, con las diversas matrices anteriormente descritas, las cuales sirven como insumo fundamental para la formulación de estrategias, mismas que tienen por punto final la elección de éstas.

## **Herramientas para la generación y elección de estrategias**

## **La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

Sirve para analizar la situación competitiva de una organización (Rodríguez, 2005) se atribuye su creación a Wehrich (D'Alessio, 2008), es uno de los pasos para la generación de las estrategias en la organizaciones (Codina, 2011).

Las cuatro estrategias cuadrantes los describe Rodríguez (2005) como el proceso para generar y registrar las estrategias en la matriz para la cual se requiere realizar los siguientes pasos:

**La estrategia DA.** Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia “mini-mini”. Puede implicar para la empresa la formación de una sociedad en participación, el repliegue, o incluso la liquidación.

**La estrategia DO.** Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De esta manera, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

**La estrategia FA.** Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una empresa puede servirse de sus virtudes tecnológicas



cas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo bien o servicio por parte de un competidor.

**La estrategia FO.** Representa la situación más deseable, es aquella en la que una organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas las eludirán para concentrarse en las oportunidades.

**2. Implementación de estrategias.** Implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados (D'Alessio, 2008) siendo la etapa más difícil e importante de la A.E. y requiere mayor tiempo (Aguilar *et al.*, 2012). Una formulación exitosa no garantiza la implementación exitosa de la misma (David, 2008). D'Alessio (2008) menciona que se requiere de cuatro elementos claves: objetivos de corto plazo, políticas, recursos y estructura organizacional.

Los planes operativos pueden consistir de una lista de actividades programadas en el tiempo, costo y metas e índices de medición. Requiere que se asignen recursos económicos, humanos y materiales, asignación de conocimientos, contratación de asesores, cursos de capacitación y adiestramiento con el fin de incrementar la eficiencia de los recursos (Aguilar *et al.*, 2012).

**3. Evaluación y control de estrategias.** El proceso de evaluación, es un proceso permanente, iterativo, en el que se deben “hacer del diablo” o cuestionar los objetivos, las políticas, la estructura organizacional; imprimirle creatividad al

proceso estratégico para un éxito asegurado; pensar lo que no se han imaginado los competidores, si no hay creatividad, difícilmente pueden generarse diferencias con los competidores en este mundo tan competitivo (D'Alessio, 2008). Por otro lado Aguilar *et al.* (2012) menciona que adquiere importancia debido a la obsolescencia de las mismas y la causa de que los factores internos y externos de la empresa cambian o se altera a menudo.

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

La evaluación de estrategias consiste de tres actividades:

- a) El examen de las bases de la estrategia de una empresa;
- b) La comparación de los resultados esperados con resultados reales; y
- c) La toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento del ciclo siguiente concuerde con los planes.

### **III. METODOLOGÍA**

El presente trabajo presenta una adaptación metodológica a través de un proceso ordenado y sistemático que tiene como objetivo demostrar la utilidad de la Administración Estratégica en agroempresas, específicamente en empresas productoras de caprinos, uno estabulado y el otro semi-estabulado. Éstas se localizan en dos municipios del estado de Coahuila: una en Saltillo (región sureste) y otra en San Pedro de las Colonias (región Laguna). Teniendo un alcance de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, por lo tanto no se generaliza a todas las entidades del mismo rubro. La técnica que se utilizó fue la entrevista con los productores por medio de un cuestionario dividido en dos aspectos: el técnico y el administrativo, con la finalidad de saber el tipo de política empresarial que tienen cada uno de los entrevistados.

Para la obtención de dicha información, se desarrolló en etapas como a continuación se describe:

## **Primera etapa**

Revisión bibliográfica de estudios relacionados, así como una planeación de actividades y la elaboración del instrumento que ayudó alcanzar los objetivos planeados.

## **Segunda etapa**

Esta etapa comprendió la investigación de campo para recabar la información necesaria, para dar respuesta a la problemática en cuestión. Comenzando con la formulación de la planeación estratégica de las dos entidades para ello se utilizó como base la metodología propuesta por Aguilar *et al.* (2005), denominada Universidad Autónoma de la Laguna Administración Estratégica (UALAE), en la cual menciona que se debe retomar los siguientes aspectos:

- Misión: ¿Cómo enfrentan el presente?
- Visión: ¿Cómo vislumbran el futuro?
- Objetivos (fines y metas): ¿Cómo y quiénes los elaboran? ¿Cuáles son los principales?
- Políticas: ¿En qué consisten? ¿Quiénes son los responsables de aplicarlas?
- Programas: ¿Cuáles son y cómo se establecen?
- Estrategias y tácticas: ¿Quién las diseña, cómo se aplican y quiénes son los responsables de la ejecución y seguimiento?

El Proceso de Diagnóstico Situacional o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) abarca las siguientes actividades desarrolladas junto con el entrevistado:

**Análisis de Fortalezas** (ventajas, fuerzas, potencialidades, etc.): se refiere a las actividades internas en la empresa que son realizadas con un alto nivel de eficiencia.

**Análisis interno de Debilidades** (desventajas, limitantes, prejuicios, etc.): se refiere a las actividades de los diversos niveles de gestión que limitan o frenan el desempeño deseable de las actividades empresariales.

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

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

### **Tercera etapa**

Comprendió el ordenamiento, descripción e interpretación tanto comprensiva como explicativa de la información obtenida. Luego se elaboró un primer apartado con la descripción del sistema productivo y de la administración actual,

retomando los factores determinantes de éxito explicados en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Posteriormente se propuso un plan estratégico para cada caso de acuerdo a la metodología UALAE, y con la ayuda de las matrices se desarrolló la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para la creación de nuevas estrategias como propuesta para cada unidad de producción esperando reducir la incertidumbre y fortalecer la toma de decisiones que es el objetivo principal del presente trabajo.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En la presente investigación se analizaron los factores internos y externos de dos unidades: la Unidad de producción 1, denominada Agropecuaria El Cabrito, está ubicada en carretera Antigua a Arteaga Km 8 (Saltillo), es propiedad del M.V.Z. José Alberto de León. La Unidad de producción 2, nombrada Granja Las Andreas, localizada en el ejido San Lorenzo (San Pedro de las Colonias), propiedad del Lic. Andrés E. Ovalle Madrid. Ambos municipios pertenecen al estado de Coahuila, México.

### **Unidad de producción 1**

#### **Características del sistema productivo**

El tamaño del rebaño está integrado de 184 cabezas caprinas de las razas Saanen y Alpino de las cuales: 2 son sementales, 182 son hembras (122 son vientres, 38 primales y 22 crías). Dentro del manejo reproductivo, el tipo de empadre es temporal, de monta natural una vez al año en el mes de octubre, con una proporción de 42 hembras por semental agrupándolas de acuerdo a la ra-

za. Mientras que el empadre de primales es en agosto. De las hembras empadradas existe: un 2% de abortos, un 90% de pariciones, un 1.7 % de nacimientos (crías nacidas por hembras paridas) y, un 95% de destete, obteniendo así un 95% de productividad; esperando que para el siguiente año crezca entre el 25 al 30%.

Uno de los rubros más importantes, en el cual se incurre con la mayoría de los gastos de producción, es la alimentación que consiste en alfalfa, silo y concentrado, granos y minerales; además se subministra vitaminas A, B, C y D principalmente.

En el manejo sanitario se vacuna contra la *clostridium* (de origen bacteriano) y *Pasteurelosis* (de origen bacteriano), se desparasita con ivermetina vitaminada.

La infraestructura es buena, los corrales con orientación norte – sur, el techo de oriente – poniente como protección a los vientos dominantes y al sol; la estructura es metálica con lámina galvanizada. Los comederos son de cemento fijo. A la sala de ordeña con 8 años de uso se le da mantenimiento cada seis meses. Cuenta con servicios de agua, luz y drenaje.

### **Características administrativas**

La actual administración de la Unidad de producción<sup>1</sup> consiste en una planeación mensual de las actividades, centradas principalmente en aspectos técnicos, de alimentación y de capacitación del personal. El trabajador que realiza las actividades ha demostrado resistencia a los cambios de mejora. Tanto el



control como la planeación de esta empresa son realizadas por el dueño, quien es médico veterinario.

A continuación se presenta un análisis de las estrategias actuales, mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y su efectividad:

**Cuadro 1. La matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Se tiene las instalaciones para la producción de forraje.	0.14	2	0.28
2. Gran demanda de la leche, principalmente para la industria dulcera de la región.	0.16	3	0.48
3. Vender directamente el cabrito como sub-producto a nuevos mercados regionales.	0.11	3	0.33
	<b>0.41</b>		<b>1.09</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Los costos de los forrajes son variantes y difíciles de conseguir por el volumen bajo que se maneja.	0.15	2	0.3
2. La unidad de producción se encuentra en una región donde la mancha urbana está creciendo.	0.17	1	0.17
3. Los volúmenes de producción de leche se mantienen constantes.	0.13	3	0.39
4. Aumentos considerables de los precios de los concentrados y forrajes en las épocas de sequía.	0.14	2	0.28
	0.59		1.14
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.23</b>

Esta matriz compuesta con siete características determinantes de éxito, tres oportunidades y cuatro amenazas, aunque son pocos factores es posible hacer el análisis. El valor 2.23 está por debajo del promedio indicando, en consecuen-

cia tiene poco aprovechamiento de las oportunidades y no responde adecuadamente para neutralizar las amenazas presentes en el entorno.

**Cuadro 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Conocimiento técnico tanto de manejo, producción y reproducción de las cabras.	0.13	4	0.52
2. No existen competidores en la región con el sistema estabulado.	0.12	4	0.48
3. El personal siempre está en la unidad de producción.	0.11	3	0.33
4. Conocimiento de los precios de los insumos.	0.12	3	0.36
5. Conocimiento pleno del mercado, así como la venta segura del producto.	0.11	3	0.33
	<b>0.59</b>		<b>2.02</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Los precios de la leche se han mantenido bajos aunque aumente la calidad.	0.10	2	0.20
2. El personal se reusa aceptar las nuevas técnicas de manejo.	0.09	1	0.09
3. Estacionalidad de la producción.	0.11	2	0.22
4. Deficiencias técnicas en algunas áreas importantes de la unidad de producción.	0.11	1	0.11
	<b>0.41</b>		<b>0.62</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.64</b>

La matriz cuenta con cinco factores de éxito, cinco fortalezas y seis debilidades.

El valor 2.64 indica una organización ligeramente más fuerte que débil, porque está aprovechando de alguna manera sus fortalezas.

### **Propuesta de la Planeación estratégica**

Con la ayuda del instrumento de investigación se propone una planeación estratégica propia para esta unidad de producción de acuerdo a la información proporcionada, ya que no se cuenta con ninguna escrita:

**Declaración de la Misión:** Empresa dedicada a la producción de leche caprina que abastece la demanda de la industria láctea de la localidad y la región.

**Declaración de la Visión:** Llegar a ser una empresa líder en la producción de leche que reúna los requisitos de las normas de calidad, inocuidad y sanidad.

**Las Políticas:**

Dar el mejor trato posible a los animales, ya que es el elemento más importante que da origen al funcionamiento de la unidad de producción.

A todo el personal se le da el trato como colaboradores ya que es uno de los elementos importantes para el desarrollo de las actividades de la unidad.

Capacitación continua del personal.

**Enunciado de los Objetivos:**

1. Realizar el mejoramiento genético continuo de las razas, respetando los estándares internacionales con la finalidad de incrementar la producción de leche por cabra.
2. Diseñar estrategias para sobrellevar los altos costos de insumos y los bajos precios de las leche.

3. Incrementar el hato de un 25 a 30% el próximo año.

**Los Programas:**

**Cuadro 3. Programa de actividades para la Unidad de producción 1**

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Manejo reproductivo</b>												
Empadre												
Nacimientos												
Destete												
<b>Manejo alimenticio</b>												
Balaceo de alimento												
Suplementación												
<b>Manejo Sanitario</b>												
Vacunación (vitaminas)												
Desparasitación												
<b>Infraestructura</b>												
Mantenimiento												

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada.

**Las estrategias:**

Mejoramiento genético continuo mediante la selección de los mejores animales que cumplan con los parámetros reproductivos, productivos y genéticos de la raza.

Ofrecer siempre alimento balanceado para cumplir con las necesidades nutricionales del animal diarias, ya que es una fuente importante para obtener la mayor producción de leche posible por cabra.

Dejar a las hembras de remplazo que cumplan con las características de selección (genotípicas y fenotípicas). Como segundos subproductos son la venta de cabritos al mercado local y las cabras de desecho.

### **Herramientas para la generación y elección de estrategias**

Con la información de los cuadros 1 y 2 se formuló la siguiente matriz:

**Cuadro 4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la Unidad de producción 1**

<p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Lista de fortalezas</b></p> <p>F1. Conocimiento técnico tanto de manejo, producción y reproducción de las cabras.          F2. No existen competidores en la región con el sistema estabulado.          F3. El personal siempre está en la unidad de producción.          F4. Conocimiento de costos tanto de compra como de venta de los insumos.          F5. Conocimiento pleno del mercado, así como la venta segura del producto.</p>	<p><b>Lista de debilidades</b></p> <p>D1. Los precios de la leche se han mantenido bajos aunque aumente la calidad.          D2. El personal se reusa aceptar las nuevas técnicas de manejo.          D3. Estacionalidad de la producción.          D4. Deficiencias técnicas en algunas áreas importantes de la unidad de producción.</p>
<p><b>Lista de oportunidades</b></p> <p>O1. Se tiene las instalaciones para la producción de forraje.          O2. Gran demanda de la leche, principalmente para la industria dulcera de la región.          O3. Vender directamente el cabrito como subproducto a nuevos mercados regionales.</p>	<p><b>FO (Maxi-Maxi)</b></p> <p>1. Estudio de futuros compradores para comparar los precios con los actuales clientes, con la finalidad de mejorar el precio por litro de leche (F2, O2)</p>	<p><b>DO (Mini-Maxi)</b></p> <p>1. Estudio de mercado del cabrito con futuros clientes de acuerdo a la capacidad de producción (D3, O3).</p>
<p><b>Lista de amenazas</b></p>	<p><b>FA (Maxi-Mini)</b></p>	<p><b>DA (Mini-Mini)</b></p>

<p>A1. Los costos de los forrajes son variantes y difíciles de conseguir por el volumen bajo que se maneja.</p> <p>A2. La unidad de producción se encuentra en una región donde la mancha urbana está creciendo.</p> <p>A3. Los volúmenes de producción de leche se mantienen constantes.</p> <p>A4. Aumentos considerables de precios de los concentrados y forrajes en las épocas de sequía.</p>	<p>1. Realizar una revisión minuciosa de la efectividad del manejo técnico del hato con la finalidad de detectar las deficiencias productivas dentro del sistema productivo (F1, A3).</p>	<p>1. Mejorar la comunicación con el personal haciéndole conocer la razón de ser de la empresa y la importancia de ésta para su propio sustento con el objetivo de contrarrestar la resistencia al cambio y tener mayor productividad (D2, D4, A3).</p>
--	---	---

## **Propuestas de estrategias**

1. Estudio de futuros compradores de leche para comparar los precios con los actuales clientes, con la finalidad de mejorar el precio por litro.

Para esto se debe investigar las distintas empresas dulceras de Saltillo y de toda la región que están enfrentando la escasez de volúmenes de leche caprina disponible, y con el porcentaje de grasa alto.

2. Estudio de mercado del cabrito para futuros clientes de acuerdo a la capacidad de producción de la unidad productiva.

El cabrito como subproducto es otra fuente de ingreso para la unidad de producción, así que este beneficio puede aumentar haciendo una venta directa con los restauranteros de la localidad y la región. Una de las alternativas es sincronizar el manejo reproductivo principalmente en los empadres y destetes para lograr un incremento en el número de nacimientos y mejorar las condiciones de venta.

3. Realizar una revisión minuciosa de la efectividad del manejo técnico del hato con la finalidad de detectar las deficiencias productivas (F1, A3).

Es importante seguir potencializando la unidad productiva y aprovechar todo ese conocimiento técnico para mejorarlo. Por ejemplo no se está utilizando al cien por ciento la capacidad de la infraestructura. Es necesario supervisar las actividades para que se realicen conforme a lo planeado, ya que por menos importante que parezca tiene un impacto significativo.



4. Mejorar la comunicación con el personal para que se motive, haciéndole conocer la razón de ser de la empresa y la importancia de ésta para su propio sustento, con el objetivo de contrarrestar la resistencia al cambio y tener mayor productividad (D2, D4, A3).

La motivación personal es una de las tareas más importantes y más complejas dentro del área administrativa, implica la habilidad para comunicar, desafiar, delegar, fomentar, involucrarse, desarrollar y entrenar así como informar, ofrecer a los empleados una recompensa justa, que no siempre tiene que ver con incentivos económicos (Soberanes, 2012).

## **Unidad de producción 2**

### **Características del sistema productivo**

El tamaño del rebaño está compuesto de 104 cabezas de las razas Saanen y Alpina Francesa, de las cuales: 4 son sementales y 100 hembras (70 vientres, 20 primales y 10 crías). El tipo de empadre es temporal de monta natural una vez al año, presentándose en el mes de junio, con una proporción de 25 hembras por semental. El macho permanece todo el día con las hembras durante el pastoreo, debido al tipo de sistema de producción que es semi-intensivo. De las hembras empadradas existe: un 2% de abortos, un 90% de pariciones y 1% de nacimientos (crías nacidas por hembra) de los cuales el 50% se desteta; obteniendo así un 50% de productividad.

La dieta alimenticia se basa principalmente de forraje, maíz, melaza, alfalfa, granos de avena y trigo. Se le ofrece vitaminas A, D, E, K, B12 y B6.

En cuanto al manejo sanitario se vacuna contra neumonía, gabarro, bronquitis, brucelosis (preventivo), se desparasita con ivermectrina (gusanos) y azulton (piojo).

Respecto a la infraestructura, no cuenta con instalaciones adecuadas para estabular a los animales por completo, sólo tiene corrales apropiados para encerrarlas en la noche después del pastoreo. Éstos están contruidos de block, te-  
la, piedra; no cuenta con orientación adecuada, pero si tiene servicios de agua, luz y drenaje.

### **Características administrativas**

La administración actual está centrada en el dueño quien planea las actividades, así como la capacitación del personal, tanto en el manejo técnico productivo y reproductivo de las cabras. Él no realiza una planeación estructurada, ya que soluciona los problemas conforme van surgiendo, pero si tiene amplio conocimiento sobre la caprinocultura y aplica una forma de control simple. A continuación se presenta un análisis de las estrategias actuales, representadas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y su efectividad:

**Cuadro 5. La matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Conocimiento técnico para la adopción de técnicas de industrialización para la producción de queso tradicional o gourmet.	0.11	3	0.33
2. Asociarse para la comercialización de leche en volumen.	0.09	1	0.09
3. Disponibilidad de nuevas técnicas de mejoramiento genético y de manejo de caprinos en sistema semi-extensivos.	0.10	3	0.30
4. Tecnificar el establo principalmente el establecimiento de un tanque de enfriamiento para el almacenamiento.	0.11	2	0.22
5. Disponibilidad de los principales servicios de agua, luz, drenaje.	0.09	3	0.27
	<b>0.50</b>		<b>1.21</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Aunque aumente el porcentaje de grasa el precio por litro no aumenta.	0.10	2	0.20
2. Elevación de los precios de los concentrados y forrajes.	0.11	4	0.44
3. No hay nuevas agroindustrias que ofrezcan mejor precio por litro de leche.	0.11	4	0.44
4. La producción en volumen de leche es poca.	0.08	3	0.24
5. Los apoyos o subsidios no llegan a tiempo y son bajos, ya que son orientados básicamente a alimentación.	0.10	2	0.20
	<b>0.50</b>		<b>1.52</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.73</b>

La matriz cuenta con diez factores determinantes de éxitos, cinco oportunidades y cinco amenazas, número adecuado de factores. El valor 2.73 indica una respuesta ligeramente superior al promedio en su respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

**Cuadro 6. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Se cuenta con conocimiento del manejo productivo y reproductivo de las cabras.	0.10	4	0.40

2. Disponibilidad de esquilmos y residuos de cosechas.	0.08	3	0.24
3. Se conoce los parámetros de calidad e inocuidad de la leche para su venta.	0.06	3	0.18
4. Cuenta con adecuado acceso a la unidad de producción.	0.09	4	0.36
5. Realiza poca inversión en la infraestructura.	0.07	3	0.21
6. En cuanto a su manejo reproductivo tiene bajo porcentaje de abortos y alto índice de particiones.	0.09	4	0.36
	<b>0.49</b>		<b>1.75</b>
<b>Debilidades</b>			
1. No se cuenta con registros individuales de los animales.	0.09	1	0.09
2. No se está utilizando métodos de conservación de alimentos.	0.08	2	0.16
3. No tiene un sistema de costos por unidad animal.	0.08	1	0.08
4. La estacionalidad de la producción.	0.08	2	0.16
5. Los precios de la leche no han incrementado.	0.09	1	0.09
6. El tamaño reducido del hato dificulta la adopción de innovaciones tecnológicas.	0.09	2	0.16
	<b>0.51</b>		<b>0.74</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.49</b>

La matriz cuenta con 12 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y cinco amenazas. El valor 2.49 indica una respuesta muy cerca al promedio (2.5) a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. Los valores 1 y 2 deben analizarse en función a la importancia o el peso del factor, y con base a ese análisis pensar en estrategias que mejoren las respuestas de la organización para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno no controlable. Por lo tanto la fortaleza 1 se está desaprovechando.

## **Propuesta de planeación estratégica**

La Unidad de producción 2 no cuenta con una planeación estratégica, por lo tanto a partir de la información recabada se propone la siguiente:

**Declaración de la Misión:** Empresa productora de leche caprina con animales de razas especializadas y de mejora continua respetando los estándares de calidad e inocuidad con la ayuda del personal.

**Declaración de la Visión:** Seguir creciendo como empresa productora de leche, así como ser líder en el ramo con capacidad para satisfacer la demanda local, regional y estatal.

### **Las Políticas:**

A todo el personal se le fomenta la lealtad compromiso, honradez, responsabilidad, esfuerzo y sobre todo la colaboración integra para el desarrollo de la unidad de producción.

Dejar hembras de remplazo que cumplan con las características genéticas y fenotípicas.

Destetar el cabrito entre los 40 a 45 días para su venta a mejor precio.

### **Enunciado de los Objetivos:**

1. Lograr consolidarse en el mercado local en la producción de leche caprina.

2. Pasar del sistema semi-estabulado al estabulado, para tener mejor control tanto productivo como reproductivo,
3. Utilizar al cabrito como segunda fuente de ingreso mediante la venta directa a los clientes restauranteros.

### Los Programas:

**Cuadro 7. Programa de actividades de la Unidad de producción 2**

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Manejo reproductivo</b>												
Empadre												
Nacimientos												
Destete												
<b>Manejo alimenticio</b>												
Balanceo de alimento												
Suplementación												
<b>Manejo Sanitario</b>												
Vacunación (vitaminas)												
Desparasitación												
<b>Infraestructura</b>												
Mantenimiento												

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada.

### Las estrategias

Estar siempre atento a las nuevas investigaciones sobre el manejo y mejora genética de las cabras, así con vigilar que se lleve a cabo las actividades dentro de la unidad de producción.

Seleccionar a las hembras de remplazo que cumplan con las características fenotípicas y de genética. Los machos o cabritos son vendidos, así como las hembras que hayan cumplido con su ciclo de reproducción.

### **Herramientas para la generación y elección de estrategias**

Con la información de los cuadros 5 y 6, se formuló la siguiente matriz:

**Cuadro 8. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la Unidad de producción 2**

<p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Lista de fortalezas</b></p> <p>F1. Se cuenta con conocimiento del manejo productivo y reproductivo de las cabras.  F2. Disponibilidad de esquilmos y residuos de cosechas.  F3. Se conoce los parámetros de calidad e inocuidad de la leche para su venta.  F4. Cuenta con adecuado acceso a la unidad de producción.  F5. Realiza poca inversión en la infraestructura.  F6. En cuanto a su manejo reproductivo tiene bajo porcentaje de abortos y alto índice de pariciones.</p>	<p><b>Lista de debilidades</b></p> <p>D1. No se cuenta con registros individuales de los animales.  D2. No se está utilizando métodos de conservación de alimentos.  D3. No tiene un sistema de costos por unidad animal.  D4. La estacionalidad de la producción.  D5. Los precios de la leche no han incrementado.  D6. El tamaño reducido del hato dificulta la adopción de innovaciones tecnológicas.  D7. No se encuentra integrado a ninguna asociación ganadera de la región.</p>
<p><b>Lista de oportunidades</b></p> <p>O1. Conocimiento técnico para la adopción de técnicas de industrialización para la producción de queso tradicional o gourmet.  O2. Asociarse para la comercialización de leche en volumen.  O3. Disponibilidad de nuevas técni-</p>	<p><b>FO (Maxi-Maxi)</b></p> <p>1. Desarrollo de un programa de mejoramiento genético continuo para mejorar la capacidad productiva y reproductiva del hato (F1, F6, O3).  2. Desarrollo de un proyecto para la adquisición de un activo fijo como es el caso de un tanque de enfriamien-</p>	<p><b>DO (Mini-Maxi)</b></p> <p>1. Implementar un sistema de control de costos, así como un registro individual de los animales y aprovechar las nuevas técnicas de mejora genética (D1, D3, O3).  2. Afiliarse a asociaciones ganaderas de la región para mantenerse</p>



<p>cas de mejoramiento genético y de manejo de caprinos en sistema semi-extensivos.</p> <p>O4. Tecnificar el establo principalmente el establecimiento de un tanque frío para el almacenamiento.</p> <p>O5. Disponibilidad de los principales servicios de agua, luz y drenaje.</p>	<p>to, contribuyendo a almacenar la leche de la unidad de producción, así como el acopio de la localidad (F3, O2, O4, O5)</p>	<p>actualizado en investigaciones sobre caprinos y aprovechar los beneficios como socio para proyectos de tecnificación y nuevos mercados con nuevos productos derivados de la leche caprina (D7, O2).</p>
---	---	--

<b>Lista de Amenazas</b>	<b>FA (Maxi-Mini)</b>	<b>DA (Mini-Mini)</b>
<p>A1. Aunque aumente el porcentaje de grasa, el precio por litro no aumenta.</p> <p>A2. Elevación de los precios de los concentrados y forrajes.</p> <p>A3. No hay nuevas agroindustrias regionales que ofrezcan mejor precio por litro de leche.</p> <p>A4. La producción en volumen de leche es poca.</p> <p>A5. Los apoyos o subsidios no llegan a tiempo, son bajos, y orientados básicamente a alimentación.</p>	<p>No se encuentran estrategias que maximicen las fortalezas y minimicen amenazas.</p>	<p>1. Utilización de silo como método de conservación de alimentos (A2, F2).</p>

## **Propuestas de estrategias**

1. Desarrollo de un programa de mejoramiento genético continuo para incrementar la capacidad productiva y reproductiva del hato (F1, F6, O3).

Los criadores caprinos deben mejorar la producción de sus cabras para incrementar sus ganancias y por lo tanto su nivel de vida. Para aumentar la cantidad y la calidad de la leche, es necesario mejorar el ambiente, los alojamientos de los animales y la alimentación, pero esta mejora tiene un límite, mientras que la mejora genética es más significativa. Se debe de entender que la figura de la cabra es menos importante que su producción, por lo que la selección metódica es necesaria (Trejo, 2010). Otra de las fuentes es la integración en el Proyecto de Estratégico Integral Pecuario 2013, en el programa del Sistema Nacional de Identificación Individual de Ganado (SINIIGA), y que se enmarca en las acciones del Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera (PROGAN) de SAGARPA. Ellos pueden obtener más información en instituciones públicas que se dedican a la investigación pecuaria como es el Instituto Nacional de Investigación Forestal, Agrícola y Pecuaria (INIFAP), en las universidades como es la UAAAN, y todos los talleres que se ofrecen en relación con el tema.

2. Desarrollo de un proyecto para la adquisición de un activo fijo como es el tanque de enfriamiento, contribuyendo a almacenar la leche de la unidad de producción, así como el acopio de la localidad (F3, O2, O4, O5).

En este caso que el productor carece del capital necesario puede buscar la adquisición de activos fijos de los programas de SAGARPA, pues los apoyos se orientan a fomentar la capitalización e integración del productor pecuario a los procesos de transformación y agregación de valor a las cadenas productivas. El principal apoyo consiste: fortalecimiento de los sistemas de acopio y transformación de los productos pecuarios, todo tipo de construcción y/o edificación e instalaciones rehabilitación o ampliación de las mismas (más información disponible en el portal oficial [www.sagarpa.com.mx](http://www.sagarpa.com.mx)).

3. Implementar un sistema de control de costos, así como un registro individual de los animales y aprovechar las nuevas técnicas de mejora genética (D1, D3, O3).

Un sistema de contabilidad adecuado identifica, evalúa, registra y produce cuadro-síntesis de información; su misión es proporcionar una información adecuada y sistemática del acontecer económico y financiero de las empresas. El objetivo es registrar los diferentes movimientos que acontecen en la empresa para su posterior análisis y síntesis, de manera que se produzca una información útil para el proceso de la toma de decisiones (Martínez, 2009) En la actualidad existen diversos tipos de sistemas de costos los cuales tienen que ser evaluados para poderlos adaptarlos al sistema de contabilidad de la empresa dependiendo de sus necesidades (Félix, 2011).

4. Afiliarse a asociaciones ganaderas de la región para mantenerse actualizado en investigaciones sobre caprinos y aprovechar los beneficios como socio, para proyectos de tecnificación y nuevos mercados con nuevos productos derivados de la leche caprina (D7, O2).

Existen diversas asociaciones ganaderas en la región que tienen como objetivo principal integrar a todos los pequeños productores y a aquellos que están en vía de desarrollo para fortalecerse como productor y estar a la vanguardia tanto técnico, tecnológico y todos aquellos avances de investigación de interés. Algunas asociaciones locales integran la Unión Ganadera de La Laguna como la Asociación Ganadera Local de Torreón, la Asociación Ganadera Local de Viesca y la Asociación Ganadera Local de Francisco I. Madero.

5. Utilización de ensilado como método de conservación de alimentos (A2, F2).

El ensilaje es el método comúnmente utilizado para la conservación de gramíneas (como el maíz y el sorgo). Se basa en la transformación de carbohidratos solubles en ácidos orgánicos, principalmente ácido láctico, estableciendo condiciones de acidez que inhiben el desarrollo bacteriano. El silo es un depósito en donde se almacena los forrajes verdes previamente preparados; protegidos del aire y la humedad. El ensilado es el material forrajero que resulta de almacenar en silos las pasturas generalmente verdes, tras un periodo mínimo de 30 días. Después de este tiempo y si el proceso de fermentación se ha realizado normalmente, el ensilado se puede conservar indefinidamente (SARH, 1993).

## V. CONCLUSIONES

En la investigación se analizaron dos empresas pecuarias dedicadas a la producción de leche caprina, una bajo el sistema intensivo y la otra semi-intensivo, las cuales con la ayuda de las herramientas de la técnica de la Administración Estratégica se hicieron visibles varios elementos que están obstruyendo o contribuyendo en el desarrollo. A raíz del análisis e interpretación ligada a la literatura citada se concluyen los siguientes puntos:

Las unidades de producción analizadas no cuentan con un sistema administrativo claro y contundente que esté ayudando a seguir desarrollándose como empresas pecuarias, por lo tanto las estrategias actuales no están contribuyendo a moverse en el escenario competitivo en el que se encuentran. Uno de los factores identificados que limita la rentabilidad de esta actividad, es el porcentaje de grasa en la leche, así como el volumen producido, que es el resultado de todo ese proceso y que se ve afectado por el precio del producto. A consecuencia de la mala planeación, estas unidades de producción están llegando a un límite en la producción y a que no consigan los objetivos.

En las empresas pecuarias entre más complejo sea su sistema de producción (tecnificado) se requiere de una administración también compleja, integradora y muy disciplinada, que ayude enfrentar los nuevos retos tanto técnicos como climáticos presentes en nuestro estado. Es ahí donde la administración Estratégica juega un papel importante, ya que integra de manera dinámica las actividades técnico-productivas con las administrativas; que mediante el estudio generalizado de los factores externos e internos se visualiza la efectividad de las estrategias utilizadas y a generar nuevas, reduciendo así la incertidumbre en la toma de decisiones. Para llegar a esto es necesario inducir cambios en los paradigmas y reconocer que la Administración Estratégica no sólo es para grandes empresas, ya que tiene la flexibilidad de adaptarse a las necesidades y a los factores de estas empresas. Es entonces necesario que tomen actitudes empresariales sustentables e integrales, en las cuales no sólo el proceso productivo sea el más importante, sino también el sistema administrativo; es decir ligar una con otra, que al conjugarlas ambas, se pueden llegar a los objetivos y a ser empresas de éxito.

De acuerdo a la literatura y a lo observado, la unidad de producción intensiva es administrada por su dueño, el cual desarrolla múltiples actividades dentro del proceso productivo, puesto que tiene un grado de estudio o especialización profesional en pecuarios con una visión amplia de lo que quieren llegar a ser. Mientras que el dueño de la unidad semi-intensiva, el dueño tiene un grado de estudio que le permite entender los principios de la planeación y administración aunque no está especializado en el sector. Con los elementos anteriores se fa-

cilitó proponer técnicas como la Administración Estratégica más complejas que se abordó en la presente investigación y que es posible implementarla en estas unidades de producción ya que son conceptos de fácil comprensión con la ayuda de la asistencia técnica.

Por último se propone con base a la literatura citada y con base a la información proporcionada por los productores entrevistados que la Administración Estratégica para empresas pecuarias es el proceso de técnicas administrativas que fijan el rumbo de la unidad de producción, revisando aspectos técnicos y tecnológicos disponibles que intervienen en el proceso productivo; para proponer estrategias que contribuyan a enfrentar los futuros cambios, principalmente los climáticos y económicos.

## VI. LITERATURA CITADA

- Alberti N., A. y Ducoing W., A. 2010. Instalaciones caprinas. <http://amalteafmvz.unam.mx/textos/Instalaciones%20caprinas.pdf> (Consulta: 03/06/2012)
- Aguilar V., A. y Portilla G., L. A. 2003. Administración estratégica (Guía de estudio). Universidad Autónoma de la Laguna. Torreón, Coahuila; México. 4-5 p.p.
- Aguilar V., A. 2005. Trabajo de investigación multidisciplinario e internacional y de vinculación con el sector productivo. Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro. Torreón, Coahuila; México. 2-3 p.p.
- Aguilar V., A. y De la Maza J. C. 2005. Planeación Estratégica” (Guía de estudios). Universidad Autónoma de la Laguna, tercera ed. Torreón, Coahuila, México. 38-40 p.p.
- Aguilar V., A. *et al.* 2012. Las técnicas de Administración Estratégica y su aplicación a los agronegocios. Red de Cuerpos Académicos en Ciencias Socioeconómicas, primera ed. Torreón, Coahuila; México. 3-24 p.p.
- Arbiza A., S. 1986. Producción de caprinos. A.G.T. Editor, S.A., México, D.F. 3-6 p.p.
- Arriaga A., J. 2012. Producción de leche con cabras estabuladas. [Disponible en línea] <http://www.fmvz.unam.mx/zootecnia/cepipsacaprinos.html> [última consulta: 17/11/2013].
- Ávalos C., R. y Chávez R., M. 2008. Guía para el manejo de rebaños caprinos en Baja California Sur. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias.



- Camus M., G. de J. 2002. Administración integral en la empresa. Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, D.F. 15 p.
- Codina, J., A. 2011. "Deficiencia en el uso del FODA causas y sugerencias". Revista ciencias estratégicas, vol. 19, num. 25, enero-junio. Universidad Pontificia Boliviana, Colombia. 12 p.
- Centro comunitario de aprendizaje (CCA). "Curso general sobre caprinocultura [En línea] [http://www.cca.org.mx/ec/cursos/pr027/contenido/curso/fra\\_7\\_1.htm](http://www.cca.org.mx/ec/cursos/pr027/contenido/curso/fra_7_1.htm) [última consulta: 03/06/2012].
- Cofré B., P. y Jahn B., E. Ordeña de la cabra. [Disponible en línea]. <http://www.inia.cl/medios/biblioteca/boletines/NR28591.pdf> 86 p. [Última consulta: 27/11/2011]. 85 p.
- Cock J., P. *et al.* 2004. Planeamiento estratégico del sector textil del Perú. Tesis maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. 19 p.
- David R., F. 2003. Conceptos de administración estratégica. Décima ed. Prentice Hall, México D.F. 5 p.
- David R., F. 2008. Conceptos de administración estratégica. Onceava ed. P, México, D.F. 5, 60, 82, 110 p.p.
- D'Alessio I., F. 2008. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Pearson Educación de México S.A. de C.V. 4-4431 p.p.
- FAO. "Cría de ovinos y cabras lecheras". [Disponible en línea] <http://www.fao.org/docrep/v5290s/v5290s24.htm>. [Última consulta: 08/11/2013].
- FAO. "Manual para cabras/ instalaciones". [Disponible en línea] [http://teca.fao.org/sites/default/files/technology\\_files/Manual%20para%20cabras.PDF](http://teca.fao.org/sites/default/files/technology_files/Manual%20para%20cabras.PDF) [última consulta: 03/06/2012].
- Félix S., A. 2011. Etapas del diseño de un sistema de contabilidad de costos. Instituto tecnológico de Sonora. [Disponible en línea] [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/61c\\_-\\_etapas\\_del\\_diseno\\_de\\_un\\_sistema\\_de\\_contabilidad\\_de\\_costos1.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/61c_-_etapas_del_diseno_de_un_sistema_de_contabilidad_de_costos1.pdf) [10/08/2013]
- Francés, A. 2006. Estrategia y planes para la empresa. Pearson Educación de México S.A. de C.V. Naucalpan, Estado de México. 51 p.

- González y G. A. *et al.* 2009. Manual de la producción caprina. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. San Luis Potosí, México. 4,5 p.p.
- Lesur, L. 2004. Manual del ganado caprino. Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, D.F. 78-80 p.
- Martínez, R. 2009. Manual de contabilidad para PYMES. [Disponible en línea] [http://books.google.com.mx/books?id=ijFV-v2cRUC&pg=PA9&lpg=PA9&dq=concepto+de+contabilidad&source=bl&ots=UnkSbpMQIT&sig=rXyEJqIXDx1X8BzLpPOyP3wxIZk&hl=es&sa=X&ei=FymUdbUPO\\_wyAHc\\_4DwDQ&ved=0CHMQ6AEwCQ#v=onepage&q=concepto%20de%20contabilidad&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=ijFV-v2cRUC&pg=PA9&lpg=PA9&dq=concepto+de+contabilidad&source=bl&ots=UnkSbpMQIT&sig=rXyEJqIXDx1X8BzLpPOyP3wxIZk&hl=es&sa=X&ei=FymUdbUPO_wyAHc_4DwDQ&ved=0CHMQ6AEwCQ#v=onepage&q=concepto%20de%20contabilidad&f=false) [20/08/2013].
- Manuales caprinos. OEIDRUS-NL [En línea] [http://www.oeidrusnl.gob.mx/oeidrus/ESTUDIOS\\_E\\_INVESTIGACIONES/GANADERIA/manuales%20caprino/manual4.PDF](http://www.oeidrusnl.gob.mx/oeidrus/ESTUDIOS_E_INVESTIGACIONES/GANADERIA/manuales%20caprino/manual4.PDF) [Consulta: 27/10/2011].
- Mellado B., M. 1991. Producción de caprinos en pastoreo. U.A.A.A.N., Saltillo, Coahuila, México. 3-6 p.
- Münch G., L. 2004. Fundamentos de administración. 5ª edición. Trillas, S.A. de C.V. México, D.F. 88-92 p.
- Münch G., L. 2005. Planeación estratégica: rumbo al éxito. Ed. Trillas, S.A. de C.V. México, D.F. 29-51 p.p.
- Orozco L., F. 1991. Manuales para la educación agropecuaria cabras. Área: producción animal. Editorial Trillas, México, DF.
- Rodríguez V., J. 2005. "Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa". 5ª Edición. Thomson Learning, Inc., México. D.F. 84-89 p.p.
- SAGARPA. Las cabras. [Disponible en línea] <http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/ganaderito/comencabras.htm> [última consulta: 17/11/2013].
- SAGARPA - Programa de activos productivos 2013. [Disponible en línea] <http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Programas/Lists/Activos%20Producti/Attachments/1/Programa20TF.pdf> [Última consulta: 28/11/2012].
- Sánchez R., M. 2010. Curso: Producción y bienestar animal. Pequeños rumiantes. Dpto. de Producción Animal. Universidad de Córdoba, España.

Sánchez Q., J. 2003. "Estrategia integral para PyMes innovadoras. Revista Escuela de Administración de Negocios, num. 47, enero-abril. Universidad EAN, Colombia.

Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH). 1993. Guía para la conservación de forrajes en silos de trinchera. Folleto técnico no. 7. [Disponible en línea]  
<http://www.cofupro.org.mx/cofupro/images/contenidoweb/indice/publicaciones-naya-rit/PUBLICACIONES%20DEL%20INIFAP/PUBLICACIONES%20EN%20DF/FOLLETOS%20TECNICOS/folleto%20tecnico%207%20guia%20para%20la%20conservacion%20de%20forrajes%20en%20s.pdf> [última consulta: 30/10/2013]

SENASICA. Manual de Buena Prácticas de Leche Caprina. [Disponible en línea].  
[http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Publicaciones/Lists/Manuales%20de%20Buenas%20Prcticas/Attachments/3/manual\\_cabra.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Publicaciones/Lists/Manuales%20de%20Buenas%20Prcticas/Attachments/3/manual_cabra.pdf). [Última consulta 28/11/2011].

SIAP-SAGARPA. Resumen nacional de la producción pecuaria (mensual). [En línea]  
[http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=361](http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=361) [Consulta: 28/10/ 2011].

Soberanes E., L. 2012. Modelo de motivación para organizaciones en Morelos. [Disponible en línea]  
[http://buenaspracticas.stps.gob.mx/buenaspracticas/administrador/Lecturas/pdf/modelo\\_motivacion\\_lugarda\\_soberanes.pdf](http://buenaspracticas.stps.gob.mx/buenaspracticas/administrador/Lecturas/pdf/modelo_motivacion_lugarda_soberanes.pdf) [última consulta: 10/08/2013]

Valdés S., R. 2001. Problemática y oportunidades de desarrollo de la caprinocultura en el sureste de Coahuila. U.A.A.A.N., Saltillo, Coahuila, México.

Vera G., T. 1993. Reproducción de ganado caprino. Centro regional de Fomento agropecuario. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Vélez B., A., R., *et al.* (2007). Los clásicos de la gerencia. [Libro electrónico disponible en línea]  
<http://books.google.com.mx/books?id=YEEQfDEHo5kC&pg=PA67&dq=henry+fayol&hl=es419&sa=X&ei=G97iT8PwOYfc2QWouoTOCw&sqi=2&ved=0CDUQwUwAA#v=onepage&q=henry%20fayol&f=false> [última consulta: 30/05/2012].

## VII. APÉNDICES

### A. Generalidades del sistema productivo

Nombre del propietario:

¿Con qué objetivo produce?:

Nombre de la empresa:

Localización del sistema producción:

### B. Características del sistema productivo

Tamaño del rebaño

1. Número de hembras:

2. Número de vientres:

3. Primales:

4. Crías:

5. Sementales:

#### Manejo reproductivo

1. Tipo de empadre (continuo o temporal)

2. Si es temporal, ¿cuántos por año)

3. ¿Cuándo?

4. Proporción aproximada de hembras: semental durante el empadre

5. Si tiene varios sementales, ¿Agrupa las hembras por cada semental?

6. % de abortos (hembras abortadas/hembras en empadre x 100)

7. % de pariciones (hembras paridas/ hembras en empadre x 100)

8. % de nacimientos (crías nacidas/ hembras paridas x 100)

9. % de destete (crías destetadas/hembras paridas x 100)% de productividad  
(cría destetadas/hembras totales x 100)

### **Manejo alimenticio**

1. ¿Cómo es la alimentación?
2. ¿Balancea la alimentación?
3. ¿Qué ingredientes utiliza?
4. ¿Suplementa?
5. ¿Qué suplementa?
6. ¿Cuándo suplementa?
7. ¿Cómo suplementa?
8. ¿Ofrece sales minerales?
9. ¿Cuáles ofrece?
10. ¿Cuándo ofrece sales minerales?
11. ¿Cómo ofrece sales minerales?
12. ¿Ofrece vitaminas?
13. ¿Cuáles vitaminas ofrece?
14. ¿Cuándo ofrece las vitaminas?

### **Manejo sanitario**

1. ¿cuáles enfermedades son las más comunes?
2. ¿Vacuna?
3. ¿Contra qué enfermedades vacuna?
4. ¿Cuándo vacuna?
5. ¿Cuáles productos aplica?
6. ¿Desparasita?
7. ¿Contra qué parásitos?
8. ¿Cuándo desparasita?
9. ¿Cuáles productos aplica?

### **Manejo genético**

1. ¿Qué raza (s) maneja?
2. ¿Cada cuándo cambia de semental (es)?
3. ¿Selecciona reemplazos?
4. ¿Cuáles son los criterios de selección?

### **Manejo rutinario**

1. ¿Castrar?
2. ¿Por qué castrar?
- 3.- ¿A qué edad castrar?
4. ¿Qué método de castración utiliza?
5. ¿Separa animales?
- 6.- ¿Por qué separa animales?

### **Información administrativa.**

#### **C) Dentro de la planeación administrativa:**

##### MISIÓN

¿Cuál es la razón de ser de la empresa?

##### VISIÓN

¿Cuál es la percepción del futuro deseado para la organización?

##### OBJETIVOS

¿Cuáles son los fines?

##### METAS

¿Cuáles son sus principales metas a corto plazo?

¿Cuáles son sus principales metas a mediano plazo?

¿Cuáles son sus metas largo plazo?

##### PROGRAMAS

¿Cuáles son sus actividades más importantes?

##### ESTRATEGIAS

¿Cuáles son sus principales estrategias?

##### TÁCTICAS

¿Cuáles son sus acciones específicas como emprendedor?

¿Quiénes aplican las acciones?

¿Cuándo aplica esas acciones?

PROCESO DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL (FODA):

### **I. Acerca de los clientes**

**1. ¿A quién vende su producto?**

**2. ¿Cuánto le compra su cliente?**

**3. ¿Cada cuándo le compra?**

**4. ¿Por qué le compra su cliente?**

Razones

**5. ¿Sabe usted por qué eligen a otros distribuidores de otras unidades de producción?**

Si, ¿por qué?

No, ¿por qué?

**6. ¿Sabe usted el beneficio de sus clientes con su producto?**

¿Cuáles son?

**7. ¿Sabe qué calidad de producto esperan sus clientes?**

**8. Sabe usted ¿cada cuándo sus clientes compran producto en otras unidades de producción?**

**9. Sabe usted ¿qué otros servicios adicionales prefieren sus clientes?**

¿Cuáles son?

**10. Dentro de sus productos obtenidos ¿cuál es la que le brinda mayor utilidad?**

### **II. Acerca de los competidores**

**1. ¿Sabe quién es su competidor directo?**

Sabe el nombre de la empresa

**2. ¿Sabe quién podría convertirse en su competir?**

¿Quiénes son?

**3. ¿Sabe qué servicios ofrecen mis competidores?**

¿Cuáles son?

**4. ¿Del producto que ofrece, sabe cuál lo sustituye?**

¿Cuáles?

**5. ¿Sabe quiénes compran a sus competidores?**

¿Quiénes?

**6. ¿Sabe por qué le compran a sus competidores?**

**7. ¿Sabe cómo lo comparan sus clientes a sus competidores?**

**8. ¿Conoce los planes de su competencia?**

Si, ¿Como cuáles?

No, ¿Por qué?

**9. ¿Sabe cuáles son sus ventajas competitivas con respecto a sus competidores?**

Si, ¿Como cuáles?

No, ¿Por qué?

**10 ¿Sabe cuáles desventajas de su negocio con respecto a sus competidores?**

Que desventajas:

**Acerca de los proveedores**

**1. ¿Sabe quién es su proveedor principal?**

**2. ¿Sabe quiénes podrían ser su nuevo proveedor?**

Mencione algunos

**3. ¿Sus proveedores le ofrecen descuentos?**

¿Qué porciento?



¿A partir de qué cantidad?

**4. ¿Sus proveedores le entregan a tiempo?**

**5. ¿Sus proveedores le importan a usted como cliente?**

¿Qué tanto?

**6. ¿Conoce las condiciones de venta de todos sus posibles proveedores?**

¿Cómo cuáles?

**7. ¿Sus proveedores conocen de sus necesidades?**

¿Cómo cuáles?

**8. ¿Sus proveedores le ofrecen crédito?**

¿Qué tanto?

**9. ¿Está usted satisfecho con el servicio de sus proveedores?**

**11. ¿Sabe usted quiénes son los proveedores de sus competidores y qué ventajas y desventajas tienen comparados con sus proveedores?**

### **III. Acerca de otros factores**

**1. ¿Está usted enterado de los cambios que ocurren en la economía, local, estatal y nacional?**

¿Cuáles?

**2. ¿Conoce el impacto de esos cambios económicos que pueda tener en su negocio?**

Mencione algunos:

**3. ¿Sabría qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país?**

Como cuáles

**4. ¿Conoce los avances tecnológicos que le podrían ayudar en su unidad de producción?**

Como cuáles:

¿Y en qué contribuirá?

**5. ¿Conoce si sus competidores están adquiriendo nuevas tecnologías?**

¿Cuáles?

**6. ¿Está usted atento a los cambios socioculturales que están sucediendo a su alrededor?**

Si, ¿Cómo?

No, ¿Por qué?

**7. ¿Sabe usted de los cambios climáticos que está sucediendo en nuestro país?**

**8. ¿Cómo le está afectando estos cambios?**

Principalmente donde:

**9. ¿Los precios de los insumos considera usted que son?**

¿Por qué?

**10. Se está adaptando para hacer frente a las posibles consecuencias que pueda ocasionar éstos cambios climáticos.**

¿Cómo lo está haciendo?

#### **IV. Acerca de sus habilidades**

**1. ¿Conoce cuáles son las actividades críticas de su negocio?**

¿Cómo cuáles?

**2. ¿Posee habilidades para enfrentar esta situación?**

¿Qué habilidades?

**3. ¿Se asegura de asignar actividades críticas con las personas adecuadas?**

¿Cómo las hace?

**4. ¿Se asegura de contratar personas con habilidades necesarias para su buen desempeño en la unidad de producción?**

¿Cómo los selecciona?

**5. ¿Se asegura a capacitar a las personas para que desarrollen bien sus actividades?**

¿Cómo los capacita?

**6. ¿Se asegura siempre del buen desempeño?**

¿Cómo mide su desempeño?

**7. ¿Conoce de las habilidades que tienen sus competidores?**

Mencione algunas:

**8. ¿Se preocupa siempre por ser el mejor en su negocio?**

¿Cómo lo hace?

**9. ¿Hace que sus empleados se preocupen por ser mejores en el negocio?**

¿Cómo lo hace?

**10. ¿Se actualiza para tratar de ser mejor en el su ramo?**

¿Cómo lo hace?

¿Cada cuando lo hace?

## **VI. Acerca de la estructura de la empresa**

**1. ¿Conoce cuáles son las tareas que hay que llevar a cabo en el negocio?**

Mencione algunas

**2. Asigna las tareas de una manera ordenada**

Mencione algunas

**3. Cada quién sabe qué es lo que tiene que hacer**

¿Cómo lo demuestran?

**4. Cada quién hace lo que tiene que hacer**

¿Cómo lo sabe?

**5. ¿Su personal está agrupado por áreas comunes?**

¿Qué áreas?

**6. ¿Cuándo da a alguien una responsabilidad, le da también la autoridad para cumplirla?**

**7. ¿Cuándo da a alguien una responsabilidad, usted no se mete en lo que hace?**

**8. ¿Las órdenes las da de manera directa o por algún medio?**

¿Qué tipos de medios utiliza?

**9. ¿Se entera rápido de lo que ocurre en su unidad de producción?**

¿Cómo se entera?

**10 ¿Sus empleados se enteran de lo que usted quiere que se haga?**

¿Cómo les hace saber?

## **VII. Acerca de sus recursos**

**1. Da usted mantenimiento adecuado a sus instalaciones y equipo**

¿Cómo lo hace

¿Tiene algún programa?

¿Lo tiene calendarizado?

**2. ¿Sus clientes están satisfechos en (con) sus instalaciones y equipos?**

¿Cómo lo demuestran?

**3. ¿Sus instalaciones y equipo funcionan adecuadamente?**

¿Cómo lo mide?

**4. ¿Sus inventarios son suficientes para realizar sus operaciones normalmente (adecuadamente)?**

**5. ¿Dispone de más producto (cumple con el servicio) cuando su cliente lo solicita?**

¿Y si esto no sucede?

**6. ¿Puede usted conseguir nuevos empleados si se van los que tiene ahora?**

¿En cuánto tiempo lo consigue

**7. ¿Los nuevos empleados que contrata tienen las habilidades que necesitan en la unidad de producción?**

**8. ¿Dispone de recursos (dinero) cuando los requiere?**

**9. ¿Puede conseguir material y equipo adicional para dar el servicio cuando se requiere?**

Y si esto no sucede ¿Cómo solventa éste problema?

**10. ¿Ahorra para conseguir material y equipo nuevo para mejorar su servicio?**

#### **VIII. OTRAS PREGUNTAS**

**No.**

---

**No.**

---

**No.**

---

**No.**

---

**No.**

---

#### **IX. ACLARACIONES DE RESPUESTAS**

**No.**

---

**No.**

---

**No.**

---