

00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

10

“PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA PARA EL FOMENTO DE
AGROINDUSTRIAS EN MÉXICO.”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
(ORGANIZACIONES)
P R E S E N T A :
FELIPE LLANAS PUENTE

DIRECTOR:
LIC. MIGUEL ÁNGEL RETA MARTINEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, D. F.

2000.

284299



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FOMENTO DE AGROINDUSTRIAS EN MÉXICO.

Introducción-----	1
Planteamiento del Problema-----	3
Objetivos-----	4
Hipótesis Generadas-----	5
Justificación y Viabilidad del Proyecto-----	6
1. La Agroindustria en México	
1.1 Marco Conceptual-----	7
1.2 Desarrollo del Sector Agroindustrial-----	9
1.3 Distribución Geográfica-----	14
1.4 Principales Subsectores Agroindustriales-----	15
2. Un Concepto General de Planeación	
2.1 ¿ Qué es la Planeación?-----	23
2.2 Las Partes que la Integran-----	24
2.3 La Planeación Táctica y la Estratégica-----	25
2.4 Importancia de la Planeación Estratégica-----	26
2.5 La Estrategia en los Negocios-----	29
3.- Principales Modelos de Planeación Estratégica	
3.1 Modelo de Russell Ackoff-----	31
3.2 Modelo de Fred R. David-----	36
3.3 Modelo de Michael Porter-----	39
3.4 Modelo de George A. Steiner-----	46
3.5 Modelo de Alfredo Acle Tomasini-----	50
3.6 Análisis de los Modelos-----	53
3.7 Modelo de Planeación Estratégica Propuesto-----	54
4.- Aplicación del Modelo en la Actividad Agroindustrial	
4.1 ¿Por donde comenzar?-----	57
4.2. Diagnóstico	
4.2.1. Entorno Externo-----	59
Oportunidades	
Amenazas	
4.2.2. Entorno Interno-----	62
Fortalezas	
Debilidades	
4.3 Objetivos y Estrategias-----	68
4.4 Acciones a Corto y Largo Plazo-----	71
4.5 Puntos Críticos-----	72

5.- Financiamiento y Servicios Técnicos de Apoyo

5.1 Financiamiento-----	75
5.2 Servicios Técnicos de Apoyo-----	82
Conclusiones y Recomendaciones-----	84
Glosario -----	86
Siglarío-----	88
Bibliografía-----	89

INTRODUCCIÓN

México, como muchos otros países con una gran población rural, se haya hoy en la encrucijada de su desarrollo. Ha sido una preocupación constante que economistas, sociólogos, dirigentes políticos y demás estudiosos de la sociedad sopesan el precio de los caminos que conllevan a una sociedad industrial, así como los beneficios que esta puede acarrear.

De hecho más de la mitad de la población mundial habita en poblados ubicados en medios rurales, cuyos habitantes están sometidos a presiones al tratar de evolucionar de un sistema de producción agrícola a una producción parcial o totalmente industrial.

Esta tendencia en el mundo está determinada en el intento de aspirar a una tecnología más avanzada en el sector agropecuario que debe desarrollarse e impulsar a una sociedad industrial.

En este proceso cierta parte de la gente emigra a las ciudades, donde en la mayoría de los casos para ganarse la vida deben de realizar labores distintas a las que conoce. Aunado a la exigencia a los productores de producir un mayor número de alimentos para la creciente población y a que también respalden el proceso de industrialización del país.

En este contexto durante los últimos 25 años la agroindustria en México ha tenido profundas transformaciones al igual que un gran crecimiento y desarrollo, sin embargo dicho crecimiento no ha sido armónico ya que no se ha conformado una planta industrial que satisfaga las necesidades básicas de alimentación de la mayoría de la población, y en igual forma no ha significado un progreso real para los productores.

El proceso de industrialización que ha seguido nuestro país se ha podido caracterizar por 2 grandes tendencias:

- La que se halla comandada por capital transnacional que controla monopólicamente segmentos enteros de la agroindustria.
- El estancamiento y quiebra de la pequeña y mediana industria al no ser apoyada y no fomentar su desarrollo sobre la base de una planeación adecuada.

En este contexto en el que se muestra la complejidad que enmarca la agroindustria en México ubicada principalmente en el medio rural, se hace necesario contar con un sistema de planeación apropiado que permita aprovechar el potencial de industrialización de productos, así como el establecimiento de estrategias para su desarrollo o hacer más competitiva la

industria sobre la base de las oportunidades que se presentan en el mercado doméstico o de exportación.

El motivo de este trabajo radica en la urgente necesidad de contar con un marco para llevar a cabo la planeación de la actividad agroindustrial, con una visión a mediano y largo plazo en nuestro país y difundir más amplia y efectivamente los conceptos de la planeación estratégica para contar con mecanismos efectivos que coadyuven a elevar la productividad en este sector.

Parte del diagnóstico previo se detectó como uno de los problemas a resolver la no-existencia de una metodología formal en la planeación de la actividad agroindustrial bajo una perspectiva de enfoque integral y de sistema que pudiese proyectar su desarrollo.

Este análisis del diagnóstico se centró para detectar debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades así como identificar variables que correspondan a la idiosincrasia del sector del medio ambiente en que la agroindustria opera.

El modelo conceptual y operativo que se presenta reúne las experiencias e ideas sustantivas de diversos autores consultados e incluyen la posición en que decididamente influye el Gobierno para el fomento de la actividad agroindustrial en México.

Con la investigación teórica y del caso realizada se muestra un panorama de la situación actual por la que atraviesa el sector agroindustrial por lo que permite emitir una serie de conclusiones y recomendaciones sobre su instrumentación.

Planear las estrategias de todo el sector agroindustrial no es una tarea fácil dadas las restricciones y limitaciones tomando en cuenta que este sector se compone de más de 30 subsectores, por lo que este trabajo se propone con los siguientes capítulos:

En el primero se resalta la importancia de la actividad agroindustrial y su papel fundamental que tiene en el desarrollo del país en el medio rural. Se define su marco conceptual y evolución que ha tenido en los últimos tiempos tratando de presentar un panorama de cómo se encuentra la actividad tanto en la diversificación de los sectores agroindustriales en el sector rural, su ubicación geográfica, el estado operativo en que se encuentran y se definen los sectores industriales con potencialidad para aplicar el modelo de planeación que se propone.

En el segundo se hace mención a la planeación, sus generalidades, conceptos y partes que la integran, así como la importancia que ha adquirido la planeación estratégica en estos últimos tiempos.

En el tercero se centra en la revisión bibliográfica del análisis de algunos de los principales modelos de planeación estratégica de reconocidos autores Ackoff

Russell, Fred R. David, Porter Michael, Steiner A. George y Acle T. Alfredo, identificando los aspectos relevantes de cada uno de ellos para poderlos integrar en un modelo de planeación estratégica orientado a la actividad agroindustrial.

En el cuarto capítulo se basa en como poder aplicar el modelo de planeación propuesto a la actividad agroindustrial se propone la utilización de filtros para ir detectando las áreas de oportunidad, se hace un diagnóstico de los giros agroindustriales susceptibles de aplicación del modelo, se manejan conceptos sobre los entornos externos e internos, identificación de oportunidades y amenazas, la fijación de objetivos y las estrategias para alcanzarlos y como prever sus riesgos.

En el quinto capítulo se hace mención sobre los apoyos necesarios para llevar con éxito la realización de los proyectos y de las posibles fuentes de financiamiento que se pudiesen utilizar. Finalmente todas las conclusiones y recomendaciones son incluidas en la última parte.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El desarrollo de la agroindustria rural en México durante los últimos 25 años se ha dado sin la existencia de un instrumento de planeación a nivel estatal, regional y nacional, lo que ha propiciado un crecimiento de la planta productiva en este sector desordenado, obedeciendo en la mayoría de los casos a necesidades sentidas o creadas y no a un proceso inducido de planeación con la participación de diversas entidades que pueden otorgar apoyos.

El enfoque principal de este trabajo se basa primordialmente en la aplicación de estudios y conceptos sobre planeación estratégica adquiridos durante el programa de la maestría, proponiendo diseñar un modelo de Planeación Estratégica en el ámbito agroindustrial que permita optimizar los recursos, reducir costos así como convertir los diversos sectores en competitivos a nivel doméstico e internacional en un medio ambiente más competitivo y de escasez de dinero.

OBJETIVOS

El estudio que se presenta en este trabajo de tesis abarca el análisis de los principales subsectores agroindustriales en el medio rural del país con sus condiciones actuales y el estado operativo en que se encuentran sus empresas para concluir en la propuesta de un modelo de planeación estratégica susceptible de aplicar en las entidades reguladoras de esta actividad.

Objetivo General:

Proponer un Modelo de Planeación Estratégica para el fomento de la Agroindustria en México que permita instrumentar los conocimientos existentes en esta materia dadas las condiciones actuales que prevalecen en el campo y la apertura económica del país.

Objetivos específicos:

Identificar cuales son los aspectos relevantes de cada uno de los modelos teóricos existentes y desarrollar un modelo original

Identificar los sectores agroindustriales susceptibles de la aplicación del modelo.

HIPÓTESIS:

- Cuáles son los aspectos que hay que considerar para diseñar un modelo de planeación estratégica para el fomento de agroindustrias en el sector rural de México.

Variable: Proceso de Planeación

- Cuáles son los aspectos relevantes de cada uno de los modelos de planeación estratégica teóricos existentes de considerar en la propuesta del modelo.

Variable: Modelos de Planeación Estratégica

- Cuáles son los subsectores agroindustriales susceptibles de aplicación del Modelo de Planeación agroindustrial.

Variables: Subsectores Agroindustriales susceptibles de aplicación

JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DEL PROYECTO

Por muchos años se han aplicado estrategias para el fomento de agroindustrias en el sector rural con base a criterios de prueba y error, condición insostenible en la actualidad.

La empresa agroindustrial vive hoy la necesidad apremiante de incrementar su productividad, de optimizar los recursos, reducir costos de convertir sus sectores en competitivos a nivel nacional e internacional.

Por lo que es importante incorporar gradualmente la planeación estratégica a la cultura empresarial y con ello se estará en posibilidad de alcanzar mayor competitividad, misma que probablemente sea dentro de las empresas una de las actividades de inversión que mejores resultados reporten a largo plazo.

Es importante destacar las palabras de Russell L. Ackoff quien plantea

“ La Planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. Así pues la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir los fracasos en aprovechar las oportunidades...1]

Es importante resaltar el cambio de mentalidad y forma de producción que deben de tener los ejidatarios hacia pequeños productores, será un punto fundamental para garantizar el éxito en esta actividad.

Por lo tanto el estudio se limita al diseño y la propuesta de un modelo de planeación estratégica, quedando la validación práctica sujeta a las condiciones políticas del país.

1] Con base en RUSSELL I. Ackoff *Un concepto de planeación de empresas* México Limusa 1980 p.46

Capítulo 1

LA AGROINDUSTRIA EN MÉXICO

1.1 MARCO CONCEPTUAL DE LA AGROINDUSTRIA

Entendida como un sistema la agroindustria se presenta como un conjunto económico-funcional que comprende las etapas de beneficio 1], selección, empaque, conservación, acopio y almacenamiento así como la transformación de las materias primas de origen agrícola, ganadero, pecuario y forestal, y la comercialización de su producto final que por sus características de alta perecibilidad y estacionalidad no pueden ser ofrecidos en su forma natural.

En el proceso de cada una de las fases de la cadena agroindustrial (producción-transformación-comercialización-distribución), la convierten en un mecanismo productivo que combina factores que desde su origen la hacen peculiarmente compleja, y que se concretan en una relación de interdependencia existente entre los sectores agropecuario y forestal con el industrial y comercial.

Así y en función del grado de intensidad del tratamiento y transformación que sufran las materias primas que intervienen en el proceso de industrialización, se pueden identificar tres tipos de agroindustrias que pueden presentarse en forma complementaria o excluyente, de acuerdo al grado de integración que presenta.

Agroindustrias Primarias.-

Se refieren a todos aquellos procesos de post-cosecha que determinan los cambios únicamente en la presentación de las materias primas, los productos obtenidos por lo general se destinan al consumo directo o sirven como insumo intermedios a otros procesos mas avanzados.
(Empaques de frutas, centros de acopio etc.)

Agroindustrias Intermedias.-

Comprenden todos aquellos procesos industriales que cambian la forma y/o calidad de la única materia que interviene en el proceso.
(beneficios de arroz, café, molinos de trigo, etc....)

1] El término de beneficio es un proceso donde se acondiciona las materias primas sin llegar a la transformación.

Agroindustrias Finales

Identifican aquellas en las que intervienen en el proceso además de la materia prima principal, otros insumos no necesariamente de origen agropecuario, destinando el producto resultante al consumo final.
(Extractoras de aceite, Elaboración de mostos, etc.)

Se ha hecho una distinción de que la agroindustria incluye en su definición, además de la industria que utiliza como materia prima productos agropecuarios y forestales, a la producción de insumos y maquinaria e implementos agrícolas necesarios para la producción primaria.

Tanto la agricultura como la agroindustria son parte de las cadenas agroindustriales de producción de insumos, maquinaria e implementos agrícolas necesarios para la producción agrícola, ya que si no existe materia prima no hay industrialización de las mismas. El problema es que la industria de insumos y maquinaria agrícola esta ligada a la gran industria (bienes de capital), y si seguimos la lógica de considerar la agroindustria a las ramas que aportan insumos y maquinaria a la producción agrícola, se tendría que considerar como agroindustrias la petroquímica o la minería etc. por o que es necesario separar a la agroindustria como ha sido definida y otra la industria de medios de producción para la agricultura.

Para llegar a una economía industrial como a lo que pretendemos aspirar se exige una completa subordinación de la agricultura por la industria y que debe conceptualizarse la agroindustria como un proceso de producción que comprende tanto la producción agrícola como la industrialización de su producto.

En este marco conceptual los esfuerzos del gobierno federal han orientado en gran medida a la agroindustria integrada como un modelo de desarrollo para ayudar a capitalizar a los productores y elevar su nivel de vida. Entendiéndola como el eslabonamiento económico-social de las diferentes fases de la cadena agroindustrial que vincula actividades de producción primaria, industriales, comerciales y de distribución final, mediante la participación directa de los productores en todas sus fases, su intervención en la toma de decisiones, tendiendo a retener una mayor proporción del valor agregado generado.

Con la agroindustria como pivote se pretende que se concrete a los productores como una organización superior por cuanto suma a las ventajas técnico-económicas de una integración vertical sea un componente social que lo dote de la capacidad de convertirse en una figura autogestionaria, tan eficiente económica y socialmente que pueda responder a las necesidades de recuperar el valor de las materias primas requeridas, remunerar el trabajo directo de los productores y generar un excedente económico, fruto del valor agregado de su transformación, para ser repartido en todos los productores involucrados en el proceso.

1.2 DESARROLLO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

La conformación actual de la agroindustria no es mas que el resultado de una estructura productiva históricamente polarizada y heterogénea a nivel nacional, la cual no ha sido el producto fundamental del modelo de planeación, ya que podemos señalar que la agroindustria rural se expresa en pocas inversiones productivas, altos índices de capacidad instalada ociosa, inadecuada localización entre la planta y la zona productora de la materia prima, errores de diseño, procesos de producción obsoletos en algunos giros agroindustriales que reflejan grandes mermas, baja calidad del producto y por ende poca competitividad y falta de permanencia en los mercados. En el cuadro 1 se presentan los resultados del inventario de empresas integradas por productores clasificados por entidad federativa en donde se ve la situación operativa que tenían en 1994.

De ahí podemos ver que el porcentaje de empresas inactivas que a nivel nacional es de un 30% existen Estados como Chiapas y Chihuahua en el índice de empresas inactivas es mucho mayor, ya que estos 2 estados agrupan a más del 40% del total de las empresas inactivas.

Asimismo se identifican dos grupos de empresas; uno de grandes y medianas agroindustrias en donde predominan los sectores transnacional, privado y en mucho menor medida el de organizaciones de productores; y otro constituido por una gran cantidad de pequeños establecimientos de tipo empresa familiar. Para estos dos niveles se hacen evidentes las disparidades en el uso tecnológico, la intensidad de capital, la calidad resultante de sus productos, la distribución y comercialización de los mismos en el mercado doméstico y sus pocas probabilidades de integrarse a un sector mas moderno.

El proceso de industrialización seguido denota particularmente un efecto de desnacionalización de la planta que ha inducido patrones de consumo diferentes, determinadas tecnologías de proceso y de producto que condicionan la evolución de la oferta agropecuaria, las formas de organización productiva y los sistemas de comercialización.

Por otro lado una desigual distribución del ingreso, ha provocado mayores grados de control de los productores primarios por parte de la gran empresa agroindustrial particularmente la transnacional, que opera mediante el financiamiento y el control técnico especializado, destinados a asegurarse el aprovisionamiento de la materia prima, esta situación determina una subordinación del sector agropecuario que distorsiona sus patrones de cultivo, las formas de organización para la producción y distribución limitando las oportunidades de participación efectiva de los productores primarios en la fase de procesamiento agroindustrial y el mercado de los productos elaborados.

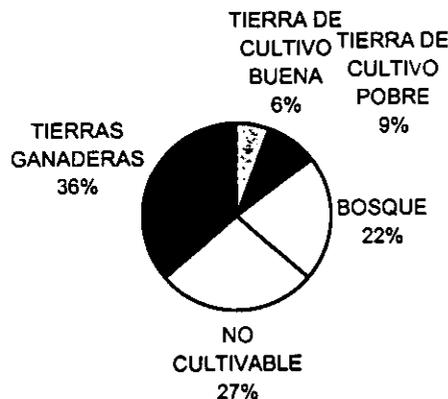
Estando el proceso agroindustrial íntimamente ligado al sector agrícola, pecuario y forestal desde el punto de vista de sus insumos se ha visto condicionado, en gran medida por las limitaciones que establecen las características topográficas y climatológicas de nuestro país.

DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE AGROPECUARIA

	MH	%
TIERRA DE CULTIVO BUENA	11	5.73%
TIERRA DE CULTIVO POBRE	17	8.85%
BOSQUE	42	21.88%
NO CULTIVABLE	52	27.08%
TIERRAS GANADERAS	70	36.46%
TOTAL	192	100.00%

MH.- Millones de hectáreas

DISPONIBILIDAD DE TIERRA MEXICANA



MÉXICO. SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL *Información de disponibilidad de tierra cultivable*, (documento interno) 1996 2p.

Podríamos mencionar que la actividad agroindustrial es dinámica sensible a cambios políticos y económicos que pueden afectar su desarrollo. Su estructura va más allá de la mera existencia de una agroindustria moderna y otra tradicional, que ha dado como resultado en los últimos años no solo la creciente desaparición de pequeños establecimientos agroindustriales, sino que ha propiciado una importante concentración de la actividad en los centros de consumo de las grandes ciudades.

Es importante resaltar que en ámbito rural un aspecto importante que caracteriza a la agroindustria es su tipo de régimen de propiedad, mismo que podríamos identificar en 2 grupos las que cuentan con el mayor número de establecimientos. Siendo la privada y la agroindustria integrada por productores que su característica principal es que en su organización cuentan con pequeños propietarios y ejidatarios.

En donde la de régimen de propiedad privada ha recibido fuertes apoyos por parte del gobierno federal, a través de una política fiscal y crediticia ocasionando con ella un rápido e importante crecimiento, actualmente se estima que cuenta con más del 90 % del total de los establecimientos.

En el caso de la empresa pública esta ha tendido a ir disminuyendo en su participación en los últimos años.

NÚMERO DE PLANTAS POR SUBSECTOR AGROINDUSTRIAL Y TIPO DE PROPIEDAD 1994

SUBSECTOR AGROINDUSTRIAL	NUMERO DE PLANTAS							
	PUBLICA		PRIVADA		INTEGRADA		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
AGRÍCOLAS								
ARROZ			56	0.50%	26	2.77%	82	0.66%
TRIGO	3	1.33%	176	1.56%	6	0.64%	185	1.49%
OLEAGINOSAS	12	5.33%	81	0.72%	10	1.07%	103	0.83%
FRUTAS Y HORTALIZAS	5	2.22%	1127	9.98%	299	31.91%	1431	11.49%
PECUARIOS								
CARNE	170	75.56%	1739	15.40%	115	12.27%	2024	16.25%
MIEL	4	1.78%	43	0.38%	35	3.74%	82	0.66%
CUEROS Y PIELES	1	0.44%	1146	10.15%	22	2.35%	1169	9.38%
ALIMENTOS BALANCEADOS	5	2.22%	320	2.83%	43	4.59%	368	2.95%
FORESTALES								
MADERABLE	22	9.78%	5418	47.97%	329	35.11%	5769	46.31%
NO MADERABLE	3	1.33%	1189	10.53%	52	5.55%	1244	9.99%
TOTAL	225	100.00%	11295	100.00%	937	100.00%	12457	100.00%

MÉXICO. SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL, DEPARTAMENTO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL (documento interno) *información del inventario nacional de empresas agroindustriales 1994*, 2p

Podríamos resumir que la agroindustria en México en su estructura es compleja, amplia y provee una gran diversidad de productos al mercado, no obstante se puede percibir que esta estructurada para servir a tres diferentes sectores: rural, urbano y de exportación, es un aglomerado de empresas y esta íntimamente ligado al sector agrícola, ganadero y pecuario desde el punto de vista de sus insumos, de tal forma que en muchos casos resulta muy difícil decir en donde termina la agricultura y empieza la transformación.

Asimismo la actividad agroindustrial es un contribuyente vital para la economía de México ya que un alto porcentaje del PIB proviene de este sector.

PERIODO	TOTAL	SECTOR ALIMENTARIO a)	AGRICULTURA, GANADERÍA PESCA	INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	Total	%
1993	1155132189	126621606	69569555	57052051	253243212	22%
1994	1206135039	128725711	69642621	59083090	257451422	21%
1995	1131752762	130274771	71197685	59077086	260549542	23%
1996	1190075547	134844576	73821097	61023479	269689152	23%
1997	1270570473	136914051	73725509	63188542	273828102	22%

a) Incluye las ramas: agricultura, ganadería y pesca; así como las ramas industriales de alimentos y bebidas (ramas 11 a 22) de acuerdo al clasificador de Cuentas Nacionales

MÉXICO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, *Sistema de Cuentas Nacionales 1997*

Las cifras que se señalan son a precios constantes de 1993

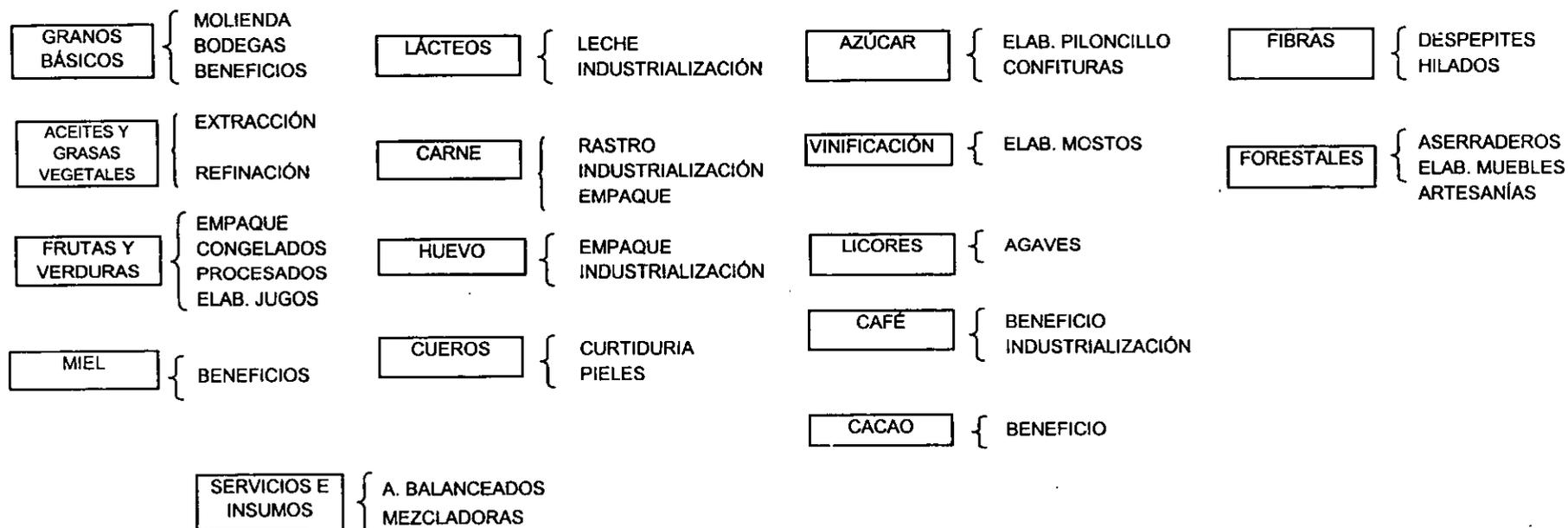
Para el propósito de este trabajo a continuación se muestra una clasificación de los principales subsectores agroindustriales definida y utilizada por la SAGAR y BANRURAL clasificándolo por producto y señalando los diversos procesos industriales necesarios para su transformación y comercialización.

INFRAESTRUCTURA DE LAS AGROINDUSTRIAS EN EL MEDIO RURAL

AGROINDUSTRIAS

INSUMOS AGROPECUARIOS

INSUMOS FORESTALES



Cuadro elaborado por el autor del trabajo de tesis

1.3 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

**NÚMERO DE PLANTAS INTEGRADAS DE PRODUCTORES
SITUACIÓN OPERATIVA POR ENTIDAD FEDERATIVA
1994**

	EN OPERACIÓN		INACTIVAS		TOTAL
AGUASCALIENTES	5	0.5%			5
BAJA CALIFORNIA NORTE	48	5.1%	12	2.9%	60
BAJA CALIFORNIA SUR	7	0.7%	5	1.2%	12
CAMPECHE	13	1.4%	14	3.4%	27
COAHUILA	2	0.2%	6	1.5%	8
COLIMA	6	0.6%	1	0.2%	7
CHIAPAS	34	3.6%	93	22.8%	127
CHIHUAHUA	25	2.7%	92	22.5%	117
COMARCA LAGUNERA	26	2.8%	10	2.5%	36
DURANGO	95	10.1%	6	1.5%	101
GUANAJUATO	16	1.7%	4	1.0%	20
GUERRERO	23	2.5%	4	1.0%	27
HIDALGO	8	0.9%	12	2.9%	20
JALISCO	85	9.1%	1	0.2%	86
MEXICO	13	1.4%	11	2.7%	24
MICHOACAN	51	5.4%	13	3.2%	64
MORELOS	19	2.0%	4	1.0%	23
NAYARIT	19	2.0%	5	1.2%	24
NUEVO LEÓN	19	2.0%	11	2.7%	30
OAXACA	22	2.3%	17	4.2%	39
PUEBLA	22	2.3%	8	2.0%	30
QUERÉTARO	11	1.2%	5	1.2%	16
QUINTANA ROO	12	1.3%	4	1.0%	16
SAN LUIS POTOSÍ	15	1.6%		0.0%	15
SINALOA	31	3.3%	1	0.2%	32
SONORA	80	8.5%	3	0.7%	83
TABASCO	82	8.8%	6	1.5%	88
TAMAULIPAS	49	5.2%	15	3.7%	64
TLAXCALA	8	0.9%	1	0.2%	9
VERACRUZ	30	3.2%	21	5.1%	51
YUCATAN	39	4.2%	15	3.7%	54
ZACATECAS	22	2.3%	8	2.0%	30
TOTAL	937		408		1345

BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES, Gerencia de Operaciones Especial
Información de agroindustrias financiadas por estado operativo. Mexico, documento interno 1994

1.4 PRINCIPALES SUBSECTORES AGROINDUSTRIALES

Con el objeto de proporcionar mayores elementos para conocer la realidad de la agroindustria rural productiva a continuación se hace un breve análisis de las características de los principales subsectores agroindustriales. Las cifras y datos que se presentan son con base en los estudios de diagnóstico subsector-producto que realizó el BANRURAL sobre los principales giros agroindustriales que recibían los mayores apoyos financieros y su importancia en el ámbito rural.

Esta clasificación se realizó con base en las actividades que tanto la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural como los apoyos crediticios del Banco Nacional de Crédito Rural otorgaron a las agroindustrias del sector rural durante los años 1983-1994.

A.- AGRÍCOLAS

- Arroz
- Trigo
- Oleaginosas
- Frutas y Hortalizas

B.- PECUARIOS

- Carne
- Miel
- Cueros y Pieles
- Alimentos para Animales

SECTOR AGRÍCOLA

Subsector ARROZ.

Para el beneficio y empaque del arroz este subsector contaba en 1994 con 52 unidades agroindustriales de las cuales 36 únicamente beneficiaban el arroz palay y los 16 restantes integraban los procesos de beneficio, envasado y comercialización de acuerdo a las presentaciones y calidades establecidas en el mercado nacional. La capacidad instalada era de 1'168,182 tons./año, aunque en los últimos años este subsector trabajo solo con el 54% de su capacidad.

La ubicación de esta infraestructura productiva se encuentra principalmente en los estados de Sinaloa, Veracruz, Morelos, Nayarit y Campeche.

Debido a la tendencia a la baja y el estancamiento que ha tenido esta actividad en los últimos años principalmente por los altos costos de producción y la poca rentabilidad de dicho grano, el Gobierno Federal ha implementado programas permanentes de apertura de nuevas tierras para el cultivo de arroz así como una política de precios de garantía incremental por año buscando con ello hacer mas atractivo y rentable su cultivo.

La industria beneficiadora de arroz, es antigua y obsoleta en la mayoría de las plantas, ya que algunas cuentan con más de 35 años de operación, cuyos resultados por el uso de la tecnología inadecuada presentan considerables pérdidas en la post-cosecha, bajos rendimientos industriales, altos costos de operación y baja calidad en el producto final.

Actualmente la producción de arroz pulido se comercializa en el mercado nacional a través de 50 marcas comerciales para las 4 calidades del producto final.

Subsector Trigo

No obstante el importante crecimiento en la producción de harina de trigo sobre todo en el norte del país, el desfase geográfico entre las zonas productoras y consumidores ha ocasionado el cierre de pequeñas y medianas plantas ya que de 153 molinos registrados en 1988 para 1994 solo se contaban con 123. La localización geográfica del mayor número de molinos se encuentra en los estados de Distrito Federal, Chihuahua, Sonora, Coahuila, Puebla Guanajuato, Michoacán, Edo. de México y Jalisco.

Esta tendencia de concentración de la producción en los centros de consumo fue estimulada por una política de abastecimiento del grano a través de la extinta CONASUPO proveyendo los insumos directamente a las plantas, en las cantidades de que la industria demandara y absorbiendo parte de los gastos de comercialización de este grano.

La capacidad instalada de los molinos de trigo era ocupada en un alto porcentaje por el orden de 70% siendo alrededor de 30 a 33.5 millones de toneladas anuales, No obstante se observan algunos establecimientos con deficiencias en su operación debido a una inadecuada localización y dificultades en el abastecimiento de materia prima. Históricamente el gobierno ha subsidiado la producción de harina aplicando recursos a los molinos para absorber el costo real de la molienda y el precio de venta autorizado por la Secretaría de Comercio.

Subsector Oleaginosas

Las principales semillas oleaginosas que se producen en México son en orden de importancia: soya, cartamo, girasol, ajonjolí y algodón. La producción de estas oleaginosas ha experimentado sensibles variaciones, fundamentalmente por la importancia que ha cobrado la semilla de soya dentro de la industria de alimentos balanceados.

Este subsector esta constituido por unidades agroindustriales que se localizan principalmente en los Estados de: Sonora, Sinaloa, Jalisco, México, Colima, Puebla y Nuevo León.

Para la agroindustria de aceites, grasas y proteínas vegetales, la principal limitante de su desarrollo lo constituye la insuficiencia en la producción de semillas

oleaginosas para el consumo industrial, lo que ha dado como resultado una necesidad de recurrir en manera creciente a las importaciones.

Otro aspecto importante, en la producción de semillas de oleaginosas lo constituye el precio, ya que existe un precio de garantía a los productores primarios, que es determinado con base en los costos de la producción. Lo que ha sucedido es que este sea mayor que los precios internacionales debido principalmente a los bajos costos de producción en las áreas de riego altamente mecanizadas que tienen otros países. Desde el punto de vista tecnológico la agroindustria de molienda y extracción opera alrededor de una tercera parte con equipos obsoletos (expeler) que arrojan bajos rendimientos en el volumen y calidad en el aceite y pastas, así como costos elevados de operación.

Con relación al aceite refinado, la capacidad instalada es suficiente, sin embargo este producto tiene un rango de precio controlado que desincentiva en buena medida a los productores nacionales, ya que al comparar los costos de producción de aceites con semillas nacionales e importada se observa que es más rentable en calidad y rendimiento el aceite producido con semilla importada.

Subsector de Frutas y Hortalizas

La industria esta integrada por las cuatro clases siguientes:

- a) Preparación, congelación y elaboración de conservas y encurtidos de frutas y legumbres, incluso jugos y mermeladas.
- b) Fabricación de salsas, sopas y otros alimentos colados y envasados
- c) Fabricación de ates, jaleas, frutas cubiertas o cristalizadas y otros dulces regionales.
- d) Conservación de frutas y legumbres por refrigeración y/o deshidratación.

En este subsector se encuentra el mayor número de plantas agroindustriales del país, los principales problemas a los que se enfrenta son: La capacidad instalada utilizada en promedio es del 35% al 40% debido a la estacionalidad de producción de materias primas, ya que existe una desintegración entre las actividades de producción primaria con la industrialización aunada a la carencia de sistemas de conservación de productos en fresco. El porcentaje de capacidad utilizada varía de acuerdo con el tamaño de la planta; a mayor tamaño el aprovechamiento es mayor, debido a que la empresa cuenta con más medios para la compra, acopio y conservación de las frutas. Además de los cambios en los niveles de producción primaria, el abasto de materia prima a la industria se ve afectada por las variaciones en la demanda de productos frescos al exterior.

La tecnología utilizada por las agroindustrias no es la adecuada teniendo mermas muy altas. También el grado de intensidad tecnológica en el procesamiento es muy variable ya que existen empresas que utilizan tecnología importada de otros países que en la mayoría de los casos no realizaron las adaptaciones de acuerdo a sus necesidades. Solo las empresas transnacionales poseen maquinaria y equipo moderno y cuentan con recursos -humanos y financieros- para el estudio y puesta en marcha de nuevas tecnologías, o bien, adaptar las existentes.

Particularmente en las ramas de conservas y encurtidos de frutas (incluyendo jugos y mermeladas) y de salsas, sopas y otros alimentos colados y envasados, predominan las grandes empresas. Así pues, existen fuertes barreras a la entrada a nuevas compañías, pues requieren de una escala de producción muy alta y deben realizar fuertes inversiones en fomento de imagen de marca y en establecimiento de canales de ventas.

SECTOR PECUARIO

Subsector carnes

En 1994, este subsector registraba 893 rastros municipales de usos múltiples diseminados en todo el país, así como 57 rastros tipo inspección federal (TIF) localizados principalmente en el norte de México, cuyas condiciones sanitarias de instalaciones y producto le permiten abastecer el mercado doméstico.¹

Respecto a la infraestructura de los rastros municipales los niveles de utilización de la capacidad instalada sólo llegan al 35% para bovinos, el 27% en porcinos, el 32% en ovino-caprino y el 68% en aves. La situación en los rastros TIF, no es mejor ya que la capacidad utilizada para bovinos y porcinos es del orden del 30 y 39% respectivamente.

La avicultura, en particular, ha mostrado en los últimos años un alto grado de desarrollo tecnológico en la explotación, aunque sigue presentando una dependencia con el exterior en materia de genética. Por su parte, la explotación de ganado bovino y porcino presenta un menor dinamismo en los aspectos de desarrollo tecnológico.

La ineficiencia productiva de las instalaciones de matanza municipal es resultado de la falta de tecnología adecuada que conlleva a importantes mermas en la obtención y manejo de la carne y la poca o nula utilización de subproductos derivados del proceso. Con relación a los rastros TIF, si bien cuenta con tecnologías modernas para la obtención y manejo de carne, estos carecen también de una integración productiva para el aprovechamiento de los subproductos más importantes.

El intermediarismo tanto en la introducción de ganado como en la distribución de la carne que provoca un gran diferencial de precios entre el kilogramo de ganado en pie y el equivalente en carne al consumidor final.

En la actualidad, se sigue con el proceso de formulación, y aprobación un programa de descentralización del sacrificio de bovinos del Distrito Federal y área metropolitana (lugares donde se concentra el proceso de matanza), cuyo objeto fundamental es de incentivar la matanza en esta zona para que se realice en los lugares en donde se produce el ganado. Los mecanismos a utilizar van desde la disminución en el precio de sacrificio en los rastros de las principales zonas ganaderas, hasta la supervisión técnica y administrativa de los rastros que queden adheridos al programa.

¹ Con base a la información del diagnóstico por subsector-producto. México Banco Nacional de Crédito Rural Dirección Adjunta de Operaciones Gerencia de Operaciones Especiales documento interno 1994

Subsector miel

Está integrado por plantas beneficiadoras de miel en el país, que son localizadas principalmente en los estados de Yucatán, Campeche, Morelos y Quintana Roo.

Considerando que este subsector se compone de gran cantidad de pequeños de establecimientos que van desde empresas familiares hasta grandes beneficiadoras se ha calculado contar con una capacidad instalada por el orden de los 88,000 toneladas, y viendo que la producción de miel en el periodo de 1980-1992 en términos generales llegó a un promedio de 48,000 toneladas por año se deduce que solo se aprovecha el 48% de la capacidad instalada, debido entre otras cosas a la estacionalidad del suministro de miel.²

Las condiciones tecnológicas de la mayoría de las pequeñas y medianas plantas beneficiadoras son diferentes, lo cual afecta a la productividad y calidad de la miel.

Por lo que respecto a la comercialización de la miel beneficiada, resalta particularmente la importancia que tiene la exportación de dicho producto.

Es menester mencionar que el mercado internacional está controlado por las empresas de los países compradores, quienes ejercen su poder de contratación para imponer sus condiciones, aunado a que los países productores actúan individualmente sin unificación de criterios y políticas para la venta. Los precios de exportación de la miel mexicana son relativamente competitivos.

Subsector de cueros y pieles

La industria se localiza en la parte centro del país principalmente en los Estados de Guanajuato, Jalisco y Estado de México (Distrito Federal y área metropolitana). Su establecimiento en estas zonas se debió al desenvolvimiento económico e industrial, al impulso de la mecanización, adelantos tecnológicos y al desarrollo de la industria del calzado. Las curtidurías existentes se pueden clasificar de acuerdo a su tamaño en:

- a) Pequeñas de carácter familiar que procesan de 30 a 150 cueros de bovino a la semana.
- b) Medianas con una producción de 151 a 600 cueros por semana, mezclando en el proceso técnicas artesanales con maquinaria y tecnologías mal adaptadas
- c) Grandes curtidurías con una capacidad de procesamiento mayor de 600 cueros semanales; en donde en su proceso utilizan tecnología sofisticada.

² Con base a la información del diagnóstico por subsector-producto. México Banco Nacional de Crédito Rural Dirección Adjunta de Operaciones Gerencia de Operaciones Especiales documento interno 1992

La capacidad instalada con que se cuenta es por el orden de 10'845,000 cueros misma que es aprovechada en un 69%.

Uno de los problemas más graves que enfrenta la industria de la curtiduría nacional es la falta de abasto oportuno de cueros crudos de buena calidad y de precio accesible, principalmente para las curtidurías de tamaño modesto.

Subsector alimentos para animales

Está representada por plantas, operadas por tres tipos de agencias productoras, la industria privada, la transnacional y los productores integrados. Los dos primeros producen para el mercado nacional, el resto producen para el autoconsumo, localizados fundamentalmente en las explotaciones porcinas y avícolas.

En la producción de alimentos balanceados para el mercado existen empresas transnacionales como Purina, Anderson & Clayton, La Hacienda entre otras quienes mantienen una gran influencia por los altos volúmenes producidos. El constante cierre de pequeños establecimientos locales de producción ha sido el producto de la desaparición paulatina de pequeños y medianos productores de aves de engorda y de postura, que representaban para estas empresas su principal mercado y a la integración dinámica de los grandes productores en la elaboración de su propio alimento.

Sin embargo, la importancia que aún mantienen las empresas líderes se explica por su total integración vertical, al poseer, como ya se señaló, los insumos estratégicos de las tres fases de subsector (producción primaria, transformación y comercialización) que incluyen variedades de semilla mejoradas, producción de alimentos, líneas genéticas puras y distribución y venta de especies animales; elementos, todos ellos, que les permiten mantener hegemonía relativa sobre el mercado.

Por otro lado, la capacidad instalada de la industria revela una elevada concentración regional, determinada porque en el Valle de México se concentra el 33.4% de la capacidad instalada, en la región occidental y del pacífico el 19.0%, en el bajío el 16.9% y la zona noroeste el 14.7%, situación que ejerce presión sobre el abastecimiento y encarecimiento de la materia prima y principal causa de su utilización de la capacidad instalada actual.

Los altos niveles de capacidad ociosa que en promedio llegan al 47%, que presentan un gran número de empresas pequeñas y medianas, son originados por la insuficiente disponibilidad de materia prima y los reducidos volúmenes de demanda originados por la integración de los productores pecuarios. En el caso de las plantas de los productores integrados la capacidad utilizada es variable.

A continuación se resume en el siguiente cuadro la relación de la capacidad instalada con la utilizada de los principales subsectores industriales susceptibles de la aplicación del modelo de P.E. Como se aprecia en la mayoría de los casos la subutilización de la capacidad instalada es un reflejo de la falta de suministro de materia prima

**CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA POR SUBSECTOR
AGROINDUSTRIAL**

SUBSECTOR AGROINDUSTRIAL	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD UTILIZADA	C.U./C.I.
AGRÍCOLAS			
ARROZ	1'168,182 ton.	645,000 ton.	55.21%
TRIGO	56,000 ton.	39,250 ton.	70.09%
OLEAGINOSAS			
MOLIENDA Y EXTRACCIÓN	16,364 ton metricas	12600 ton. met.	77.00%
REFINADO	3,668 ton.	3,143 ton.	85.69%
FRUTAS Y HORTALIZAS	n/d	n/d	
PECUARIOS			
CARNE			
Rastros SSA	142'450,000 Cabezas/día	92'896,000 Cabezas/día	65.21%
TIF	56'363,000 Cabezas/día	28,378,000 Cabezas/día	50.35%
MIEL	88,000 ton.	42,500 ton.	48.30%
CUEROS Y PIELES	10'845,000 cueros	7'520,000 cueros	69.34%
ALIMENTOS BALANCEADOS	5'987,000 tons.	3'197,000 tons.	53.40%
FORESTALES			
MADERABLE	n/d	n/d	
NO MADERABLE	n/d	n/d	

BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES, Gerencia de Operaciones Especiales
Información de diagnósticos por subsector-producto. México, documento interno 1994

Capítulo 2

UN CONCEPTO GENERAL DE PLANEACIÓN

2.1 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?

PLANEAR ES PROYECTAR UN FUTURO DESEADO, Y LOS MEDIOS EFECTIVOS PARA CONSEGUIRLO.

Planear es, sin duda, una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa con el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación no tanto para conocer hacia donde vamos, sino más bien para saber en donde estamos. Por ello es que las técnicas de planeación, que tuvieron un alto componente cuantitativo, hoy tienden a centrarse en el análisis de elementos cualitativos.

Lo anterior ha hecho que tanto gobiernos como particulares destinen buena parte de sus energías y recursos a planear, lo cual ha ido desarrollando paralelamente una metodología cuya sofisticación ha crecido en complejidad.

De ahí el carácter estratégico de la planeación: No se trata solo de prever sólo un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible, cambiar su destino.

No falta bibliografía o literatura sobre el tema, pero un gran número de personas en el mundo de los negocios no tiene una idea clara de lo que es la planeación, o mejor dicho, de lo que debiera ser, su contenido, organización, preparación y los beneficios que de ella pueden derivarse.

Libros y seminarios tienden más bien a presentar trivialidades y tecnicismos, pero el aspecto común y fácil de entender no es muy útil y aplicable. El caso práctico de técnicas resulta en muchos casos poco comprensible.

Al tratar de encontrar razones acerca de porque resulta tan común trabajar sin una estructura de planeación, encontramos lo siguiente:

- Falta de tiempo
- Falta de información
- Ausencia de "creatividad"
- No existe un criterio general de cómo implementarla, ni en libros ni en seminarios

No hay manual, curso o conferencia que diga como desarrollar sus propios planes. Sabemos eso sí, que existen ciertas normas generalmente aceptables que todo plan debe contener: fines, estrategias, objetivos, metas, programas y presupuestos, y sabemos también que lo más importante en el proceso es el sistema de control, ya que sin él pierden eficacia todos los demás factores, pero más que como hacerlo, debiéramos entender **qué es lo que debiera hacerse, quién debiera hacerlo, y porqué.**

La necesidad de planear es tan obvia, que difícilmente encontraremos a alguien que no esté de acuerdo con ella. Para que la planeación sea útil se requiere insistir constantemente en ella, es una actividad ardua y difícil que pone en juego el intelecto del hombre de negocios.

La planeación es un proceso iterativo de toma de decisiones tendiente a aplicar los recursos en forma eficiente con el objeto de lograr los objetivos de una organización.

Este proceso debe ser dinámico, donde continuamente se esté evaluando y corrigiendo el rumbo. A mayor rigidez en el plan, menos probabilidades hay de que constituya una herramienta útil para afrontar el fenómeno del cambio.

Debe contar con objetivos claros, metas cuantificables y sistemas eficientes de información y retroalimentación para orientar las decisiones.

Un plan cuyos objetivos no se traducen en una estrategia específica y consistente, representada por acciones concretas, no es un plan verdaderamente sino un catalogo de buenos deseos.

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa, es pasar de la planeación a la administración estratégica. Para lograrlo implican un esfuerzo participativo, esto no se refiere al establecimiento de objetivos y al diseño de la estrategia sino también a la ejecución y evaluación de esta última.

2.2 LAS PARTES DE LA PLANEACIÓN

La planeación debe ser un proceso continuo y, por tanto, ningún plan es definitivo.

Las partes que se señalan a continuación sólo se identifican brevemente, pero cada una de ellas puede ser objeto de análisis minucioso y ocupar por sí misma un capítulo completo.

Fines.- Definición de la misión de la organización. Especificación de Objetivos (Metas) que y por que.

Medios.- Elección de políticas, normas y procedimientos a través de los cuales se han de alcanzar los objetivos.

Estrategias.- Estudio de escenarios. Examen de las propias fuerzas y debilidades. Examen del entorno (oportunidades y amenazas.)

Selección de alternativas u opciones.

Realización.- Diseñar los procedimientos para tomar decisiones así como La forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

Plan de Largo Plazo.- Objetivos y metas factibles, logrables y medibles a la luz de las decisiones estratégicas.

Recursos.- Son los requerimientos necesarios para llevar a cabo los programas (Económicos, materiales, equipo, tiempo, etc.)

Resulta evidente que planear, a pesar de todos los avances metodológicos, esta mas cerca de ser un arte que una ciencia, puesto que no hay en ella soluciones de aplicación universal. Mas aún, la planeación es en esencia un ejercicio muy particular de cada organización y, al estar concebida por seres humanos, sintetiza su visión y percepción de la realidad presente y del futuro.

No hay recetas universales que sirvan a toda empresa en todo momento, sino que cada una debe desarrollar su propia manera de planear mediante un inevitable proceso de aprendizaje que confronte aquello que se previó con lo que se consiguió.

Planear requiere del trabajo de un equipo, lo cual implica un compromiso de todos los participantes y hace necesario en ellos un alto grado de madurez y experiencia, puesto que involucra un proceso constante de revisión de objetivos, evaluación de resultados y asignación de responsabilidades.

La planeación estratégica ha evolucionado en las últimas décadas pasando de ser un "plan de largo plazo con ingredientes estratégicos", a un auténtico ejercicio de análisis de la situación prevaleciente en una organización y su medio, y la búsqueda de oportunidades para consolidar el posicionamiento y alcanzar el liderazgo en un medio sumamente cambiante y un mercado altamente competitivo.

2.3 LA PLANEACIÓN TÁCTICA Y LA ESTRATÉGICA

Según el diccionario de la Real Academia Española, TÁCTICA: es "el arte que enseña a poner en orden las cosas", "conjunto de reglas a que se ajustan en su

ejecución a las operaciones militares". . . . "Sistema: especial que se emplea disimulada y hábilmente para conseguir un fin", etc.

ESTRATEGIA, en el mismo diccionario es: "arte de dirigir las operaciones militares", arte, traza para dirigir un asunto.

Estas definiciones, no necesariamente, concuerdan con el término que se da a una y a otra en el medio administrativo, sus connotaciones varían en función de autores y tratadistas:

La planeación estratégica puede considerarse como la respuesta concreta y particular que la organización económica da a las exigencias de crecer y desarrollarse, hacerlo en forma equilibrada, esto es, con armonía interna y externa. Como ya dijimos antes, contempla necesariamente las fuerzas y debilidades de la organización, y las oportunidades y amenazas del entorno.

La planeación táctica sucede a la estratégica (P.E.) y constituye la forma en que la organización logra el aprovechamiento óptimo de fuerzas internas y de las oportunidades que le brinda el medio ambiente. Su punto de partida es el plan estratégico, pero se manifiesta a través de acciones concretas.

Si la planeación se funda en la creencia de que se puede mejorar el futuro por medio de una intervención activa actual, ello supone algo de previsión de lo que probablemente acontezca si falta una intervención planeada. A esta previsión se le puede llamar proyección o marco de referencia e intenta especificar lo que será el estado del futuro de la organización donde se planea si no se hace nada nuevo para la misma.

Los resultados deseados del comportamiento son los objetivos; una organización puede desear, ya sea obtener algo que de momento no tenga (por ejemplo una participación predominante en el mercado), o bien, retener algo que ya se tiene, etc.

Toda vez que ningún sistema es perfecto, hay organizaciones que usan sistemas formales en su planeación mientras que otras fundamentan ésta en estructuras informales y con un ingrediente elevado de intuición.

2.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Algunos criterios y autores que tratan aspectos referidos a la importancia de la planeación estratégica se pueden resumir a continuación.

Para Steiner la planeación estratégica sistemática beneficia porque:

1.- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección, pues refuerza la intuición.

2.- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa como:

- ¿Cuál es la línea básica de nuestro negocio?
- ¿Cuáles son la filosofía y propósitos fundamentales?
- ¿Cuáles son los objetivos de una empresa a corto y largo plazo?
- ¿Están en equilibrio?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades?

3.- Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio

- Simula el futuro en papel, o que permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas.
- Aplica el enfoque de sistemas, proporcionando un mecanismo para coordinar las partes relacionadas entre sí en una organización.
- Exige el establecimiento de objetivos generales y específicos para cada área.
- Señala asuntos estratégicos a los cuales debe enfocarse la dirección

4.- Aporta otros beneficios a la empresa

- Bien organizado el sistema es una red de comunicación muy útil
- El sistema de planeación estratégica es en sí un proceso de capacitación a los directivos, etc.

No obstante Steiner señala algunas limitaciones de la planeación estratégica formal:

- El medio ambiente puede resultar diferente a lo esperado
- Puede existir resistencia en la organización que impida realizar estrategias
- La planeación es cara y requiere de un esfuerzo significativo
- La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina, por lo que se debe revisar para evitar crisis futuras similares.
- La planeación estratégica requiere de un alto grado de imaginación, sensibilidad, capacidad analítica y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.

Steiner define a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes.

1ro. " La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales observando las posibilidades alternativas de los cursos de acción en el futuro. La esencia consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro. (Futuro)

2do.- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales. (Proceso)

3ro. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual. (Filosofía)

4to. Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. (Integración.)

Fred. R. David señala algunos aspectos importantes de la planeación estratégica, mismos que resumimos a continuación:

Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

Da una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para las decisiones importantes.

Puede ser un método efectivo para sincronizar el funcionamiento del equipo entre todos los gerentes y empleados.

Mayor conciencia y comprensión de las amenazas ambientales y de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio.

La ventaja que tiene las empresas americanas y japonesas sobre las europeas y de los países en vías de desarrollo no reside en un mayor conocimiento técnico o científico, sino su mayor conocimiento acerca del mercado y en su decisión y convencimiento de que están en un sistema de negocios en el cual su labor es la de servir al mismo, de lo que se infiere que es necesario conocer el mercado en el que se quiere actuar para poder tomar las decisiones que mas convengan a la organización.

2.5. LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS

En la segunda mitad del presente siglo la estrategia fue incorporada al ámbito de la planeación de los negocios, e implicó colocar a la empresa en una relación ventajosa frente a su medio ambiente para anticipar cambios o intuir peligros y aprovechar oportunidades que puedan beneficiar los resultados que se esperan.

Podemos destacar las siguientes premisas:

- Con la planeación estratégica se trata de prever un rumbo y orientar su destino.
- Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas, es pasar de la planeación a la administración estratégica.
- Muchos planes fracasan porque en su elaboración no participan quienes tienen que hacerlos realidad.
- No basta que existan oportunidades, es preciso que haya una verdadera posibilidad de lograrlas.
- Disponer de datos no quiere decir que haya información.

La función primordial de la planeación estratégica (P.E.) consiste en encontrar la forma de lograr ese equilibrio adecuado de intercambio. Pero otro aspecto muy importante es el hecho de constituir también un excelente medio para desarrollar y enfrentar al cuerpo directivo y gerencial, facilitando la visión de conjunto y las perspectivas.

El plan estratégico NO es un plan operativo, antecede a éste y difiere de él en cuanto a que no hace énfasis en el detalle. El plan estratégico determina normas y políticas, establece metas específicas y la forma en que han de alcanzarse aprovechando al máximo las fortalezas de la organización, sus diferencias competitivas y las oportunidades que le presenta el entorno. Al mismo tiempo se protege con relación a sus debilidades y las amenazas del medio ambiente.

La planeación estratégica es el eslabón entre los objetivos y las metas de la organización y constituye la base para las políticas de las áreas funcionales. Por definición contempla el largo plazo (aunque no necesariamente.) Pero largo plazo es un término relativo, y así tenemos que mientras una dependencia gubernamental hace planes estratégicos mucho más allá de un sexenio, una compañía papelera contempla ciclos de 20 años; una automotriz quizá lo haga en lapsos más cortos (entre 5 y 10 años) y en el mundo de la informática el plazo es mucho más breve. Lo común es que un plan estratégico haga énfasis en los tres a cinco primeros años, sin perder de vista los siguientes.

En su más amplio contexto es responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel con frecuencia son éstos los únicos que tienen la perspectiva global e información

necesarias; sin embargo, mientras mas niveles participen y estén comprometidos en el proceso, mayores posibilidades de éxito tendrá el plan.

En muchos casos la P.E. rebasa la capacidad de un grupo de ejecutivos, particularmente en grandes organizaciones. En este caso, suele contarse con un staff integrado por un equipo de gentes creativas y capaces que suele vigilar el ambiente interno y externo de la organización, y permanece alerta ante los cambios y su tendencia y contribuye a coordinar la planeación en niveles más bajos para integrarla a los objetivos corporativos.

Una de las razones más frecuente del fracaso de muchos planes es de que en su elaboración no participan las áreas que tienen que hacerlos realidad. Por lo general el área encargada de la planeación que trabaja aislado presenta su proyecto a quienes supuestamente deberán realizarlo, los que en ese momento son informados de lo que se pretende por lo que seguramente estos planes y programas no logren llevar a la empresa a conseguir sus objetivos.

Capítulo 3

PRINCIPALES MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 MODELO DE RUSSELL. ACKOFF

Aparece en el año de 1983 en el libro "Planificación de la Empresa del Futuro: planear o ser planeado" como una presentación de la experiencia del autor en las tareas de planeación de empresas y en donde se afirma que el acelerado ritmo de los cambios para los años finales de este siglo. Implica la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con nuevos métodos en una nueva época.

Se enfatiza que se está saliendo de la era de las máquinas para entrar en la era de los sistemas en donde:

- La piedra angular de la primera es la creencia de que el mundo es mejor conocido si se conoce el comportamiento de sus elementos fundamentales: reduccionismo, análisis, determinismo, es decir nada puede ocurrir por casualidad. El mundo bajo esta perspectiva es concebido como una máquina cerrada no afectada por la presencia del medio ambiente. Durante la revolución industrial inclusive el mismo hombre fue obligado a comportarse como una máquina, trayendo como consecuencia la enajenación del trabajo.
- La era de los sistemas emerge de una nueva visión, de una nueva misión y de un nuevo método, la cual aparece con nuevos paradigmas en todos los campos de la investigación y otras esferas al descubrir que los problemas que enfrentan no podían ser divididos para que se adaptara a una disciplina, y que las interacciones de las soluciones de las partes desmembradas eran más importantes que las soluciones consideradas por separado. Por ello la piedra angular del pensamiento sistemático es la síntesis.

En la siguiente tabla se resumen los pasos del pensamiento para cada una de las épocas arriba señaladas.

“PASOS DEL PENSAMIENTO EN LA BÚSQUEDA DE LA SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS”

ERA DE LAS MÁQUINAS	ERA DE LOS SISTEMAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Descomposición de lo que quiere ser explicado. 2. Explicación de la conducta o propiedades de las partes, tomadas por separado. 3. Combinación de estas explicaciones para formular el todo. 4. El objeto se trata como un todo a desmembrar. 5. Es por ello que reduce el foco del investigador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de un todo que contenga el objeto de estudio que se va a explicar. 2. Explicar las propiedades de este todo. 3. Explicar las propiedades del objeto que va a ser explicado en términos de sus funciones dentro del todo. 4. Amplía el foco del investigador al estudiar el objeto comparte de un todo contenedor.

RUSSELL L. Ackoff. *“Planificación de la empresa del futuro”*, México: Limusa. 1983.[s.p.]

Un aspecto importante a tener en cuenta en el proceso de planeación es la relación existente entre la administración y el poder, y que tiene relación con los fines y medios que se emplean. A continuación se muestra una matriz con estas dimensiones, y los criterios fundamentales de cada cuadrante:

“RELACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN Y PODER”

Medios autocráticos

Autocracia absoluta I	II
III	IV democracia absoluta

Medios democráticos

**Fines
autocráticos**

**Fines
democráticos**

RUSSELL L. Ackoff. *“Planificación de la empresa del futuro”*, México. Limusa. 1983.[s.p.]

Cuadrante I	Cuadrante II	Cuadrante III	Cuadrante IV
<ol style="list-style-type: none"> 1. Una sola persona tiene el poder de hacer todas las que afectan a todos los miembros del sistema. 2. Las decisiones tomadas por los niveles inferiores siempre corren el riesgo de ser anuladas por las superiores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La autoridad suprema tiene el control completo sobre los medios que se emplean. 2. Los fines los seleccionan quienes son servidos por la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los fines son impuestos a los gobernados o administrados. 2. Los medios son seleccionados por ellos mismos. 3. La administración por objetivos es un diseño en este tipo de cuadrante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanto los gobernados como los gobernantes tienen injerencia en la selección de medios y fines. 2. El objetivo legítimo es servir a los miembros del sistema.

RUSSELL L. Ackoff. "Planificación de la empresa del futuro", México. Limusa. 1983.[s.p.]

Es importante la forma en la que aborda Ackoff la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema: Planear o ser planeado. En ello se debe considerar la orientación hacia la planeación, las cuales rara vez aparecen en forma pura y que se resumen a continuación.

Reactivismo	Inactivismo	Preactivismo	Interactivismo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prefieren las cosas como una vez estuvieron. 2. Consideran a la tecnología como la principal causa del cambio y por tanto su principal enemigo. 3. Aplica el enfoque de la Era de las máquinas. 4. Prefieren tratar con personas y valores en vez de hechos y eficiencia. 5. Sus evaluaciones y juicios son mas morales y empíricos que científicos. 6. Confían más en las viejas formas de organización. 7. La planeación tiende a ser un ritual. 8. Sus atractivos son: respeto por la historia, sensación de continuidad y preserva las tradiciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Están satisfechos con las cosas como están. 2. No reaccionan ante los problemas creados por los demás hasta que surgen las crisis. 3. Tratan de mantener a los que quieren el cambio ocupados permanentemente por ejemplo a través de la burocracia, el papeleo o el comité. 4. Se preocupan más de los convencionalismos, las costumbres, las reglas y la conducta correcta que de la creatividad y la eficiencia. 5. Su mejor representante es la empresa subsidiada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creen que el futuro será mejor que el pasado. 2. Piensan que la tecnología es la principal causa del cambio, pero que este es bueno y tratan de acelerarlo. 3. Cautivados por técnicas tales como: programación lineal, planeación, elaboración de presupuestos, etc. 4. La planeación se realiza de arriba hacia abajo. 5. Se consideran a la organización como organismos con fines autocráticos y medios democráticos. 6. Su principal objetivo es el crecimiento, hacerse la más grande, el número uno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. También se les conoce como proactivistas. 2. No desean retomar a un estado previo, prolongar la situación actual, ni acelerar la llegada del futuro. 3. Creen que el futuro puede ser influenciado por lo que uno hace y hacen los demás. 4. Su actitud es la de controlar la marea. 5. Su posición hacia la tecnología deviene del empleo que se le dé. 6. Confían más en la experimentación que en la experiencia. 7. Su objetivo es maximizar la capacidad para aprender y adaptarse, desarrollarse-

RUSSELL L. Ackoff "Planificación de la empresa del futuro", México. Limusa. 1983.[s.p.]

Ackoff propone el siguiente ciclo (modelo) de planeación interactiva, en donde el orden de las fases no necesariamente es específico, ya que cada una alimenta y es alimentada por las demás e inclusive puede no llegar a concluir y consta de:

1. Formulación de la problemática: Conjunto de amenazas y oportunidades que enfrenta la organización si continuara comportándose como hasta ahora y si su medio ambiente no cambia su dirección de un modo significativo.

Para ello se requieren de tres tipos de estudios:

- **Un análisis de sistemas:**

Descripción detallada del estado en que se encuentra la empresa y como influye o es influida por su medio ambiente. Debe estar dirigido a responder los siguientes tipos de preguntas acerca de la empresa y sus partes: ¿Cómo se definirá el sistema para el que se va a planear?, ¿En qué ramo o ramos se encuentra la empresa?, ¿Cómo está organizada la empresa?, ¿Cómo opera la organización: flujo de materiales, información, órdenes, dinero, etc.?, ¿Cuales políticas, prácticas, estrategias y tácticas se encuentran en vigor actualmente?, ¿Cuáles son las preferencias de la administración, en cuanto a estilo?, ¿Quiénes, cuántos y de qué tipo son los participantes de la empresa?, etc.

- **Un análisis de las obstrucciones:**

Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, para lo cual se practica listar las debilidades de la organización y que pueden ser a causa de discrepancias internas relacionadas con: los fines de la organización, los medios para conseguir dichos fines, los recursos disponibles.

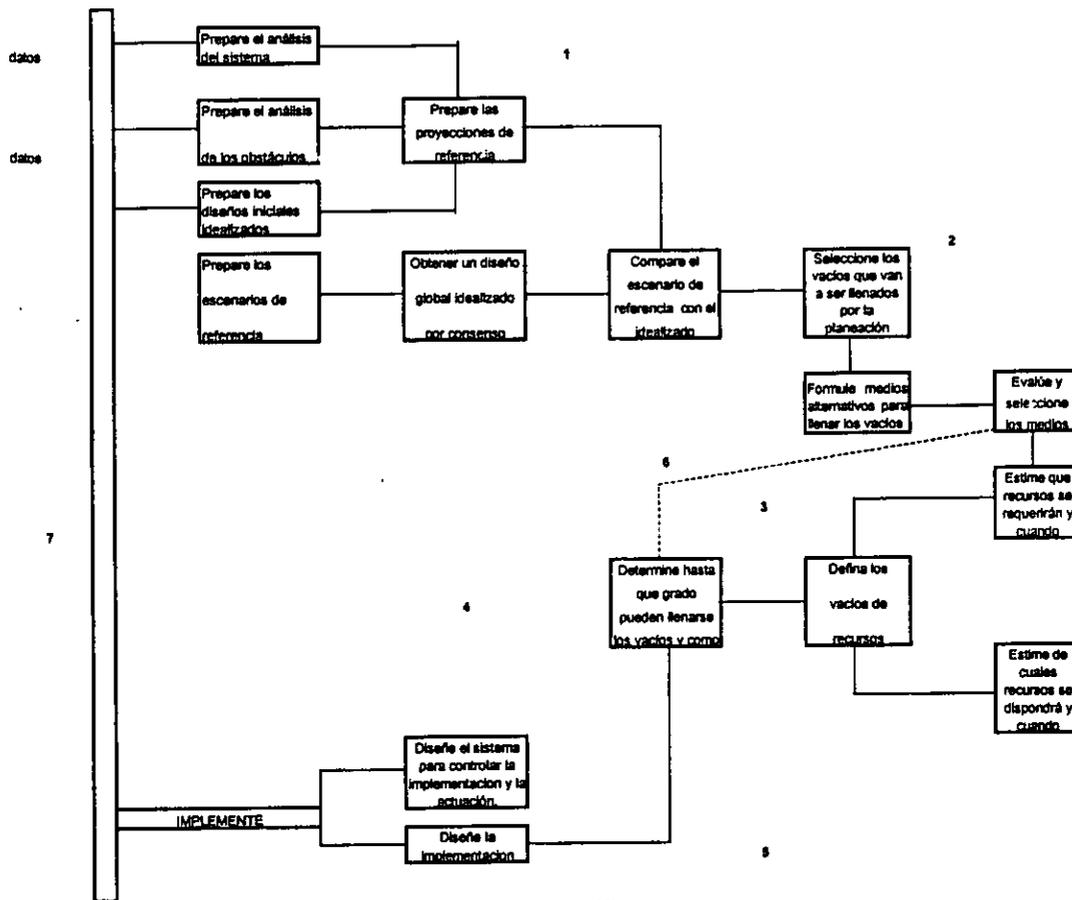
- **Preparación de proyecciones de referencia:** Extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro.

Pueden emplearse para ello dos principios:

- a) Obtener las suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y,
- b) Proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos.

2. Planeación de los fines: En esta etapa de la planeación es que se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos, por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operará.

Modelo de Planeación Estratégica de Russell L. Ackoff



RUSSELL L. Ackoff * Planificación de la Empresa del Futuro * Mexico. Limusa 1983

3. Planeación de los medios: Es en esta etapa de la planeación en la que piensan los medios para aproximarse al futuro deseado, comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas.

"En el extremo más lejano de la brecha, si en principio ésta no se puede cubrir, se encuentra el ideal. En caso de que si se pueda cubrir, lo que se encuentra al otro lado es el objetivo o la meta. Si la brecha no puede ser cubierta durante el corto plazo de la planeación, se trata de un objetivo; si se cumple, se trata de una meta.

4. Planeación de los recursos: ¿Cuáles recursos se requerirán? y ¿Cómo se obtendrán? Es de las más desarrolladas e inclusive la única que se realiza en muchas empresas.

5. Diseño de la implementación y el control: Es necesaria para obtener una retroalimentación permanente a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quién va a hacer qué, cuándo y dónde y, como se va a controlar la implementación y sus consecuencias, pero siempre luego que los administradores lo comprendan bien.

6. Modificar si es necesario: La eficiencia del proceso depende de lo bien que se conciben las relaciones entre lo que se hace y lo que se desea.

El sistema y su medio ambiente: La formulación de este tipo de planeación interactiva es ideal y es a la que deben tender las organizaciones mediante aproximaciones sucesivas u otro medio, ya que el futuro de cualquier organización depende más de lo que se hace ahora que de lo que se hizo en el pasado.

3.2 MODELO DE FRED R. DAVID

Desarrollado en su libro "La Gerencia Estratégica" de 1990 (Strategic Management, 1987) la define como "la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.... El proceso de gerencia (administración) estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistémico para la toma de decisiones en una organización... Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre."

El modelo de este autor consta de tres grandes etapas:

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: Se define como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, a través de la comparación de los factores internos y externos, para fijar objetivos y estrategias para la empresa.

Se requieren tres actividades fundamentales para su logro:

- a) Investigación: interna y externa
- b) Análisis: se utilizan técnicas analíticas tales como: matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, la matriz de portafolio de la gran estrategia, la matriz del grupo consultor de Boston y la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
- c) Toma de decisiones: Se deben realizar con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

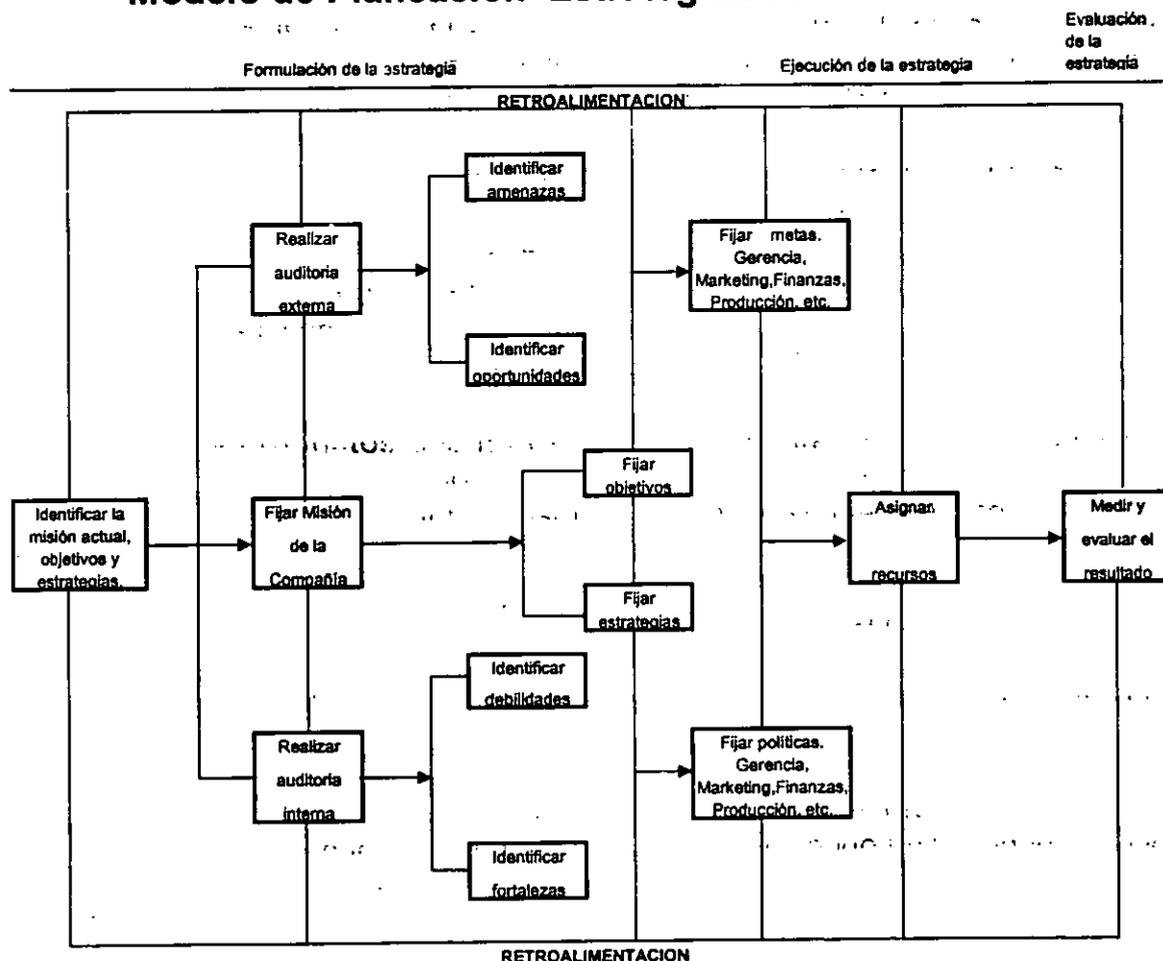
La matriz cuantitativa de planeación estratégica es una herramienta importante en el proceso de toma de decisiones efectivas de formulación de estrategias.

EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS: se le denomina también como etapa de acción y en ella se moviliza a todo el personal de la compañía para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Consiste en tres actividades esenciales:

- a) Fijación de políticas
- b) Fijación de metas
- c) Asignación de recursos

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS: Se necesitan realizar tres actividades para evaluar efectivamente las estrategias de una organización.

Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David



FRED R. David "La Gerencia Estratégica" Colombia. Legis 1990

1. Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales: Es el punto de partida lógico, ya que estas pueden ocultar ciertas estrategias opcionales y aún dar lugar a nuevos cursos de acción futura.

2. Auditoria externa: Comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves cuyo resultado es un conjunto finito de las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de una empresa y de los peligros o amenazas más importantes que debe eludir, de lo cual depende, inclusive, su supervivencia.

"Factores de auditoria de gestión externa"

Tendencias sociales	Tendencias políticas	Tendencias económicas	Tendencias tecnológicas	Tendencias competitivas
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la población por edad, sexo, área geográfica, etc. • Actitud de compra. • Nivel de educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de recursos externos. • Regulaciones y aranceles, etc. • Creciente poder de los grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia e interdependencia globales crecientes. • Inflación, recesión. • Productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización. • Avances de la ciencia. • Uso creciente de computadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas, debilidades y estrategias más importantes de los competidores.

FRED R. David. "La Gerencia Estratégica". Colombia. Legis. 1990.[s.p.]

3. Auditoria interna: Puede realizarse en forma simultánea con la externa, pues se enfocan e integran con variables diferentes.

"Factores de auditoria de gestión interna"

Gerencia	Mercadeo	Finanzas	Producción	I & D
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Utiliza la empresa conceptos de gerencia estratégica? 2. ¿Son los objetivos y metas medibles y bien comunicados? 3. ¿Es apropiada la estructura de la organización? 4. ¿Es apropiado el estado de ánimo de los empleados? 5. ¿Cuál es el nivel de absentismo y productividad? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se encuentran los mercados divididos de manera efectiva? 2. ¿Se ha aumentado la participación de la empresa en el mercado? 3. ¿Se realiza investigación de mercado? 4. ¿Cómo es la calidad de los productos y servicios? 5. ¿Poseen los gerentes experiencia y adiestramiento adecuado? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De acuerdo a las razones financieras dónde radican las debilidades y fortalezas de la empresa? 2. ¿Poseen los gerentes financieros la experiencia adecuada y están bien entrenados? 3. ¿Son efectivos los procedimientos de presupuestación de capital? 4. ¿Posee la firma buenas relaciones con los accionistas e inversionistas? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Están las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas en buen estado? 2. ¿Se encuentran éstas estratégicamente e localizadas? 3. ¿Son efectivos los procedimientos y políticas de control de calidad e inventarios? 4. ¿Posee la firma idoneidad tecnológica? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Son adecuados los sistemas de computación y de información gerencial? 2. ¿Son los productos y servicios actuales tecnológicamente competitivos? 3. ¿Están los recursos de I & D asignados de forma efectiva?

FRED R. David. "La Gerencia Estratégica". Colombia. Legis. 1990.[s.p.]

4. Establecimiento de la misión de la empresa

Se deben:

- Definir qué es la organización y lo que aspira a ser.
 - Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
5. Fijar los objetivos: Meinhart y Warde señalan que las metas se cambian o se modifican con mayor frecuencia que los objetivos con el fin de reflejar correctamente las realidades cambiantes.
6. Fijar estrategias: Ninguna organización posee recursos ilimitados, por tanto, se deben enfrentar decisiones estratégicas, tales como: largo plazo frente a corto plazo, maximización de utilidades contra aumento de la riqueza de los accionistas, riesgo, responsabilidad social, etc.
También hace mención a que las estrategias alternativas se pueden clasificar en intensivas, integrativas y diversificadas.
7. Implementación de las estrategias: La ejecución de la estrategia fijando metas, políticas así como la asignación de los recursos para poder lograrlos.
8. Evaluación de estrategias: Debe tener un enfoque a corto y largo plazos y contemplar, no sólo evaluaciones sobre activos, rentabilidad, ventas, retorno de la inversión, productividad, etc., sino también análisis sobre cambios en las fortalezas y debilidades internas claves, en las amenazas y oportunidades externas, logro de objetivos y metas, etc.

3.3 MODELO DE MICHAEL E. PORTER

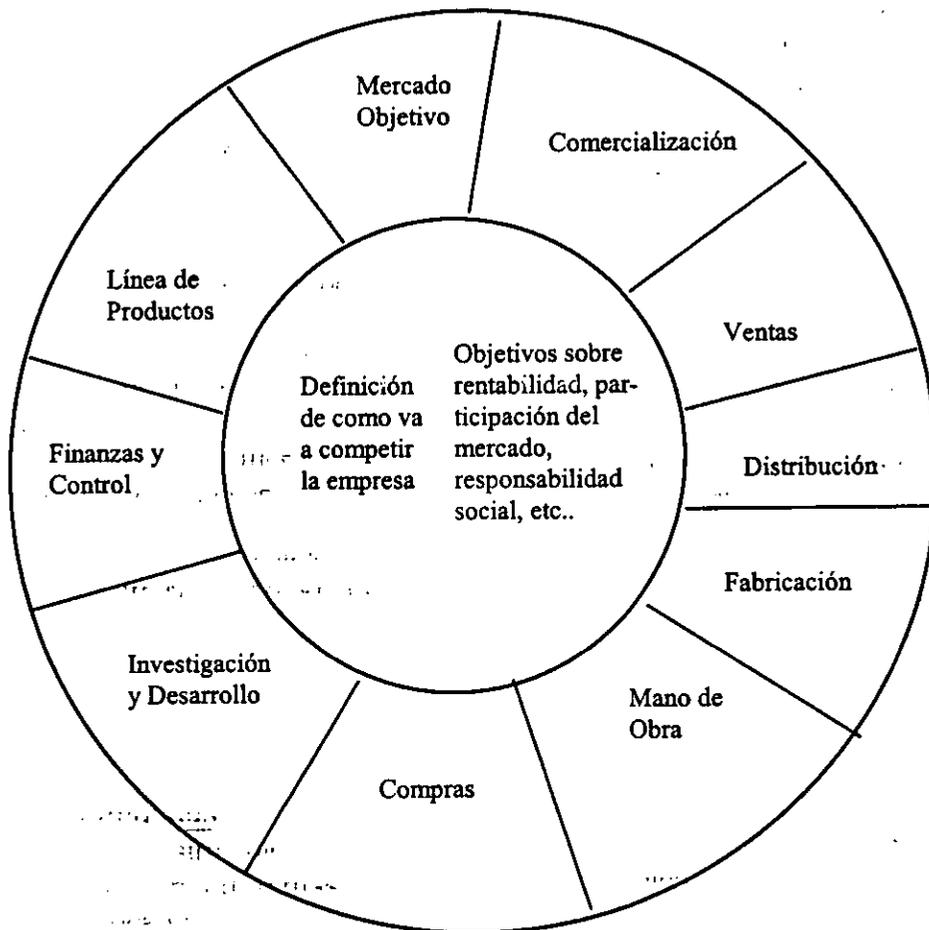
Desarrollado desde 1975 y publicado en 1992 en *Competitive Advantage: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Plantea la importancia del análisis competitivo "no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y en muchas áreas de los profesionales de la dirección en funciones diversas y en los diferentes niveles organizacionales."

Porter nos dice que toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de las diferentes áreas de la empresa. No obstante, la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia.

En la siguiente figura se muestra que la estrategia competitiva es una combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios con los cuales se está buscando llegar a ellos. El círculo es un medio para articular estos aspectos de forma tal que en su parte central están los objetivos

de la empresa, que conforman la definición de como se desea competir y sus objetivos específicos económicos y no económicos. Los radios del círculo son las políticas claves de operación con los cuales se busca alcanzar estos objetivos y, al igual que una rueda, los rayos (medios) deben radiar del centro y reflejar los objetivos que deben estar conectados entre sí o la misma no girará.

Circulo de la Estrategia Competitiva de Porter . .

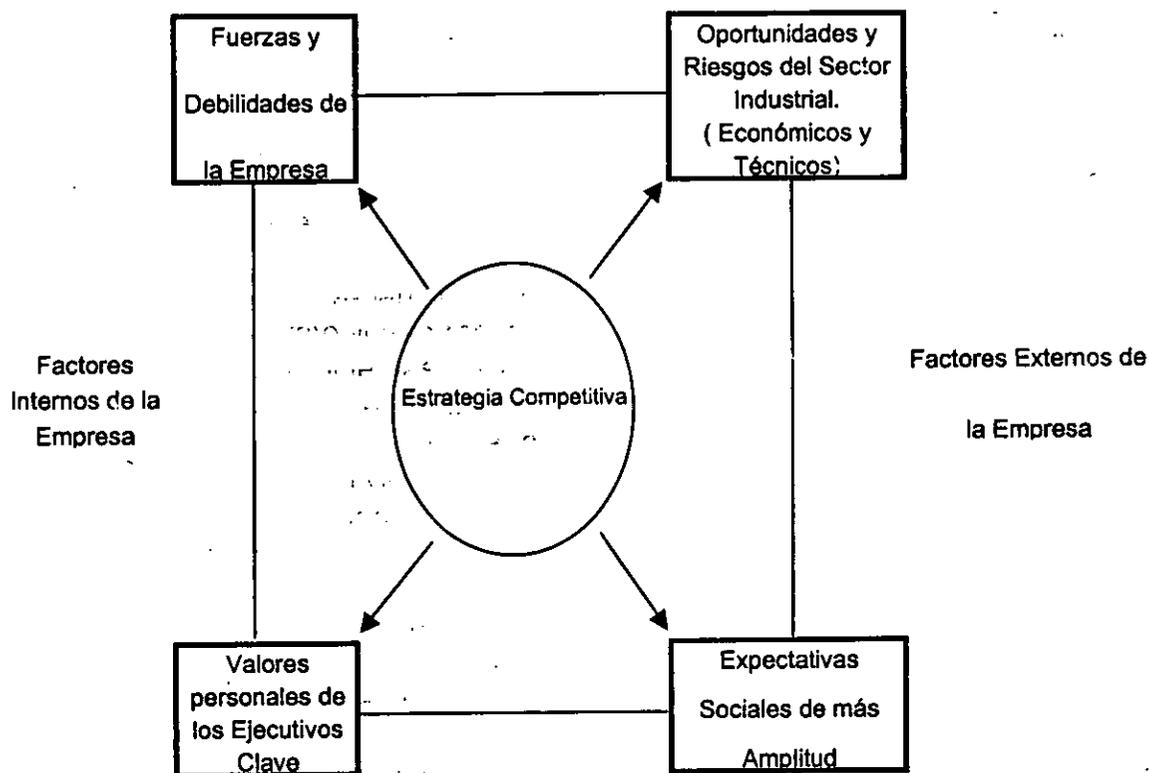


PORTER Michael E." Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" México CECSA,1992

En el modelo de planeación de Porter se muestra que en el nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una empresa puede lograr el éxito. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etc. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos claves y de todo el personal que debe implantar la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades combinadas con los valores delimitan los límites internos a la estrategia competitiva que en una empresa puede adoptar con éxito. Los límites externos están determinados por su sector industrial y el entorno y definen el

ambiente competitivo (oportunidades y amenazas), con sus riesgos específicos y beneficios potenciales que están dados por las políticas gubernamentales, costumbres que emergen, etc.

En la siguiente figura se muestra el contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.



PORTER Michael E. "Estrategía Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" México.CECSA, 1992

Es importante señalar que dependiendo de las circunstancias particulares tanto clientes, proveedores y sustitutos, como los competidores potenciales, son todos competidores para la empresa en un sector industrial a lo que Porter denomina rivalidad amplificada.

De esta manera la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales con los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Esta situación de competencia depende de:

1.- **Amenaza de ingreso.**- Puede ser por la formulación de nuevas empresas, así como por medio de la adquisición con el propósito de hacerse de una posición favorable. Depende de las barreras para el ingreso que estén presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el de nuevo ingreso y que son:

- a) Economías escala
- b) Diferenciación del producto
- c) Requisitos de capital
- d) Costos cambiantes
- e) Acceso a canales de distribución
- f) Desventaja en costo independiente de las economías a escala
- g) Política Gubernamental

2.- Intensidad en la rivalidad entre los competidores: Se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición a través de: competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio del cliente, lo que puede ser el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan, por ejemplo:

- Gran número de competidores o competidores igualmente equilibrados
- Crecimiento lento en el sector industrial
- Costos fijos elevados o de almacenamiento
- Falta de diferenciación o costos cambiantes
- Competidores diversos
- Incrementos importantes en la capacidad, etc.

3.- Presión de productos sustitutos: Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial y debe prestarse máxima atención a aquellos que:

- Estén sujetos a tendencia que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial.
- Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

4.- Poder negociador de los compradores: Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o mejor servicio. Su fortaleza depende de:

- Volumen de compra respecto a las ventas del proveedor
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Si se enfrenta a costos más bajos por cambiar del proveedor, etc.

El principio estratégico básico para esta variable, según Porter es buscar e intentar vender a los clientes más favorables disponibles.

5.-Poder de negociación de los proveedores: Son el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Disminuir este poder significa hallar mecanismos para compensar o sobreponerse a estas fuentes de presión tales como:

- Asignación de las compras
- Búsqueda de fuentes alternativas
- Promoción de la estandarización
- Crear amenazas de integración hacia atrás

Desde el punto de vista estratégico, señala Porter, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva, por lo que una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las 5 fuerzas competitivas para obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

Comprende los siguientes enfoques posibles:

- **Posicionamiento:** El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas señalará las áreas en donde la empresa debe enfrentar a la competencia y en donde evitarla.
- **Equilibrio:** Se puede utilizar el análisis estructural para identificar los factores clave que impulsan la competencia en un sector industrial y en áreas donde la acción estratégica rendirá mejores resultados.
- **Tomar ventajas del cambio:** En la planeación a largo plazo, la tarea es examinar cada una de las causas fundamentales y formar un cuadro cambiando la rentabilidad potencial probable del sector industrial, lo que puede diferir de la estructura del sector industrial.
- **Estrategias de diversificación:** El marco de referencia puede permitir a una empresa descubrir un sector industrial con un buen futuro antes de que esté se refleje en los precios de adquisición. Respondiendo a la pregunta ¿Cuál es el potencial de este negocio?

Teniendo como base lo antes expresado Porter señala que para poder enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas existen tres estrategias genéricas de éxito potencial siendo estas:

Implicaciones de las estrategias genéricas de Michael Porter

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes.
Liderazgo total en Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión constante de capital y acceso a capital • Habilidad de la ingeniería del proceso • Supervisión interna de la mano de obra • Productos diseñados para facilitar su fabricación • Sistemas de distribución de bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rígido control de costos. • Reportes de control y detallados. • Organización y responsabilidades estructuradas. • Incentivos en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
-Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte habilidad en Comercialización • Ingeniería del producto • Instinto creativo • Fuerte capacidad en la investigación básica. • Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad • Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. • Fuerte cooperación de los canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo del producto y su comercialización. • Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. • Fuerte motivación para allegarse personal altamente capaz en todas las áreas principalmente creativos.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

PORTER E. Michael "Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" México. CECSA.1992

Porter también señala algunas de las fuentes de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como se muestra en el cuadro anexo. Es en la madurez según Porter la que obliga a las empresas a enfrentar, a menudo la necesidad de elegir entre las tres estrategias Genéricas, en donde el análisis del costo es usado para racionalizar la combinación de productos, fijar los precios adecuados, segmentar mercados, etc.

Principios para el análisis estructural en la selección de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ Factores que forman las barreras a la movilidad que protegen a su grupo estratégico. ■ Factores que afectan el poder de negociación frente a clientes y proveedores. ■ Factores que aíslan a su grupo de la rivalidad de otras empresas. ■ Escala mayor con relación a su grupo estratégico. ■ Grandes habilidades para implantar la estrategia con relación a sus competidores. ■ Recursos y habilidad que permiten a la empresa vencer las barreras de movilidad y cambiarse a grupos estratégicos aún más convenientes ■ Habilidades administrativas y de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factores que reducen las barreras de movilidad que protegen al grupo estratégico. ● Factores que empeoran el poder de negociación de su grupo frente a clientes y proveedores. ● Factores que exponen a su grupo a la rivalidad de otras empresas ● Escala más pequeña con relación a su grupo estratégico ● Factores que causan costos de ingresos mas elevados que otros a su grupo estratégico. ● Pocas habilidades de implantación de su estrategia con relación a sus competidores. ● Falta de recursos y habilidades que permitirán a la empresa vencer la barrera de la movilidad y cambiarse a grupos estratégicos más convenientes. ● Escasez de recursos humanos y habilidades.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Crear un nuevo grupo estratégico. ● Cambiar a un grupo estratégico mas favorablemente colocado. ● Fortalecer la posición estructural del grupo existente o la posición de la empresa en el grupo ● Cambiar a un nuevo grupo y fortalecer la posición estructural de ese grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Riesgo que entren otras empresas a su grupo estratégico. ● Riesgos de factores que reducen las barreras a la movilidad del grupo estratégico de la empresa, disminución de poder con los clientes o proveedores, empeorando la posición con relación a los productos sustitutos o exponiéndola a una mayor rivalidad. ● Riesgos que acompañan a las inversiones destinadas a mejorar la posición de la empresa aumentando las barreras de movilidad. ● Riesgos al salvar las barreras de movilidad para ingresar a grupos estratégicos más convenientes o completamente nuevos.

PORTER E. Michael "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" México. CECSA. 1992

3.4 MODELO DE GEORGE A. STEINER.

Este autor señala que es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación".

Steiner presenta su modelo conceptual en el libro "Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber" en donde plantea que la tarea del administrador consiste, si está interesado en la planeación estratégica, en transformar el modelo conceptual a operativo y adaptarlo a la mayoría de los ambientes comerciales de la organización, para lo cual pueden aplicarse uno o varios de los siguientes enfoques:

- Planeación intuitiva-participatoria.
- Planeación estratégica formal e informal.
- Resolución de problemas día a día.
- Planeación oportunista empresarial.
- Planeación creciente precipitada.
- Planeación adaptativa.
- Planeación de contingencia.
- Combinación de alguna de las anteriores.

En este modelo se tiene que:

1. Las premisas las divide en:

A: Plan para planear o Manual para la planeación: indica qué es lo que se va a hacer en cada etapa y quién lo debe hacer proporcionando los lineamientos básicos para la planeación de la empresa.

B: Información o análisis de la situación: Son aquellos elementos pasados, presentes y futuros de importancia para el crecimiento, prosperidad y bienestar de la organización, ya que permite evaluar cursos de acción y alternativas, siendo una de sus características fundamentales el llevarse a cabo continuamente y que cubre la primera parte del modelo de planeación estratégica, es decir.

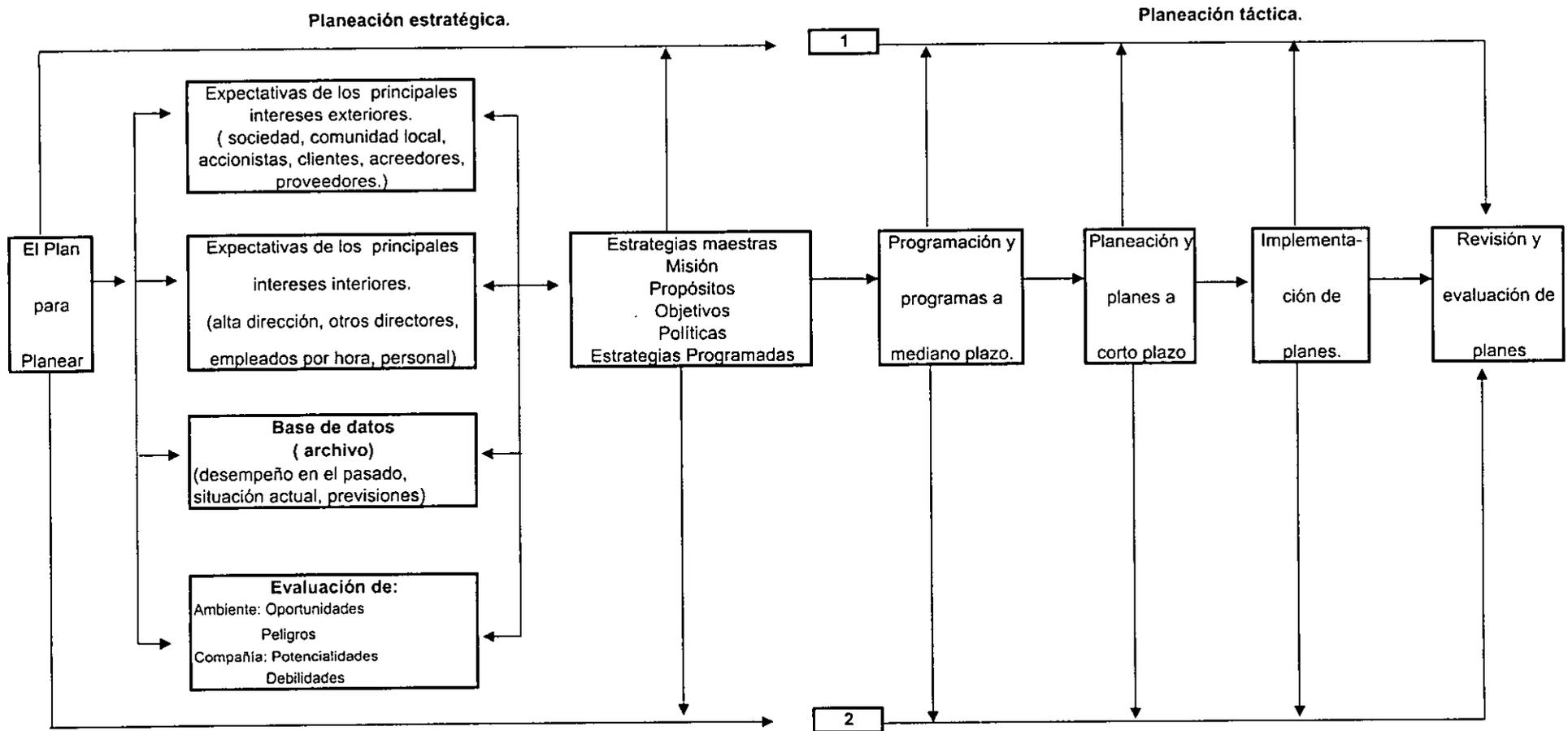
-Análisis de las expectativas

-Análisis de la base de datos (archivo) de la organización.

2.- Estrategias maestras: Se les define como las misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas.

3.- Estrategias de programa: se les relaciona con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE GEORGE STEINER



- 1.- Flujos de información
- 2.- Normas de decisión y evaluación.

STEINER A George "Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber." México, CECSA 1985.

4.- Programación a mediano plazo: Es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr los objetivos, misión y propósitos de la compañía a largo plazo, así como la manera en que se distribuirán los recursos.

5.- Planes a corto plazo: Son planes operativos mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

6.- Implementación y revisión: incluye todo el proceso de actividades directivas que comprenden la motivación, comprensión, evaluación directiva y control.

7.-Flujo de información: Significa que la información fluye por todo el proceso de planeación

"Modelos conceptuales de planeación estratégica para diferentes tamaños de empresa"

A.	B.	C.	D.
1. Formular los deberes.	1. Definir la clase de compañía que queremos	1. Desarrollar el entendimiento pragmático de la planeación estratégica en general	1. ¿Dónde nos encontramos?
2. Desarrollar las entradas.	2. Analizar a los clientes	2. Análisis de la matriz DAFO.	2. ¿A dónde queremos llegar?
3. Evaluar los cursos de acción de los alternativos.	3. Analizar la industria	3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas.	3. ¿Podemos llegar hasta allí?
4. Definir los objetivos primordiales.	4. Análisis de oportunidades y amenazas.	4. Evaluación y selección de estrategias.	4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?
5. Definir las políticas y estrategias importantes.	5. Análisis de fuerzas y debilidades	5. Formulación de las metas principales de la organización.	5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?
6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo.	6. Identificar estrategias.	6. Preparar otros planes. Observar el desempeño.	6. Observar el desempeño.
7. Determinar las decisiones actuales necesarias.	7. Evaluar las alternativas de estrategias.	7. Revisar anualmente.	7. Revisar anualmente.
8. Observar el desempeño.	8. Desarrollar objetivos.		
9. Revisar anualmente.	9. Preparar planes detallados para implantar las estrategias.		
	10. Desarrollo de planes de contingencia.		
	11. Traducir los planes a presupuestos.		
	12. Observar el desempeño.		
	13. Revisar anualmente.		

STEINER A George "Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber". México CECSA 1985.

Algunas de las observaciones del autor sobre el modelo propuesto son para los cuatro sistemas de planeación:

1. Integridad del sistema: Dada la complejidad del sistema, es muy poco probable encontrar organizaciones que desde el primer intento introduzcan el sistema completamente.
2. Profundidad de análisis: Ir profundizando en el sistema en la misma medida en que se avance en la aceptación y formalidad del proceso.
3. La formalidad no debe acabar con la originalidad.
4. Dependencia: Relación entre todos los elementos del sistema para que sean las mínimas necesarias.
5. Perspectiva de tiempo: Depende de la turbulencia y grado de inestabilidad. (debe determinarse la duración del ciclo y programar el flujo de cada suceso)
6. El ejecutivo de planeación corporativo
7. Inicio del sistema: Es muy difícil abarcar todo el proceso de planeación estratégica desde el primer intento. Por ello se identifican los siguientes puntos probables de partida: Análisis DAFO, definición de objetivos, presencia de un problema, intuición, investigación y desarrollo, misión de la empresa, oportunidad y otros.
8. Participación del personal

La siguiente tabla incluye los principales factores y propósitos que influyen en el diseño de los sistemas de planeación:

“Factores y propósitos que influyen en el diseño de los sistemas de planeación.”

Factores	Propósitos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización. 2. Complejidad del medio ambiente. 3. Complejidad de los procesos de producción. 4. Estilo de dirección de los ejecutivos, sus filosofías, relación con la gente, etc. 5. Naturaleza de los problemas: nuevos, complejos, difíciles, etc. Otros factores: relaciones interpersonales, procesos de autoridad, habilidad para cambiar de estructuras organizacionales, disponibilidad de información, prejuicios en contra de la planeación y otros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de dirección de la empresa. 2. Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad. 3. Eliminar personas ineficientes entre las divisiones. 4. Concentrar los recursos en asuntos importantes. 5. Desarrollar análisis situaciones para DAFO. 6. Capacitar ejecutivos. 7. Revisar y ajustar actividades actuales. 8. Desarrollar lo que otras empresas hacen, etc.

STEINER A George *“Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber”*. México CECSA 1985.

3.5 MODELO DE ALFREDO ACLE TOMASINI.

Desarrollado en la práctica en el período 1983-1988 y publicado en su libro "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad" en 1990 como un caso real de aplicación en México del Consorcio Minero Benito Juárez Peña Colorada, S.A.

Señala este autor que el adoptar la filosofía de la Planeación Estratégica y el Control de Calidad y Mejora Continua a las empresas no significa desembolso importante de recursos ya que su efecto va hacia el ahorro, muchos de los problemas tienen su origen no tanto en la falta de recursos, sino en las carencias administrativas lo que implica atender las causas y no sus efectos. Situación ésta en la que coincide con la mayoría de los autores consultados quienes analizan el costo de no hacer nada.

Para ello es necesario:

- Tener convicción de la importancia del proceso.
- Contar con una metodología.
- Crear una organización que asegure convertir los propósitos en realidad concreta.

Algunas reflexiones sobre la planeación de este autor son:

Permite proyectar el futuro en vez de predecirlo: ya que con este proceso activo no sólo se busca el diseño de escenarios, sino la forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho.

Planeación versus administración estratégica: Las técnicas de planeación tienen un alto componente cuantitativo, mientras que la segunda tiende a centrarse en el análisis de elementos cualitativos.

Es por ello que al traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen a la operación diaria de la empresa, se pasa de la planeación a la administración estratégica, teniendo:

- Planeación Estratégica:
 - Analiza escenarios y formula diagnósticos.
 - Determina objetivos.
 - Diseña estrategias.
- Administración estratégica:
 - Ejecución de las estrategias.
 - Asignación de responsables.
 - Ordenamiento de las tareas.

Planear y replanear: Replanear es la única forma de aprender a planear y actualizar la vigencia del mismo dado su proceso de acierto y error para volver a plantear el camino, lo cual debe constituirse en un hábito que se incorpore a la cultura administrativa.

“Replanear significa la posibilidad de mantener en el tiempo coherencia y consistencia entre el grupo de acciones y un conjunto de objetivos... es una actividad que confiere un notable dinamismo a cualquier organización, ya que constituye un ejercicio a través del cual siempre surgirán nuevos retos”.

Separar lo urgente de lo importante: El proceso es didáctico y complejo, pues por un lado permite separar aquello que nos apremia de lo que realmente importa y por otro, al establecer en la práctica objetivos y acciones concretas, se observa que son parte de un sistema, una red que los hace independientes.

De esta manera “quienes diseñan una estrategia, requieren de adiestramiento que les permita adquirir conocimientos y conocer metodologías para la planeación, de tal forma que combinen la sensibilidad con la tecnología”.

Arte o ciencia: “Planear está más cerca de ser un arte que una ciencia”, puesto que no hay en ella soluciones de aplicación universal al estar concebida por seres humanos, sintetiza su visión y percepción de la realidad presente, y del futuro. Asimismo contiene un número de factores que no es posible controlar. Requiere del trabajo en equipo.

El papel del director: Para que asuma el compromiso de planear el director debe:

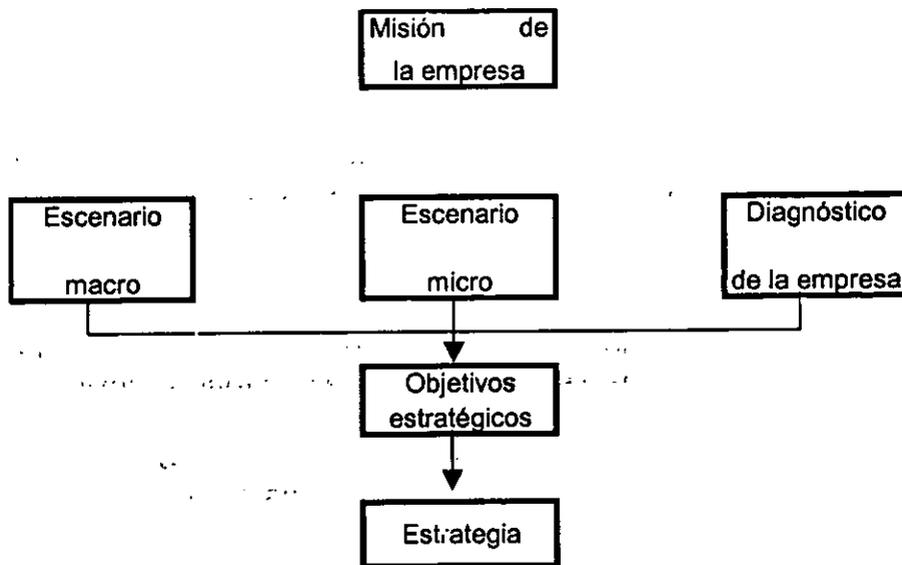
- Ser su promotor más entusiasta, su cabeza.
- Involucrarse decididamente en el proceso de cambio.
- Ser el estratega que defina el rumbo, trace la ruta y señale el destino.
- Su personalidad tenderá a reflejarse en la administración cotidiana.
- Capacitarse continuamente.

No hay viento favorable para el que no sabe a dónde va: La planeación no es la semilla que debe sembrarse sólo cuando el tiempo quiera, sino la acción constante que, como brújula, sirva para transitar en tiempos de tempestad o en momentos de calma.

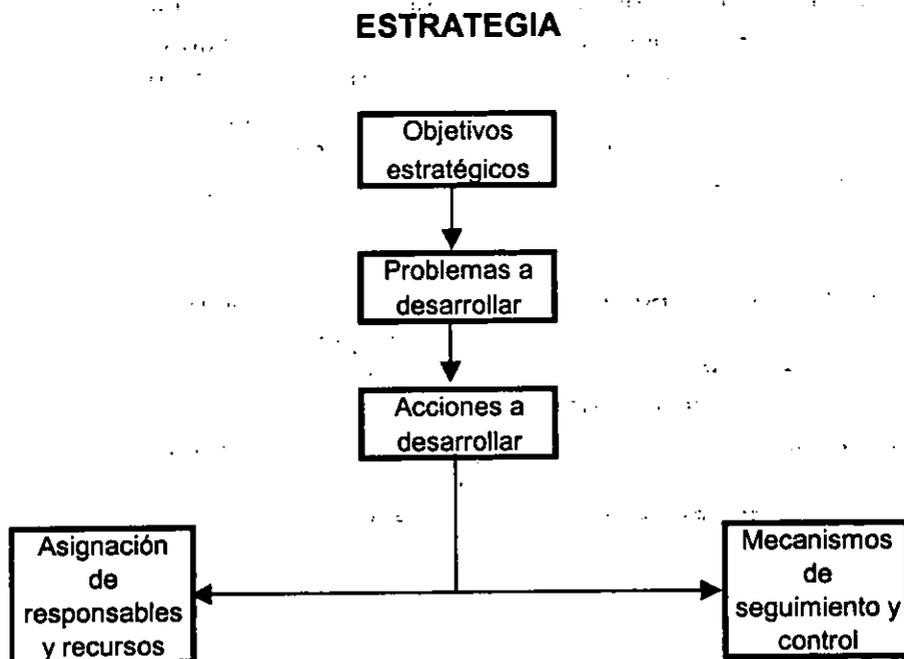
Creación del grupo gerencial: Permite unificar criterios y experiencia lo que favorece en la derrama necesaria de conocimientos en el proceso para lograr:

- Mecanismo de coordinación.
- Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
- Formación de cartas de reemplazo.
- Planear y ejecutar.
- Poder.

El modelo desarrollado para el caso de "Peña Colorada" por este autor es el siguiente:



ACLE T. Alfredo "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad". México. Grijalbo, 1990



ACLE T. Alfredo "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad". México. Grijalbo, 1990

El escenario macroeconómico considera aquellos factores de carácter nacional e internacional presentes en los ámbitos económicos, social y político cuya evolución puede tener algún impacto en la empresa y que, para el caso peña Colorada, los subdividen en:

1.- Factores cuantitativos

- Crecimiento del PIB.
- Política anti-inflacionaria: Costo y flujo de efectivos, costo de producción, etc.
- Devaluación, escasez de divisas y permisos de importación

2.- Factores cualitativos:

- Proteccionismo de los Estados Unidos de Norteamérica.
- Cambio de poderes y contaminación.
- Control salarial y ambiente laboral.

3.6 ANÁLISIS DE LOS MODELOS.

Una vez analizados los modelos de planeación estratégica anteriores, se puede deducir que no obstante que difieren en cada uno de los casos en su instrumentación, existen coincidencias en los principales aspectos que integran un proceso formal de planeación estratégica, mismos que se pueden sintetizar en las siguientes fases:

Formulación de fines.- donde se definen el propósito, la misión, los objetivos, las metas de la empresa

Análisis del ambiente.- que consiste en detectar las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos, legales, y la forma en que estos pueden afectar a la empresa.

Análisis de los recursos.- Establecer un marco de referencia para confrontar los recursos disponibles y los necesarios para el cambio que se pretenda.

Identificación de oportunidades y amenazas.- Con los análisis del ambiente y de los recursos de la organización se pueden identificar las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas del entorno.

Establecimiento de objetivos.- Identificar hacia donde la empresa pretende llegar aunado a la asignación de tareas.

Evaluación del proceso: Una constante retroalimentación en cada una de las etapas es importante y fundamental para una supervisión del avance de la

organización hacia los objetivos y estrategias definidas para alcanzar los objetivos deseados.

3.7 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTO

Debido a la gran diversidad que esta actividad abarca y del desconocimiento generalizado sobre la naturaleza, antecedentes e importancia que tiene en el entorno la agroindustria, el modelo que se propone se ha dividido en 2 etapas, la primera consistiría en el proceso de depurar los subsectores agroindustriales susceptibles de aplicación del modelo. Es importante que en este primer filtro se determinen los giros agroindustriales con posibilidades de oportunidad sean producto de la experiencia adquirida, misma que enriquecería el modelo propuesto

Esta etapa es sumamente importante y relevante pues implica el generar el marco de referencia para la aplicación del modelo, los resultados de esta primer etapa permitirán:

1. Determinar que subsectores agroindustriales son factibles de impulsar y presentan un área de oportunidad y cual no.
2. Detectar que subsectores ya no son rentables
3. Eficientizar el proceso de planeación.

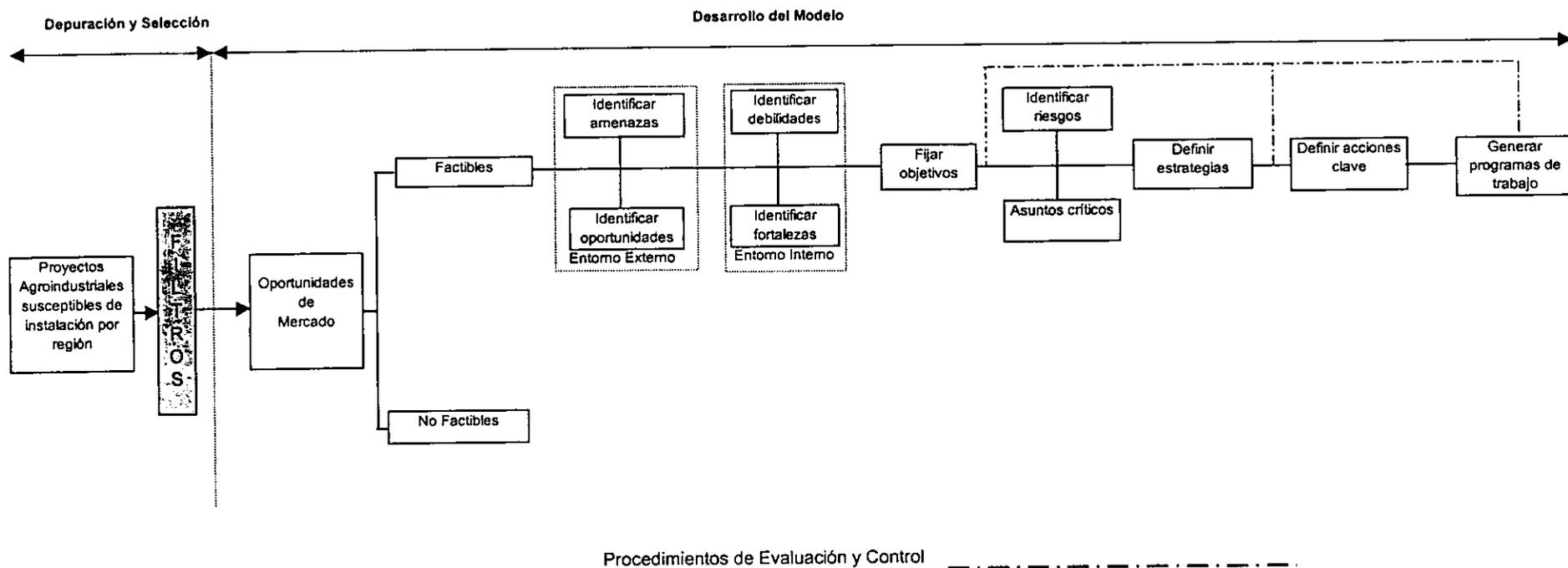
En la segunda etapa se subdivide en 7 pasos siendo estos:

1. Determinar el entorno externo de la agroindustria. (Oportunidades y Amenazas)
2. Diagnóstico interno de la agroindustria (Fuerzas y Debilidades)
3. Establecimiento de objetivos
4. Identificación de riesgos y puntos críticos
5. Definición de estrategias
6. Determinación de acciones clave
7. Generación de los programas de trabajo

La explicación de cada uno de estos componentes se presenta en los cuadros siguientes.

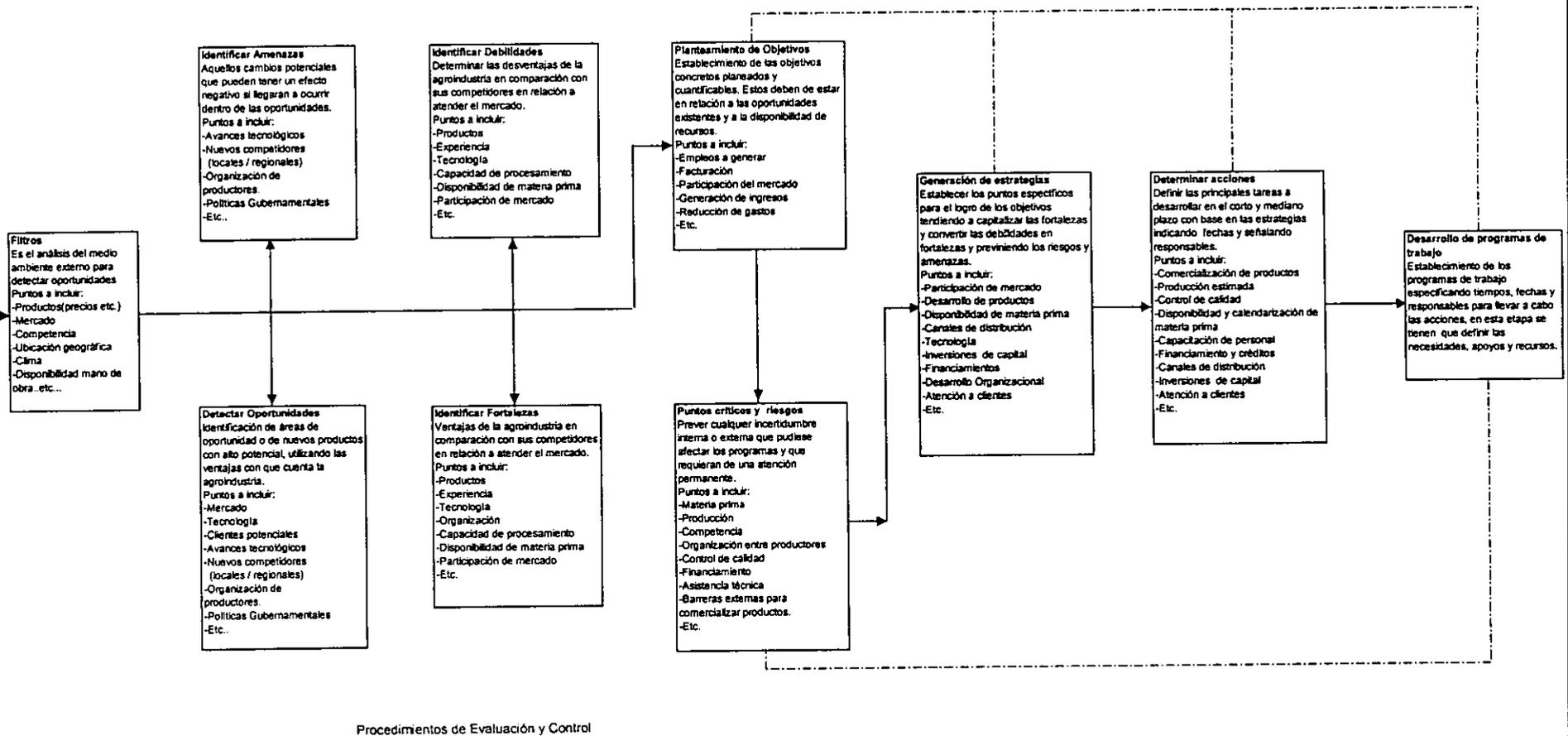
Parte importante en todo los modelos de planeación estratégica es el referente a la evaluación y control, ya que mediante estas funciones se medirá el desempeño contra lo planificado en cada una de las actividades y será la base para la toma de decisiones para ajustar y mejorar el curso de acción. El sistema que se implante deberá responder a las interrogantes ¿están efectuándose las estrategias que fueron planeadas? ¿Se están cumpliendo los objetivos previstos?, ¿Se están logrando los resultados esperados?, ¿Permanecen los escenarios de planeación vigentes? etc. Las funciones de control deben de ser el instrumento de autocorrección del sistema y deben estar bien instrumentadas en los pasos referentes al establecimiento de objetivos, generación de estrategias, definición de acciones clave y en el desarrollo de los programas de trabajo

PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ACTIVIDAD AGROINDUSTRIAL



Elaborado por el autor del trabajo de tesis

PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ACTIVIDAD AGROINDUSTRIAL



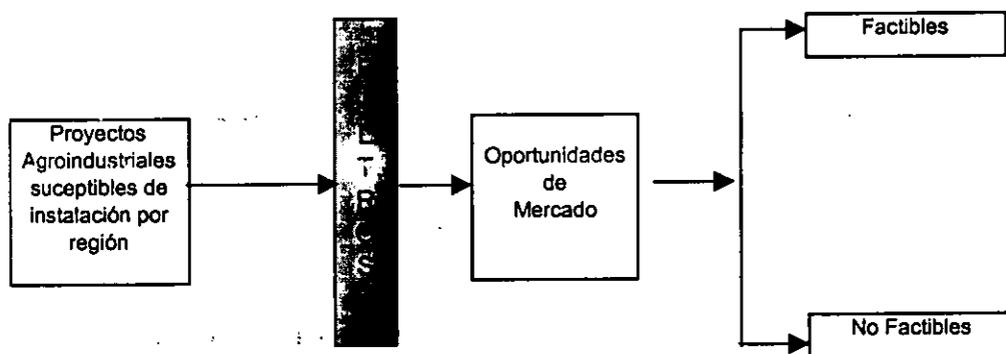
Elaborado por el autor del trabajo de tesis

Capítulo 4

APLICACIÓN DEL MODELO A LA ACTIVIDAD AGROINDUSTRIAL

4.1 ¿ POR DONDE COMENZAR?

Para poder aplicar el modelo que propongo en la actividad agroindustrial y en virtud de que este sector aglutina a una gran cantidad de subsectores o giros agroindustriales, se consideró en primer termino realizar un procedimiento de selección en 2 etapas, en la primera se analizarían el mayor número de giros agroindustriales con las condiciones del mercado nacional a efecto de poder detectar aquellas oportunidades con un potencial real. Este proceso se continuaría sucesivamente a efecto de poder ir filtrando aquellas oportunidades con un potencial alto de productos que nos puedan presentar una posibilidad real de ejecutar un plan de acción.



Cuadro elaborado por el autor de la tesis

¿Cómo se determinar estos filtros?

Una forma sencilla y efectiva es mediante la aplicación de una serie de preguntas y entrevistas con personal experto para ir depurando los giros agroindustriales que presenten un potencial de desarrollo.

Para efectos de este estudio se determinó una serie de 8 preguntas a efecto de poder detectar algunas oportunidades para el desarrollo de proyectos agroindustriales en nuestro país, así como pudiéndose clasificar estas oportunidades por prioridad de éxito.

Estas oportunidades fueron consultadas a través de una serie de entrevistas con miembros de la Dirección General de Planeación Agroindustrial de la SARH, del Fondo Nacional de Agroindustrias A.C. Representantes de las áreas de agroindustrias de los 12 bancos regionales y expertos en la materia de los fideicomisos FIRA y FICART. Es importante resaltar que cuando este conjunto no cubre todas las posibilidades, si comprende a las principales y proporciona una base razonable para la instrumentación del modelo.

Las preguntas planteadas se señalan a continuación y fueron aplicadas al comité de trabajo integrado por representantes de BANRURAL (áreas agroindustriales de los 12 bancos regionales), SARH, FONAI, FICART, FIRA Y NAFINSA. Habiéndose determinado definir de 7 giros agroindustriales susceptibles de aplicación del modelo a los giros agroindustriales más representativos que se han financiado por BANRURAL en los años 1987-1991.

- Existen oportunidades de mercado importantes?
- Existe potencial subdesarrollado del mercado?
- Los mercados son accesibles para la industria?
- Existe la posibilidad de que la industria tenga o pueda alcanzar ventajas sobre la competencia?
 - a) A nivel local
 - b) A nivel regional
 - c) A nivel nacional

5. Presenta esta oportunidad un potencial de

- Mercado
- Empleo
- Utilidades
- Desarrollo Regional

6. El retorno de capital será en el corto, mediano o largo plazo?

7. Existe la posibilidad de que su desarrollo se vea afectada por cambios de política?

Los resultados al haber practicado esta serie de preguntas a estos giros de actividades agroindustriales se presentan a continuación, donde se detectaron las siguientes áreas de oportunidad.

GIRO AGROINDUSTRIAL	VALOR AGREGADO	TIPO DE OPORTUNIDAD	PRIORIDAD
GRANOS DE SUBSISTENCIA	BAJO	MAXIMIZAR EL VALOR DE LA PRODUCCIÓN POR HECTÁREA. INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN	NO COMPETITIVA
ACEITES Y GRASAS	BAJO	MECANIZACIÓN, TECNOLOGÍA	NO COMPETITIVA
FRUTAS Y HORTALIZAS	ALTO	CLIMA MANO DE OBRA DISTRIBUCIÓN UBIC. GEOGRÁFICA	COMPETITIVA
MIEL	MODERADO	INCREMENTO DE PRODUCCIÓN MANO DE OBRA	COMPETITIVA
LACTEOS	BAJO	MECANIZACIÓN, TECNOLOGÍA	NO COMPETITIVA
CARNE Y HUEVO	BAJO	INCREMENTO DE PRODUCCIÓN TECNOLOGÍA	NO COMPETITIVA
CUEROS Y PIELES	ALTO	MANO DE OBRA UBIC. GEOGRÁFICA	COMPETITIVA

Cuadro elaborado por el autor de la tesis

Para efectos de la aplicación del modelo y porque sería difícil su instrumentación debido a la extensión de los establecimientos de cada giro agroindustrial se determinó el correspondiente al área de frutas para efecto de nuestro trabajo de investigación.

Oportunidad Primaria

Frutas y hortalizas

Miel

Oportunidades Secundarias

Cortaduría y Pieles

Basándonos en estas consideraciones varios giros agroindustriales se pueden considerar de baja prioridad

Los granos de subsistencia tienden a requerir grandes extensiones de tierra arable con unidades de producción con grandes extensiones y altamente tecnificadas. En el caso de los giros agroindustriales que requieren o se basen en la producción de granos (leche, pollo, huevo, carne grasa y aceites) no son consideradas como competitivas, ya que por un lado existe una cantidad limitada de tierra arable y tecnificada, se requeriría el incrementar la producción y el valor agregado por hectárea lo que implica canalizar un monto muy fuerte de inversiones y no podríamos competir contra productos de otros países más ricos por el tipo de subsidios.

4.2 DIAGNÓSTICO

4.2.1 ENTORNO EXTERNO

Del acrónimo FODA designa los elementos incluidos en esta fase de análisis y diagnóstico de la situación:

Fuerzas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

El primero y el tercero se refieren a la situación interna y el segundo y el cuarto contemplan el ambiente externo.

El subsector de frutas y hortalizas procesadas aglutina una amplia variedad de productos que van desde el jugo de naranja hasta productos altamente especializados como el mole.

Este sector esta conformado por un numeroso grupo de industrias pequeñas y familiares donde en el mayor número de ellas los miembros de la familia ocupan los puestos claves de dirección y administración, cabe mencionar que algunas de ellas han crecido en tamaño y se han diversificado hacia nuevos productos y mercados. Finalmente hay un pequeño grupo de empresas grandes multinacionales instaladas para atender a los mercados domésticos y de exportación principalmente.

Sin embargo los productores se han tenido que adaptar a los diferentes requerimientos del mercado con diferentes grados de éxito. En general, esta actividad no ha reportado una actuación buena ya que no se ha logrado una penetración de mercado importante observándose un incremento en el número de agroindustrias parcial o totalmente inactivas. Por lo que se refiere a las empresas que han incursionado con éxito en la comercialización de sus productos se podría dividir a la industria en tres grupos distintos:

- **Empresas orientadas a la exportación.**- Este tipo de empresas se ha especializado sobre un producto y un mercado en particular.
- **Empresas exportadoras pasivas.**- Empresas que atienden al mercado de exportación en la misma forma que al mercado doméstico.
- **Empresas orientadas al mercado doméstico.**- Este tipo de empresa forma el grupo más grande en número. Más del 70% de los productores pertenecen a esta categoría pero solo controlan el 25% de la producción.

Es importante resaltar que el mayor número de agroindustrias inactivas o con problemas están ubicadas en el sector rural. A continuación se presentan algunos de los problemas que reinciden en un alto grado en estas empresas.

Podríamos resumir que aunque los problemas varían en cada producto, los podremos agrupar en los siguientes:

PROBLEMAS DE PRODUCCIÓN

- Dificultad para alcanzar estándares sanitarios y de calidad
- Tierra inadecuada para la producción
- Variedades inadecuadas para procesar
- Bajo nivel tecnológico
- Producción fragmentada
- Nulos controles a la producción

PROBLEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

- Sistemas ineficientes de recolección
- Altos costos de intermediación
- Transporte inadecuado
- Falta de Información de mercado

En el siguiente cuadro se presentan las posibles causas que originan en un alto grado el mayor número de problemas en las agroindustrias en las etapas de recolección, transformación, industrialización y comercialización.

PROBLEMA	FRAGMENTACIÓN	FALTA DE INTEGRACIÓN DEL PRODUCTOR	FALTA MENTALIDAD COMERCIAL	POLÍTICAS	TECNOLOGÍA
Calidad del producto	X	X	X		X
Tierra Inadecuada para la Producción	X			X	
Atraso Tecnológico	X	X	X		X
Baja Recolección	X	X	X		X
Altos costos de Intermediación	X		X		
Transporte	X				X
Falta de Información de Mercados	X	X	X		

MÉXICO BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL. DIRECCIÓN DE OPERACIONES. SUBDIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO *Sistema de Evaluación Agroindustrial* (documento interno) 1992 [s.p.]

Considero que con una planeación adecuada de la actividad agroindustrial permitiría a los productores explotar eficazmente las fortalezas de las que podríamos resaltar:

- Fuente de los recursos naturales (producción de la materia prima)
- Proximidad a las áreas de consumo
- Clima favorable
- Posición ventajosa en mano de obra
- Infraestructura de aprovisionamiento existente

De interés especial para los productores son aquellas oportunidades basadas en sus ventajas (fortalezas) más importantes, por ejemplo:

Fortaleza	Tipo de Oportunidad
Tierra productiva	Maximizar el valor de la producción por hectárea.
Proximidad áreas de consumo	Introducir productos con calidad al mercado con precios competitivos. Incrementar el intercambio o suministro de materia prima para la industria.
Clima favorable	Conservación y/o industrialización Excedente de la producción.
Mano de obra	Producción de productos intensivos de mano de obra.
Recursos naturales	Utilizar mas eficientemente los recursos naturales.
Infraestructura de provisionamiento existente	Utilizar la capacidad local para lograr la escala a mejores mercados.

4.2.2 ENTORNO INTERNO

Como lo hemos comentado el sector de frutas y procesados es particularmente extenso y es uno de los mercados mas grandes del país, no obstante esta industria en lo particular encara un número importante de aspectos que intervienen en su operación como son:

- Falta de materia prima
- Baja calidad en el material de empaque
- Recursos de mercadeo inadecuados
- Capacidad instalada inadecuada y obsoleta
- Falta de talento y experiencia administrativa y comercial.
- Carencia de mentalidad competitiva

Falta de materia prima:

La disponibilidad de materia prima en México no es un problema generalizado, ya que por características del país los productores de la región norte cuentan con mejor infraestructura que en el resto del país, adicionalmente tienen una

mentalidad más sofisticada hacia la forma de producción y de comercialización de sus productos.

Este problema es resultado de varias condiciones:

En primer lugar las políticas tradicionales han fomentado durante varios años la producción de cultivos básicos con precios de garantía y control de permisos de riego para fomentar la producción de cultivos básicos. (maíz, trigo, sorgo) tendiendo a la " soberanía alimentaria " lo que ha representado que tierras altamente productivas sean utilizados en cultivos de bajo valor de mercado.

Un segundo punto es la alta fragmentación de los productores ya que las agroindustrias requieren de grandes volúmenes de materia prima y entregas confiables. Los productores están muy fragmentados ya que el tamaño de la propiedad de la tierra esta regulado por ley, lo que una agroindustria puede requerir diariamente del abastecimiento de cientos de productores. Con todo esto, los intermediarios han aparecido para cubrir con la recolección necesaria y el mercadeo de los productos, ya que estos pueden permitirse inversiones en almacenaje, equipo y transporte, quedando los beneficios en manos de estos.

En una alta fragmentación se fomenta el intermediarismo ya que los precios a los productores son bajos y los costos a las agroindustrias son altos, esto no refleja necesariamente que los intermediarios obtengan todas las ganancias, ya que ellos encaran altos gastos y un riesgo considerable para comercializar los productos, no obstante también existe el riesgo que por la especulación contribuyan a un sistema ineficiente de suministro de materia prima a las agroindustrias.

Particularmente en el sector rural existe en gran medida la desconfianza mutua entre los productores y agroindustrias, es uno de los mayores problemas a que se enfrenta la industria, ya que las relaciones entre ellos son más a menudo antagónicas que de cooperación. Los procesadores tienden a instalar las plantas en los centros de consumo en lugar de los lugares de producción para evitar la dependencia de un grupo de productores. Lo ideal sería que las empresas se localizarán más cerca de las áreas de producción, los productores tomarían sus decisiones de mercado en precios spot canalizando los residuos de la producción a su industrialización.

Tradicionalmente los productores han seguido la estrategia de mantenimiento de precios limitando la oferta, practica que no es muy recomendable ya que estas medidas tienden al cierre de las empresas.

Los productos como frutas y hortalizas son de muy alta perecibilidad por lo tanto cuando maduran deben ser cosechados y condicionados para su venta. Esto requiere un alto nivel de cooperación entre los productores primarios y los procesadores que debe traducirse en contratos de abastecimiento y precio que

proporcionen a ambas partes una clara definición de responsabilidades y deberes. La información debe fluir entre el procesador y el productor de otra manera los procesadores tendrían más producción de la que puedan manejar o bien no tener la producción suficiente.

Con este escenario: Falta de materia prima, fragmentación, altos costos de recolección, desconfianza mutua entre productores-agroindustrias y alta perecibilidad, es natural creer que la respuesta se encuentra en la integración. La gran empresa especialmente las transnacionales han resuelto el problema de abastecimiento a través de acuerdos con los productores ofreciendo servicios al productor, semillas y asistencia técnica para la planeación y tiempos de cosecha así como proporcionan financiamiento directo. No obstante tenemos que reconocer que existe una queja constante contra los ejidatarios (que son los de mayor número) por la dificultad de hacer valer los contratos, por lo que es necesario establecer otras formas de participación entre los productores con las industrias.

En resumen, la disponibilidad de materia prima es un problema muy serio para el subsector frutas las razones son muy variadas y difíciles de resolver. Otros países han utilizado diversos mecanismos para resolver estos problemas mismos que sus resultados se pueden resumir en los siguientes:

SISTEMA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Integración Total (Procesadores-productores dueños de la tierra)	Altamente eficiente	Problemas Políticos Problemas Sociales Alto Costo
Participación Gubernamental	Posible a Corto Plazo Costo Moderado	Ineficiente a Mediano Plazo Difícil su coordinación Mucha Corrupción
Mercado Abierto	Altamente Eficiente Bajo Costo	Difícil su instrumentación ya que toma tiempo formar un sistema de información y servicios de apoyo

MÉXICO BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL. DIRECCIÓN DE OPERACIONES. SUBDIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO *Sistema de Evaluación Agroindustrial* (documento interno) 1992 [s.p.]

Baja calidad en el material de empaque:

Uno de los problemas de los productos finales de las empresas rurales es la calidad del empaque, la calidad es un problema particular en las latas principalmente donde la materia prima local se encuentra muy por abajo de las

normas de calidad oficial. La pequeña empresa que no cuenta con altos volúmenes de producción se ve también afectada por la escasez del empaque.

La manera más simple de resolver este problema es haciendo disponibles empaques de alta calidad a precios competitivos. Adicionalmente se podrían fomentar el establecimiento e distribuidoras locales para el suministro de empaque por región, ya que actualmente existen en el mercado una variedad extensa de materiales para empaque y embalaje en el mercado y de esta forma las agroindustrias regionales se verían estimulados en utilizar empaques de mayor calidad.

Recursos inadecuados de mercadeo

La mayor parte de los agroindustrias son muy pequeñas para crear la infraestructura de distribución necesaria para obtener una presencia importante en el mercado. Sin embargo una opción para solucionar este problema sería el establecer una compañía comercializadora que represente a varias empresas en el mercado y que realice funciones importantes como:

Acceso a financiamiento.

Mercadeo de productos

Identificación de nuevas oportunidades

Transporte y almacenamiento

Servicio a clientes

Procesamiento de pedidos (Nacionales como de Exportación) ..

Celebración de convenios con grandes cadenas comerciales etc....

Capacidad inadecuada

La mayoría de los productores carecen en sus instalaciones de capacidad suficiente para el almacenamiento adecuado de los excedentes de la producción así como para su conservación, es importante resaltar que el mercado principal de los productores de frutas es la comercialización del producto en fresco. Las pequeñas agroindustrias en general carecen en sus instalaciones de capacidad suficiente y adecuada para producir productos de calidad para el mercado ocasionando una falta de permanencia de sus productos en el mercado local y mucho menos incursionar en el mercado regional y/o nacional tendiendo paulatinamente a la disminución de la participación del mercado que en la mayoría de los casos termina con el cierre de las empresas. Para contrarrestar lo anterior se necesita en primer lugar modernizar su capacidad instalada en forma para obtener productos de calidad competitiva, así como expandir la posibilidad de industrializar algunos otros productos. Otra alternativa es impulsar la infraestructura de almacenamiento y conservación de productos capaz de manejar los incrementos de volumen que demande el mercado tanto local como nacional.

Control de precios.-

Los controles de precios no son algo nuevo en la agroindustria mexicana ni en los países en desarrollo, ya que el precio de algunos productos utilizados como materia prima han sido controlados por muchos años. La intención de los controles de precio se volvió un factor importante para los productores ya que este les garantizaba un precio fijo para su proceso con una utilidad mayor una vez que se comercializara. No obstante el deterioro en la calidad de las instalaciones dejó a la agroindustria rural en una posición relativamente débil para competir en el mercado nacional.

Actualmente los precios de los productos procesados se han incrementado igual que la inflación incluso de una manera más rápida que cuando existían los precios controlados y existe una renuencia de los productores a que regrese el control de precios principalmente por las siguientes razones:

El primero es que el control de precios se convirtió en un problema cuando el país atravesó por el periodo de trastornos económicos, la economía empezó a deteriorarse y se redujo ampliamente el poder de compra de los consumidores repercutiendo en la demanda de los productos agroindustriales provocando que varias empresas incurrieran en carteras vencidas al no comercializar su producto y ocasionando distorsiones económicas serias en las comunidades.

Por otro lado el aumento a los precios controlados (negociados) se daban en periodos de tiempo irregulares y afectaban de manera directa las decisiones de las empresas a invertir provocando que en lugar de hacer inversiones productivas a largo plazo con retornos de inversión inciertos se volvió típico el especular con inventarios. Las agroindustrias trataron de producir antes de un aumento esperado y de vender exactamente después de este aumento teniendo fuertes problemas en la comercialización de sus productos.

En segundo lugar y tal vez en forma más importante se encuentra el tema de desalentar la competencia, por procedimiento general, los precios se imponen obteniendo datos de un fabricante líder e instituyendo un margen extra que permita a empresas más pequeños o menos eficientes ser rentables. Esto desalienta la competencia al garantizar la solvencia de las empresas ineficientes y al crear un medio en el cual los productores tienen pocos incentivos para invertir en reducir costos o mejorar calidad. El garantizar esta estabilidad también castiga al consumidor quien recibe un producto de menor calidad con un abastecimiento inadecuado.

Finalmente el proceso de aprobación de precios era muy individualizado y aparte de su grado de eficiencia y justicia, es una fuente de conflictos entre productores y la agroindustria ya que los productores perciben que el establecimiento de precios están influenciados fuertemente por decisiones políticas.

Los efectos de la eliminación de controles de precios son una preocupación importante para el gobierno. El sistema de controles actuales no son lo

suficientemente amplios para ser efectivos en detener los incrementos de precios. Los incrementos en los productos de precio controlado versus productos de precio libre sugieren que los beneficios al consumidor son mínimos y crea ciertamente una atmósfera menos competitiva reduciendo los beneficios al consumidor en el largo plazo.

Si se levantan los controles de precio y escasean los productos procesados las transferencias económicas a las agroindustrias pueden ser un medio eficiente para asegurar su productividad, sin embargo son muy difíciles de administrar y se prestarían a fomentar la corrupción.

Falta de experiencia administrativa y comercial

Muchas empresas y en particular la agroindustria rural carecen de la experiencia necesaria para competir en el mercado, el concepto de control de calidad desde la recepción de la materia prima hasta la industrialización de sus productos no existe. Implementar estos sistemas requiere capacitar personal en el uso de nuevos equipos que se ajusten a estándares más estrictos de producto y empaque así como en los aspectos relativos a la comercialización de los mismos.

La capacitación sería conveniente en los siguientes temas:

- Control de Calidad
- Mercadeo
- Desarrollo de Productos
- Segmentación del Mercado

Carencia de mentalidad competitiva

El reto principal en las agroindustrias en el sector rural esta en el ámbito de la competencia, es importante el cambiar esta mentalidad y crear el deseo de competir.

Existe un gran número de productores que responderán con los estímulos adecuados que pueden ser clasificados en dos grupos:

- Aquellos que concreticen a los productores y agroindustrias de las nuevas oportunidades en el mercado y aquellos que proporcionen una razón de desarrollo a los productores.

Podríamos concluir que las oportunidades de éxito para las agroindustrias se encuentra en el brindar un producto de calidad para acceder al mercado local, regional y nacional. Tender a firmar acuerdos de suministro de productos con cadenas comerciales locales y regionales o bien ser el vínculo de suministro de materia primas medio procesadas y/o intermedias con la gran industria nacional o trasnacional.

No hay que perder de vista que el ofrecer un producto de marca en el mercado es muy costoso y si no se tienen los canales adecuados probablemente fracasaría, los gastos en publicidad son muy elevados y no podrían soportarlo las empresas pequeñas. Es importante fomentar acuerdos con representaciones estatales o con los gobiernos locales que puedan ayudar a su comercialización.

4.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Siguiendo con las etapas de nuestra propuesta de modelo se presentan algunos objetivos para poder hacer de esta actividad una área de oportunidad de mediano y largo plazo en el sector de frutas procesadas mismos que se pueden plantear en:

1. - Defender agresivamente los mercados locales y regionales
2. - Incrementar gradualmente la participación en el mercado nacional
3. - Tender a mejorar las relaciones entre los productores-agroindustrias para poder integrar verticalmente esta actividad.

Para alcanzar estos objetivos se requiere de una amplia variedad de estrategias

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS		
	DEFENDER MERCADOS	INCREMENTAR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL	MEJORAR EFICIENCIAS Y LAZOS ENTRE PRODUCTORES Y AGROINDUSTRIAS
Reducir controles		X	X
Mejorar capacidad instalada		X	
Fortalecer posición en mercados locales	X		
Abrir nuevos mercados	X	X	
Internacionalizar el sector	X	X	X
Fortalecer la producción y su industrialización	X	X	X

Cuadro elaborado por el autor del trabajo de tesis

Reducir controles:

Los controles de siembra se han utilizado para limitar la producción de frutas sobre los granos básicos, problemas de riego y disponibilidad de agua han limitado el desarrollo de estos cultivos, estos límites han evitado a México repercusiones políticas y que claramente han tenido un costo desde el punto de vista económico hacia los productores.

Alcanzar las oportunidades que se presentan en el mercado requerirá de una mayor área cultivada, esto probablemente requerirá de un relajamiento en los controles de siembra y de un esfuerzo continuo para asegurar que la producción de estas áreas no termine en el mercado de productos básicos.

Mejorar la capacidad instalada:

Aunque lo óptimo es el construir una infraestructura totalmente nueva como por ejemplo la construcción de una red de centros de acopio, es mucho más realista mejorar los recursos y canales existentes. Específicamente, esto significa enfocarse hacia aquellas agroindustrias donde se procesen los productos en donde exista un potencial probado.

Abrir nuevos mercados selectivamente:

En el corto plazo algunos mercados regionales de ser atractivo como nuevo mercado. Aunque el mercado nacional puede ser considerado un mercado potencial a mas largo plazo o con algunos productos de oportunidad a muy corto plazo. Pero para acceder a estos mercados se requerirá de un desarrollo de mejores sistemas de Información de mercado y distribución.

Acceder a tecnología de punta:

Algunos productores cuentan con acceso a la tecnología internacional a través de algunas universidades e institutos especializados, no obstante para la gran mayoría de productores es muy difícil debido principalmente para aquellos procesos fragmentados y no sofisticados. Debido a lo anterior considero que lo más recomendable para innovar o incorporar tecnología al mayor número de

productos es mediante el fomento de convenios con Universidades, Institutos y gobiernos de los Estados para desarrollar conjuntamente con los productores proyectos tipo que cubriesen lo siguiente:

1. - Incrementar la producción de materia prima
2. - Tecnología en cuando a la conservación y procesamiento del producto.
- 3.- Conocimiento en normas sanitarias y de control de calidad
4. - Apoyo de comercialización a los productores.

La manera más efectiva de incorporar tecnología a pequeños proyectos es mediante el fomento de un núcleo de proyectos tipo por región que involucre desde el incremento de la producción de materia prima, la tecnología al procesamiento y empaque así como el apoyo de mercadeo a los productores.

Establecer estándares en la producción:

Uno de los problemas que más se presentan en el procesamiento de productos es el de la mala calidad de la materia prima y por ende del producto final, estos problemas en muchas ocasiones tienen su origen por el desconocimiento de los estándares (fitosanitarios).

Es importante fomentar e implementar entre los productores el uso de los estándares nacionales y los requerimientos internacionales tanto para la producción de la materia prima como para su recepción en las plantas procesadoras y su industrialización (empaque) y transporte a su destino.

Creación de sistemas de información de mercado:

En el caso de los productos procesados es factible establecer lazos de mercadeo en todos los mercados potenciales, esta información es importante que este a disposición de los productores para que puedan usarla. Institutos, asociaciones industriales y dependencias federales existentes pueden proporcionar enlaces con cadenas comerciales o grandes comercializadores en todos los estados del país.

Para el caso de las exportaciones se podría establecer un centro de exportaciones con información sobre regulaciones, sustancias químicas y grados de calidad de productos así como una base de datos de brokers, mercados, almacenes, líneas de transporte etc.

Fortalecer vínculos entre productores y agroindustrias :

Esta estrategia es la más importante y la más difícil de implementar ya que involucra el buscar nuevas formas de relación entre los productores. Se pueden promover asociaciones de productores que ayuden a corregir problemas en la producción de materia primas para el mercado así como servir como coordinadores de información y tecnología. Las redes de centros de recolección pueden mejorar las eficiencias de escala en transporte y almacenamiento especializado, así como en las áreas de producción concentrada geográficamente pueden crearse lazos a través del financiamiento directo de las agroindustrias procesadoras a los productores mediante contratos de producción

Impulsar proyectos tipo por región:

El establecer proyectos tipo por región o micro región tenderían a fomentar y adquirir cosechas de productores vecinos y proveerlos con tecnología y financiamiento. Esto lograría aumentar el flujo de financiamiento, tecnología e información de mercado a los productores. También permitirá a los productores tener acceso a escala de producción y transporte y se reducirán las etapas de intermediación entre el mercado y el productor canalizando los excedentes a la agroindustria, para apoyar estos proyectos los recursos pueden ser encauzados al sector ya sea directa o indirectamente a través de la banca de fomento y desarrollo o bien de fondos con capital de riesgo del gobierno. Sería importante que la canalización de estos recursos sea a través de las agroindustrias para fomentar la asociación con los productores.

4.4 ACCIONES A CORTO Y LARGO PLAZO

Una vez establecidas las estrategias hacia el sector de frutas el siguiente paso sería el ir estableciendo una serie de acciones tendiendo a la conformación de los programas de trabajo, en nuestro caso podríamos enumerar una serie de acciones a corto y largo plazo dependiendo del tiempo y condiciones necesarias para su instrumentación:

Acciones a corto plazo:

- Brindar facilidades de estímulos fiscales para el fomento de agroindustrias en el medio rural
- Realizar una evaluación cuantitativa por región de los recursos con potencial de producción.
- Establecer un centro de información regional
- Desarrollar planes para una organización de comercialización de productos agroindustriales a nivel regional y nacional

- Conjuntamente con las dependencias del sector, crear y distribuir el directorio de productos y de agroindustrias.
- Impulsar la utilización de publicidad en revistas y publicaciones con los gobiernos de los estados en materia de comercialización.
- Preparar estudios de factibilidad para proyectos piloto en las áreas de producción, conservación e industrialización de productos por región.
- Desarrollar sistemas de comercialización que permita acceder a los productos agroindustriales al mercado a través de contratos con cadenas comerciales.
- Brindar a las agroindustrias información sobre los diversos tipos de materiales para empaque y embalaje de productos.
- Simplificar reglas para permitir la importación de materiales de empaque.
- Concentrar los planes actuales del sector en el desarrollo de un número limitado de proyectos para productos de alta ocupación de mano de obra.
- Desarrollar planes para crear un sistema de información de mercado nacional.
- Ofrecer o patrocinar becas y seminarios en control de calidad, estándares y reglamentos de salubridad en las empresas agroindustriales.
- Impulsar esquemas de asociación entre productores y agroindustrias para el suministro de materia prima.
- Promover convenios con CONACYT, Institutos agropecuarios y gobierno de los estados para el fomento y desarrollo de proyectos tipo que involucre el incremento de producción, desarrollo de tecnología para conservación y procesamiento de producto.

Acciones a largo plazo

- Establecer convenios con escuelas técnicas para desarrollar módulos tecnológicos tipo por región.
- Instituir programas de servicio social entre las agroindustrias y las escuelas técnicas superiores.
- Apoyar el desarrollo de una cámara de la industria rural.
- Crear un sistema de información de mercado para México.
- Promover cultivos y procesamiento de productos reconocidos en el mercado nacional e internacional.

4.5 PUNTOS CRÍTICOS

Se pueden identificar los siguientes puntos críticos para alcanzar las oportunidades disponibles en el área de procesados de frutas. estas son:

- Aumento en la producción
- Capacidad de transporte
- Modernización de la capacidad de procesado
- Sistemas de control de calidad
- Proyectos piloto

Estos puntos si se atienden con eficiencia y con recursos proporcionaran beneficios sustanciales en:

- Generación de empleos
- Beneficios económicos para los productores
- Retorno de Inversión (capitalización de productores)

Aumento en la producción:

Existen cuatro maneras para aumentar la producción disponible:

1. Aumento en la tierra disponible para la producción
2. Mejora de rendimientos
3. Reducción de mermas a través de consolidación de proyectos tipo
4. Cambio de producción existente

Como la mayoría de estos cultivos necesita riego y la construcción de nueva infraestructura (o sistema de riego) será difícil en los estados donde la agricultura ya esta desarrollada, la tierra necesaria para producirlos deberá tomarse de la que actualmente se utiliza en otros cultivos. (básicos)

El costo de desarrollar nuevas áreas de riego es prohibitivo debido a la carencia de agua y en algunas regiones es totalmente imposible, en este caso será necesario incorporar un mayor número de ubicaciones posibles para la obtención de producto alternativos.

Transporte refrigerado:

La capacidad actual de transporte refrigerado es utilizada en su totalidad, algunas áreas sobre todo al sur del país presentan cuellos de botella o problemas serios para transportar sus productos.

La zona central de México y la capital poseen suficiente transporte pero un aumento en la producción crearía cuellos de botella. En el caso del noroeste de

México tiene en términos generales una flota que atiende las necesidades de transporte de esa zona.

Contrastando el Sureste de México las áreas de producción presentan serios problemas de transporte, si se desea aumentar la producción de productos será necesario crear una flota de transporte.

Inversiones en el procesado:

Existe en general capacidad suficiente de procesado de frutas, ya que la industria trabaja a niveles del 40% al 60% de la capacidad instalada, por lo que no es necesaria una inversión en este aspecto.

Modernización de equipo:

Aunque existe suficiente capacidad instalada, la modernización de la industria traería beneficios.

Evaluar el costo de la modernización es difícil debido a las condiciones distintas de cada agroindustria.

La modernización consistiría principalmente en automatización y sustitución de equipo, en algunos casos implicaría equipo de control de procesos para evitar paros en la producción.

Control de calidad:

Se ha mostrado que solo se puede tener éxito si se cuenta con un control de calidad consistente.

Según datos de entrevistas se requiere aproximadamente destinar entre el 2% y 2.5% del total de ventas para invertir en mejores instrumentos y equipos.

Proyectos piloto:

Establecer los proyectos piloto por región requiere la construcción de instalaciones de recolección, almacenamiento y transporte para manejar el producto.

El tamaño de la inversión variará según el enfoque del proyecto.

Capítulo 5

FINANCIAMIENTO Y SERVICIOS TÉCNICOS DE APOYO

Estos componentes deben de tener el propósito de brindar los apoyos necesarios para fomentar y llevar a cabo la realización de los proyectos agroindustriales, así como realizar actividades inherentes para el apoyo desde la puesta en marcha hasta la comercialización de sus productos.

5.1.-FINANCIAMIENTO

Existe un número de fuentes de crédito para financiar las actividades agrícolas en general y la agroindustria en particular, ya que el financiamiento a ésta se considera como parte del financiamiento agrícola. Estas fuentes pueden clasificarse en bancos comerciales, bancos de fomento y desarrollo, fideicomisos, fondos y fuentes no-institucionales.

Podemos hacer una diferenciación sobre el tipo de acreditado y las fuentes de financiamiento clasificándolas en:

ORIENTADOS A LA EMPRESA PRIVADA

**BANCA COMERCIAL
UNIONES DE CRÉDITO**

- FIRA
- NAFIN
- BANCOMEXT

ORIENTADOS A LAS EMPRESAS RURALES INTEGRADAS POR PRODUCTORES

**BANCOS DE DESARROLLO
BANRURAL
NAFIN**

- FIRA
- FONDO NACIONAL DE APOYO A LAS EMPRESAS SOCIALES (FONAES)
- UNIONES DE CRÉDITO

La importancia relativa de cada fuente varía según el tamaño del acreditado y su calidad crediticia.

Las fuentes específicas del financiamiento de la agroindustria operan con múltiples modalidades administrativas del crédito, representadas principalmente por fondos y fideicomisos que inciden en la actividad.

Fideicomisos y fondos que inciden en la actividad agroindustrial:

BANCA	FIDEICOMISO
BANCO DE MEXICO	FIRA (FONDO, FEFA Y FEGA)
NAFIN	PROPIOS
BANRURAL	FIRA, PROPIOS
BANCOMEXT	PROPIOS

Cuadro elaborado por el autor de la tesis

Las diversas modalidades con que estas fuentes canalizan recursos están signadas por sus reglas de operación, que básicamente se diferencian de aquellos fideicomisos que integran la actividad agroindustrial desde la propia producción primaria agropecuaria, como es el caso de FIRA, y por otro, los fondos que atienden solamente la actividad industrial o la fase comercial, como son NAFIN o el propio BANCOMEXT.

Un punto importante es tener en cuenta algunos elementos diferenciados derivados de la estratificación de los acreditados agroindustriales, ya que para algunos fideicomisos en las agroindustrias existe una estratificación sobre la base de sus activos diferenciándose en: micro, pequeña, mediana o grande con su correlación de tasas diferenciales, No obstante que en la práctica se asignan los créditos y sus respectivas tasas de acuerdo a la segmentación del solicitante relacionado con el salario mínimo anual de la zona en que se localizan.

Por otro lado la estratificación de las agroindustrias que descuentan con NAFIN y de la banca comercial, es de acuerdo al volumen de ventas, número de empleados y localización según la regionalización de desarrollo industrial.

Por lo anterior será necesario hacer una homogenización metodológica de la estratificación de acreditados agroindustriales misma que será vital para el logro de una agroindustria integrada.

Para el caso de las agroindustrias ubicadas en el medio rural los fondos se han canalizando principalmente a través de BANRURAL y FIRA. Otra fuente importante ha sido a través de dependencias del gobierno federal y estatal, destinados para los pequeños productores como es el caso del FONAES. Es importante reconocer que debido al faltante del crédito en el mercado han surgido mecanismos de financiamiento alterno proviniendo de vendedores de insumos, mayoristas, prestamistas, de la gran industria, exportadores, brokers y que de alguna manera están atados a requerimientos y condiciones desfavorables para los productores, no existe información disponible sobre el uso y monto de estos canales.

**CLASIFICACIÓN POR REGLA DE OPERACIÓN DE LAS FUENTES FINANCIERAS ESPECÍFICAS
QUE INCIDEN EN LA ACTIVIDAD AGROINDUSTRIAL**

INSTITUCIONES	SUJETOS	OBJETO	TIPO DE CREDITO	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
FIRA FEGA	Pequeños productores agropecuarios	Garantizar a la banca comercial y de desarrollo la recuperación de los créditos agropecuarios que otorgue a productores de bajos ingresos	No otorga financiamiento	Asistencia técnica complementaria
FONDO	Definidos en la Ley General de Crédito Rural y Sociedades Mercantiles, favorece al Sector Agroindustrial Rural	Fomento de actividades de producción primaria y la transformación de sus productos	De habilitación o avío y/o refaccionario, que no sean susceptibles de asegurarse con el seguro agrícola integral y ganadero	
FEFA	Definidos en la Ley General de Crédito Rural y Sociedades Mercantiles favorece al Sector Agroindustrial Rural	Fomento de actividades para incrementar y mejorar la agricultura, ganadería e industrialización de productos agropecuarios	Únicamente refaccionarios a mediano y largo plazo	
BANCOMEX	Empresa de la Industria de la Transformación	Fomento de la Industria de transformación que exporte productos manufacturados y servicios, la sustitución de importación de bienes de capital y consumo	Financiamiento a la preexportación y exportación. Garantías a la exportación financiamiento a la producción, existencias y compraventa de bienes de capital, financiamiento a la producción para exportación y compra.	Asistencia técnica y comercial para exportación de productos.
NAFINSA	Industria de transformación en general Industria micro, pequeña, mediana y grande.	Ampliar o modernizar sus instalaciones. Incrementar niveles de operación. Apoyo a la industria de transformación. micro, pequeña, mediana y grande. Financiamiento para la elaboración de estudios de factibilidad y proyectos de inversión.	Refaccionario, habilitación o Avío. Créditos prendarios. Financiamiento en el que otorga para: Capital de Trabajo Activos Fijos Desarrollo Tecnológico Creación y Desarrollo de Infraestructura Industrial.	Asistencia técnica y ayuda financiera a las empresas en su rehabilitación. Asistencia técnica y Administrativa. Capacitación Empresarial. Formación Profesional. Asesoramiento en la tramitación de la solicitud de préstamo, desde el planteamiento inicial del estudio hasta su evaluación.
BANRURAL	Definidos en la Ley General de Crédito Rural y Sociedades Mercantiles favorece al Sector Social Agroindustrial	Apoyar la estructura productiva del campo y descentralizar el crédito a través de sus 12 bancos regionales.	Habilitación o Avío, refaccionario para la producción primaria e industrial; prendario para el consumo familiar y para la vivienda campesina (en los términos del Art. 42 Fracc. IV de la Ley General de Crédito Rural)	

Cuadro elaborado por el autor de la tesis

Las grandes operaciones de crédito agroindustrial acuden principalmente a la banca comercial, las compañías multinacionales no califican para créditos preferenciales. Aún así, obtienen tasas de mercado relativamente bajas pues las compañías matrices pueden ofrecer garantías y en su caso hasta compromisos en moneda extranjera con intereses más bajos. Algunas compañías nacionales muy grandes han podido fondearse en los mercados de capital y deuda, a corto y mediano plazo con un riesgo crediticio. Situación inaccesible para la agroindustria rural.

Los fondos de riesgo compartido han sido promovidos por algún tiempo por NAFIN/CONACYT no siendo constante y genérica su aplicación.

FIRA es una fuente de crédito especialmente importante ya que durante los últimos 30 años se ha convertido en un medio eficiente para canalizar fondos a la actividad agrícola e industrial. Ha establecido funciones descentralizadas para el análisis y aprobación de créditos por región, las cuales hacen uso de procedimientos detallados para el análisis y desembolso de préstamos. Aproximadamente dos tercios de los recursos de FIRA se canalizan a través de bancos comerciales y el resto hace uso de instituciones crediticias públicas como BANRURAL.

En entrevista con personal de FIRA nos comentan que el mecanismo FIRA con la banca comercial maneja cerca del 63% del crédito agrícola total y el 81% del financiamiento agroindustrial en promedio en los últimos 4 años. La mayor parte de este crédito se destina a productores de bajo riesgo y su distribución geográfica de los créditos históricamente ha mostrado una concentración en la región norte del país.

No obstante y en los últimos tiempos han acontecido una serie de cambios en la situación financiera agroindustrial de las que podríamos destacar las siguientes:

- El porcentaje de crédito canalizado a la agroindustria ha mostrado una tendencia descendente, lo que es consistente con la disminución de la participación relativa de la agricultura en el PIB.
- Los problemas de las agroindustrias en el medio rural se han complicado por tener que acceder a la banca comercial para la obtención de créditos. Aún cuando es probable que los bancos comerciales apoyen en mayor medida a las agroindustrias, estas deberán volverse más rentables. Esto presionará a los solicitantes de crédito para ofrecer colateral y rentabilidad a cambio de nuevos préstamos. Los acreditados con mejor historial crediticio probablemente tendrán preferencia sobre los PBI (productores de bajos ingresos) y ejidatarios.

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

- En la medida en que los programas del gobierno han enfatizado la necesidad de alcanzar metas de corto plazo, una alta proporción de crédito se ha enfocado al financiamiento de corto plazo (avío) y de costos operativos cada vez más altos y una menor proporción a inversión hacia nuevos proyectos.
- La crisis financiera se ha complicado para las agroindustrias rurales ya que los subsidios crediticios a través de tasas preferenciales han disminuido notablemente en los últimos años.

En resumen:

- ⇒ El financiamiento agroindustrial total ha disminuido en los últimos años.
- ⇒ Se han canalizado mayores recursos a la agroindustria a costa de otras actividades (ganado, producción primaria) sin lograr un éxito en la capitalización de los productores.
- ⇒ El financiamiento se ha vuelto más caro y su costo continuará aumentando.
- ⇒ Las necesidades de corto plazo han aumentado, por lo que se han dedicado mayores recursos a las mismas.

Algunas de las implicaciones que esto puede traer son:

- ⇒ Una base de empresas agroindustriales sumamente debilitada.
- ⇒ Aumentos en los precios de materia prima y costos de procesamiento traduciéndose en mayor problema para la comercialización de los productos agroindustriales.
- ⇒ Falta de inversión en nuevos proyectos a largo plazo.
- ⇒ Incremento de agroindustrias inactivas en el medio rural en un corto plazo

Los propósitos centrales del componente de crédito deben de estar orientados a lograr la homogeneidad de criterios operativos de las instancias ejecutoras del financiamiento a los proyectos, su articulación efectiva con los requerimientos específicos a cada proyecto, la suficiencia y disponibilidad oportuna de los mismos recursos financieros.

Asimismo se deberán de considerar los siguientes tipos de crédito:

1. - Los créditos de avío a la operación propia de las agroindustrias o sea el capital de trabajo necesario para operar la agroindustria.
2. - Los créditos refaccionarios a la inversión agroindustrial que incluyan la inversión fija como la inversión pre-operativa relacionada con la elaboración de proyectos ejecutivos, servicios de instalación, pruebas de arranque, organización y capacitación pre-operativa, la asistencia técnica directa en la fase de operación.

El crédito a la agroindustria en el medio rural debe canalizarse en la forma usual a través de bancos regionales de BANRURAL, los que descontarían préstamos a través de FIRA, puesto que la banca comercial probablemente no otorgará alta prioridad a estos proyectos en decisiones crediticias. BANCOMEXT es claramente el mecanismo apropiado para el financiamiento de la exportación.

NAFIN Y BANCOMEXT deben asumir el compromiso de destinar mayores montos de financiamiento a las agroindustrias en el medio rural, especialmente detallando y adecuando sus programas a las necesidades del tipo de solicitantes, y especialmente deberán liderar el esfuerzo de promoción de los proyectos tipo para lograr su aceptación y apoyo por parte de la banca comercial y su banca de primer piso.

FONDO NACIONAL DE APOYO A LAS EMPRESAS SOCIALES (FONAES)

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social, creado en 1992. Promueve acciones productivas para apoyar a grupos en el marco de una política social integral, utiliza recursos que provienen de los subsidios federales y de las recuperaciones de los recursos que otorga y ejerce sus recursos mediante la figura de aportación solidaria, sus principales instrumentos son:

- Capital de riesgo
- Fondos y cajas solidarias
- Fondo de formación empresarial

Dentro de sus objetivos destacan el apoyar e impulsar la consolidación de proyectos productivos destacando a la agroindustrial, así como el de promover el desarrollo de cadenas comerciales y nichos de mercado tanto nacionales como en el extranjero.

Focalizar la atención en 91 regiones prioritarias del país concentrando el 70% de la inversión en 36 regiones de atención.

Como opera:

Las principales fases del proceso integral de los proyectos productivos en donde interviene la actividad agroindustrial se podrían resumir en los siguientes:

Investigar y estudiar la vocación productiva de las localidades para ajustar a la realidad, la elegibilidad de los proyectos.

-Elaborar metodologías y proyectos productivos reales, sustentables y sólidos.

-Apoyar financieramente el desarrollo de los proyectos.

-Dar seguimiento de los proyectos con asistencia técnica y capacitación.

-Impulsar la automatización de procesos administrativos y de control.

-Apoyar a la comercialización en la identificación y acceso a los mercados nacionales o internacionales.

-Aportar capital de riesgo para proyectos productivos (puede ser hasta de un 35% del valor del proyecto)

-Financiar total o parcialmente

Servicios de asistencia técnica y capacitación
Elaboración de estudios y proyectos de inversión
Asesoría técnica

El Programa Nacional de Apoyo a la Pobreza definió en 1999, 13 líneas que apuntan a la configuración de una Política Social de Estado, en la que destacan el impulso al desarrollo social productivo, creación de infraestructura física, desarrollo de cadenas de comercialización y visión a largo plazo.

A la fecha operan 14 fondos de financiamiento constituidos con NAFIN, 35 de garantía con BANRURAL y 137 de inversión conformados con los estados, municipios y organizaciones sociales, existen 207 cajas solidarias que integran a 3,552 cajas locales y se han otorgado préstamos por mas de 1,150 millones de pesos.

Es indudable que el financiamiento a la actividad agroindustrial debe aumentar, pero para atender con éxito las necesidades de la agroindustria se requiere de un apoyo integral. Las funciones de análisis para elaboración de proyectos y determinación de necesidades crediticias deberán ser evaluadas y apoyadas. Una vez que los préstamos hayan sido desembolsados, se deberá continuar ofreciendo asistencia técnica para asegurar operaciones fluidas, incrementos en productividad y transferencia de tecnología.

5.2.-SERVICIOS TECNICOS DE APOYO

Este componente tiene como propósito central el fortalecer el proceso de planeación y fomento de las actividades agroindustriales, a través de la prestación de servicios de apoyo que permitan mejorar y/o ampliar las acciones de identificación, promoción y establecimiento de proyectos tipo por región bajo un esquema de inversión que lleven a cabo las agencias ejecutoras del financiamiento.

Este componente debe integrarse a partir de los siguientes agregados de actividad, relacionados con:

Planeación y coordinación interinstitucional

Que debe contemplar actividades relativas a:

- Formulación y actualización de estudios específicos por subsector agroindustrial para la definición de lineamientos de inversión y de la identificación de las regiones productivas que presenten potencial de desarrollo.
- Formulación e implementación de criterios de priorización, metodología de trabajo y lineamientos operativos para la consecución del crédito y asistencia técnica a los diversos proyectos agroindustriales.
- Formulación, seguimiento y control de los programas y presupuestos anuales en el ámbito nacional por entidad federativa, inherentes a las acciones emprendidas por las agencias ejecutoras del financiamiento y la asistencia técnica.
- Diseño, promoción, implementación y supervisión de convenios de cooperación técnica entre las agencias ejecutoras a fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos programáticos, crediticios y de asistencia técnica integral para apoyar a la agroindustria
- Promoción y divulgación del proyecto ante las diversas dependencias, agencias e instituciones en el ámbito central y regional cuyos ámbitos de responsabilidad directa o indirecta se vinculen con la ejecución del proyecto.

Asistencia técnica

Que debe de incluir actividades relativas a:

- Asistencia en la identificación de oportunidades de inversión a las organizaciones de productores con potencial agroindustrial, mediante el análisis de los resultados de diagnósticos y estudios regionales.
- Elaboración de estudios de viabilidad primaria o modelos de inversión por subsector agroindustrial para fines promocionales.
- Promoción de proyectos tipo ante las instituciones financieras y de fomento agroindustrial, así como ante las organizaciones de productores.
- Formulación de estudios de factibilidad para nuevos proyectos, rehabilitación de agroindustrias inactivas y empresas en operación, con la finalidad de apoyar la gestión de recursos crediticios y de asistencia técnica directa que se requiere para su consolidación técnica y económica.

Apoyos a la comercialización

Que debe de incluir actividades relativas a:

- Realización de estudios e investigaciones específicas sobre la situación actual, evolución y perspectivas de los mercados regionales y nacional de productos agroindustriales.
- Diseño y promoción de mecanismos de apoyo complementario para el abasto de productos agroindustriales.
- Apoyo a la promoción de productos agroindustriales en ferias, exposiciones y eventos específicos de carácter comercial.
- Promoción y apoyo para la firma de contratos entre agroindustrias y cadenas comerciales para la comercialización de productos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de este trabajo.

1. - Es importante contar en nuestro país con un esquema formal de planeación agroindustrial orientado al sector rural que permita adquirir una mayor relevancia para su desarrollo, ya que existe la imperiosa necesidad de satisfacer al mercado e industria de un número mayor de productos que permitirán obtener recursos adicionales para los productores y capitalizar su desarrollo.
2. - El sistema tradicional para la planeación de este sector era sobre la base de un criterio de prueba y error, condición insostenible el día de hoy, motivo por el cual es importante contar con un marco de planeación agroindustrial.
3. - Dado que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso de dirección de las organizaciones ello implica que todo el aparato de dirección encargado de la planeación agroindustrial debe considerar en todo momento a los productores, mismos que deben participar en su realización. Para ello será imprescindible tener un conocimiento previo y continuo en áreas afines (producción, comercialización, calidad, etc.) que permita su implementación en la cultura de los productores.
4. - Ha llegado el momento en que la empresa agroindustrial vive hoy la necesidad apremiante de incrementar su productividad, optimizar sus recursos, reducir sus costos y convertir sus sectores en competitivos a nivel local, regional y nacional y en un mediano plazo en el internacional.
5. - Los modelos de planeación estratégica consultados brindan una estructura conceptual de administración sistemática y aportan un acercamiento para la toma de decisiones estratégicas, así como una guía metodológica para su implementación.
6. - El modelo de planeación estratégica que se presenta contempla una serie de análisis (oportunidades, amenazas, fuerzas, debilidades, riesgos, puntos críticos, etc.) que posibilitarán una mayor flexibilidad al proceso de planeación, en un medio ambiente cada vez más dinámico.
7. - La tendencia actual de los acontecimientos indican que para poder alcanzar una mayor competitividad y no comprometer o subordinar el desarrollo de las futuras generaciones, debe desde ahora prestarse atención al impulso de agroindustrias con mayor fuerza.

8. - Tomando en consideración que el proceso de planeación estratégica está íntimamente ligado a la dirección de las empresas, la solución ante el surgimiento de nuevos y más difíciles problemas es perfeccionar este modelo propuesto.

9. - Es indudable de que la ausencia por parte de los productores en la planeación e instalación de agroindustrias, ha repercutido en una falta de una visión del negocio y del sector donde compete, prueba de ello es la subutilización de la capacidad instalada y el número de agroindustrias inactivas lo que ha mostrado que el proceso seguido ha mostrado ser disfuncional e ineficiente.

10.- Es fundamental y necesario contar con un marco para la planeación a largo, mediano y corto plazo de la actividad agroindustrial del país que debe estar íntimamente ligado al plan de desarrollo rural de México.

11. - El modelo propuesto puede brindar a la organización una estructura conceptual y de procedimiento para la planeación agroindustrial aportando un instrumento para la toma de decisiones estratégica, así como una metodología en su implementación.

12. - Dado que el tiempo que se contó para este trabajo, la documentación obtenida y la literatura consultada se considera que este trabajo es perfectible. Se considera que antes de proceder a su implementación definitiva debe ser actualizado a las últimas realidades del país y continuar permanentemente en el proceso de consulta y revisión así como de actualización bibliográfica.

Es importante y fundamental enriquecer la cultura administrativa del país y en las empresas. Esto permitirá una mayor comprensión de la herramienta administrativa que se propone en este trabajo, siguiendo los siguientes textos de Peter Druker:

“ No existen países civilizados o incivilizados, sino únicamente países bien administrados y mal administrados.”

GLOSARIO

Se ha considerado necesario definir los términos empleados para facilitar la comprensión de los de carácter técnico y de esta forma aclarar las dudas que este trabajo pudiera generar a los lectores.

Administración: Proviene del latín ad (junto de) y de ministriato (prestar ayuda) y significa acción de prestar colaboración, asistir, auxiliar. En la actualidad se conceptualiza como un conjunto de métodos, técnicas, procedimientos y teorías para lograr un adecuado manejo y coordinación de personas, recursos y bienes que forman una organización para que esta alcance sus objetivos con la máxima eficiencia.

Administración Estratégica: Intento por organizar información cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones efectivas en forma objetiva y sistémica.

Amenazas: Consisten en aquellas tendencias económicas, sociales, políticas, culturales, tecnológicas, etc. que potencialmente pueden ser dañinas para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Banca Comercial: Son instituciones que tienen por objeto la prestación de servicios de banca múltiple y de crédito.

Beneficio: Proceso industrial donde únicamente se acondicionan las materias primas de origen agrícola sin llegar a su transformación p.e. miel, arroz, café.

Cadena Agroindustrial.-Se entiende por los diversos procesos de integración dentro de la actividad agroindustrial que abarca desde la producción de la materia prima hasta la distribución del producto final.

Capital de Riesgo: Son los recursos financieros que una persona física o moral destina para realizar una inversión a través de la suscripción de acciones, con el propósito de financiar el establecimiento de nuevas entidades productivas, ampliar, modernizar o reestructurar las ya existentes.

Capital de Trabajo: Son los recursos que genera la empresa para mantener su operación natural. Es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Debilidades: Se refiere a actividades de administración, mercadeo, finanzas, producción, etc. Que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Eficaz: se concentra en el éxito en cuanto al alcance de los fines y objetivos de la organización: logro de los resultados.

Eficiencia: Es la mejor manera en que las cosas deben ser hechas o ejecutadas de la forma más racional posible.

Estratega: Es el individuo del éxito o fracaso de una empresa con una particularidad en sus actividades, valores, ética, estilo gerencial, etc.

Estrategia: Del griego strategos: generalato: El arte de los generales. En las organizaciones aquellas acciones o planes que la alta dirección define y que es fundamental para ella. Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos básicos.

Fideicomisos: Esquema de financiamiento diseñados para hacer llegar apoyos financieros de una manera ágil a las empresas del país.

Fortalezas : Se refieren a todas aquellas actividades internas de una organización que se realizan especialmente bien.

Giro Agroindustrial: se refiere a los sistemas-productos similares para el proceso de las materias primas comunes al sector.

Modelo Conceptual: Representación esquemática, en forma ideal, de enlaces generalizados que proporciona una guía para el funcionamiento adecuado de las organizaciones.

Objetivos: Se les define como los resultados que se desean alcanzar o necesitan lograr a largo plazo a través de una misión básica. Deben ser medibles, cuantificables, razonables, claros, son de vital importancia para cualquier tipo de organización, pues suministran dirección, revelan prioridades, permiten la coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación y planificación efectivas.

Oportunidades : Son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas; así como los hechos de forma significativa beneficiar a una organización.

Participación de Mercado: Es la parte del mercado que ocupan los productos de una empresa con relación a otros competidores.

Procedimientos: Son métodos para llevar a cabo actividades que se repiten.

Sector Agroindustrial: Conjunto de empresas similares que elaboran productos de origen agrícola, pecuario y forestal.

Uniones de Crédito: Son organizaciones auxiliares de crédito formadas por empresarios o productores que tienen actividades en común y que se asocian para facilitar a sus agremiados el acceso al crédito y con mejores condiciones de negociación.

SIGLARIO

A.I.-	Relativo a agroindustrias
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior
BANRURAL	Banco Nacional de Crédito Rural
DGAI	Dirección General de Agroindustrias
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura
FICART	Fideicomiso de Crédito para Áreas de Riego y Temporal
NAFIN	Nacional Financiera
PBI	Productores de Bajos Ingresos
PIB	Producto Interno Bruto
PIM	Productores de Ingresos Medios
P.E.	Planeación Estratégica
SAGAR	Secretaria DE Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
S.E.A.	Sistema de Evaluación Agroindustrial

EX-11

BIBLIOGRAFÍA

1. - ACKOFF, Russell L. *Un Concepto de Planeación de Empresas*, México: Limusa, México.1980.
- 2.- ACKOFF, Russell L. *Planificación de la Empresa del Futuro*, México: Limusa, México,1983.
- 3.- ACLE TOMASINI Alfredo. *Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad* México: Grijalbo,1990
- 4.- BAENA Paz G. *Instrumentos de Investigación; tesis profesionales y trabajos académicos.*, México: Editores Unidos Mexicanos, 1991.
- 5.- BLANCO Illescas: *El Control Integrado de Gestión*, México: Limusa,1984.
- 6.-DAVID Fred R. *La Gerencia Estratégica*, Colombia: Legis,1990.
- 7.-HAMPTON David R. *Administración*, México: Mc. Graw Hill 1990.
- 8.-KOTLER, Philip. *Fundamentos de Mercadotecnia*, México: Prentice Hall, México,1992.
- 9.- KOONTS y O'Donnell. *Principios de Dirección de Empresas*, México:Mc Graw Hill,1961.
- 10.- PICHARDO P Ignacio. *Introducción a la Administración Publica en México*, México: INAP-CONACYT, 1984.
- 11.- PORTER, Michael *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: CECSA,1992.
- 12.- SALAS CHAPA Elías. *Diversos apuntes sobre Administración Estratégica, Seminario de Desarrollo Organizacional*, México, 1994-1996.
- 13.- STEINER George. *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*, México: CECSA, 1985.

PRINCIPALES FUENTES DOCUMENTALES Y ESTADÍSTICAS

- 14.- Secretaria de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Dirección General de Desarrollo Agroindustrial, Documentos de Trabajo para el Desarrollo Agroindustrial 1983-1991.

Desarrollo Agroindustrial y la Economía Campesina
Desarrollo Agroindustrial Tecnología y Empleo
Desarrollo Agroindustrial Alimenticio
Desarrollo Agroindustrial y la Economía en México

15.- BANRURAL: *Sistema de Evaluación Agroindustrial (S.E.A.)*, México (1984-1994)

16.- INEGI. *Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuentas de Bienes y Servicios*, México 1988-97.

17.- Publicaciones y Documentos del Banco de México, FIRA, NAFIN y BANRURAL.