

66



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE AMARANTO EN UN
CONTEXTO GLOBALIZADO**

**TESIS PROFESIONAL QUE PARA
OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

**MIRIAM CAROLINA RAZO LARA
NARCIZO ÁLVAREZ GONZÁLEZ**

**ASESORA:
DRA. NADIMA SIMÓN DOMÍNGUEZ**



MÉXICO D.F

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Miriam Carolina Razo

Lara

FECHA:

7/11/02

FIRMA:

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

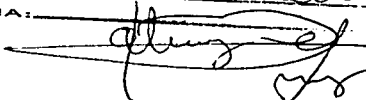
NOMBRE: Navarrete, Miriam

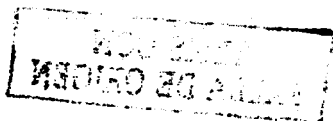
Gonzalez

FECHA:

7 Nov 2002

FIRMA:





DEDICATORIAS

Al pueblo de México que con sus luchas ha logrado que existan espacios como la Máxima Casa de estudios, porque ha creído en la educación pública, laica y gratuita. Porque con cada peso que aporta es la esperanza para un nuevo estudiante y un futuro profesionista.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, nuestra máxima casa de estudios que nos albergó y nos dio cobijo por tanto tiempo, porque nos dio la oportunidad de aprender a aprender. Por que en sus aulas, pasamos los mejores momentos y nos fuimos forjando alas para volar y ser libres.

Porque la universidad no sólo forma profesionistas, sino también músicos, poetas, deportistas, artistas y mejores seres humanos con visión social que luchan por una mejor oportunidad para todos.

A la Facultad de Contaduría y Administración por enseñarnos que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas y darnos las herramientas necesarias para llevar pan a la mesa y hacer más dignas las manos.

A la Doctora Nadima Simón Domínguez por sus valiosas aportaciones que enriquecieron e hicieron posible la realización de este trabajo.

A la Doctora Isabel Rueda Peiro, porque cuando preguntamos, ella dio respuestas.

A los maestros que saben y sienten la responsabilidad de transmitir el conocimiento, a aquellos que preocupados por la formación del alumno se gustaron en darles zapatos para caminar.

A la Universidad de Chapingo

Específicamente al Doctor José Sergio Barrales Domínguez

Por su confianza, por darnos todo, sin esperar nada.

A la FES Iztacala

Al maestro Gumerciendo H. De la Cruz Guzmán

Por ocuparse de nuestra preocupación.

Al tres veces H. Cuerpo de asesores por su apoyo incondicional, pero principalmente, por su amistad.

A Doña amparo, a Don Robert y Aurora, esa mujer linda de servicios al público que juntos, hacen de la biblioteca un espacio habitable.

A la Sociedad de Producción Rural "El Pavo Real", por dejarnos conocer su sueño hecho realidad, por abrirnos las puertas y dejarnos ser parte, por un momento, de su vida cotidiana. Por enseñarnos que los competidores, mas allá de ser rivales, son seres humanos.

Por enseñarnos, que más allá de las ganancias, está la armonía familiar.

Por enseñarnos que El Pavo Real sí trabaja.

Como dicen ellos:

¿a poco no?, ¡eh!

Dedico esta tesis a:

*Dios: por hacer que las cosas sean posibles,
por darme la capacidad de sentir, de pensar,
de crear, de soñar, de llorar, de reír... de vivir.
¡Gracias por enseñarme el camino, la verdad
y la vida!*

A mi noble Papá:

*Por su gran amor, sacrificio y preocupación
constante por hacer de mi una mujer feliz y segura.*

A mi querida Mamá:

*Quien depositó en mi su confianza y supo
darme la libertad necesaria para elegir
mi propio camino.*

*A ellos les doy las gracias porque sin su apoyo incondicional y amor no hubiera alcanzado
esta meta.*

A mi hermana y sobrina: Susy y Karen

*Quienes me inspiran ternura y llenan mi corazón de alegría
¡Gracias por ser un estímulo constante para mi superación!.*

A mis abuelitos: José y Alicia

*Quienes me llenaron de amor, de consejos
y buenas correcciones para hacer de mí
una mujer recta y útil a la sociedad.*

A mi tío Carlos:

*A quien admiro y respeto por su ejemplo.
¡Gracias por su apoyo y sus buenos consejos!*

**A mis queridas amigas: Sonia, Mercedes,
Xochitl, Minerva y Lulú**
*Gracias por compartir conmigo las alegrías y
tristezas, por levantarme cuando caía, por
creer en mi y soñar por mi vida. ¡Por ustedes
conozco la verdadera amistad!*

A mis amigos: Luis, Angel, Esteban, Daniel y Adán
*Por amarme y tratarme como a su propia
hermana con respeto, amor y ternura,
por traer a mi vida felicidad.*

A Luis Villegas:
*Que por su nobleza y amor ha sido más
que un amigo...*

**A mis tíos, primos, abuelitos y a todas las personas
que fueron parte de mi formación social, humana
y profesional.**

A mi compañero de Tesis: Narcizo
*Muchas gracias por haberme enseñado a mirar
el sol, el cielo, la luna, las estrellas y maravillarme.
Porque desde el momento en que emprendimos esta
aventura juntos ya no soy la misma.
¡Gracias ranita por saltar!*

Miriam C. Razo Lara

*Él se sentó
en una tarde con lluvia
quería escribir/ quitarse el sombrero y escribir
Escribir por ejemplo: ¡gracias!
Escribir por ejemplo: ¡gracias!
¡Gracias! ¡Gracias! ¡Gracias!*

Asirse a un renglón horizontal y agradecer:

*A ella, porque un día lo tuvo entre sus manos
y lo trajo al mundo
porque en las noches de espera
le fue forjando una guitarra
para que se le quedara en el pecho
y pudiera cantarle a la luna y a las estrellas.
A ella.*

*A él, el que se fue y se quedó
el que puso piedras para que caminara
el que un día, sin saberlo,
puso en sus manos
tierra, agua, rocas y un poco de sol
para que aquel, el que escribe,
pudiera nacer la vida.
A él.*

*A ella, la de tanto tiempo, la que esta siempre sin estar
la que es amiga
y más, mucho más:
un vaso lleno, un abrazo, una mano,
un libro dónde entender la vida,
la de fragosas manos, la de Tepeji de Río.*

*A ellos, los de la misma sangre
los que ofrecen sus manos en la distancia
los que la vida dan aunque no la tengan
los que saben contar, no hasta uno, sino hasta ocho.
Los que siendo hermanos se piensan como amigos,
los que son hermanos y también amigos.*

*A ellas, las mujeres que le regalaron flores
las que compartieron lágrimas, risas, recuerdos.
Las que con su amor le fabricaron un traje sastre
para arropar su vida,
a ellas, porque sólo ellas supieron
cómo, cuándo
su corazón estuvo ardiendo*

*Porque si él caía
porque si él tocaba fondo
porque ellas sabían levantarlo
con una sola de su manos.
Porque sólo ellas tenían el derecho
a verlo
a verlo débil,
por qué?
porque sólo ellas.*

*Las que lo esperaron y no llegó
las que no prometieron
y cumplieron todo,
las que tuvieron el coraje
de mentar madres y quedarse con él,
las que un día, en una noche
salieron por la puerta
trasera
a hurtadillas
sin dejar
huella.*

*A ellos, los amigos luminosos,
los que se quitan un brazo
y juntos ponen pequeñas
antorchas
para iluminar su vida.*

*A ella, a su cascabel querido
por ser el andamio
donde sostener sus ojos,
porque, sin sombrero,
le brinda un coro de disculpas
por la sal que le regaló sombras.*

*A él, a Martín Santome
por hacer de la vida
sólo un pretexto para vivir
y vivirse.*



ÍNDICE

Introducción	3
Marco Teórico	5
Capítulo 1. Planeación Estratégica	6
1.1 Antecedentes	7
1.2 Concepto	8
1.3 Características e importancia	9
1.4 Metodología	10
1.4.1 Presentación y perfil de la organización	11
1.4.2 Desarrollo de Misión, Visión y Objetivos	11
1.4.3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	17
1.4.3.1 ¿Qué es el análisis FODA?	17
1.4.3.2 ¿Qué permite?	18
1.4.3.3 ¿Cómo se aplica?	19
1.5 Formulación de estrategias	24
1.6 Evaluación y selección de estrategias	33
1.7 Implantación de estrategias	38
1.8 Control	39
Capítulo 2. Entorno Actual de las MPYMES rurales en México	41
2.1 Globalización	42
2.1.1 Características	43
2.2 Apertura Comercial	47
2.2.1 Migración	52
2.2.2 Desempleo	54
2.2.3 Pobreza	55
2.2.4 Delincuencia	56
2.3 Desarrollo Rural en México	57



2.4 Las MPYMES mexicanas	64
2.4.1 Clasificación	64
2.4.2 Importancia	70
2.4.3 Características de operación	72
2.5 Apoyos Gubernamentales	78
Capítulo 3. Planeación estratégica aplicada a una empresa productora y comercializadora de amaranto	86
3.1 El cultivo del amaranto en México	87
3.1.1 Antecedentes	87
3.1.2 Características	88
3.1.2.1 Taxonómicas	88
3.1.2.2 Botánicas	89
3.1.2.3 Agronómicas	90
3.1.3 Propiedades alimenticias	92
3.1.3.1 Valor nutricional	92
3.1.3.2 Usos, atributos y desarrollo de nuevos productos	92
3.1.4 Cultivo: Producción en México	94
3.1.5 Rentabilidad	97
3.2 Estudio de Caso: “ El Pavo Real, Sociedad de producción Rural de Responsabilidad Limitada”	101
3.2.1 Aplicación de la metodología	102
3.2.1.1 Presentación y perfil de la organización	104
3.2.1.2 Desarrollo de Misión, Visión y Objetivos	120
3.2.1.3 Resultado del análisis estratégico de la posición actual de la empresa:	
FODA	125
3.2.1.4 Formulación de estrategias	127
3.2.1.5 Evaluación y selección de estrategias	132
3.2.1.6 Implantación de estrategias	135
3.2.1.7 Control de estrategias	135
Conclusiones	136
Anexos	139
Colofón	145
Bibliografía	146
Fotos	149



INTRODUCCIÓN

La globalización y la apertura comercial han desencadenado un sinnúmero de consecuencias, que más allá de mejorar el nivel económico de la población, la han sumergido en la miseria más atroz de principios del siglo XXI. Por un lado se encuentran las grandes economías que controlan todos los ámbitos del acontecer mundial y por el otro las economías en vías de desarrollo dependientes de las primeras.

En países como México, el impacto producido ha permeado a todos los sectores de la economía nacional, tanto del sector agrícola, industria como de servicios y las consecuencias van desde una desbordada migración, un creciente desempleo, una pobreza que se agudiza día a día hasta el cierre masivo de empresas, principalmente aquellas que carecen de apoyos gubernamentales eficaces, de estructuras sólidas, de visión de negocios por parte del empresario, falta de financiamiento, bajo nivel de tecnología, ineficaces sistemas de administración y de administradores sagaces que puedan hacer frente a la descarnada competencia que se vive en el mercado, entre otros aspectos

Por lo anterior, y motivados por el deseo de poder contribuir a paliar los impactos negativos generados en el sector empresarial y tomando como base la misión del licenciado en Administración la cual busca eficientar las diferentes áreas de la empresa aprovechando los recursos con que cuenta y las bondades del entorno al neutralizar las amenazas, proponemos en la presente tesis una planeación estratégica que impulse el crecimiento y desarrollo de una empresa productora y comercializadora de amaranto en un contexto adverso, ya que uno de los objetivos que se persigue en este trabajo es constatar que las empresas rurales productoras y comercializadoras de amaranto pueden desarrollarse en un mercado global con la ayuda de la planeación estratégica.

Por ello en el primer capítulo se bosqueja teóricamente la planeación estratégica con el fin de sentar las bases para su puesta en marcha. En esta parte se hace hincapié de su importancia y de la forma en que se puede aplicar. Hay que resaltar que la metodología propuesta para desarrollar la planeación estratégica se fue adaptando a las características de una microempresa poniendo énfasis en la accesibilidad requerida.

En el segundo capítulo se ofrece una panorámica general del entorno en el cual se desenvuelven las empresas mexicanas en el marco de la globalización y de la apertura comercial. Asimismo se aborda el desarrollo rural de nuestro país ofreciendo un diagnóstico de la problemática que padece y de los efectos que tiene en la economía nacional, y concretamente en las empresas rurales. También se resalta la importancia que tienen las MPYMES en la base productiva por el gran número de unidades económicas y los empleos que generan sin dejar de lado las características de operación que las distingue como son la flexibilidad que tienen para hacer frente a las condiciones adversas y lo vulnerable que son por falta de asesoría.



Como una forma de resaltar la importancia de la participación del Estado en el sector empresarial, se explican algunos apoyos a los que puede acceder un sector específico como el de las empresas rurales.

Por último, el capítulo tres se divide en dos partes. En la primera se da información acerca de las bondades de un producto prehispánico como el amaranto que posee un alto valor nutricional y que puede ser una alternativa de alimentación para contribuir al logro de una sociedad mejor alimentada. En este punto se mencionan las características agronómicas, nutricionales y los usos y atributos del producto como aspectos que lo hacen altamente rentable. Lo anterior permite tener un conocimiento general de la actividad de este cultivo lo que favorece la aplicación de la planeación estratégica en una empresa productora y comercializadora de amaranto.

En la segunda parte se desarrolla un caso práctico en el cual se aplica paso a paso la metodología de la planeación estratégica propuesta.

Con todo lo anterior, se pretende comprobar que la planeación estratégica puede aplicarse a microempresas rurales productoras y comercializadoras de amaranto para su crecimiento y desarrollo en un contexto global.



MARCO TEÓRICO

• PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Empresas rurales de nuestro país no logran desarrollarse ni consolidarse debido a la falta de tecnología, apoyos gubernamentales, financiamiento, organización, calidad, etc.

• HIPÓTESIS

La Planeación Estratégica puede aplicarse a empresas rurales productoras y comercializadoras de amaranto para que crezcan, se desarrollen y compitan en un mercado global.

• OBJETIVOS

GENERALES

- Diseñar una planeación estratégica adecuada a una empresa productora y comercializadora de amaranto para lograr su crecimiento y desarrollo.
- Constatar que las empresas rurales productoras y comercializadoras de amaranto pueden desarrollarse en un mercado global con la ayuda de la planeación estratégica.

ESPECIFICOS:

- Conocer la atmósfera en la cual se desenvuelven las empresas productoras y comercializadoras de amaranto.
- Conocer la problemática en la cual se desenvuelve la empresa productora y comercializadora de amaranto "El Pavo Real, S.P.R de R.L para generar estrategias que la orienten en su desarrollo.
- Aprovechar las propiedades alimenticias del amaranto como una ventaja competitiva de las empresas que lo producen.



CAPÍTULO 1. CAPÍTULO 1.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



1.1 Antecedentes

La Planeación Estratégica aún cuando se ha considerado como un descubrimiento de mediados del siglo XX, su existencia data de muchos siglos atrás, de hecho siempre ha existido. Desde que el hombre o su antecesor aparece sobre la tierra ya se planea; al atacar a los animales en grupos de individuos, llevando a las bestias hacia los pantanos para someterlas fácilmente; al almacenar provisiones para tiempos futuros, ya se despliega una estrategia planeada que se ha perfeccionado a través del tiempo. Por ejemplo durante la primera y segunda guerra mundial, la Planeación Estratégica adquirió una gran importancia, ya que los estrategas militares la utilizaron para penetrar en territorio enemigo y desplegar su ejército de manera tal que ganaran las batallas.

En nuestros días la Planeación Estratégica es utilizada en las empresas para lograr posicionarse o conquistar nuevos mercados, así como ganar territorio frente a la competencia.

Por lo tanto, puede concluirse de acuerdo con tales acontecimientos pasados, que la Planeación Estratégica, no es privativa de nuestro tiempo, sino que es inherente al hombre como ser humano.¹

¹ Gálvez, Azcanio Ezequiel, Planeación Estratégica en los negocios, instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas, ed. ECASA, México 1993, pág 14



1.2 Concepto:

Para hablar de la Planeación Estratégica comenzaremos definiendo los siguientes conceptos:

a) ¿Qué es Planeación?

Lourdes Munch Galindo define a la planeación como:

“La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.²

Por su parte, Gómez Ceja, la define como:

“El proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización, con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”.³

b) ¿Qué es Estrategia?

Se deriva del griego Strategos que significa “arte o ciencia de ser General, o acaudillar” El verbo griego stratego es planificar la destrucción del enemigo con el uso eficaz de los recursos. Es algo más que lidiar con la rutina, es hacer planes y mover los recursos para alcanzar objetivos.

A su vez Rodríguez Valencia menciona que la estrategia es:

“El patrón de respuesta de la organización a su ambiente, la estrategia pone los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos) en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el medio ambiente externo”.⁴

Por nuestra parte hemos definido a la estrategia como:

Un plan que contiene las mejores formas o medios para lograr un fin o un objetivo determinado considerando los recursos y las capacidades con que se cuenta; así como las variables externas que afectan o benefician su cumplimiento.

Dadas las definiciones anteriores, Joaquín Rodríguez Valencia, define a la planeación estratégica como:

² Citado por Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Ed. ECAFSA, México 2001.

³ op. cit

⁴ Op. cit



“El esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer sus objetivos políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos organizacionales”.⁵

La Planeación Estratégica trata de identificar los primeros indicios sobre cambios posibles y producir, a partir de las tendencias que se manifiestan, información oportuna que al procesarse permita la construcción de escenarios futuros.

1. 3 Características e Importancia:

La Planeación Estratégica presenta características particulares que la hacen distinta de otros tipos de planeación. El siguiente cuadro muestra algunas de las más importantes (ver cuadro 1).

Cuadro 1.
Características de la planeación estratégica

Características	Descripción
1. Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.	<ul style="list-style-type: none"> En primera instancia, sólo ésta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Además, es necesario un compromiso de la dirección superior para generar un compromiso en niveles inferiores.
2. Trata con cuestiones básicas.	<ul style="list-style-type: none"> Da respuestas a interrogantes como: ¿En qué negocio estamos ahora y en qué negocio deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían serlo?
3. Ofrecer un marco para la gran planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.	<ul style="list-style-type: none"> Frente a tales decisiones, un gerente debe preguntarse: ¿Cuáles alternativas estarán más de acuerdo con nuestra estrategia?
4. Se trata de una planeación de largo alcance.	<ul style="list-style-type: none"> Implica un tiempo más largo que otros tipos de planeación.
5. Análisis del medio ambiente: Ambiente interno y externo de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Presupone estudiar el entorno externo, para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades: estudiar entorno interno para contemplar debilidades y fortalezas.

Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa, ECAFSA, México 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁵ op. cit,



Importancia: La Planeación Estratégica es importante porque marca el paso que la empresa debe seguir y la proyecta hacia nuevos horizontes. Resulta indispensable en la supervivencia de las organizaciones modernas independientemente de su magnitud y estructura. Además permite la incursión mediante la investigación hacia campos de experimentación distintos a lo tradicional, esto es, minimizando el riesgo se lanza a lo desconocido. De igual manera refuerza los principios adquiridos en la misión y visión.

1. 4 Metodología:

Aunque existe una vasta bibliografía que habla sobre la Planeación Estratégica, son escasos los libros que plasman una metodología que ayude al interesado en el tema - llámese estudiante, profesor, empresario micro, pequeño, mediano o grande, etc. - a tener una idea clara y concisa de cómo llevarla a cabo.

Por tal motivo y tomando como referencia algunos libros – “Estrategia” de Rafael Corona Funes, “Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa” de Joaquín Rodríguez Valencia, “Planeación Estratégica creativa” de Fabián Martínez Villegas, por citar algunos – desarrollamos una metodología propia para efectos de nuestro trabajo.

Para fines ilustrativos, generalmente se reconocen dos etapas en la Planeación Estratégica que principian por interrogar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que hace y debería hacer en el futuro; estas preguntas son:

¿Quiénes somos?

En esta ésta etapa, la intensión fundamental es conocer la posición actual de la empresa como un resultado de procesos históricos.

¿Quiénes deberíamos ser?

En esta etapa consiste en detectar las tendencias favorables y desfavorables del medio ambiente, con el objetivo de proyectar a la organización en un escenario favorable.

Para responder a la primera pregunta en la empresa es necesario realizar un análisis de la situación actual de la empresa considerando los siguientes puntos:



¿QUIÉNES SOMOS?

1.4.1 Presentación y perfil de la organización.

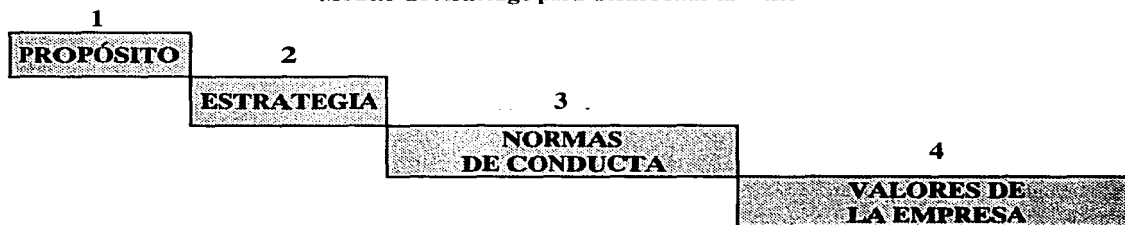
Primeramente para dar inicio con la metodología hay que describir brevemente a la organización mediante datos generales acerca de su historia, fundación, transformación, estructura organizacional, sector al que pertenece, localización, planta productiva y productos, entre otros.⁶

1.4.2 Desarrollo de Misión, Visión y Objetivos

- **Misión:** Es la razón de ser de un ente social, la cual guía la continuidad de una organización, para que logre sus objetivos, sobreviva, se desarrolle y se proyecte en el tiempo y en el espacio.

La definición de misión, es el punto de partida del sistema de Planeación Estratégica. Con base en ella es posible constituir el soporte que dará cuerpo y armonía a su instrumentación. Para llevar a cabo la formulación de misión, se debe primeramente realizar un análisis a fondo de los factores estratégicos claves de la empresa. El modelo de Ashridge permite llevar a cabo dicho análisis. (figura 1)

Figura 1
Modelo de Ashridge para desarrollar la misión



- ✓ **Propósito:** este elemento da una explicación del porque la existencia de la empresa.

Para conocerlo se pueden hacer las siguientes preguntas:

1. *¿Cuál es la razón de la existencia de la empresa?*
2. *¿Quién o quienes son los beneficiados del esfuerzo que realiza la empresa?*

- ✓ **Estrategia:** este elemento se refiere al ámbito comercial en el que se desenvuelve la empresa. Las siguientes preguntas ayudan a conocer dicho elemento.

1. *¿Cuáles el área de negocios o nicho de mercado en que va a competir la empresa?*
2. *¿Cuáles son las fortalezas competitivas que la hacen distinta de las demás empresas?*

⁶ Mtro. Valdés Hernández, Luis Alfredo, *Planeación Estratégica con enfoque sistémico, apuntes teórico – práctico.*



✓ **Normas de comportamiento:** este elemento se refiere a cómo se debe comportar el personal de la empresa con el fin de proyectar la imagen deseada de la misma. Para realizar este análisis se pueden hacer las siguientes preguntas:

1. *¿Cuál es la imagen de la empresa que se quiere proyectar a la sociedad?*
2. *¿Cuál es el comportamiento del personal dentro de la empresa y cómo afecta o beneficia a la organización?*

✓ **Valores de la empresa:** es el estilo de hacer las cosas en la organización con base en convicciones éticas. Para conocer esos valores es necesario realizar las siguientes preguntas:

1. *¿Cuáles son los valores éticos que caracterizan a la empresa?*
2. *¿Cuál es la relación que existe entre cada uno de los integrantes de la empresa?*

Un ejemplo de misión

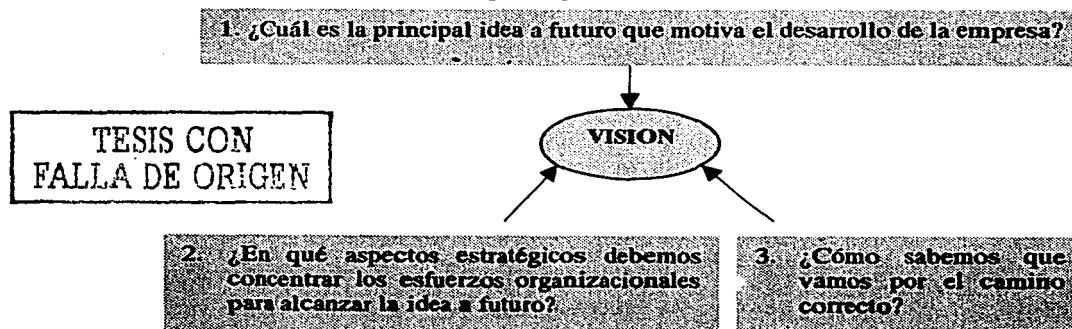
Cruz Roja Mexicana:

“Mejorar la calidad de vida humana, promover la confianza en uno mismo y la preocupación por el prójimo y ayudar a las personas a evitar emergencias a prepararse para ellas y salir adelante”.

- **Visión:** la visión es una presentación de cómo se considera que debe ser el futuro para la empresa ante los ojos de sus clientes, proveedores, empleados y propietarios.

Para definir la visión de una organización a futuro, es necesario hacernos tres preguntas básicas (figura 2).

Figura 2
Preguntas para desarrollar la visión



Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, ECAFSA, México 2001.



En la primera pregunta se sugiere visualizar la principal motivación organizacional a futuro, que permite unir incondicionalmente el esfuerzo y el compromiso de todos los colaboradores.

Para responder la segunda pregunta se deben conocer los aspectos estratégicos que se requiere para llevar a cabo la realización de la visión.

Finalmente para responder la última pregunta, es necesario hacer evaluaciones periódicas sobre los resultados encaminados a lograr dicha visión, con el fin de corregir desviaciones y reorientar los resultados.

Es importante mencionar que la visión le imprime sentido a lo que hace cada empleado y lo impulsa a realizarlo con mayor calidad, independientemente de su jerarquía, además de mostrar la esencia de lo que debe llegar a ser la empresa.

Ejemplo de visión:

CEMEX: hacer de CEMEX la cementera más competente del mundo.

- **Objetivo:** es un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico.⁷

*Un Objetivo Estratégico: es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización.*⁸

➤ **Características de los objetivos:**

- ✓ Orientados hacia resultados específicos.
- ✓ Realistas, alcanzables.
- ✓ Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.
- ✓ Flexibles pero lo suficientemente firmes para asegurar la dirección
- ✓ Capaces de crear un verdadero desafío.
- ✓ Susceptibles de ser controlados.
- ✓ Convenientes, es decir deben de apoyar los propósitos básicos de la empresa.
- ✓ Mensurables a través del tiempo, es decir deben ser establecidos en términos concretos, lo que se espera que ocurra, y cuándo.

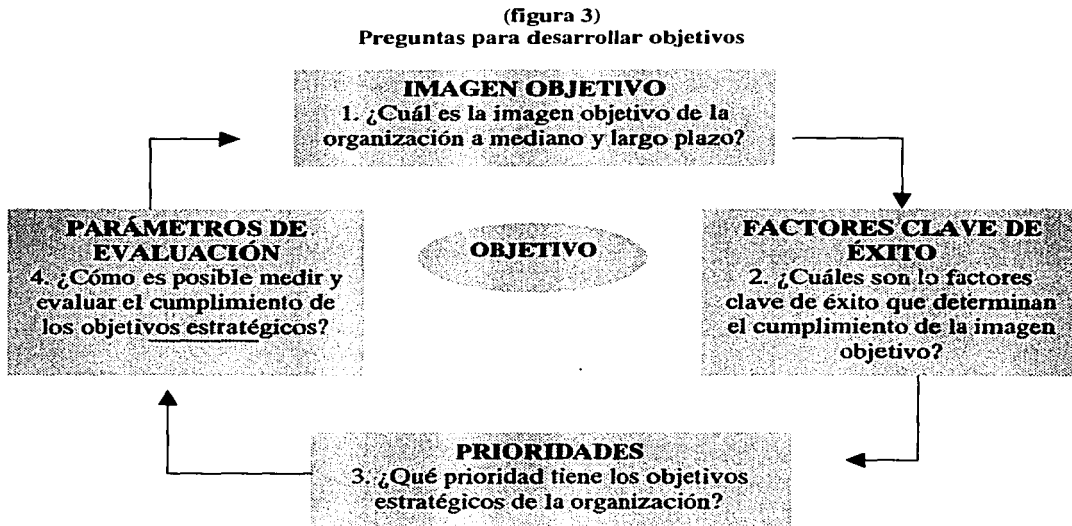
⁷ Op. cit. P. 23.

⁸ Corona, Funes Rafael, Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial. ed. SICCO, México 2001, pág. 45.



➤ **Definición de objetivos:**

Para desarrollar los objetivos estratégicos se recomienda hacer las siguientes preguntas.



Fuente: Corona Funes. Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial, ed. SICCO, México 2001. P. 48.

• **Imagen Objetivo:** en este punto es esencial que se visualice a largo plazo la situación que se desea para la organización en cuanto a los siguientes elementos:

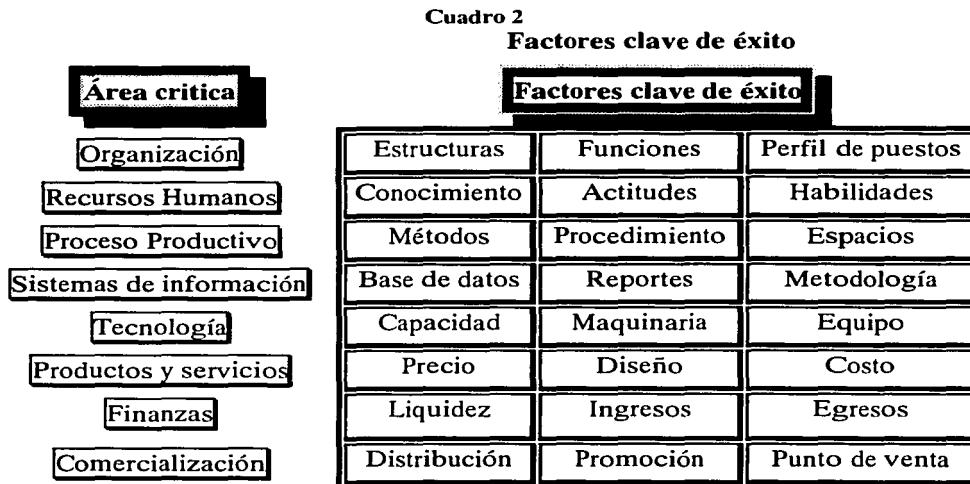
- a) Liderazgo
- b) Productividad
- c) Eficacia
- d) Eficiencia
- e) Calidad
- f) Rentabilidad
- g) Crecimiento
- h) Expansión
- i) Etc.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

• **Factores Clave de Éxito:** son los elementos esenciales que integran las áreas de la empresa tales como la comercialización, las finanzas, el proceso productivo, los recursos humanos etc., en donde se deben concentrar los esfuerzos y recursos para lograr consolidar la imagen objetivo. (Ver cuadro 2).



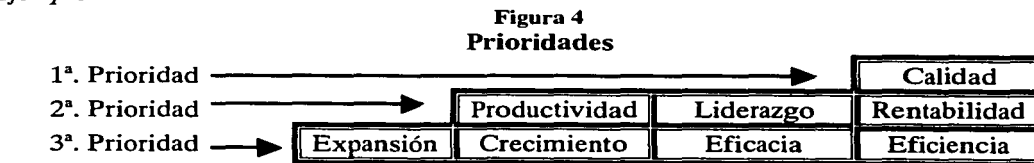
Ejemplo:



Fuente: Corona Funes. Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial, ed. SICCO, México 2001, pág. 53

- **Prioridades:** una vez identificados los factores clave de éxito, habrá que asignar prioridad a cada uno de los elementos de la imagen objetivo con base en la determinación de la importancia que tiene los objetivos estratégicos de la organización. En la siguiente figura se identifica a la calidad como un objetivo estratégico de alta prioridad, en segundo término se encuentran los objetivos de productividad, liderazgo y rentabilidad.

Ejemplo:



Fuente: Corona Funes. Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial, ed. SICCO, México 2001. P 53.

Parámetros de Evaluación: teniendo ubicada la prioridad para cada uno de los objetivos estratégicos es indispensable identificar los indicadores más adecuados para medir el grado de avance en los objetivos estratégicos de alta prioridad. (Ver cuadro 3).



Cuadro 3
Parámetros de evaluación

OBJETIVO Y FACTOR CLAVE	INDICADORES
Objetivo: Calidad Factor clave: Desperdicio Reprocesos	<ul style="list-style-type: none"> • Errores / número de operaciones • Producción / producción total
Objetivo: Productividad Factor clave: Capacitación Adiestramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de trabajadores / producción total • Número de vendedores / ventas totales
Objetivo: Liderazgo Factor clave: Nuevos puntos de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de venta / nuevos puntos de venta

Fuente: Corona Funes, Estrategia, con enfoque en la proyección del pensamiento empresarial, ed. SICCO, México 2001, pág. 60.

➤ **Tipos de objetivos estratégicos:**

Si realizamos un análisis de los distintos objetivos que se pueden fijar en una empresa, veremos que todos de una manera u otra, recaen en los siguientes tres grupos:

1. Objetivo de posicionamiento: representa la forma como el público (clientes actuales y potenciales) la perciben y recuerdan. Es decir la personalidad distinta de la empresa.

Ejemplo: modificar el posicionamiento actual de mi imprenta para orientarla más al segmento de alta calidad e ir abandonando, progresivamente el segmento de impresos rápidos y baratos.

2. Objetivos de ventas: es el volumen de ventas que se espera que alcance la empresa. El potencial de ventas representa el volumen posible de éstas, mismas que la empresa podría alcanzar estableciéndose en función del mercado que sirve.

Ejemplo: incrementar las ventas totales en 15% en un periodo de dos años.

3. Objetivo de rentabilidad: representa los beneficios que se deberán obtener como resultado de las actividades de la empresa.

Ejemplo: alcanzar una ganancia anual sobre las ventas de un 10% después de cubrir los gastos e impuestos durante cinco años.



1.4.3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

1.4.3.1 ¿Qué es el Análisis FODA?

Es una herramienta de la planeación estratégica que diagnostica la situación actual de la empresa desde el enfoque de la teoría de sistemas la cual nos describe a la empresa como un sistema, es decir, un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas que integran el ambiente interno, y delineado por los límites identificables del ambiente externo o suprasistema⁹ (ver figura 5).

Figura 5



Fuente: elaboración propia, con base en Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración, un enfoque teórico – práctico*, ed. Mc Graw – Hill, México 1994.

Por lo anterior podemos entender que la empresa puede ser analizada desde un ambiente interno y externo.

- Análisis del ambiente interno:** este análisis trata de los aspectos propios de la empresa determinando las fortalezas y debilidades de la misma.
- Análisis del ambiente externo:** este análisis trata de conocer todo aquello que es ajeno a la empresa, es decir las condiciones del entorno tanto favorables (oportunidades) como desfavorables (amenazas).

Con el análisis del entorno se trata de realizar un adecuado diagnostico de la situación actual y futura de dicho entorno con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa, tanto en el momento actual como en el futuro.

⁹ Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración , un enfoque teórico – Práctico , Ed. McGraw – Hill, Pág. 156.*



A continuación se describen los elementos que integran el análisis FODA:

Fortalezas: son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Debilidades: son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para el logro de los objetivos organizacionales.

Oportunidades: son aquellas situaciones que se presentan en el entorno potencialmente favorable y atractivas para ser aprovechadas por la organización y así favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

Amenazas: son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente externo de la empresa y que representan riesgos y peligros que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Es importante destacar que tanto las amenazas como las oportunidades son factores no controlables por la empresa, ya que son de carácter externo. En contraparte las fortalezas y debilidades sí lo son, puesto que conciernen directamente a la empresa. El siguiente cuadro muestra estas características. (Cuadro 4)

Cuadro 4
Grados de control de los aspectos FODA

		Grado de control	
		<i>Interno (controlable)</i>	<i>Externo (no controlable)</i>
Grado en que se desea	Deseable	Fortalezas	Oportunidades
	No deseable	Debilidades	Amenazas

Fuente: prof. Carrillo Sánchez Jaime, Apuntes personales, FCA, UNAM

El análisis FODA pretende aislar los principales problemas que una organización debe afrontar por medio de un análisis detallado de cada una de los cuatro factores mencionados.

1.4.3.2 ¿Qué permite el análisis FODA?

- ✓ Determina las posibilidades reales que tiene la empresa para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.
- ✓ Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que debe afrontar.
- ✓ Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.



1.4.3.3 ¿Cómo aplicar el análisis FODA?

- **Análisis interno:**

Para aplicar en una empresa el análisis FODA se requiere primero conocer las áreas internas que pueden constituir fortalezas o debilidades. El cuadro 1 muestra algunas de estas áreas que son sujetas a analizarse (Cuadro 5).

Cuadro 5
Áreas que pueden constituir Fortalezas o debilidades de una empresa

1. Organización	Estructura organizacional, misión, visión, políticas, objetivos, experiencia en el área de negocio, nivel de conocimientos y habilidades, espíritu emprendedor,
2. Comercialización	Imagen de calidad, diferenciación de la empresa y sus productos o servicios, imagen de marca, amplitud de línea de productos, orientación al consumidor, niveles de distribución, relaciones con los clientes, estructura de ventas, conocimiento del mercado, experiencia de lanzamiento de productos, número de clientes, segmentos no explorados, crecimiento de los mercados, orientación al mercado de la empresa, capacidad para generar productos o servicios, creatividad, calidad de diseños, etc.
3. Finanzas	Márgenes de beneficios, capacidad de recursos internos, estabilidad financiera, estructura de costos, habilidad administrativo – financiero, etc.
4. Operaciones o Producción	Capacidad de producción, acceso a las materias primas, estado de equipos, tecnología utilizada, etc.
5. Personal	Capacidad del personal, personal calificado y no calificado, acceso a la especialización, experiencia y otros.

Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, ed. ECAFSA, México, 2001

Asimismo, en la siguiente hoja se muestran figuras que permiten tener una visión más clara de los factores internos donde se hallan las fortalezas y debilidades de la organización.



Elementos que se identifican en las fortalezas y debilidades¹⁰

ORGANIZACIÓN



RECURSOS HUMANOS



PRODUCCIÓN



TECNOLOGÍA



COMERCIALIZACIÓN



PRODUCTOS Y SERVICIOS



FINANZAS



SISTEMAS DE INFORMACIÓN



¹⁰ Corona Funes. Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial, ed. SICCO, México 2001, pág. 85



• **Análisis externo:**

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades, es necesario comenzar a realizar el análisis externo, es decir, identificar las oportunidades y amenazas. Este análisis tiene el objetivo de establecer un mejor escenario para la empresa, a través de identificar los cambios que se generan en el entorno como son los cambios tecnológicos, nuevos competidores, nuevas actitudes de los consumidores, nuevas dimensiones sociales, nuevas presiones económicas y nuevas disposiciones de los gobiernos entre otros agentes de cambio, de esta manera la empresa podrá anticiparse en el futuro para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. Es importante mencionar que la finalidad del análisis no es modificar las tendencias del ambiente externo, sino identificarlas para tomar decisiones en beneficio de la empresa.

A continuación se presentan los principales factores que constituyen oportunidades y amenazas (Cuadro 6).

Cuadro 6

Factores que constituyen las oportunidades y amenazas

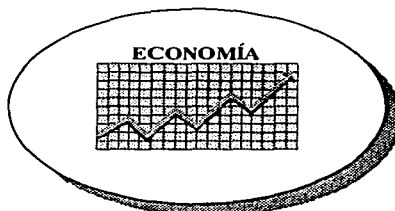
1. Factores Económicos	El Producto Interno Bruto (PIB), Salario mínimo, tasas de interés e inflación, crisis económicas, desempleo, deuda externa, déficit presupuestal, comportamiento de la rama industrial y comercial al que pertenece la organización, presupuesto federal particularmente en la actividad económica, proyecciones económicas, fuentes de financiamiento, tipo de cambio, población económicamente activa, competencia, etc.
2. Factores Sociales	Tendencias actuales y futuras de las actitudes, gustos, preferencias, necesidades y estilos de vida de la población. El desempleo, drogadicción, alcoholismo, delincuencia, condiciones ambientales, crecimiento demográfico, identidad nacional, calidad en la educación, pobreza, y marginación, etc.
3. Factores Políticos	Reglamentos y controles oficiales, estabilidad política, confianza en el gobierno, tendencias ideológicas, impuestos, relaciones exteriores con países con los cuales mantiene vínculos comerciales.
4. Factores Tecnológicos	Productos sustitutos, nuevos insumos y procesos, tecnología en capacitación, adiestramiento y desarrollo de los recursos humanos, influencia de la tecnología en los gustos, comportamientos y preferencias del producto.

Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, ed. ECAAFSA, México 2001.

En el siguiente esquema se muestra de una manera más didáctica los factores que se deben identificar como oportunidades y amenazas.



Elementos que se identifican en las oportunidades y amenazas¹¹



¹¹ Corona Funes, Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial, ed. SICCO, México 2001.



• **Matriz de escenario integral**

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades (ambiente interno), oportunidades y amenazas (ambiente externo), es conveniente listar dichos elementos en la siguiente matriz:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____

Fuente: Elaboración propia, con base en Valdés Hernández Luis Alfredo, Apuntes personales de Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático.



¿QUIÉNES DEBERÍAMOS SER?

1.5 Formulación de estrategias.

Después de haber efectuado el análisis FODA tenemos todos los elementos para consolidar las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas con el propósito de alcanzar los objetivos. Así pues el siguiente paso es la formulación de estrategias.

La formulación de estrategias representa un proceso y la consecuencia de la aplicación del diagnóstico del ambiente interno y externo y de las proyecciones individuales del estratega. Es decir para poder formular estrategias se requiere de un diagnóstico que permita conocer las oportunidades y amenazas de entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa. De igual manera en toda formulación de estrategias existe cierta proyección de preferencias de quien las dicta, el cual relaciona sus valores personales con el estilo de dirección y con los valores de la empresa.

Antes de continuar con la formulación de estrategias es preciso recordar el concepto que la define:

Estrategia: Es un plan que contiene las mejores formas o medios para lograr un fin o un objetivo determinado considerando los recursos y las capacidades con que se cuenta, así como las variables externas que afectan o benefician su cumplimiento.

Definición propia

La estrategia es considerada como un medio para alcanzar un fin y responde a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar a lograr el fin u objetivo?. Sin embargo, a la estrategia no hay que confundirla con un objetivo, ya que éste es un resultado y responde a la pregunta ¿Hacia dónde vamos?.

Una vez definida a la estrategia podemos decir que existen diversos tipos.

1.5.1 Tipos de estrategia:

Para hablar de los tipos de estrategia, es importante mencionar que cada organización es un ente muy complejo, el cual requiere de diversas estrategias para mantenerse y seguirse desarrollando. Cada tipo de estrategia se adapta a las necesidades particulares de cada organización. Esto quiere decir que cada empresa puede adoptar un sinnúmero de estrategias con el fin de lograr sus objetivos.

a) ***Estrategias orientadas a mejorar la posición estratégico – competitiva de la empresa a través de las distintas áreas.***

Este tipo de estrategias, Joaquín Rodríguez Valencia¹² las agrupa en dos grandes rubros:

¹² Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, ed. ECAFSA, México 2001



- **Las Operativas** son aquellas que están dirigidas hacia el mejoramiento de las áreas críticas de la empresa, es decir las estrategias operativas se encargan de aspectos específicos en cada área para mejorar y evitar errores que distorsionen las operaciones. Las áreas críticas son: *Comercialización, Proceso productivo, Recursos Humanos, Tecnología, Organización, Sistemas de información, Productos y servicios, Finanzas, etc.*
- **Las de Negocio** son aquellas que están dirigidas hacia el mejoramiento de la posición estratégico – competitiva de los productos y servicios de la empresa. Asimismo una estrategia de negocios, se conforma de decisiones en las áreas funcionales básicas como son: Comercialización, producción, finanzas y personal.

En cada área se deben tomar ciertas decisiones para que se satisfaga la función de colocar a la empresa en escenario favorable¹³.

En otras palabras, las estrategias de negocio se aplican a todas las áreas de una manera simultánea para generar una sinergia, es decir, un movimiento bondadoso tendiente a mejorar a la empresa en su totalidad y cumplir con los objetivos organizacionales.

Es importante mencionar que para alcanzar los objetivos se pueden establecer diferentes estrategias. A continuación en el cuadro 7 se muestran ejemplos clave de una estrategia de negocio.

Cuadro 7
Estrategias de negocio

Estrategias de área	Tipos de estrategias
Estrategias de Comercialización	E. Productos E. Distribución E. E. Publicidad E. Promoción E. Precio E. Relaciones Públicas
Estrategias de Producción	E. Localización y Distribución E. Tecnología E. Calidad E. Proceso Productivo
Estrategia de Personal	E. Selección y Contratación E. Capacitación y Adiestramiento E. Evaluación del desempeño E. Sueldos y Prestaciones
Estrategia de Finanzas	E. Financiamiento E. Inversión E. Costos

Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, ed. ECAFSA, México 2001.

¹³ Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo aplicar planeación estratégica aplicada a pequeñas y medianas empresas*, ed. ECAFSA, México 2001.



b) Estrategias orientadas al crecimiento de la empresa.

Por su parte Ansoff¹⁴ clasifica a las estrategias de la siguiente manera:

- **Penetración:** estrategia que consiste crecer aumentando la participación en el mercado con los productos actuales.
- **Expansión del producto:** esta estrategia puede ser con base en aspectos geográficos o en usos tratando de satisfacer nuevas necesidades con los productos actuales con alguna modificación no sustancial. Esta estrategia puede mejorar los niveles de rentabilidad.
- **Desarrollo de productos:** estrategia que precisa una posición tecnológica fuerte que permita la innovación.
- **Diversificación:** implica abarcar las exigencias tecnológicas derivadas del desarrollo de productos y un nuevo planteamiento comercial derivado de la presencia de nuevos mercados. La diversificación se plantea como un paso posterior a la expansión o al desarrollo. Esta estrategia tiene las siguientes vertientes:
 - ✓ Diversificación horizontal: crecimiento basado en nuevos productos elaborados con tecnologías afines a las que ya posee la empresa.
 - ✓ Diversificación vertical: la empresa controla todo el proceso económico desde los productos intermedios hasta los finales.
 - ✓ Diversificación concéntrica: aprovechar algún punto fuerte actual de la empresa que pueda consistir una ventaja competitiva, puede ser de tipo tecnológico o comercial.
 - ✓ Diversificación conglomeral: estrategia que se lleva a cabo mediante un proceso de crecimiento externo a través de fusiones o absorciones.

c) Estrategias orientadas a la identificación de la empresa, es decir, a mejorar la percepción que los clientes tienen de la misma. Estas estrategias llamadas genéricas diseñadas por Michael Porter¹⁵, fueron clasificadas de la siguiente manera:

- **Para el liderazgo en costos:** esta gira en torno de la fabricación de productos estándar a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios. Esta estrategia consta de pocos gastos indirectos, intolerancia ante el desperdicio, análisis de presupuestos, recompensas al personal al contener costos.
- **De diferenciación:** es una estrategia que busca a mejorar las características de un producto o servicio relevantes en el proceso de decisión del cliente como son el tamaño, color, precio, forma, diseño, servicio, calidad, seguridad, durabilidad, etc.

¹⁴ Pérez Moya Jesús, Manual de estrategia y gestión de empresas, ed. Díaz de Santos, S.A, Madrid, España 1994

¹⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, ed. Ecafsa, México 2001



- **De enfoque:** esta significa producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Estas estrategias son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no están orientadas al mismo segmento para especializarse.

d) Estrategias orientadas a enfrentar cambios bruscos del entorno:

El autor Fred R. D¹⁶ en su libro “Conceptos de Administración estratégica”, identifica a las estrategias, llamándolas **alternativas** las cuales, a su vez se clasifican en cuatro grupos como se muestra en el cuadro 8.

- ✓ Estrategias de integración.
- ✓ Estrategias intensivas
- ✓ Estrategias de diversificación
- ✓ Estrategias defensivas

Cuadro 8
Estrategias alternativas

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
De integración	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia delante • Hacia atrás • Horizontal 	<p>Adquirir la posición o un mayor control de los distribuidores o detallistas.</p> <p>Trata de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.</p> <p>Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores.</p>
Intensivas	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el mercado • Desarrollo de mercado • Desarrollo de producto 	<p>Conseguir mayor penetración en el mercado para productos actuales, por medio de mayor esfuerzo en la comercialización.</p> <p>Introducir bienes o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.</p> <p>Tratar de aumentar las ventas mejorando los bienes o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.</p>

¹⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a pequeña y mediana empresa, ed. ECAFSA, México 2001.



		<i>Continuación...</i>
De diversificación	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación • Diversificación horizontal • Diversificación conglomerada. 	<p>Agregar bienes o servicios nuevos, pero relacionados.</p> <p>Agregar bienes o servicios, pero no relacionados.</p> <p>Agregar bienes o servicios nuevos, pero relacionados</p>
De defensa	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de riesgo compartido • Encogimiento • Desinversión • La liquidación • La combinación 	<p>Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objeto de cooperar.</p> <p>Reagrupar mediante la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.</p> <p>Vender una división o parte de una organización.</p> <p>Vender los activos de una empresa, en partes, a su valor tangible.</p> <p>Aplicar una combinación de dos o más estrategias al mismo tiempo.</p>

Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*, ed. ECAFSA, México 2001.



1.5.2 Modelo integral para desarrollar estrategias:

Aunque existe una vasta literatura que aborda la planeación estratégica, ninguna aporta elementos prácticos para desarrollar estrategias, al menos eso se percibe. Por tal motivo se propone el siguiente modelo que tiene como objetivo fundamental la formulación de dichas estrategias de una manera práctica y sencilla. (Ver modelo, página siguiente)

Primero, es importante conocer los factores internos y externos que afectan directa o indirectamente a la organización. Esto hace necesario la aplicación del análisis FODA en todas las áreas que posee la empresa con el fin de ponderar el impacto que tienen dichos factores.

Cuando se inicia con la formulación de estrategias, los objetivos trazados en la organización se tornan importantes pues hacia ellos deberán orientarse todos los esfuerzos que realizará la organización a través de las estrategias.

Después de aplicar el análisis FODA, se toman aquellos aspectos que nos permitan elaborar las mejores estrategias operativas que serán las que apuntalarán a las estrategias de negocio o empresa.

Después de haber elaborado las estrategias operativas se tiene la estructura básica para desarrollar las estrategias de negocios, las cuales se pueden generar a partir del conocimiento generado en la elaboración de las primeras.

Cuando se elaboran las estrategias de negocio se puede tener la certeza de que, al implantarlas, se puede generar una sinergia en todas las áreas encaminadas al logro de los objetivos organizacionales.

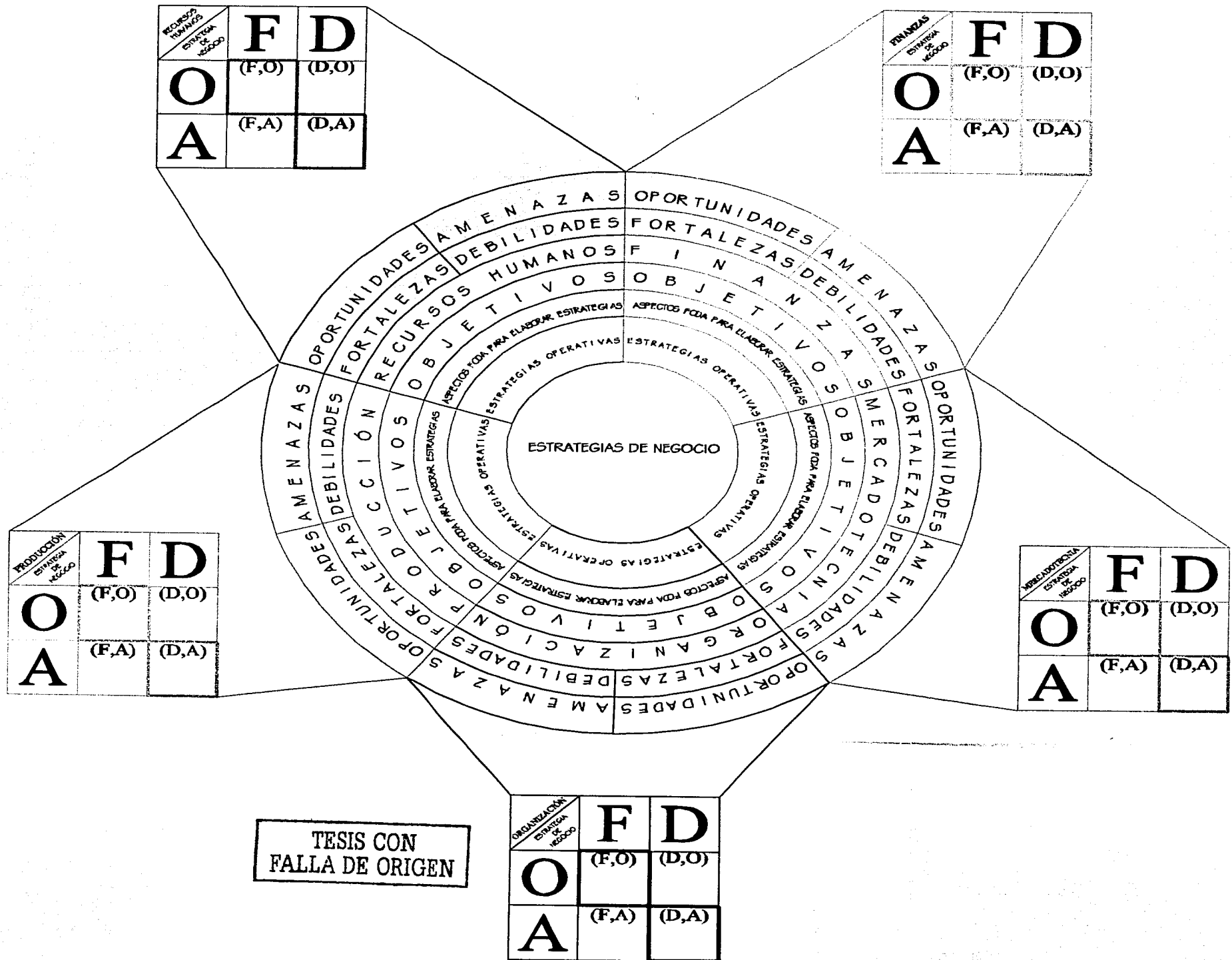
Como se aprecia en el modelo propuesto, los primeros aspectos que se consideran para la elaboración de estrategias son las oportunidades y amenazas que son los factores externos, y las fortalezas y debilidades que son los internos, con la finalidad de ponderar el impacto que tienen en cada área de la organización y que impiden o ayudan al logro de los objetivos. Posteriormente se consideran aquellos aspectos FODA que permitan elaborar estrategias operativas tendientes a potencializar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

Una vez generada la estrategia operativa, es posible elaborar la estrategia de negocio tendiente a mejorar la posición estratégico – competitiva de la organización.

Para llevar a cabo este proceso integral que permite desarrollar estrategias, se utilizan matrices FODA de impacto cruzado¹⁷ misma que se explicarán más adelante.

¹⁷Valdés Hernández Luis Alfredo, Apuntes personales de Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático.

MODELO INTEGRAL PARA GENERAR ESTRATEGIAS





• **Matriz FODA de impacto cruzado.**

La siguiente matriz permite llevar a cabo la formulación de estrategias de manera conjunta, considerando tanto el ambiente interno (fortalezas y debilidades) como el ambiente externo (oportunidades y amenazas). Dicha matriz esta basada en la regla de los signos derivada de las leyes matemáticas, la cual dice que al multiplicar signos iguales, el resultado es positivo. Asimismo al multiplicar signos distintos, el resultado es negativo.

	+	-
+	+	-
-	-	+

Regla de los signos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Primeramente, para desarrollar las estrategias, hay que delimitar el área específica en la que se generaran las estrategias de negocio y operativas. Posteriormente se identifican y enumeran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que generen un impacto en el área delimitada. (ver matriz)

Matriz FODA de impacto cruzado

Area:	F	D
Estrategia de negocio:	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
O	I (F,O)	II (D,O)
1. 2. 3. 4. 5.		
	III (F,A)	IV (D,A)
1. 2. 3. 4. 5.		

Fuente: Adaptado de Valdés Hernández Luis Alfredo, Apuntes personales de planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático.



Después de haber seleccionado y enumerado los elementos del análisis FODA se consideran las *fortalezas* y las *oportunidades* clave para la generación de las estrategias, intersección (F,O), con el fin de potencializar las primeras y aprovechar las segundas. Dichas estrategias se colocaran en el cuadrante estratégico I.

De igual manera, para el cuadrante estratégico II intersección (D,O), se consideran las *debilidades* y *oportunidades* para la generación de estrategias, que se utilizarán para superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Para el cuadrante estratégico III (F,A), se formularan estrategias utilizando las *fortalezas* para disminuir o evitar las *amenazas*.

Y finalmente para formular las estrategias del cuadrante estratégico IV se consideran las *debilidades* y *amenazas* (D,A), el cual tiene la finalidad de fortalecer las primeras para evitar las segundas.

Después de haber generado todas las estrategias para los cuatro cuadrantes, sólo se consideran el uno y el cuatro puesto que son los aspectos críticos en los cuales la empresa deberá centrar sus esfuerzos. Por un lado, en el cuadrante I, la estrategia elaborada tenderá a explotar los aspectos positivos del ambiente interno y externo para crecer y desarrollarse. Por otro lado, en el cuadrante IV, la estrategia elaborada tiende a neutralizar las amenazas que afectan directamente a los puntos débiles de la empresa.

Una vez disminuidas las debilidades y controladas las amenazas mediante las estrategias del cuadrante IV, las del cuadrante I, se vuelven la estrella polar de la organización.

Como ya se menciona, las estrategias de los cuadrantes I y IV forman la estructura básica, en la cual se cimentara la estrategia de negocios. Es decir, las estrategias de dichos cuadrantes servirán para la elaboración de la estrategia de negocio.

Es importante mencionar que la estrategia de negocio se formulará después de haber evaluado las estrategias operativas, debido a que el riesgo se reduce al máximo.



1.6 Evaluación y Selección de estrategias

Evaluar y seleccionar estrategias, tanto operativas como de negocios, implica tener visión futurista, ya que, a partir de este momento comienza la implantación o puesta en marcha de la estrategia misma. En la práctica la evaluación y selección de estrategias, obedece a criterios de racionalidad económica y estratégica, así como a factores como la intuición del empresario, los intereses y motivaciones implícitas de las directrices, las relaciones de poder de distintos grupos que participan en la organización o a la moda de la estrategia del momento, aspectos que siempre deberán ser tomados en cuenta.

La evaluación y selección de estrategias generadas en la matriz FODA de impacto cruzado, se lleva a cabo en dos etapas:

La primera se realiza automáticamente cuando sólo se consideran las estrategias del cuadrante I y IV, puesto que la misma matriz descarta los cuadrantes restantes por no generar un impacto de gran trascendencia en la organización y en la elaboración de la estrategia de negocio

La segunda consiste en que, una vez seleccionadas las estrategias de los cuadrantes I y IV, éstas se evalúan mediante criterios que comprueben y aseguren la factibilidad, aceptabilidad y la adecuación a los objetivos.

Por lo que respecta al criterio de factibilidad, éste intenta conocer el éxito de la implantación de la estrategia conociendo los recursos y capacidades con que cuenta la empresa. Asimismo la aceptabilidad trata de medir las consecuencias de adoptar una determinada estrategia, es decir, medir si los resultados esperados de la misma son aceptables o no para los que dirigen la organización. La evaluación de la estrategia en relación a los objetivos, busca adecuar lo mejor posible dicha estrategia a de los objetivos.

Para llevar a cabo la evaluación de dichos criterios se utiliza una ponderación del 1 al 5 para cada uno de ellos, en donde la calificación total para cada estrategia será de 20 puntos. (ver cuadro 9).

Una vez evaluadas las estrategias, se les asigna un rango que va de 17 a 20 puntos para aquellas que presentan una *alta prioridad*, de 13 a 16 puntos a aquellas que tiene un carácter *prioritario*, de 9 a 12 a aquellas que se consideran *necesarias* y de 5 a 8 para aquellas que es posible *postergar* su implantación.

Es importante mencionar que para ponderar cada criterio se consideran aspectos cualitativos de gran importancia como el sentido común y las expectativas de grupo.

La segunda etapa de la evaluación es importante, ya que permite identificar aquellas estrategias que de acuerdo con la escala de evaluación tienen la calificación más alta. Estas estrategias serán las primeras a considerar para la elaboración de la estrategia de negocio.



Cuadro 9
SEGUNDA ETAPA DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS
MEDIANTE PONDERACIONES

ÁREA	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	C R I T E R I O S				TOTAL *
		OBJETIVO	OBJETIVO	FACTIBILIDAD	ACEPTABILIDAD	
		1 AL 5	1 AL 5	1 AL 5	1 AL 5	
ORGANIZACIÓN						
PRODUCCIÓN						
RECURSOS HUMANOS						
FINANZAS						
MERCADOTECNIA						

Fuente: Elaboración propia

TOTALES:*



Alta prioridad



9 - 12

Necesario



13 - 10

Prioritario



5 - 8

Postergable



En la siguiente matriz, se recogen las estrategias operativas con la ponderación más alta y a partir de ellas se genera la estrategia de negocio.

Matriz para generar la estrategia de negocio

Área: Organización Estrategia de negocio		
Área: Producción Estrategia de negocio	I (F,O)	
Área: Recursos Humanos Estrategia de negocio	I (F,O)	II (D,A)
Área: Finanzas Estrategia de negocio	I (F,O)	IV (D,A)
Área: Mercadotecnia Estrategia de negocio	I (F,O)	IV (D,A)
	I (F,O)	IV (D,A)
		III

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fuente: elaboración propia.



Finalmente se le asigna un grado de prioridad de ejecución a cada estrategia operativa. Es importante destacar que varias estrategias pueden implantarse de manera simultanea y otras requieren de que se vaya preparando un mejor escenario para poderse implantar y lograr el éxito que se requiere.

El siguiente cuadro es de gran utilidad para el estratega, ya que muestra la prioridad de ejecución de cada estrategia operativa. (Ver cuadro 10)

Sí después de haber implantado una estrategia, ya sea operativa o de negocio, no esta rindiendo los beneficios que se esperan y se convierte en un costo considerable para la empresa, se puede optar por replantearla totalmente a partir de la Matriz FODA de impacto cruzado y en la segunda etapa de la evaluación de estrategias, pues en ésta última fue donde se descartaron las estrategias operativas que recibieron una ponderación menor al de *alta prioridad*. A esta etapa se le considera como una realimentación del sistema

En esta etapa de la realimentación también se pueden considerar aquellas estrategias de los cuadrantes II y III, con las salvedades que llevaron a descartarlas.



Cuadro 10

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS					
TIPO DE ESTRATEGIA	ÁREA	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	PRIORIDAD DE EJECUCIÓN		
			1	2	3
ESTRATEGIAS OPERATIVAS	ORGANIZACIÓN				
	PRODUCCIÓN				
	RECURSOS HUMANOS				
	FINANZAS				
	MERCADOTECNIA				



TIPO DE ESTRATEGIA	ÁREA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	MERCADOTECNIA	
	PRODUCCIÓN	
	RECURSOS HUMANOS	
	ORGANIZACIÓN	
	FINANZAS	

Fuente: Elaboración propia



1.7 Implantación

La implantación consiste en poner en práctica todas las estrategias evaluadas y seleccionadas para que el cambio que se quiere en la organización se lleve a cabo.

Para iniciar con la implantación se hace necesario preparar el terreno para que los resultados sean favorables. La implantación de las estrategias implica convertir el plan estratégico en acciones. La estrategia se debe implantar de manera que se ajuste a las acciones de la organización, pero también, se debe llevar un proceso de cambio y de aprendizaje organizativo paulatino para favorecer el éxito de la implantación.

- **Consideraciones básicas para la implantación:**

Para llevar a cabo la implantación de la planeación estratégica en la empresa, es necesario tomar en cuenta tres elementos básicos:

- ✓ **La estructura organizacional:** primeramente hay que definir de una forma más precisa la estructura de la empresa, es decir, se requiere que existan funciones y actividades delimitadas para cada puesto. Asimismo es importante establecer procedimientos, normas y políticas que orienten al personal en la realización de sus tareas. El objetivo de definir la estructura organizacional es que ésta apoye a que las estrategias sean exitosas.
 - ✓ **Asignación de recursos:** la utilización de los recursos es una cuestión esencial para el éxito de la implantación de las estrategias. Toda implantación requiere de recursos humanos, financieros y materiales; por tal motivo es de suma importancia garantizar que dichos recursos existan en la organización.
 - ✓ **Dirección del cambio estratégico:** el propósito de la planeación estratégica consiste en lograr un cambio en la empresa, por lo que la manera de dirigir este cambio es esencial para que sea exitoso. Es importante mencionar que el cambio en una organización depende en gran parte del grado en las que las personas se comprometan con el logro de los objetivos. De igual manera es idóneo precisar que el cambio es influenciado por la atmósfera en la cual esta inmersa la organización, por lo que no existe una forma única para dirigir dicho cambio.
- **Métodos para la implantación:**
- ✓ **Método instantáneo:** este método se aplica cuando el grado de implantación es sencillo y abarca un reducido número de unidades de la empresa.



- ✓ Método del proyecto piloto: consiste en realizar un ensayo con los resultados del estudio en sólo una parte de la organización con la finalidad de medir efectos. Si el impacto es positivo, la implantación de las estrategias se puede ir extendiendo a las demás áreas. Su principal utilidad radica en que permite introducir cambios en una escala reducida llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la validez y efectividad de la estrategia antes de instrumentarla en forma global.
- ✓ Método de implantación en paralelo: este método se utiliza cuando la implantación implica el manejo de mucha información y recursos. Consiste en ir implantando poco a poco las estrategias sin dejar de realizar las actividades tradicionales. Este método permite que cualquier contingencia que se presente pueda afrontarse sin precipitaciones y que el personal que se encargará de las nuevas formas se vaya familiarizando con ellos sin la presión que significa comentar errores de efectos irreversibles.
- ✓ Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas: este método es el más adecuado para implantar estudios que implica cambios de gran magnitud. Consiste en seleccionar partes del estudio e implantarlos procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso solo cuando se haya consolidado el anterior.
- ✓ Combinación de métodos: consiste en la aplicación de más de un método para realizar un estudio, tomando en cuenta el efecto que los cambios administrativos pueden generar en la organización.¹⁸

1.8 Control

Una vez que se han implantado las estrategias, es indispensable comprobar los efectos, por lo que es conveniente efectuar la identificación y cuantificación de lo que se ha realizado.

Suele suceder que al implantar las estrategias se sigan dos vertientes:

- a) Que la implantación se lleve a cabo sin contratiempos y de conformidad con las proyecciones esperadas o
- b) Que la implantación se dé en forma forzada.

Para dar seguimiento al primer inciso es preciso evaluar los resultados obtenidos en cuanto a los siguientes elementos:

- ✓ **Responsable (s):** papel desempeñado por la unidad o grupo encargado de la implantación.
- ✓ **Productos o servicios:** cumplimiento de ventas específicas.

¹⁸ Benjamin Franklin, Enrique, Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, ed. Mc Graw -Hill, México 1998. Pág. 28



- ✓ **Aspectos organizacionales:** adecuación de la estructura y del problema al cambio, es decir se hace necesario revisar que tanto la estructura de la empresa y el personal se estén adecuando al cambio que se quiere.

Por lo que respecta al segundo inciso, la evaluación implica revisar aspectos como:

- ✓ **Desviaciones:** alteraciones de las condiciones normales de funcionamiento
- ✓ **Causas:** factores que motivan cambios en los resultados
- ✓ **Consecuencias:** impacto provocado por las desviaciones
- ✓ **Alternativas de Solución:** opciones para reorientar las acciones.
- ✓ **Acciones correctivas:** aplicación de las medidas para subsanar las desviaciones.¹⁹

¹⁹ op. cit. Pág. 31



CAPÍTULO 2. CAPÍTULO 2.

ENTORNO ACTUAL DE LAS MPYMES ENTORNO ACTUAL DE LAS MPYMES RURALES EN MÉXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



2.1 Globalización

La globalización es un fenómeno que en la actualidad ha tomado una gran relevancia. De alguna forma todos sabemos algo de ella, ya sea porque lo leímos en algún periódico, lo escuchamos en algún programa de radio o lo vimos en un programa de televisión, pero todos tenemos contacto con ella.

Pero conocer sus orígenes, sus características, su expansión y sus efectos requiere de un análisis serio que evalúe su aplicación práctica ponderando los resultados obtenidos.

Es importante destacar que la globalización no es un fenómeno nuevo, sus orígenes se remontan a finales del siglo XV, cuando se establece la posibilidad real de que todos los hombres estén en contacto los unos con los otros y tiene en sus orígenes, todos los elementos de la globalización contemporánea: los comerciales, fincados en la búsqueda de las especies culinarias; los financieros en tanto que hubo apoyo mercantil a las empresas de conquista y colonización; los ideológicos movidos por las utopías de expansión medievales y los científicos y tecnológicos que hicieron posible la navegación. Por lo tanto los impulsos centrales del proceso de globalización aparecieron a fines del siglo XV¹

Sin embargo desde ese siglo hasta nuestros días, la globalización ha sufrido modificaciones a través del tiempo y se ha adaptado a cada época. En tanto, las monarquías centralizadas de Europa, sobre todo de Inglaterra y Francia incrementaron sus poderes como Estados y el grado de integración al interior de sus respectivas economías durante este periodo, mediante la eliminación o reducción de los poderes monopólicos locales de la nobleza y controlaron en su jurisdicción a los poblados virtuales autónomos así como a los gremios artesanales y mercantiles autogobernados. En esta etapa ambos países llevaron a cabo la integración regional mediante la eliminación de aduanas y otras restricciones internas que pesaban sobre el comercio y el movimiento de factores productivos. Dando lugar a esta incipiente globalización y al colonialismo Inglés y Francés.²

Por otro lado, en el periodo que va desde mediados del siglo XIX hasta principios del XX, las potencias económicas como Alemania, Italia, Estados Unidos y Japón llevan a cabo una rápida industrialización y acumulación del capital que le da vigor a la nueva globalización. Es aquí donde surgen las grandes corporaciones de coinversiones (*Join Ventures*) accionarias, producción masiva de las industrias como la producción de partes intercambiables y el advenimiento de la línea de ensamble, introducida por Henry Ford y la administración científica de Taylor.

En pocas palabras, la globalización resulta de la combinación de procesos históricos específicos de distinta índole, como la revolución informática y de las comunicaciones, la reestructuración posfordista y neoliberal del capitalismo, la reunificación del mercado mundial y el orden político mundial que siguió al fin de la guerra fría.

¹ Correa Giron y Martínez, *Globalidad, Crisis y Reforma Monetaria*, Ed. Miguel A. Porrua, México 1999. P5.

² Pineda, Luis Octavio, *Principales enfoques sobre la globalización: Un análisis comparativo*. Ed. IPN, México 1998. P8



En nuestro país, la globalización se manifiesta abiertamente en 1982, provocada por la introducción al modelo neoliberal, cuando México firma las Cartas de Intención con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Así nuestro país se obliga a reestructurar su política económica con el fin de pagar los servicios de la deuda externa.

En este periodo, Miguel de la Madrid Hurtado inicia el proceso progresivo de apertura del mercado con el exterior. Empezó con la eliminación del requisito de los permisos de importación y a raíz de la reestructuración de la deuda externa México se incorpora al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).³

2.1.1 Características:

Para comprender las características de la globalización actual, es necesario hacer referencia primordialmente a los Acuerdos Generales de Bretton Woods, Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas, que tuvo lugar en Bretton Woods Estados Unidos en 1944, ya que estos acuerdos repercutieron en la economía mundial y en los mercados globales. En esta fecha, después de la segunda guerra mundial, los países habían quedado destrozados siendo necesario y urgente una reestructuración económica mundial. Por tal motivo el objetivo del sistema era impulsar el crecimiento económico y mundial, el intercambio comercial ente las naciones y la estabilidad económica tanto dentro de los países como a nivel internacional.

El sistema de Bretton Woods se basaba en tres instituciones principales:

1. El Fondo Monetario Internacional (FMI) el cual debía garantizar el cumplimiento de las normas acordadas en lo referente al comercio y a las finanzas internacionales así como de establecer facilidades de crédito para los países con dificultades temporales de la balanza de pagos.
2. El Banco Mundial fue creado para financiar el desarrollo a largo plazo.
3. El Acuerdo General sobre Aranceles y el comercio (GATT), que tenía por meta la liberación del comercio mundial.

La Conferencia, a la cual acudieron representantes de 44 países, fue convocada para intentar lograr la estabilidad de las unidades monetarias y del crédito para conseguir un nuevo orden económico una vez que finalizara la II Guerra Mundial. De la Conferencia surgió también un nuevo sistema monetario internacional que tenía que lograr la estabilidad de los tipos de cambio entre las distintas monedas.

En resumen, los Acuerdos de Bretton Woods pretendían abarcar los intercambios financieros, el desarrollo económico mundial y el progreso del comercio internacional. Estas tres acciones buscaban lograr la integración deseada de las economías nacionales. El Acuerdo de Bretton Woods trataba de buscar un orden económico internacional que configurará la nueva realidad económica mundial.

³ Rueda Peiro Isabel, *Empresas Integradoras en México, siglo XXI Editores, México 1997, p.47*



Este sistema que estableció el dólar estadounidense como moneda de reserva equivalente al oro tuvo su fin en 1971, debido a que Estados Unidos declaró la inconvertibilidad del dólar del oro. Por ello el Fondo Monetario Internacional tuvo que reestructurarse para justificar su existencia adoptando nuevas formas que le permitieran controlar a los países miembros, tales como:

- ✓ Supervisar la política económica de los países miembro.
- ✓ Promover políticas fiscales y monetarias responsables.
- ✓ Impulsar el desarrollo del sector privado y de los mercados libres. Ayudar a los gobiernos a crear un entorno constitucional y político en el que el sector privado pueda crecer.
- ✓ Señalar los puntos débiles de cada economía nacional (prender focos rojos) y exigir medidas correctivas.
- ✓ Organizar paquetes de rescate para los países en problemas económicos como sucedió con México en 1995. El país que acepta el rescate está obligado a firmar *una carta de intenciones* en la cual se compromete a resolver los problemas que ocasionaron la crisis.
- ✓ Promover las reformas de los sistemas financieros de los países miembro.⁴

A partir de esa fecha se ha venido en cascada una serie de crisis recurrentes que contagia a todos los mercados y a todos los países.

La Globalización actual, gestada en 1944, hace que la recesión económica que padece algún país, afecte invariablemente a otros. Esto se agrava cuando el país que la sufre es una potencia económica mundial, como es el caso de Estados Unidos, cuya recesión hace cimbrar los cimientos de la endeble economía mexicana. Como resultado de esas crisis recurrentes, los países se ven obligados a endeudarse cada vez más con los organismos internacionales, mismos que les dictan las políticas económicas que tendrán que poner en práctica para asegurar el retorno de dichos préstamos y cuyos resultados están a la vista: por un lado tenemos a los inmensamente ricos y a los inmensamente pobres por el otro (en nuestro país la cifra oficial asciende a 53.7 millones de pobres y de esos 24.2 millones se encuentra en la pobreza extrema). Es innegable que las economías en vías de desarrollo tienen que pagar un alto costo social, pues para que un país pueda ser competitivo deberá poner en práctica las siguientes medidas:

1. Bajar las tasas de inflación.
2. Eliminar las barreras comerciales.
3. Reducir el gasto público como porcentaje del PIB.
4. Desregularizar sus economías y fortalecer el mecanismo del mercado.
5. Privatizar las empresas paraestatales e impulsar la competencia.⁵

⁴ Zbigniew Kożicowski, Finanzas internacionales, ed. Mc Graw – Hill, México 2000. p. 31

⁵ Idem, p. 33



Los efectos de la globalización no sólo se ven reflejados en las economías de los países sino que también impactan los rubros de la educación, salud, cultura, tecnología; así como el ámbito empresarial en donde el escenario es dominado por las *Empresas Transnacionales*.

Estas empresas son definidas como: “Una empresa (o grupo de empresas) de gran tamaño, las cuales a partir de una base nacional han implantado en el extranjero muchas filiales en muchos países, con una estrategia y una organización concebidas en escala mundial”. Este tipo de empresas son el eje del proceso de globalización, ya que por su poderío económico determinan el comercio mundial (sólo las 200 empresas transnacionales más grandes efectuaban en 1992 ventas totales equivalentes a 26.8% del PIB mundial)⁶ y las directrices económicas, políticas y sociales de los gobiernos de acuerdo a sus propios intereses.

Un ejemplo de ello lo observamos en el Consorcio Wal – Mart, corporación considerada la más grande del mundo cuyo ingreso anual asciende a 220 millones de dólares, de los cuales obtiene una ganancia anual de 7 mil millones de dólares. Con estas ganancias la familia Walton se ha convertido en unas de las más ricas del mundo.

El fenómeno Wal – Mart se ha extendido a todo el globo y tan solo en los 90's la empresa abrió 700 tiendas fuera de Estados Unidos, incluyendo México. Su poderío se manifiesta en cada una de sus tiendas con 18,580 metros cuadrados, en donde se puede encontrar desde panadería, cafetería hasta ópticas, farmacias y ferretería. Para cumplir con su objetivo la empresa emplea a 1 millón de personas con salarios míseros. El empleado de esta empresa no percibe un seguro médico y el que lo percibe lo abandona por las altas primas que le cobran. Algún sindicato que proteja los intereses de los trabajadores es una utopía pues en Wal – Mart no existe, ya que esta empresa se ha caracterizado por ser la número uno en violaciones a los derechos laborales y en discriminación a discapacitados. Tan solo en la ciudad de Maine se la han descubierto 1400 violaciones a las leyes que prohíben el empleo a menores. Debido a esta situación la empresa tiene una rotación de personal del 50% y en algunas de sus tiendas ésta rotación alcanza un 300%. Pero eso no es todo, Wal – Mart presiona a sus 65 mil proveedores para que bajen sus costos operacionales incluyendo la mano de obra. Lo más nefasto que caracteriza a ésta empresa es que su efecto económico devastador se siente a 32 kilómetros a la redonda, donde las empresas se ven en la imposibilidad de competir y en la imperiosa necesidad de cerrar. Una tienda Wal – Mart que se asienta en determinado lugar genera 140 empleos en la comunidad pero a costa de destruir 230 empleos mejor pagados y con mejores condiciones de trabajo.⁷

Sin duda estas Empresas Transnacionales afectan gravemente a las unidades económicas de cada país, principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES).

⁶ Correa, Girón, Martínez Globalidad, Crisis y reforma monetaria, , Miguel Angel Porrua, p.53.

⁷ La Jornada, Domingo 1 de junio de 2002, p. 25



En los países desarrollados el impacto devastador de las transnacionales no es tan pronunciado, ya que en ellos se crean leyes que protegen a su base productiva. Además las empresas son más flexibles y su tendencia es a formar agrupaciones para protegerse de los cambios del entorno económico nacional y mundial. Sin embargo en países subdesarrollados como México y el resto de América Latina sucede lo contrario.

En estos países las MPYMES sufren los embates de la globalización, pero de éstas las micro, son las más vulnerables debido a que nacen como resultado del desempleo y como un medio de subsistencia ante la ausencia de fuentes de trabajo estables y bien remuneradas. Por lo tanto estas empresas no surgen como un proyecto de negocios a largo plazo.

Por ello la mayoría de los gobiernos de estos países, no ven a las MPYMES como fuentes de creación de riqueza nacional y de desarrollo socioeconómico, por lo contrario, las ven solo como focos de informalidad o solo como una alternativa emergente para superar los problemas del desempleo.

En nuestro país las MPYMES operan con muchas limitaciones que se traducen en baja productividad; reducidos márgenes de ganancias, poca capacidad de gestión y organización empresarial; desconocimiento de trámites y reglamentos para su operación y/o regularización así como de sistemas administrativos y operativos rudimentarios, esto limitan su capacidad de inversión y ahorro. Esta situación induce a que una gran parte de los empresarios del sector no puedan expandir sus empresas ni ofrecer un valor agregado en sus productos o servicios ni generar nuevos puestos de trabajo.

Debido a tal situación en que operan las MPYMES, los efectos del fenómeno globalización representan un gran desafío para las economías pequeñas, porque implica competir en mercados más exigentes en donde las grandes corporaciones tienen estructuras tecnológicas, de información, de comunicaciones, de electrónica, entre otras, además cada vez se exige en el mercado productos y servicios de mejor calidad.

En consecuencia los gobierno deben preparar un escenario adecuado que proteja y facilite la competitividad de las MPYMES ante la globalización para no ser desplazados por las grandes empresas tanto nacionales como extranjeras.

En resumen el panorama de la globalización en el que se encuentran inmersas las micro, pequeñas y medianas empresas es muy desfavorable, sin embargo, no se puede ignorar el fenómeno globalizador, pero si, se pueden aprovechar algunas de las bondades de éste para impulsar a las MPYMES a ser más competitivas aprovechando su flexibilidad, velocidad de respuesta ante los requerimientos del mercado y facilidad de adaptación, factores que constituyen una importante ventaja que debe aprovecharse como sucede en países desarrollados.



2.2 Apertura comercial

La apertura comercial es el libre tránsito de productos, servicios y de todo aquello que sea susceptible de intercambiarse entre los países, sujeto a un marco regulatorio que le da su legalidad de ser.

La apertura comercial como consecuencia de la globalización afecta a todas las economías del mundo, en mayor o menor grado, pero ninguna puede mantenerse al margen de esta gran vorágine. Es decir, la apertura comercial surge como una necesidad de la globalización para conectar las diversas economías en una red mundial, en donde una decisión afecta a todo este sistema de economías. En consecuencia, es insoslayable que una mala decisión o una decisión mal orientada traerá repercusiones graves para todos los países conectados. Este efecto es más notorio en países como México en donde la Apertura Comercial trae consigo una competencia descarnada por conquistar los nuevos mercados y en donde las empresas nacionales, por carecer de tecnología, de buenos sistemas administrativos y de líderes sagaces, son más propensas a perder terreno.

En nuestro país, el comercio con el exterior surge desde la colonia española y se ha venido desarrollando a través de los diferentes periodos - época colonial, México Independiente, Porfiriato, etc.- hasta nuestros días, donde las relaciones que mantiene en materia de comercio exterior son con su principal socio comercial: Estados Unidos.

Durante el periodo que va desde 1940 hasta 1982, México se había caracterizado por mantener una política de proteccionismo, la cual establece diversos controles y trabas a las importaciones y subsidia a las exportaciones.

Sin embargo a finales de 1982, el gobierno mexicano decide cambiar su política comercial externa de proteccionismo por una política de "Libre Mercado" debido a que México introduce el *neoliberalismo* como modelo económico. Esta decisión tuvo sus cimientos cuando el país firma las *cartas de intención* emitidas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), en donde se obliga a cumplir con el pago de la deuda externa y subsanar los efectos de la crisis económica por la que atravesaba.

La apertura comercial fue uno de los renglones que aconsejó el FMI con objeto de facilitar la entrada de productos y servicios provenientes del exterior que anteriormente estaban limitados a condiciones para entrar al país por medio del sistema de permisos previos, el cual establecía pedir permisos con anticipación para poder importar cualquier mercancía.

Después de que México se insertó en el nuevo modelo económico, se preparó terreno para la entrada al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) que se firmó en el año de 1986. Con este acuerdo se genera un rápido proceso de apertura comercial que simulaba una gran oportunidad para México.



A pesar de que la apertura comercial significaba un gran avance para el desarrollo del país, ya que aparentemente generaría beneficios porque era un instrumento para combatir la crisis económica, en la práctica esto no ha sido, ya que esta política de libre comercio obedece a presiones externas y a intereses particulares de Estados Unidos debido a que éste obliga a México a liberar el acceso de las exportaciones estadounidenses; a fin de resolver sus problemas internos en materia económica.

Por lo tanto la apertura comercial no beneficia a nuestro país, porque en lugar de incrementar nuestras exportaciones importamos los productos o servicios de esta superpotencia, lo que trae como resultado un déficit en nuestra balanza comercial.

En consecuencia como ya lo hemos mencionado las MPYMES se encuentran inmersas en una atmósfera empresarial poco favorable. Si bien es cierto que las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país tienen una gran importancia en la base productiva, también es cierto que su participación ha ido disminuyendo desde la década de los 80's hasta nuestros días. Por lo tanto no es tan errado afirmar que la apertura comercial ha sido un proceso que ha afectado sobremanera a la industria interna del país, ya que las empresas mexicanas han resentido severamente la entrada de productos y servicios a precios más bajos y algunas de ellas han tenido que reestructurarse, debido a que se han visto en la necesidad de comprar insumos provenientes del exterior con la finalidad de seguir siendo competitivas y poder satisfacer las nuevas preferencias del mercado, sin embargo muchas de ellas no logran dicho objetivo por los altos costos que esto significa. Como prueba de ello "algunas ramas industriales han sido prácticamente barridas como la industria del juguete y la productora de televisores, otras como la textil y la del calzado han sufrido la competencia de productos importados de menor calidad, incluso usados, pero a precios más bajos. fabricas que producian zapatos de buena calidad, de piel, hoy exhiben en sus aparadores los de vinil importados⁸. Esto quiere decir que se pone por encima la supervivencia de la empresa que la calidad de los productos y servicios.

Por otro lado, es importante mencionar que los productos de importación son los que fijan los precios "tope" de los productos nacionales, porque algunos son elaborados con materia prima de baja calidad y con mano de obra mucho más barata, además de que logran ganar posición en el mercado con intensas campañas de mercadotecnia, aunado a esto, algunos productos ingresan al país de manera ilegal con lo que desestabilizan aún más a la economía interna de nuestro país.

Por si fuera poco, las grandes empresas transnacionales tiene que abastecerse de sus insumos por medio de sus casas matrices, con lo cual no se crean cadenas productivas que beneficien a la micro, pequeña y mediana empresa, de esta manera se asesta otro duro golpe al endeble eslabón de las MPYMES.

⁸ Angeles, Cornejo Olivia Sarahí, Empresas Integradoras en México, Ed. Siglo XXI, México 1997, p. 43. 48



Por consiguiente es falso el argumento liberal, según el cual, el libre comercio aumenta los niveles de competitividad de las economías en vías de desarrollo⁹, ya que como hemos visto, las empresas transnacionales dominan el mercado y fijan las políticas del comercio.

Como se ha mencionado en este breve bosquejo, los estragos de la apertura comercial han sido evidentes al propiciar desempleo, cierre masivo de MPYMES, un ambulante que se ha salido de las manos del gobierno y diversas crisis económicas que han dejado severas lesiones al pueblo mexicano. Lesiones y secuelas como la pobreza extrema que no solo ha afectado el área urbana, sino también el área rural, es decir el sector más rico de nuestra economía: "El Campo Mexicano".

Este sector se ha visto en serios problemas por la gran competencia desleal que se ha generado por la avalancha de importaciones agropecuarias y por el rezago en las exportaciones de los productos nacionales.

Esta situación se acrecentó en el periodo de gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari, debido a que estaba en puerta un tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá. El primer país presionó fuertemente al nuestro a grado tal de reformar la Constitución Mexicana. Estas presiones culminaron en 1991 con la modificación al artículo 27 constitucional, cuyo fin era garantizar a los inversionistas estadounidenses seguridad en sus inversiones y reglas claras en cuanto a la propiedad de la tierra.

Este artículo apoyado en la Ley de la Reforma Agraria establecía el carácter inalienable, imprescriptible, inembargable e intransmisible de los bienes ejidales razón por la cual en ningún caso o forma pueden cederse, transmitirse, arrendarse o hipotecarse o establecer contratos que impliquen la explotación a terceros¹⁰; es decir no existía la posibilidad de que la tierra se convirtiera en propiedad privada. Pero a raíz de su modificación, la tierra quedó a merced de los grandes capitales y de todo aquel que poseyera el suficiente dinero para adquirirla.

Sin embargo siempre han existido formas clandestinas en donde el campesino permite el usufructo de su tierra a cambio de una mísera cantidad de dinero, pero no por decisión propia, sino como una respuesta a la hambruna que azota al campo mexicano.

Asimismo, han existido un sinnúmero de programas de apoyo al campo (PROCAMPO, por ejemplo) que con el tiempo han demostrado su ineficacia. Es evidente que el campo mexicano siempre ha estado al margen del desarrollo del país, sin embargo esto se ha acrecentado con la apertura comercial después de que México ingresó al GATT en 1986, y desde esa fecha ha seguido las tendencias económicas y globalizadoras que conducen a la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) en 1994.

⁹ La jornada, ¿Quién gobierna al mundo?, 31 de mayo de 2002.

¹⁰ Rueda Peiro Isabel, Las empresas Integradoras en México, siglo XXI Editores, México 1997.



Algunos autores auguraban que con este tratado habría un despegue en la economía de nuestro país. Por primera vez México podría conquistar los mercados globales y con la ayuda de la inversión directa podría, como por arte de magia conquistar el primer mundo, ya que el TLC establece la apertura total en los países miembros y con ello el impacto será mucho más importante para México.

Por lo que respecta al sector agropecuario, en el TLC se celebran diversos acuerdos de los que sobresalen las "Salvaguardas y los Apoyos Internos". Las primeras fueron creadas para proteger a los productos más sensibles de las importaciones, por ejemplo maíz y frijol para México y jugo de naranja y azúcar para Estados Unidos, "además se acordó que cuando un país adopte una salvaguarda global, los países miembros del tratado deberán quedar exentos de tal medida, a menos que sus exportaciones sean una parte importante del bien o contribuyen de manera importante al daño o a la amenaza del mismo".¹¹ Los Apoyos Internos se pactaron con la salvedad de que estos no fueran distorsionadores del comercio internacional ni de la producción.¹²

Sin embargo, con el paso del tiempo hemos observado como se ha desvirtuado este acuerdo, porque en lugar de promover el crecimiento del sector agropecuario para el caso mexicano, vemos cada vez que el campo atraviesa por severas crisis que dejan a los productos mexicanos en una franca desventaja frente a los productos extranjeros.

Es evidente que un acuerdo de libre mercado celebrado entre economías desiguales no genera, ni ha generado los mismos beneficios para un país desarrollado que para un país débil en su economía, debido a que el nivel de desarrollo no es homogéneo, pero a pesar de ello, muchos han creído que celebrar acuerdos de libre comercio con grandes potencias traería grandes ventajas; sin duda podemos afirmar que cuando un país débil expone su mercado a todos los vientos y no puede ejercer sus opciones porque estas las imponen las grandes potencias, nadie puede impedir que sea devorado en una franca y salvaje lucha por el poder y el mercado.

Prueba de ello es la ley que Estados Unidos acaba de emitir sobre Seguridad Agrícola y la inversión rural de 2002" que aumenta sustancialmente el apoyo al campo. Este hecho tan simple como se ve, pone de manifiesto que en materia agrícola no hay posibilidad alguna de reglas internacionales que se respeten, ya que cada país debe velar por el bienestar de sus propios productos.

Claro está que en México ésto último no sucede, ya que Luis Ernesto Derbez, actual secretario de Economía, anunció que hay focos rojos en el campo mexicano, pero que no por ello se promoverán salvaguardas especiales para productos sensibles como el maíz, frijol y trigo, pero si para café procesado, papa, puerco y manzana.¹³

¹¹ Villareal Corrales Lucinda, TLC, las reformas legislativas y el libre comercio 1991 – 2001, p. 106

¹² Lorenzo Ramírez José, ¿Qué ganamos y que perdimos con el TLC?, p. 66.

¹³ La Jornada, Martes 18 de junio de 2002, p.15



La anterior pone de manifiesto el entreguismo y el sometimiento de nuestro gobierno al yugo estadounidense, ya que esta medida no protege a los pequeños cultivadores nacionales pero sí a las empresas transnacionales, como es la empresa Nestlé, misma que controla la mayor parte de la industrialización y comercialización del café; tan solo la Secretaría de Economía autorizó (en 1991) la importación de 150 mil sacos de café de los cuales 119 mil eran destinados a esta empresa.

Por si esto fuera poco, otro producto agropecuario que se ha visto afectado seriamente es el azúcar, debido a la entrada de la fructuosa proveniente de Estados Unidos principalmente.

En el siguiente cuadro (cuadro 11) se puede apreciar que una industria con más de 500 años de existencia esta siendo desplazada paulatinamente por otra con apenas 5 años. Tan solo por mencionar un dato, en el último ciclo la importación de fructuosa ascendió a 285 toneladas.

A pesar de que estudios han demostrado que éste producto provoca problemas al hígado y no fomenta el desarrollo de cadenas productivas, va ganando terreno día a día.

Cuadro 11
Azúcar vs Fructuosa

AZÚCAR VS FRUCTUOSA		
DESCRIPCIÓN	AZÚCAR	FRUCTUOSA
Antigüedad en el país	Más de 500 años	Cinco años
Polos de desarrollo	15 entidades federativas	Dos entidades federativas
Factorías	60	Dos
Capacidad de producción	5.3 millones de toneladas	700,000 toneladas
Producción último ciclo	4.9 millones de toneladas	350,000 toneladas
Importación último ciclo	0.0	285 toneladas
Superficie cultivada	745,000 hectáreas	Cero
Empleos directos	427,000	700
Obreros	36,000	Cero
Administrativos	2,000	Cero
Dependientes económicos	2.5	2,500
Empresarios inversionistas	Nacionales	Extranjeros
Monto de la inversión	\$2,000 millones de dólares	
Fuente de materia prima	Caña	Maíz amantillo
Producto principal	Azúcar	Almidón
Tipo de producción	Natural	Natural y transgénico
Origen	México	Estados Unidos
Subsidio	No	Sí
Diversificación	Alcohol, fibras de bagazo, miel para alimentación animal y forraje	Glucosa, sorbitol, JMAF, fructuosa cristalina, germen aceite de maíz, germen alimentación animal, salvado y pasta de gluten
Consideraciones a la salud	Grupos de científicos de la FDA (Food and Drug Administration) han estudiado desde 1983 las consecuencias del azúcar no encontrando hasta la fecha ningún indicio de que su consumo contribuya a provocar diabetes, enfermedades del corazón, obesidad o presión alta.	Existen informes que sustentan que su digestión no se efectúa por enzimas de la misma manera que la glucosa y esto causa problemas en el hígado que debe sintetizarla formando acetatos que a su vez se convierten en colesterol.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Fuente: Revista, Negocios y Tecnología para pequeña y mediana empresa, No.5, Mayo 2002, p.48



¿Cuáles han sido los resultados de la Globalización y de la Apertura Comercial?

2.2.1 Migración:

Sin duda, las consecuencias son enormes y muy tristes. Por un lado el campo mexicano se está quedando solo y también se esta muriendo, se esta haciendo menos productivo y, lo que un día fue una hermosa plantación de arroz, de trigo, o de papaya, o café, hoy es una larga extensión de hierba, de matorrales o de pastos para ganado en engorda.

En el campo es muy común ver al campesino triste porque tiene que dejar su tierra, porque tiene que dejar ese plato que un día le dio de comer, pero que hoy, se encuentra vacío. Porque hoy no alcanza para comer, porque hoy su esposa y sus hijos se están muriendo de hambre.

¿La solución?

Tomar a la familia y lo necesario para emigrar a las grandes urbes como el Distrito Federal, Guadalajara o Monterrey con el sueño de encontrar una mejor forma de vida.

Pero esto es sólo una forma de intentar paliar el hambre. La otra es decirle adiós a su familia y, si la buena suerte le sonríe(si no se pierde el desierto, si no lo arrastra la corriente del Río Bravo y si logra esquivar las balas de los “cazaindocumentados” de Texas y si no lo pierde el “pollero”) llegar a los Estados Unidos. Sin papeles, sin dinero, con hambre, y con la ilusión de regresar un día, ya sea para, recuperar su tierra que tuvo que vender, o bien para llevarse a su familia y no regresar a este país que sólo le dio miserias.

El precio que paga el campesino por dejar su tierra es muy alto. Cuando llega a las grandes ciudades primero inunda las calles vendiendo chicles, haciendo piruetas en los cruceros o haciendo más grande la espiral del comercio informal y sufriendo el desprecio de los “citadinos” que no comprenden, que no respiran el dolor de desesperación que alberga en el corazón, que lo lleva a incorporarse a otro tipo de miseria, la de las calles, la de la marginación de las manchas urbanas, pues ven invadida su ciudad y sus intereses. Ven mermadas sus oportunidades de empleo, de vivienda de servicios ya que los campesinos, que ahora forman parte de la ciudad, demandan las mismas oportunidades que los que nacieron en la urbe.

Hoy no se necesita saber los datos de la pobreza y de la marginación para sorprendernos de tal situación, sólo basta echar un vistazo a los alrededores o al centro de una ciudad, donde se puede sentir, se puede palpar el miedo de un futuro incierto, de no saber si hoy se probará bocado. De saber que en cualquier momento sus puestos pueden ser desplazados de ese pedazo de banqueta o que su jacal puede ser destrozado ya que está asentado en una zona privada donde alguna transnacional construirá algún centro comercial o alguna zona residencial.



Pero ¿quién se acuerda de estos pobres que tuvieron que dejar su tierra que al menos les producía para mal comer? ¿Quién se acuerda de estas víctimas de la globalización y de la apertura comercial?.

Éstos solo pasan a formar parte de cifras huecas que alarman a organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que nada hacen para remediar esta situación de hambruna mundial.

Este escenario se torna más preocupante cuando investigadores como José Luis Calva, del Instituto de Investigaciones Económicas (IIEc), afirman que serán desplazados 3 millones de campesinos y con ellos sus familias para formar un total de 15 millones de desplazados en un futuro no tan lejano.

En esa misma línea, Arturo Cano columnista de la *jornada* (suplemento "Masiosare" /23 de Junio de 2002), proporciona datos relevantes. En este suplemento se menciona que el Consejo Nacional de Población (CONAPO) estima que es Estados Unidos residen 8.5 millones de personas nacidas en México. Sin embargo en el Censo 2000 de Estados Unidos cifra la población de origen mexicano en 21.5 millones de personas, 60% de todos los hispanos y 7.3% de toda la población. De estos 21.5 millones que ingresan a territorio estadounidense, la mayoría se incorpora al campo (85%) y este río de gente sigue sin detenerse. Tan solo en los últimos 6 sexenios la cifra de migrantes se ha multiplicado por diez: en los 60's salieron de México entre 260 y 290 mil personas; en los 70's fueron entre 1.2 y 1.5 millones; en los 80's entre 2.1 y 2.6 millones; en los 90's llegó hasta 3 millones.

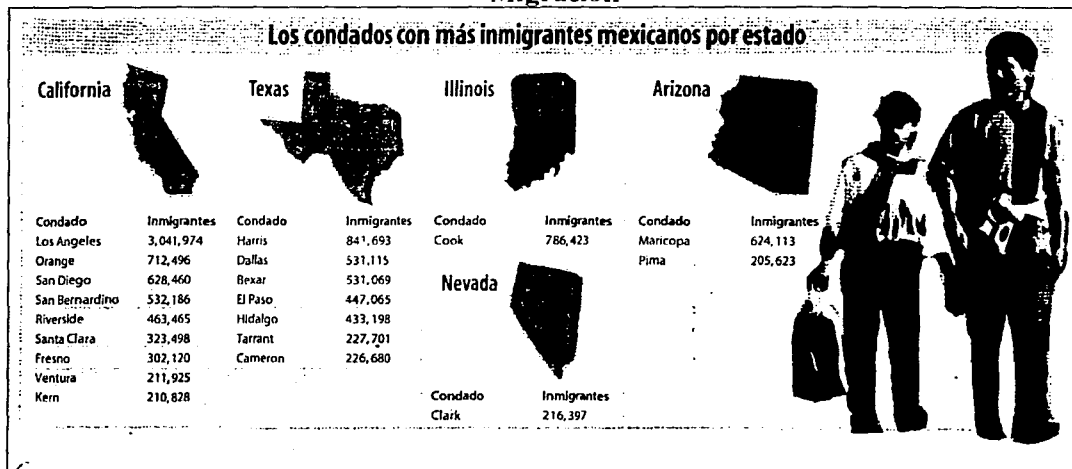
En los años 50's, el destino principal de estas naciones eran Texas y en los 60's era California. En la actualidad la migración se ha dispersado en todo el territorio y hoy un polo muy atractivo es Boston, Florida y Georgia. En los estados del sur los trabajos más pesados y más riesgosos, nicho de la población negra, están siendo ocupados por mexicanos.

Por otra parte la llegada de mujeres migrantes a territorio gringo también ha sido una constante. Tan sólo de 1995 a 2000, un promedio de 26% de personas que salieron a Estados Unidos fueron mujeres. Entre 1998 y 2000, de las mujeres que cruzaron la frontera 56% eran solteras y 39% jefas de familia.

Desgraciadamente, como ya mencionamos, muchos de estos hombres y mujeres que quieren llegar a Estados Unidos no lo logran, pues entre 1994 y 2001 se incrementaron las muertes de migrantes en la zona fronteriza en un 500% en general y en Texas y Arizona fue de 1000%. En lo que va del gobierno de Vicente Fox Quezada van 514 muertos, pero a pesar de tantas muertes que se registran y pese a las humillaciones que sufren los mexicanos en el territorio gringo, ya sea por norteamericanos o por los propios connacionales, nadie puede detener este flujo que crece sexenio a sexenio y que inunda a los condados estadounidense (ver cuadro 12).



Cuadro 12
Migración



Fuente: La jornada, suplemento masiosare, 23 de junio de 2002.

Pese a todo, los mexicanos que llegan a este país norteamericano no sólo son víctimas de una desesperación económica, de políticas que los expulsan de sus tierras de origen, de un sistema de explotación de su mano de obra; están llevando a cabo conquistas democráticas que los hace ejes centrales de un gran movimiento social que no acabará hasta lograr derechos civiles, laborales y humanos en ese México que existe fuera de México.

2.2.2 Desempleo:

Además de la migración, el desempleo es otra agravante que va en aumento día con día y que afecta las condiciones de la vida de los habitantes de nuestro país, ya que se acrecienta la delincuencia, el comercio informal y la marginación.

Una de las principales causas que han generado el desempleo es el modelo económico neoliberal, el cual pugna por una apertura comercial sin restricciones y sin trabas.

Este modelo económico permite que ingresen a países emergentes como México, productos mucho más baratos, elaborados con tecnología de punta y masivamente. De igual manera este modelo favorece la entrada de empresas transnacionales que representan una gran competencia desleal para las MPYMES, las cuales no reciben protección por parte del gobierno.

Ante esta situación cientos de empresas mexicanas se ven en la imperiosa necesidad de cerrar sus puertas arrojando al desempleo a miles de personas, debido a que estas no pueden absorber los altos costos que se necesitan para lograr ser competitivas en un mercado global. Tan solo en el primer año de gobierno de Vicente Fox aumentó en un



millón 300 mil el número de pobres, que es la cifra de empleos que prometió el presidente de la república, pero hasta la fecha los resultados han sido a la inversa.

2.2.3 Pobreza:

Como hemos venido mencionado, la pobreza ha sido una de las consecuencias más negativas que ha ocasionado la política económica adoptada por el gobierno mexicano, la cual tiene sus fundamentos en la globalización y el libre mercado. Esta política ha acrecentado la brecha que separa los dos extremos de las clases sociales: los inmensamente ricos y los inmensamente pobres.

En ese sentido la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOS), dio a conocer las vergonzosas cifras del número de mexicanos sumidos en la pobreza y la miseria al término del año 2000; Según dicha Secretaría existen 53.7 millones de mexicanos en condiciones de pobreza, de una población de 100 millones de habitantes, y 24.2 millones de personas ni siquiera cuentan con los ingresos necesarios para cubrir las necesidades básicas de alimentación (ver cuadro 13).

Cuadro 13
NIVELES DE POBREZA EN MÉXICO

ESTRATOS DEL COMITÉ TÉCNICO			ESTRATO SEDESOS		
Definidos como hogares con "Ingresos suficientes para":	Líneas de pobreza por persona por día	Por ciento acumulado de pobres	Nombre	Línea de pobreza por persona por día	Por ciento acumulado de pobres
1. Adquirir canasta de alimentos	\$20.90 urbano \$15.43 rural	18.6% hogares 24.2% personas*	1. Pobreza alimentaria	\$20.90 urbano \$15.43 rural	18.6% hogares 24.2% personas
2. Satisfacer necesidades, salud, vestido, vivienda, transporte y educación	\$41.80 urbano \$28.10 rural	45.9% hogares 53.7% personas	2. Pobreza de capacidades	\$24.70 urbano \$18.90 rural	25.3 % hogares 31.9 % personas
3. Cubrir los requerimientos anteriores más los otros bienes y servicios indispensables	\$52.17 Urbano \$34.91 Rural	56.9% Hogares 65.0% Personas	3. Pobreza de patrimonio	\$41.80 urbano \$28.10 rural	45.9% hogares 53.7 % personas
Total de pobres		65.0%			53.7%

*Los cálculos de personas para los dos primeros niveles del Comité los llevo a cabo la SEDESOS. La cifra para el nivel superior es estimación de uno de sus miembros. El comité sólo presentó cálculos por hogares.

Fuente: Periódico "La Jornada, del 16 de Agosto de 2002, Economía Moral, Julio Boltvinik "Verdad técnica y verdad oficial "



Sin embargo, el investigador de El Colegio de México, Julio Bolvinik afirma que de acuerdo al Comité Técnico para la Medición de la Pobreza (organismo creado por la SEDESOL), el número de pobres asciende a 65 millones de habitantes en condiciones de pobreza, cifra que fue reducida a 53.7 millones por intereses políticos. Días después, el mismo investigador, refuta las cifras dadas por el comité y cifra la cantidad de pobres en 70 millones aproximadamente*

Pero a pesar de estas cifras alarmantes, el gobierno mexicano no está dispuesto a modificar o replantear la política económica que más de dos décadas ha causado por un lado estragos a la clase social menos favorecida y por el otro lado ha fortalecido los grupos nacionales y extranjeros más pudientes de nuestro país.

Es importante mencionar que el número oficial de pobres es la cifra más alta que ha reconocido el gobierno y ha admitido que más de la mitad de la población es pobre, por lo cual debería crear programas que verdaderamente generen y garanticen el crecimiento y el desarrollo de las poblaciones más pobres a través de políticas que impulsen una redistribución de la riqueza más justa y equitativa mediante más y mejores empleos y no con simples programas administrativos que no resuelven el problema de la pobreza.

2.2.4 Delincuencia:

Los resultados de los altos índices de desempleos y de pobreza son diversos, sin embargo un asunto que lastima grandemente a la población es la delincuencia que padecemos a diario. Pero aquí cabría preguntarse dónde se origina esta delincuencia. Tenemos por un lado los dueños de grandes capitales y de grandes empresas que controlan tanto la vida política, económica y social como el aspecto educativo y cultural. Por otro lado tenemos a 65 millones de personas que no alcanzan a cubrir sus necesidades elementales de vida; quienes al no ver cubiertas estas necesidades buscan la manera de satisfacerlas independientemente de las formas o medios para lograrlo.

Entonces no es tan errado pensar que los responsables de que se genere la delincuencia son, en gran medida, los dueños del capital, pues al concentrar inmensas fortunas limitan las perspectivas y el acceso al desarrollo de millones de personas. Pero de igual manera toda persona que comete un delito es un delincuente que deberá ser sometido a las leyes, aunque el delito sea provocado como consecuencia de la restricción al derecho de vivir dignamente.

Por lo anterior consideramos que el gobierno federal deberá de orientar políticas tendientes a disminuir la gran distancia entre ricos y pobres, ya que si continúa la tendencia de favorecer al capital, el país estará expuesto a una revuelta social.



2.3 Desarrollo Rural en México

Cuando hablamos de desarrollo rural, hablamos de todo un proceso económico, político social, cultural, ecológico, entre otros, que tiene el objetivo de mejorar constantemente el bienestar de toda una población que habita en comunidades rurales.

Este proceso de desarrollo debe sustentarse en programas y políticas que establezca el gobierno federal sexenio a sexenio encaminadas a lograr un crecimiento sostenido, con márgenes amplios de competitividad en el campo mexicano; mismo que se refleje en los bolsillos y en la mesa de los campesinos. Esta prerrogativa de desarrollo que tienen los campesinos lo dicta la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ya que ésta demanda al Estado fomentar la agricultura, la ganadería y la silvicultura, así como promover las condiciones para el desarrollo rural integral con el propósito de generar empleo y garantizar a la población campesina el bienestar y la participación e incorporación al desarrollo nacional, así mismo deberá fomentar la actividad agropecuaria y forestal para el óptimo uso de la tierra con obras de infraestructura, insumos, crédito, servicios de capacitación y asistencia técnica. Además de todo ello el Estado, a través del poder legislativo, expedirá una legislación reglamentaria para planear, organizar la producción agropecuaria, su industrialización y comercialización considerándolas de interés público.¹⁴

En el presente trabajo ya se abordó la globalización, la apertura comercial y, someramente, los impactos de estas dos tendencias que se han ido implantado en todo el mundo y que se intensificaron en nuestro país a partir de 1982. Como resultado de lo anterior, se dijo que el campo mexicano está viviendo una de las peores crisis de su historia, ya que en materia rural las condiciones sociales, culturales y políticas en nuestro país no han sido satisfechas, debido a que cada vez más se restringe el acceso a la salud, empleo, vivienda, servicios e ingresos dignos y las consecuencias de ello son obvias: hambre, desnutrición, analfabetismo, enfermedades, desempleo, pobreza, migración creciente, etc.

A pesar de que existen diversos organismos preocupados por los grandes problemas de pobreza, marginación y hambruna que atañen principalmente a países tercermundistas, no se vislumbra un escenario favorable que traiga esperanza a muchas personas que viven sin el derecho al desarrollo sustentable; que proporcione un verdadero bienestar a la población rural. Sin embargo estos problemas no se terminan por más que los organismos internacionales dicten normas para resolverlos ya que hay muchos intereses políticos y económicos que no permiten que exista y perdure un verdadero desarrollo sustentable en los países como México.

¿Pero qué ha sucedido con los apoyos que otorgan los Presidentes de la República sexenio a sexenio, y que según pregonan, tienen la finalidad de apoyar al campo?
Los resultados son muy evidentes y muy desoladores. Cada sexenio se promete lo mismo, y lo que son simples paliativos, nada trascendental, es mostrado como la panacea que sacará a nuestro campo del subdesarrollo.

¹⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 27 párrafo XX.



Pero esto no ha sido posible (salir del subdesarrollo), ya que nuestro país requiere para los próximos 50 años de un proyecto rural que integre distintos elementos que deben ser considerados para lograr el bienestar de las distintas comunidades rurales como por ejemplo: la producción agropecuaria y forestal, desarrollo industrial, turismo, crédito y financiamiento, comercio, tenencia de la tierra, el desarrollo de la cultura, los asentamientos humanos, salud, educación, infraestructura de comunicaciones, electrificación, agua potable y de riego, medio ambiente, población indígena, combate a la pobreza, reducción de flujos migratorios, equidad de género, seguridad social, participación electoral, entre otros¹⁵. Sin embargo muchos de estos aspectos no son atendidos en su totalidad y muchos otros son ignorados con la esperanza de que el tiempo ayude a resolverlos o a olvidarlos.

En México el desarrollo rural ha sido precario, debido a que el país ha atravesado por constantes crisis que han afectado a diversos sectores de la economía, principalmente al campo.

Sin embargo el campo no siempre ha estado en situaciones adversas, ya que durante el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas, quien impulsa la reforma agraria, hubo un crecimiento sostenido de la producción agrícola como resultado del reparto de tierras. En este periodo y, después de la reforma agraria los campesinos se vieron apoyados grandemente, pues Cárdenas pensaba que el ejido debería ser la base fundamental del desarrollo agrario ya que podría abastecer al país de alimentos, materias primas industriales y productos de exportación. Para ello era necesario construirlo en las regiones más modernas, en los lugares de cultivos industriales rentables, que permitiera a los campesinos conquistar su independencia económica y desarrollar su capacidad productora¹⁶, iniciándose así el reparto agrario.

Inmediatamente después del reparto de tierras, surgen dos tipos de unidades productivas: la unidad campesina y la capitalista o empresarial, que se diferencian por que en la unidad de producción campesina la técnica que se emplea es rudimentaria, con instrumentos rudimentarios y con un aprovechamiento intensivo de la fuerza de trabajo familiar. El productor campesino tiende al autoconsumo y dedica una parte de su producción al mercado. Su objetivo central no es la ganancia. La empresa capitalista rural utiliza tecnología avanzada: maquinaria, semillas mejoradas, insecticidas, fertilizantes, herbicidas, fungicidas; emplea mano de obra asalariada, su objetivo principal es obtener las máximas ganancias. Sus ventas están orientadas al mercado interno como al mercado externo.

¹⁵ Tesis Profesional: Bond Yañez, Godoy Simon y González Reyes, Diseño del plan estratégico para el desarrollo de una fábrica de jitomate bola en la región de Cuautla, Mor, con base en técnicas de cultivos hidropónicos. Facultad de Ingeniería, UNAM, México. 2002, pág. 13.

¹⁶ Textos Universitarios. Historia de México II. Del Porfiriismo al Neoliberalismo. Francisco González. Ediciones quinto sol, Febrero 1991.



Aunque en este periodo se llevó a cabo un crecimiento en la producción, nunca se pudo eliminar la polarización agrícola entre estas dos unidades, ya que por un lado la parcela que era explotada por la ganancia, producía cultivos más rentables mientras que la producción campesina se fue quedando rezagada, ya que no obtuvieron el apoyo necesario principalmente en nuevas técnicas de cultivo, en la previsión de sequías y de inundaciones.

En el periodo comprendido de 1940 a 1970, llamado “El Milagro Mexicano”, la agricultura se subordinó totalmente a las necesidades de la industria ya que cubría las demandas de alimentos y materias primas (en muchos casos inferiores a su costo de producción), el porcentaje de la superficie cultivada creció por encima del crecimiento demográfico, los ejidos produjeron más por hectárea, se elevó la calidad del cultivo convirtiéndose en más rentables, crecieron las exportaciones de productos agrícolas con el fin de cubrir el déficit de las importaciones de maquinaria para el desarrollo de la industria. *De esta manera el campo subsidió a la industria, como ha sucedido con los países desarrollados que hoy son potencias agrícolas: Corea del sur, La Unión Europea, y Estados Unidos en donde en una primera fase del desarrollo, el campo es el que apoyó el crecimiento de la industria. En la segunda fase, la industria regresó al campo los favores recibidos para lograr también su crecimiento. La diferencia abismal radica en que la industria de nuestro país nunca ha retribuido al campo los favores que le ha prestado.*

Por ello y después de décadas de subsidios multimillonarios a la industria, las finanzas gubernamentales se vieron afectadas y para reducir su déficit se recurrió al endeudamiento externo, (llegó un momento en la década de los 80's en que creció tanto la deuda externa que el gobierno no podía pagarla), de tal manera que a mediados de los años 60's con el gobierno del presidente Manuel Ávila Camacho se inicia la crisis de la agricultura tanto de la empresarial o capitalista como de la campesina. Esta crisis se origina para la producción capitalista, debido a que las grandes economías que participaron en la segunda guerra mundial comenzaron a sobreponerse y a ofrecer sus productos en los mercados internacionales a precios más bajos, ya que estos países comenzaron a utilizar las nuevas técnicas de cultivo conocida como “La Revolución Verde”, la cual consistía en aumentar la productividad de los cultivos mediante la alteración genética de las semillas y su combinación con fertilizantes, riego y maquinaria moderna, por tal motivo se redujeron los precios de los cultivos mexicanos que se exportaban.

Por otro lado la razón de la crisis para la producción campesina fue su constante descapitalización originada por la transferencia de recursos hacia la industria, así como por el escaso apoyo de créditos por parte del gobierno y en la venta de sus productos. Aunado a esto, el supuesto desarrollo que pregonaba la revolución verde provocó el uso indiscriminado del agua y de la energía. Asimismo el medio ambiente sufrió severas transformaciones que impactaron los suelos, el clima y la calidad del agua. Además los productores que no contaban con los recursos suficientes para aplicar estas técnicas modernas y costosas se vieron obligados a vender o simplemente a abandonar sus tierras, debido a que éstas ya no eran rentables.



En general los resultados de la crisis del campo se manifestaron en que la producción creció por debajo del incremento de la población, hubo una disminución en la inversión pública, la agricultura ya no fue capaz de satisfacer la demanda de alimentos para las grandes urbes ni de materias primas para la industria; bajó la producción de productos básicos como maíz y frijol principalmente, se perdió la autosuficiencia alimentaria, se dependió de las importaciones para satisfacer los requerimientos de productos agrícolas para su alimentación así como para la industria.

En pocas palabras de 1940 a mediados de los 60's la agricultura se subordinó completamente a las necesidades de la industria, en una política que plantea el desarrollo del capitalismo a costa de pauperización del campo

Posteriormente, en la década de los 80's, la vinculación con el mercado extranjero se acrecentó mientras que la mayor parte del sector agrícola estaba en crisis, sobre todo el que producía los granos básicos, disminuyendo de tal manera el cultivo de alimentos para la población. Las empresas transnacionales dominaban grandes áreas de producción agrícola en donde ellas ofrecían tecnología y financiamiento a cambio de decidir el precio y el tipo de cultivo.

En 1982 se generó una gran crisis agraria como resultado de la descapitalización constante. En ese mismo año el crecimiento del sector agropecuario disminuyó en 2%, la producción se redujo a 20% y la superficie cultivada lo hizo en más de 25%¹⁷, el gobierno de ese periodo favoreció la producción empresarial de exportación en lugar de apoyar a los cultivos de la producción de alimentos básicos, ocasionando de esta manera que mientras los precios de los productos en la agricultura se estancaban y deterioraban, los precios de los bienes industriales empleados en la agricultura se elevaban.

Por lo que respecta a los últimos gobiernos, éstos se han ceñido fielmente al modelo neoliberal que postula la no - intervención del Estado en las actividades productivas y el campo mexicano sigue padeciendo las características siguientes:

“Las actividades agropecuarias tienen una baja productividad y presenta graves problemas de rentabilidad y de capitalización que se traducen en bajos ingresos para los productores. Esto se refleja en el hecho de que el 23% de la Población Económicamente Activa (PEA) nacional dedicada a actividades agropecuarias...únicamente genera el 7% del Producto Interno Bruto (PIB). Si a esta realidad se le añade el hecho de que el 27% de los mexicanos viven en el campo, se comprende que 35% de los habitantes padezcan la pobreza extrema.

La baja productividad del campo se debe a los accidentes orográficos, la falta de infraestructura productiva adecuada, la carencia de suficientes tecnologías modernas y la falta de capitalización.

¹⁷ Francisco González, *Del Porfiriismo al Neoliberalismo. Textos Universitarios. Historia de México II.* Ediciones quinto sol, Febrero 1991. pág. 204



Únicamente el 9% de la de la superficie nacional se destina a actividades agrícolas; y de éste, sólo dos terceras partes cuentan con acceso a riego o a buen temporal. Mas aún, 90% de esa superficie presenta problemas de erosión y deforestación que acaba con 240 mil hectáreas anuales. Tampoco se cuenta con un sistema financiero rural que ofrezca servicios competitivos. No existen instituciones regionales que cubran los requerimientos de los productores y los costos de intermediación son altos. Actualmente (1994) 60% de los municipios carecen de sucursales de la banca comercial”¹⁸

En esa misma tesitura el investigador José Luis Calva menciona que el campo, durante los últimos tres lustros, ha sido objeto de una profunda reforma económica de carácter neoliberal que ha comprendido:

1. Reducción de la participación del Estado en el fomento al desarrollo rural.
2. Apertura comercial indiscriminada y abrupta que abarcó al sector agropecuario en la culminación con el Tratado de Libre Comercio (TLC).
3. La reforma de la legislación agraria abrió las puertas al comercio de tierras ejidales y comunales, así como para la concentración de la tierra en grandes unidades de producción.

Estas medidas eran concebidas como la panacea de los problemas agrarios, ya que supuestamente incrementaría las inversiones y la eficacia de la agricultura, así como el desarrollo de la producción de alimentos agropecuarios. Sin embargo los resultados son distintos, ya que se generó un desastre en el sector agropecuario, debido al incremento de las importaciones, a la reducción de programas de apoyo rural y de financiamiento; incremento en los adeudos de los productores entre otros problemas que culminaron con la eliminación del carácter patrimonial de la producción campesina.¹⁹

En la actualidad, las perspectivas de desarrollo rural no son muy prósperas, debido a que para el año 2003 terminará la protección establecida en el TLC para los productos agropecuarios mexicanos, con lo cual, los productos provenientes del exterior inundarán el mercado nacional generando una competencia desleal que presionará a los productores rurales, debido a que los productores extranjeros cuentan con mejores condiciones con relación a la superficie cultivada, la capacidad de producción, el acceso a maquinaria e insumos, disponibilidad de capital y subsidios principalmente.

Así, para el año 2003 los productos agrícolas y ganaderos quedarán sujetos a la competencia descarnada del libre mercado y los programas como PROCAMPO y Alianza para el Campo solo arrojarán resultados muy magros pues su alcance es muy acotado y de corto plazo. En este sentido cabría hacer la siguiente pregunta:

¹⁸ Plan Nacional de Desarrollo. Ernesto Zedillo Ponce de León, 1989.

¹⁹ Calva José Luis, “Efectos del modelo neoliberal en el campo mexicano, IIE UNAM, Seminario Internacional de economía agrícola del tercer mundo, El desarrollo agrícola y rural en el proceso de mundialización económica desde la perspectiva del tercer mundo.



a) ¿Cuáles serían los lineamientos que se deberían poner en práctica para lograr un crecimiento sostenido en el campo mexicano?

El Doctor José Luis Calva menciona que, el equilibrio de las cuentas externas, la estabilidad de precios sostenible en el largo plazo, la elevación del nivel general de empleo y la generación de ahorro interno suficiente para financiar la inversión nacional, exigen la presencia de un sector agropecuario vigoroso.²⁰ Así, con base en estos conceptos propone las **funciones de la agricultura en un modelo alternativo de desarrollo económico.**

Primero: podría contribuir a financiar el desarrollo mediante:

- a) *Proveer al país de alimentos y materias primas agrícolas para equilibrar las cuentas externas.*
- b) *Generación de excedentes exportables.*
- c) *La transferencia a actividades no agrícolas de los capitales excedentarios acumulados en el campo.*

Segundo: Contribuir decisivamente a la estabilidad de precios sobre bases sostenibles en el largo plazo, fincadas en la producción interna de satisfactores.

Tercero: preservar en el corto y mediano plazos, sin demérito del necesario cambio tecnológico, el mayor volumen posible de empleos rurales a fin de aligerar presiones sobre el mercado de trabajo urbano. Además de generar en lo inmediato, con el mismo propósito, empleos adicionales por sustitución de importaciones.

Cuarto: Generar efectos multiplicadores sobre el conjunto de la economía nacional, mediante el desarrollo de un mercado interno dinámico en el medio rural para la industria productora de bienes de consumo, de insumos y bienes de capital.

Con la puesta en práctica de lo anterior, comenta el autor, el campo mexicano podría cumplir con los siguientes principios de economía nacional:

- *El principio de seguridad alimentaria* que deberá rescatarse como objetivo estratégico, ya que esta seguridad alimentaria no puede dejarse a la deriva de la mano invisible del mercado. Por conceptos tan simples como la soberanía nacional.
- *El principio de la armonía en el patrón de desarrollo.* El descuido de la producción interna de alimentos no solo significa riesgos alimentarios y desequilibrios en cuentas externas, sino también profundos desequilibrios internos en el patrón de desarrollo. Significa hombres desempleados, recursos naturales y potencial tecnológico desaprovechados, agravamiento de la inequidad en la distribución del ingreso, efectos multiplicadores adversos sobre las demás ramas de la economía nacional y, en suma, un serio obstáculo estructural para el desarrollo sostenido.
- *El principio de los equilibrios económicos y sociales de largo plazo,* ya que apoyar al campo implicará tomar recursos que deberán ser sacrificados en pos del desarrollo rural.

²⁰ José Luis Calva. op. cit.



b) Principios de política agrícola

Para que todo lo anterior sea un proyecto viable, comenta el autor, es necesario el despliegue de políticas gubernamentales que lo apuntalen, tales como:

Uno: Una política de precios de garantía o soporte para los productos agropecuarios básicos, establecida en un horizonte de largo plazo.

(Es importante agotar los márgenes de maniobra comercial que se tienen ante el TLCAN y la Organización Mundial de Comercio (OMC), incluyendo aranceles, normas técnicas, salvaguardas y disposiciones contra prácticas desleales de comercio, así como los derechos especiales de México como país en desarrollo; en pocas palabras, incentivar la oferta interna y poner a salvo a los productores nacionales y a los consumidores frente a las oscilaciones de los precios internacionales y frente a la competencia desleal por el control de los mercados).

Dos: Es necesario un enérgico apoyo gubernamental al campo mediante obras de infraestructura, fomento de la investigación, instituciones de apoyo a la comercialización de cosechas, al seguro agropecuario y a la organización de los productores.

Tres: Canalización de crédito fresco con tasas de interés preferenciales o fijas.

Cuatro: Atención especial a las pequeñas explotaciones agrícolas, mediante sesgos preferenciales en todos los instrumentos de fomento agropecuario.

Si todo lo anterior se pone en práctica, México podría estar en camino del desarrollo sustentable y por fin, se podría saldar esa deuda histórica que se tiene con nuestro campo.



2.4 Las MPYMES mexicana

Las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes son el eslabón principal de la base productiva de cualquier país y la columna vertebral de la economía. Por lo tanto se hace imprescindible una clasificación que las agrupe de acuerdo a sus características particulares – tamaño, giro, origen de capital, etc. – con la finalidad de contar con información adecuada que permita al estudiante, al empresario, al gobierno, y a todo aquel que requiera conocer la atmósfera en la cual están inmersas, la mejor toma de decisiones.

Al estudiante le permite tener una perspectiva del mercado laboral, en donde ofrecerá sus servicios profesionales; al empresario le permite descubrir nuevos nichos de mercado, conocer el rubro al cual pertenece su empresa, así como conocer los apoyos que le proporciona el gobierno, entre otras; al gobierno le permite conocer qué sector está más desfavorecido y con base en ello otorgar estímulos que permitan su desarrollo.

2.4.1 Clasificación de las empresas mexicanas

Como parte de esa necesidad imprescindible, algunos autores se han dado a la tarea de clasificar a las empresas con la finalidad de ubicarlas en un sector más específico que englobe sus características principales de manera que facilite su estudio.

Los autores del libro Fundamentos de Administración, Munch Galindo Lourdes y García Martínez José clasificaron las empresas de la siguiente manera:

- I. Actividad o Giro:** Se pueden clasificar de acuerdo con la actividad que desarrollen en:
- A) Industriales: son aquellas que se dedican a la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. La industria a su vez se clasifica en:
- a) Extractivas: se dedican a la explotación de recursos naturales (mineras, petroleras etc.).
 - b) Manufactureras: transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:
 - 1. Empresas que producen bienes de consumo final: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos, accesorios electrónicos etc.
 - 2. Empresas que producen bienes de producción: papel, material para construcción, maquinaria pesada, productos químicos, etc.
 - c) Agropecuarias: explotación de agricultura y ganadería.
 - d) Agroindustriales: este sector incluye la integración de los procesos de producción, transformación y comercialización de los productos primarios agropecuarios.*

* Como parte de las actividades económicas del país, la Agroindustria se ubica dentro de la industria manufacturera en la división de alimentos procesados y bebidas. Está formada por 12 ramas – carnes y lácteos, frutas y legumbres, molienda de trigo, molienda de nixtamal, beneficio y molienda de café, azúcar, aceites y grasas comestibles, alimentos para animales, otros productos alimenticios, bebidas alcohólicas, cerveza y malta, refrescos y aguas gasosas – que a su vez se dividen en 23 clases de actividades. Raquel Ochoa Martínez, La Agroindustria en México. IIE UNAM. Sin embargo para efectos de este estudio, las Agroindustrias, las colocamos en un rubro fuera de las manufactureras. (Ver anexo 1)



- B) Comerciales: son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra – venta de productos terminados. Estas a su vez pueden clasificarse en:
- a) Mayoristas: efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas que distribuyen el producto directamente al consumidor.
 - b) Minoristas o detallistas: venden productos en pequeñas cantidades al consumidor.
 - c) Comisionistas: venden mercancía que los productores les dan a consignación.
- C) Servicio: son aquéllas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Estas se pueden clasificar en:
- a) Transporte
 - b) Turismo
 - c) Instituciones Financieras
 - d) Servicios Públicos: Comunicaciones, Energía, y Agua.
 - e) Servicios privados varios: Asesoría, servicios contables, jurídicos y financieros, promotores y ventas, agencias de publicidad etc.
 - f) Educación
 - g) Salubridad (hospitales)
 - h) Fianzas, seguros.
- II. **Por su origen del Capital:** dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades. Estas se pueden clasificar en:
- A) Públicas: el capital pertenece al Estado y, generalmente satisfacen necesidades de carácter social. A su vez, éstas se pueden dividir en:
- a) Centralizadas: cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza el Presidente de la República con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
 - b) Desconcentradas: tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía, ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA).
 - c) Descentralizadas: en las que se desarrollan actividades que competen al Estado y son de interés general pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios.
 - d) Estatales: pertenecen al Estado, tiene personalidad jurídica propia y se someten a la actividad económica.
 - e) Paraestatales: en éstas la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. El Estado es el único propietario tanto de capital como de servicios.



- B) Privadas: son aquellas en donde el capital es propiedad del inversionista privado. Éstas se pueden clasificar en:
- Nacionales
 - Mixtas
 - Transnacionales: cuando el capital es extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

III. Por Magnitud de la empresa:

- Pequeña
- Mediana
- Grande

Para entender la siguiente clasificación, es necesario considerar los siguientes puntos para determinar el tamaño de las empresas:

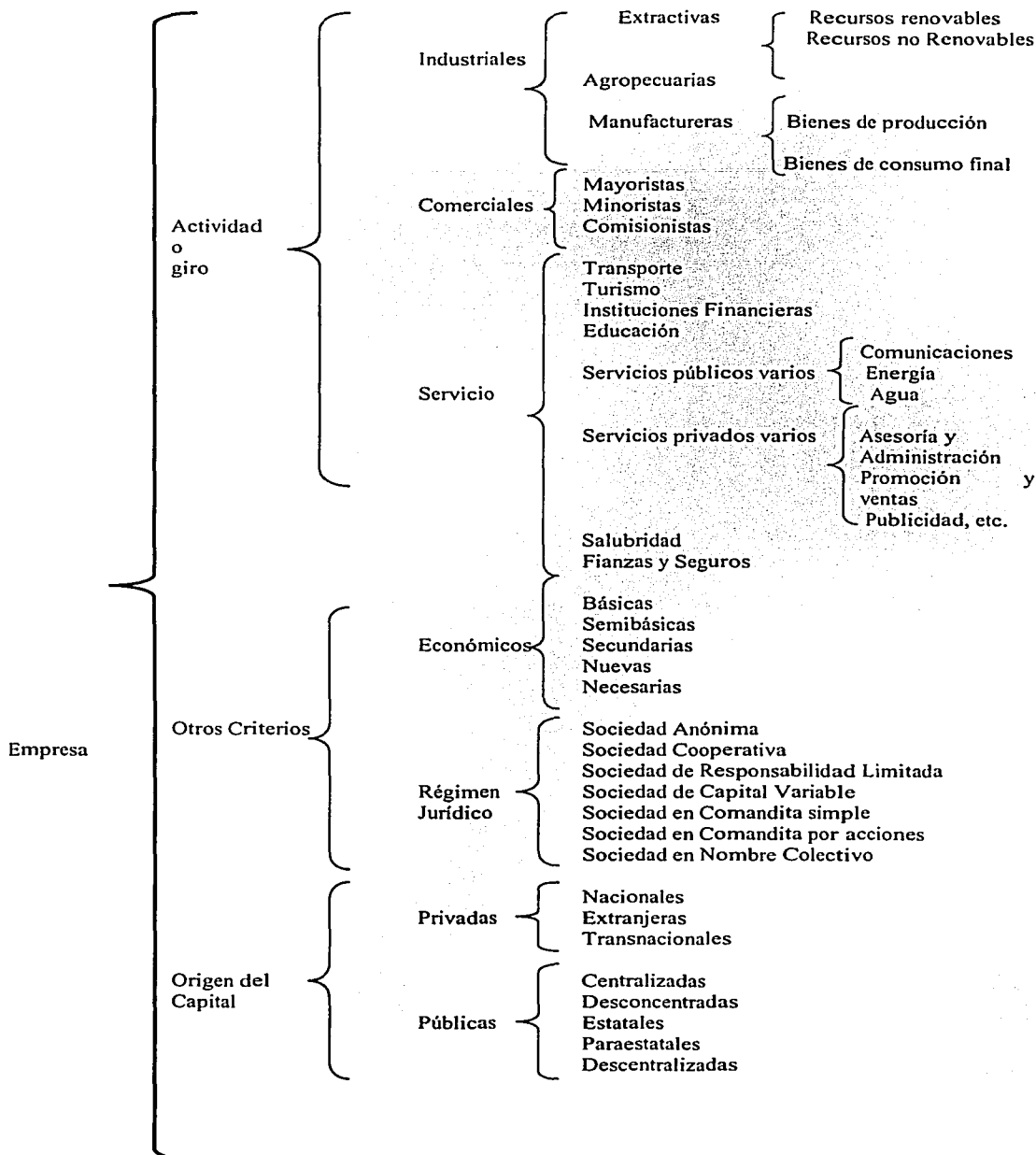
- Financieros: monto de sus inversionistas
- Personal Ocupado: número total de personas laborando.
- Producción: grado de maquinización
- Ventas: número del monto de sus ventas.
- Criterio de Nacional Financiera

IV. Otros criterios:

- Nuevas: se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país.
- Necesarias: manufactura o fabricación que se producen en el país en cantidades insuficientes.
- Básicas: consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- Semibásicas: producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- Secundarias: fabrican artículos diferentes a los mencionados.

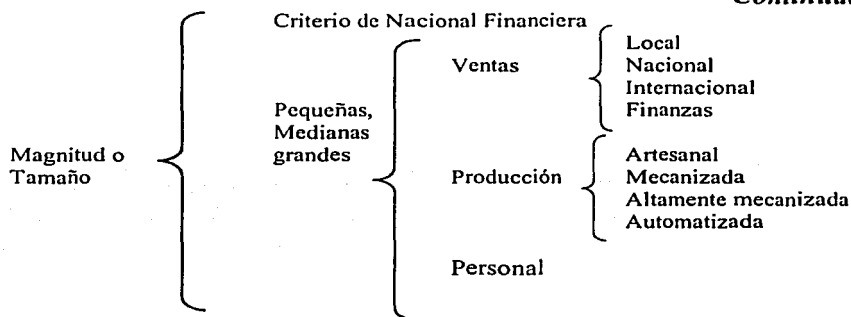
V. Criterios de Constitución Legal: se clasifican de acuerdo al régimen jurídico en el que se constituya la empresa.

- Sociedad Anónima
- Sociedad Cooperativa
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad de Capital Variable
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por acciones
- Sociedad en Nombre Colectivo





Continuación...



Cuadro sinóptico de clasificación de las empresas

Fuente: Perera Sabido David A, *Empresas integradoras, un alternativa de crecimiento para la micro, pequeña y mediana empresa, aspectos jurídicos, productivos, fiscales y estratégicos*, ed. Calidad en impresión, México 2001.



En esta última clasificación (por magnitud o tamaño), el gobierno mexicano a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, se dio a la tarea de clasificar a las empresas mexicanas de acuerdo al número de trabajadores y sus ventas anuales independientemente de su actividad económica (ver cuadro 14).

Cuadro 14
Estratificación de Empresas de 1990, 1991, 1993

FECHA DEL DIARIO OFICIAL	TAMANO					
	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA	
	Personal	Ventas	Personal	Ventas	Persona l	Ventas
18 de mayo de 1990	Hasta 15	Hasta 110 S.M. (1)	Hasta 100	Hasta 115 S.M. (1)	Hasta 250	Hasta 1115 S.M. (1)
11 de abril de 1991	Hasta 15	(2)	16 a 100	(2)	101 a 250	(2)
3 de Diciembre de 1993	Hasta 15	Hasta \$900 mil	Hasta 100	Hasta \$9 millones	Hasta 250	Hasta 20 millones

(1) S.M.: Salario mínimo elevado al año siguiente en la Zona Geográfica A

(2) El monto que determina la SECOFI

Fuente: INEGI, Censo económico de 1999.

Sin embargo a partir del 30 de marzo de 1999, la SECOFI decide clasificarlas de acuerdo con el número de trabajadores y el sector de actividad en el que se ubican, sin considerar sus ventas anuales (ver cuadro 15).

Cuadro 15
Estratificación de Empresas 1999

30 DE MARZO DE 1999	SECTOR		
	CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	TAMANO	INDUSTRIA	COMERCIO
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRANDE EMPRESA	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: INEGI Censo Económico 1999.

Como lo menciona la Dra. Isabel Rueda Peiro, el resultado de esta nueva clasificación es el incremento de la participación de las micro y medianas empresas en la industria manufacturera y, en consecuencia disminución de la correspondiente a las pequeñas y grandes. En cambio en el comercio disminuye la proporción de los tres segmentos de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



MPYMES. En los servicios aumenta la participación de la Micro y en mayor medida la de las grandes a costa de la pequeñas y medianas.²¹

2.4.2 Importancia

En México, las micro, pequeña y mediana empresas han adquirido una gran importancia en la economía del país, debido al incremento en el número de empresas, al número de empleos que generan y a los ingresos que obtienen.

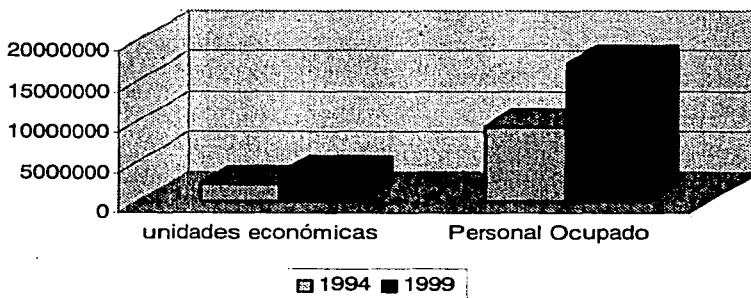
Haciendo un comparativo entre el Censo de 1994 y el de 1999, podemos observar algunos datos relevantes:

En el Censo Económico de 1994, el total de unidades económicas ascendía a 2,184,500 unidades y para 1999 ascendía a 3.5 millones de unidades económicas, considerando todos los sectores de la actividad económica (servicios, manufactura, comercio, pesca, minería y extracción de petróleo, electricidad, agua, construcción, transportes y comunicaciones) tanto en áreas urbanas como rurales.

Por lo que respecta al total de personas ocupadas, en 1994 se tenían 9,257,000 y para 1999 esta cifra se incrementó hasta llegar a 17.1 millones de personas ocupadas (Ver gráfica 1).²²

Gráfica 1

Comparación de unidades económicas y personal ocupado entre 1994 y 1999



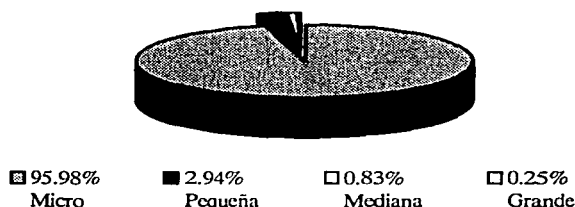
²¹ Rueda Peiro Isabel, Las micro, pequeñas y mediana empresas en México en los años noventa, cd. Miguel Angel Porrua, México 2001, p10

²² Cabe destacar que para nuestro estudio sólo se considero a los sectores manufacturero, servicio y comercio en donde el total de unidades económicas a 2116660 y 11937791 para personal ocupado.



Es importante mencionar que de los 3.5 millones de unidades económicas, las micro representan 95.98% y con un 46.34% de personal ocupado. Por lo que respecta a las pequeñas empresas, éstas representan 2.94% y un 12.31% del personal ocupado. Las medianas constituían un 0.83% de las unidades económicas y 16.44% del personal ocupado; las grandes empresas representan el 0.25% del total de las unidades económicas y un 24.905% de personal ocupado (ver gráfica 2).

Gráfica 2
% DE PARTICIPACIÓN DE UNIDADES ECONÓMICAS

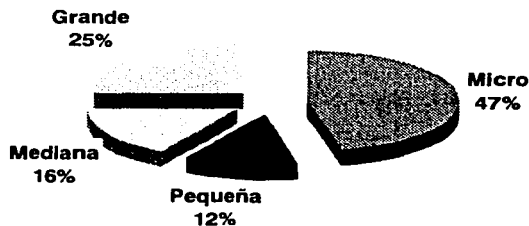


Fuente: INEGI, Censo Económico 1999.

Como podemos observar en la gráfica 2, las cifras muestran que las micro empresas son las que representan un número mayor de unidades económicas, de ahí la importancia que estas tienen en la participación en la base productiva de nuestro país.

Asimismo la importancia de estas empresas micro se debe a que generan casi la mitad de los empleos que ofrece el país. (Ver gráfica 3). Por otra parte las empresas grandes participan con un 25% en la generación de los empleos totales del país aunque solo representen el 0.25% de las unidades económicas. Esto refleja el gran peso que tienen este tipo de empresas.

Gráfica 3
% DE PARTICIPACIÓN DE PERSONAL OCUPADO POR UNIDAD ECONÓMICA



Fuente: INEGI, Censo Económico 1999



A continuación se mostrará un panorama más específico sobre el comportamiento de estas empresas por sector de actividad (ver cuadro 16).

Cuadro 16

ESTADÍSTICAS ECONÓMICAS DEL CENSO DE 1999							
Unidades económicas				Personal Ocupado			
Empresa	Manufactura	Comercio	Servicio	Empresa	Manufactura	Comercio	Servicio
Micro	95.40%	94.90%	97.90%	Micro	25.70%	58.10%	57.30%
Pequeña	2.70%	4.00%	1.40%	Pequeña	11.90%	15.00%	10.10%
Mediana	1.60%	0.90%	0.40%	Mediana	28.70%	13.90%	6.60%
Grande	0.40%	0.20%	0.30%	Grande	34.50%	13.00%	26.00%

Fuente: INEGI, Censo Económico 1999

Como podemos observar en el cuadro 16, los porcentajes de participación de cada tipo de empresa, de acuerdo al sector de actividad al que pertenecen, son muy contrastantes ya que en el sector manufacturero las micro son las empresas con el mayor porcentaje de participación en comparación con las grandes empresas de ese mismo rubro. Sin embargo en el personal ocupado las empresas grandes son las que emplean a mayor personal a pesar de ser pocas unidades económicas en el sector empresarial. Esto pone de manifiesto que las grandes manufactureras, principalmente transnacionales, llegan a nuestro país en busca de la mano de obra barata.

Por otro lado es importante destacar que el mayor porcentaje de participación tanto en unidades económicas como en personal ocupado de la micro empresa es en el sector servicio. Por lo que respecta a las pequeñas empresas éstas participan con el 4% en el sector comercio y con un 15% de personal empleado, ocupando de esta manera el segundo lugar, después de la micro, en la generación de empleos en el país.

2.4.3 Características de operación

Las características en que operan las MPYMES es tan variado como empresas existen en el país pues cada una presenta características propias que la hace diferente de las demás. Sin embargo todas viven y padecen aspectos muy similares que facilitan su estudio. Los problemas que cada una de ellas enfrenta dependen directamente del sector en que se encuentre. Así, las micro empresas padecen problemas similares a los que padecen las empresas pequeñas, pero nunca iguales. De igual forma la problemática que padecen éstas últimas, es similar a la que padecen las empresas medianas, y así sucesivamente. Pero es indudable que las que presentan mayor problema son las micro empresas.



Como ya hemos mencionado, las micro empresas, surgen como refugio al alto índice del desempleo que se ha registrado en las últimas décadas. Tan sólo en el periodo comprendido de 1993 - 1998 el INEGI reportó que se crearon 527 106 nuevas empresas, de las cuales 514,124 fueron micro empresas, 11,037 pequeñas, 1,120 medianas y 83 grandes²³.

En esa misma línea la Dra. Isabel Rueda Peiro²⁴ menciona que en un estudio realizado por NAFIN INEGI, da a conocer que, el 30.9% de las micro empresas tienen menos de 3 años de creación, 48.4% menos de cinco, 30.8 más de 10 años que, por lo general, logran consolidarse como pequeñas empresas.

A su vez 72% de las empresas pequeñas supera los cinco años de vida y el 8% de las medianas muere antes de los cinco años. Estos datos vertidos por la Dra. Isabel Rueda Peiro nos muestran un panorama más claro del clima en el cual están inmersas las empresas mexicanas y confirman la tesis de que el desempleo genera la creación de un sinnúmero de micro empresas.

Por otro lado el 72% de las ventas que realizan las empresas micro están orientadas a satisfacer el mercado local, con lo cual no se generan cadenas productivas. Además las operaciones que realizan son al contado.

A su vez la mayor parte de las ventas que realizan las empresas pequeñas son a crédito y el 50% de ellas están orientadas al consumidor final, es decir, son el primer eslabón de las cadenas productivas, pues sus productos satisfacen el mercado local, regional e incluso nacional ya que poseen tecnología que les permite integrarse a las empresas medianas y grandes.

Las empresas medianas por su parte más del 60% de sus ventas están orientadas al mercado nacional, menos del 35% al consumidor final y tres cuartas partes de estas ventas se realizan a crédito. Además poseen tecnología que las hace mucho más competitivas.

Por lo que respecta a las empresas grandes, éstas acaparan el mercado nacional y de exportación. Tan sólo en 1996, el 20% de las exportaciones fue hecha por cinco empresas y el 80% restante fueron realizadas por 630. Esta gran distancia que hay entre empresas micro, pequeñas, y medianas con respecto a las grandes es cada vez mayor. El siguiente cuadro muestra claramente esta gran distancia, ya que para crear la misma cantidad de empleos que genera una empresa grande se necesitan crear 261 microempresas, de las cuales 271 son de comercio y 325 son de servicio (ver cuadro 17)

²³ Ruiz Duran Clemente, Desarrollo Empresarial en América Latina, Coordinador NAFIN - UNAM, enero 2002. P.112.

²⁴ Isabel Rueda Peiro, Las Micro, Pequeña, y Mediana empresas en México en los años noventa.. IIE. UNAM Noviembre 2001 P. 23.



Cuadro 17
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS REQUERIDOS PARA GENERAR UN NIVEL DE EMPLEO EQUIVALENTE A LA GRAN EMPRESA POR PARTE DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

	Manufactura	Comercio	Servicios	Total
0-15	261	271	325	337
16-100	21	20	10	14
101-250	5	3	5	3

Fuente: Elaboró Clemente Ruiz Duran con base en enumeración urbana de establecimientos 1993, Enumeración Integral 1998, INEGI, Censo Económico 1999²⁵

Otra diferencia muy notable entre las MPYMES y las empresas grandes es que las primeras carecen de un alto desarrollo tecnológico y baja productividad, lo que afecta directamente en la generación de un bajo valor agregado, es decir, las MPYMES y principalmente las micro y pequeñas empresas, tienen dificultades para originar utilidades adicionales que les permitan la expansión continua de su capacidad productiva, ya que estas empresas apenas cubren sus costos de operación y no generan excedentes para la inversión en su negocio. Este aspecto provoca enormes diferencias competitivas entre las grandes, las medianas, las pequeñas y las micro empresas

Es importante resaltar que la diferencia del esfuerzo requerido que tienen que hacer las micro empresas para alcanzar la productividad de la gran empresa es de 5.7 veces en el sector manufactura, 2.7 en el sector comercio y 19 veces en el sector servicios. Asimismo en el valor agregado por hombre ocupado en dólares, la micro empresa manufacturera alcanza 3,775 dólares, sin embargo la grande alcanza 21,469 dólares en el mismo sector²⁶.

Esas disparidades entre estas empresas originadas por el nivel de desarrollo tecnológico dan como consecuencia niveles desiguales de capitalización, es decir en su capacidad económica para hacerle frente a los diferentes aspectos que se generan en el medio ambiente tanto económico, tecnológico, social y político entre otros.

Uno de los sectores en donde hay mayores niveles de capitalización es en el sector manufactura, debido a que éste sector requiere de una escala productiva mayor, a diferencia del sector comercio y servicio. De esta manera para las micro y pequeñas empresas es más difícil lograr altos niveles en su capacidad económica en el sector manufactura que en el sector servicio o comercio.

Tan sólo por resaltar las diferencias en los niveles de capitalización con respecto a la gran empresa en el sector manufacturero: para la micro empresa la diferencia con respecto a la grande es de 1,207.4, para la pequeña es de 47.7 y para la mediana es de 6.1. (ver cuadro 18).

²⁵ Clemente Ruiz Duran, Desarrollo empresarial en América Latina, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, Nacional Financiera No. 13, pág. 115.

²⁶ op. cit. 117.



Cuadro 18
CAPITALIZACIÓN POR ESCALA PRODUCTIVA

	Total	Valor Agregado por hombre ocupado (dólares)				Esfuerzo requerido para alcanzar la productividad de la gran empresa		
		0-15 Micro	16-100 Pequeña	101-250 Mediana	251 y más Grande	0-15 Micro	16-100 Pequeña	101-250 Mediana
Manufactura	282499	17581	444695	3502313	21228101	1207.4	47.7	6.1
Comercio	14804	7227	222725	1557443	4904371	678.6	22.0	3.1
Servicios	52528	26317	392641	2337750	7549062	286.8	19.2	3.2

Fuente: Elaboró Clemente Ruiz Duran con base en las estadísticas del INEGI.1998.

Otro de los mayores retos que tiene el ámbito empresarial mexicano es la ausencia de personal capacitado en las MPYMES, ésta es otra característica del escenario en el que operan este tipo de empresas, ya que viven el problema de la capacitación, en donde ésta es considerada como un gran desembolso que no requiere su empresa por su tamaño y no ven a la capacitación como una inversión necesaria para el desarrollo, crecimiento y especialización de su empresa.

Los trámites burocráticos en México es otra característica que representan una gran desventaja para las MPYMES, ya que los trámites legales para la constitución y operación de una empresa son excesivos, además de costosos. Estas trabas burocráticas desalientan a los empresarios a realizar los tramites como se deben, por lo cual la mayoría de las empresas tienen sus tramites incompletos o sencillamente viven en la informalidad.

Por lo que respecta al costo de abrir un negocio es tan alto que desalienta la apertura de estos por la vía legal o formal. A partir de las cifras de formación bruta de capital fijo que reporta el Censo (Censo económico de 1999), se realizó una estimación del costo de abrir un negocio en México. Dicha estimación menciona que en el sector manufacturero éste costo asciende a 28,443 dólares en promedio, 25 veces más al requerido para abrir un negocio del sector comercio y 10 veces en el sector servicios²⁷, (ver cuadro 19).

²⁷ Op.cit. pág. 118 y 119.



Cuadro 19
COSTO DE ABRIR UN NEGOCIO EN MÉXICO (EN DÓLARES)

	Total	Inversión para abrir un negocio			
		0-15 Micro	16-100 Pequeña	101-250 Mediana	251 y más Grande
Manufactura	28443	653	38888	634308	2267544
Comercio	1137	325	24173	150557	553884
Servicios	2754	706	24208	141189	784649

Número de establecimientos que se podrían abrir con la inversión promedio que requiere un negocio grande.

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Manufactura	3475	58	6
Comercio	1704	23	4
Servicios	1111	32	6

Fuente: Elaboró Clemente Ruiz Duran con base en las estadísticas del INEGI.1998,²⁸

Si estratificamos estos promedios resulta que el sector más “barato” para abrir un negocio es el sector comercio con 325 dólares, y como ya lo mencionamos anteriormente el sector manufacturero es uno de los más onerosos para su apertura. Lo anterior trae como consecuencia dos aspectos fundamentales. Por un lado el alto costo provoca que la empresa viva en promedio en la informalidad, por el otro, que los negocios surjan en el mercado son los comercios llamados “changarros”.

Por otra parte es importante mencionar que con la apertura de un negocio grande se podrían abrir 3,475 micro empresas manufactureras, 1,704 de comercio y 1,111 de servicios. Así pues, las diferencias son enormes entre los extremos de la cadena productiva.

Por otro lado el financiamiento es otro problema para el desarrollo empresarial en México principalmente para las MPYMES. El financiamiento bancario es el que menos participa para generar el crecimiento en la micro y pequeñas principalmente, debido que éstas son consideradas por el banco empresas de alto riesgo tanto por su tamaño como por su poca confiabilidad en la información, por lo que el banco no está dispuesto a perder su dinero y prefiere asegurarlo con altas tasas de interés que obviamente la micro y pequeña no pueden pagar. Por lo tanto el crédito bancario para la MPYME se limita tanto en la suma del crédito como en el costo del mismo, ya que el acreedor se ve obligado a implementar controles en el crédito para no correr el riesgo de perder su dinero en los proyectos que presentan las MPYMES.

Estos factores no son lo únicos que reflejan el escenario de operación en el desarrollo de las MPYMES, existen infinidad de elementos que generan una atmósfera desfavorable para elevar el nivel competitivo de este tipo de empresas, además de que no generan el desarrollo de elementos que ayudan a enfrentar y contrarrestar los efectos del mundo empresarial globalizado.

²⁸ op. cit. Pág. 119



Estos elementos por mencionar algunos son: la falta de gestión empresarial, en donde las empresas viven al día sin ninguna planeación y organización que asegure el mejor funcionamiento; asimismo la carencia de asociación entre productores, empresarios, comerciantes y empresas de servicio, esto denota la falta de visión para buscar nuevos mercados, proveedores y socios comerciantes que ayuden al desarrollo de sus negocios; la excesiva carga fiscal abruma a las MPYMES, ya que éstas deben cumplir con una serie de disposiciones fiscales que lejos de incentivar la creación de empresas las orillan a evadir impuestos, ya sea por la complejidad, por ignorancia o bien por la falta de capacidad financiera y administrativa.

En resumen, las diferencias que existen entre las MPYMES con las empresas grandes son enormes. Aunado a esta desventaja las MPYMES padecen la poca capacitación de su personal y de sus líderes quienes en ocasiones no rebasan el nivel educativo de primaria. Además la falta de especialización, mayores costos de insumos y condiciones de pago más exigentes, inventarios proporcionalmente mayores, mercadotecnia costosa y anticuada, capacitación y mano de obra ineficiente; maquinaria y equipos modernos inaccesibles; escasa innovación y productos con calidad deficientes o fuera de moda, escaso poder de negociación con los proveedores en cuanto a plazos de entrega, mercados saturados; problemas para obtener financiamiento, ignorancia de los reglamentos fiscales²⁹ entre muchos aspectos más.

²⁹ Isabel Rueda Peiro. Op Cit. P. 18 - 19.



2.5 Apoyos gubernamentales:

Existen diversos apoyos gubernamentales a nivel local y federal que buscan beneficiar a las empresas rurales. A continuación se presentan algunos de estos apoyos:

A) FONDO NACIONAL DE APOYO A EMPRESAS SOCIALES (FONAES)³⁰

FONAES es una institución que depende de la Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad, órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía, el cual tiene como Misión impulsar empresas y proyectos productivos viables para la población objetivo, a través del desarrollo de su capacidad empresarial.

Sus principales objetivos son los siguientes:

- ✓ Favorecer la creación y consolidación de empresas sociales y proyectos productivos de carácter social que sean viables, concebidos, desarrollados, operados y administrados por las comunidades, grupos y organizaciones sociales.
- ✓ Promover el mejoramiento de capacidades empresariales y técnicas de quienes integran los proyectos y las empresas sociales.
- ✓ Favorecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnología apropiada a las condiciones sociales y ecológicas de los grupos apoyados.
- ✓ Facilitar la integración de empresas y grupos sociales en cadenas productivas, para promover su productividad y mejorar sus condiciones de participación en los mercados.

• **Población objetivo**

Es la población campesina, indígena y urbana en condiciones de extrema pobreza que no tiene acceso a programas de instituciones financieras públicas o privadas o de otras instituciones o programas del gobierno federal y que se constituyen o pueden constituirse en cualquier figura jurídica conforme a las leyes mexicanas, para favorecer la creación o consolidación de empresas y proyectos productivos propios, viables y rentables que permitan desarrollar sus capacidades económicas y sociales y generen empleos e ingresos.

• **Vertientes de apoyo productivo**

Las modalidades de apoyo del FONAES se orientan a atender diversas vertientes productivas, entre ellas la artesanal, agrícola, industrial, comercialización, etc.

• **Apoyos**

- ✓ **Apoyos para el desarrollo de empresas y proyectos sociales** que tiene el objetivo de otorgar recursos a grupos del sector social organizado para el desarrollo conjunto de empresas y de empleos productivos, a través de los siguientes instrumentos:

³⁰ www.fonaes.gob.mx/recursos.



- **Capital de trabajo solidario:** apoyo directo a empresas o grupos sociales para completar el capital de trabajo necesario para el desarrollo de un proyecto productivo que genere oportunidades de empleo e ingreso.
 - **Capital de riesgo solidario:** aportación solidaria que se otorga para crear, ampliar, reactivar o consolidar un proyecto productivo o empresa social, a través de la modalidad de asociación en participación.
 - **Apoyo financiero a microempresas:** aportación directa en beneficio de microempresas con viabilidad económica de los sectores artesanal, industrial, comercial y de servicios, para el fortalecimiento de sus procesos de producción, transformación y comercialización de sus productos o servicios.
 - **Fortalecimiento Empresarial de capitalización:** aportación solidaria que permite fortalecer el proceso de formación de capital productivo y de organización, a través de la administración colegiada de los recursos bajo los mecanismos de operación de un fondo.
- ✓ **Instrumentos de crédito y ahorro:**
- **Fondo de Financiamiento:** es la aportación solidaria que se otorga para crear un instrumento que permita acceder a la población objetivo al financiamiento con recursos de la banca de desarrollo para sus proyectos productivos viables.
 - **Fondo de Garantía:** es la aportación solidaria que facilita el acceso de la población objetivo al financiamiento de la banca comercial y de desarrollo para sus proyectos productivos viables a través del otorgamiento de garantías.
 - **Fondo de Inversión y Reinversión:** es la aportación solidaria que realiza FONAES para constituir fondos o fideicomisos a solicitud y con aportación de recursos de los gobiernos estatales, municipales, grupos sociales, cajas solidarias y organismos no gubernamentales para otorgar apoyos a proyectos productivos viables.
 - **Fondo Empresarial de Capitalización:** es la aportación solidaria proveniente de las recuperaciones del FONAES, hechas por las propias organizaciones. Estos recursos se destinan para capitalizar a los proyectos y empresas específicos, al inducir un esfuerzo adicional de aportación de los socios.
 - **Fondo de Apoyo al Acompañamiento y la Formación Empresarial:** es la aportación solidaria que se otorga en beneficio de los grupos sociales para la elaboración de estudios, capacitación, asistencia técnica y exposiciones mediante la contratación de servicios.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA



- **Cajas Solidarias:** instrumento de los productores para fomentar el ahorro principalmente rural y otorgar préstamos a sus socios, quienes no tienen acceso a ninguna otra fuente crediticia. Las aportaciones solidarias son recuperables a mediano plazo, para cubrir la adquisición de mobiliario, equipo informático y gastos administrativos previos a la operación de las cajas. En ningún caso se harán aportaciones para capital inicial de la caja ni para construcción de oficinas. Los montos máximos para apoyar los gastos preoperativos son de 100 mil pesos.
- ✓ **Apoyo al desarrollo empresarial y la comercialización:**
 - **Apoyo al desarrollo empresarial:** aportación de recursos que tiene por objeto identificar, mejorar y consolidar las capacidades humanas y empresariales de los sujetos de financiamiento del fondo.
 - **Apoyos y estímulos para la promoción y comercialización:** apoyo que se otorga para actividades de mercado y comercialización incluyendo estudios de mercado, diagnósticos a empresas, capacitación especializada, enlaces comerciales con el fin de fortalecer su competitividad en el corto y mediano plazo, y permitir su permanencia e interacción adecuada en los mercados.

B) COMISIÓN DE RECURSOS NATURALES Y DESARROLLO RURAL (CORENADER)³¹

El objetivo de CORENADER, a través de la Dirección Ejecutiva de Desarrollo Rural y Organización (DEDRO) y con los Programas de Desarrollo Rural Equitativo y Sustentable es el siguiente:

• Objetivo General

Promover el Desarrollo Rural en un ámbito de compatibilidad ambiental y productiva que permita la preservación del suelo de conservación y los servicios ambientales que prestan los habitantes de la Ciudad de México, al tiempo que los productores rurales mejoran sus condiciones de vida y fortalecen su base organizativa con apego a sus tradiciones y costumbres.

• Destinatarios

Grupos de productores y de habitantes rurales que atienden labores de preservación de recursos naturales, de bajos ingresos que residen en las Unidades Territoriales con vocación rural.

³¹ www.sma.df.gob.mx/sma/corenader/dedro/00dedro.htm



- **Apoyos**

- a) **Programas de Desarrollo Rural Equitativo y Sustentable:**

- ✓ **FOCOMDES: Fondos Comunitarios para el Desarrollo Rural Sustentable:** Proporciona recursos para la ejecución de proyectos productivos y de conservación, a organizaciones de productores y habitantes rurales.

Objetivo: el objetivo de FOCOMDES es impulsar y promover la organización de los campesinos, indígenas y mujeres para el desarrollo rural basado en la sustentabilidad. Así como las iniciativas productivas de grupos sociales organizados para el desarrollo de sus capacidades empresariales, mediante la definición y ejecución de políticas encaminadas a crear y consolidar empresas y proyectos productivos viables, sustentables, competitivos en su entorno, con alto impacto y rentabilidad social a fin de generar condiciones de ingreso que mejoren su nivel de vida.

Población objetivo: Son sujetos susceptibles de apoyo los productores rurales y los habitantes que atienden labores de preservación de recursos naturales y vida silvestre que conforman las asociaciones, ejidos, comunidades, uniones de pequeños propietarios y grupos organizados de mujeres y hombres que se encuentran en situación de marginación, así como de vulnerabilidad en su calidad de vida. La población objetivo reside en las unidades territoriales con vocación rural dentro del suelo de conservación las cuales se encuentran identificadas en promedio como de alta marginalidad.

Requisitos:

1. Acta de asamblea en el que se manifieste el acuerdo de llevar a cabo el proyecto.
 2. Acta de asamblea en que se conceda o ratifiquen poderes.
 3. Acta de asamblea que otorgue anuencia para utilizar los activos de que se trate.
 4. Presentación del perfil o proyecto de inversión que contenga información congruente al proyecto.
 5. Acreditar la aportación social del grupo.
 6. Presentar documentos que acrediten la posesión de bienes inmuebles o activos.
 7. Las aportaciones de los grupos sociales en el monto total de los proyectos productivos apoyados por el FOCOMDES podrán considerar como tal la aportación directa de trabajo, en activos propios del grupo.
 8. Atender las observaciones que formule la CORENADER, con relación al proyecto o a la documentación requerida, durante el periodo previo a la autorización.
 9. Que el representante legal se acredite debidamente a la suscripción del convenio.
- ✓ **PIEPS: Programa Integral de Empleo Productivo y Sustentable:** proporciona ayudas mensuales para el autoempleo en labores de conservación de recursos naturales y actividades productivas.



Objetivo: Promover el empleo rural de los pueblos, comunidades y ejidos, entre campesinos e indígenas, mujeres y hombres, del suelo de conservación del Distrito Federal, el cual ayude a propiciar un desarrollo rural equitativo y sustentable. Asimismo que signifique mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural, preservación de los recursos naturales, fomento a la capacitación y transformación de tecnología apropiada y de la infraestructura productiva e hidroagrícola, promoviendo integración empresarial.

Requisitos:

1. Solicitud del grupo que indique claramente la línea de acción del PIEPS que solicitan y la identificación de los firmantes.
2. Presentación de un perfil o proyecto simplificado con contenidos congruentes y suficientes que especifiquen:
 - ☞ La identificación del grupo y su ubicación física
 - ☞ La descripción de la actividad
 - ☞ Paquete tecnológico en su caso
 - ☞ Presupuesto de inversión
 - ☞ Aportación del grupo
 - ☞ Flujo de ingresos y egresos
3. Acta de elección de responsable o representante de productores y en el que se manifieste su solicitud de apoyo
4. Comprobante de domicilio de los integrantes del grupo.
5. Croquis de localización de las unidades productivas o de infraestructura.

b) Programa de alianza para el campo:

Promover el desarrollo agrícola, ganadero, agroindustrial y de comercialización, de manera racional, integral y sustentable en las comunidades de la zona rural del Distrito Federal.

- Fomento agrícola: ferti-irrigación, mecanización, rehabilitación y conservación de suelos.
Desarrollo de la horticultura ornamental, equipamiento para post-cosecha, cultivos estratégicos
- Sanidad agropecuaria
- Desarrollo rural: apoyo al desarrollo rural, mujeres en el desarrollo rural, extensionismo y servicios profesionales, mecanización, Tecnificación del riego.
- Otros programas: investigación y transferencia tecnológica, promoción de exportaciones, sistema de información agroalimentaria y pesquera



Requisitos

1. Solicitud debidamente requisitada.
2. Cotización original del bien o servicio solicitado.
3. Proyecto productivo calendarizado.
4. Croquis de localización, de la unidad productiva.
5. Constancia de productores rurales, original con sello y firma de la autoridad ejidal, comunal y/o delegacional según el caso.
6. Carta compromiso de aportación del productor.
7. Copia de identificación oficial del productor.
8. En el caso de que el solicitante sea una organización, presentar acta constitutiva.

C) SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN (SAGARPA)

- **PRODUCE – CAPITALIZA³² (Alianza para el campo):**

✓ **Mecanización:**

Descripción: la mecanización es un componente del programa Produce-Capitaliza, implementado a efecto de facilitar y promover la adquisición y reparación de tractores para incrementar y renovar el parque de maquinaria existente en la entidad y con ello aumentar la eficiencia productiva, combatir la pobreza, reducir el deterioro de los suelos en las áreas agrícolas, mejorar el ingreso de los productores.

Normatividad: podrán participar los productores privados, ejidatarios, colonos, comuneros, asociaciones dedicadas a la producción rural, presentando solicitud y constancia de acreditación como tales. Se apoyará la adquisición de tractores con aportación de 20 del rubro federal y 10 el gobierno estatal.

✓ **Transferencia de tecnología:**

Descripción: con el propósito de elevar los niveles de bienestar y la calidad de vida de la población rural; y de manera expedita disminuir la pobreza de los productores del campo.

El objetivo principal de este proyecto es, ofrecer a las Fundaciones PRODUCE el acervo de tecnologías disponibles en los centros de investigación y enseñanza, además de generar, adaptar y validar nuevas tecnologías, transfiriendo los conocimientos a los productores.

Normatividad: para la instrumentación del programa, se consolidará la Fundación Estatal PRODUCE para la generación y transferencia de tecnología en la que participan en forma mayoritaria los productores.

³² Programa instituido en el marco del PROCAMPO por Ernesto Zedillo para apoyar el desarrollo rural. 83



El gobierno del Estado conjuntamente con las organizaciones de productores, promueve y define los beneficios y alcances del programa; los productores organizados, gobierno del Estado, la Delegación de la SAGARPA y la Dirección de Coordinación y Vinculación del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) en la entidad, convocan a la comunidad científica a participar en la elaboración del programa operativo de la fundación; conviniendo la fundación y el INIFAP la realización de dicho programa en diferentes campos experimentales y parcelas de validación con productores cooperantes.

Los proyectos autorizados por los productores reciben el apoyo financiero de los Gobiernos Federal y Estatal, vía Fundación, hasta por el 100% del costo.

✓ **Equipamiento rural:**

Descripción: su objetivo es elevar el ingreso neto, la producción y la productividad de aquellas regiones y productores que, contando con potencial productivo y viabilidad económica, enfrentan restricciones de carácter tecnológico, de financiamiento, de mercados, de capacidad de gestión y de organización productiva.

Sus componentes son: Fomento Agrícola, Fomento Pecuario, Canastas Tecnológicas de Agricultura Sostenible, Parcelas Demostrativas, Microempresas Rurales, Huertos, Hortícolas y Herbolaria de traspatio, mujeres en el Desarrollo Rural, Mecanización de Agricultura con tracción mixta y apoyo y Fomento a la Comercialización de productos Agropecuarios no tradicionales.

Normatividad: Este programa está orientado básicamente a municipios de mediana productividad considerados como prioritarios en la política de desarrollo rural. Los apoyos básicos son los siguientes: En el componente de fomento agrícola, se apoyará con el 30 al 60% del costo de los implementos agrícolas a productores de hasta 20 ha. de temporal o sus equivalencias en otras modalidades. En microempresas rurales con parte del costo del estudio del proyecto, así como con parte del capital de riesgo y hasta con el 60% de la inversión como fondo de garantía. Y en el componente de "Apoyo y Fomento a la Comercialización de productos agropecuarios. No tradicionales", se otorgan apoyos para estudios, inversiones y equipo de cómputo.

D) APOYOS Y SERVICIOS A LA COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA (ASERCA)

Órgano que depende de la SAGARPA y tiene como misión canalizar los apoyos y servicios que el gobierno federal otorga al ingreso de los productores, facilitando la incorporación de mecanismo de operación que permita su registro y la participación, así como la evaluación de los beneficios económicos y sociales

Asimismo ASERCA tiene el objetivo de apoyar las diversas regiones y entidades del país, para la comercialización de sus productos, así como el fomento de mercados regionales para mejorar el ingreso a los productores y promover su permanencia en la actividad. De igual manera promueve la conversión de cultivos, la promoción y el fomento a la



agricultura y el desarrollo a las cadenas agroalimenticias. Además una de sus funciones principales es fomentar la exportación de productos agropecuarios.

- **Apoyos:**

I. Programa de apoyos a la comercialización y desarrollo de mercados regionales

Programa de Apoyos a la Comercialización (PAC).

Otorga apoyos directos a los productores con producción comercializable, coadyuvando a la generación de estrategias comerciales de los productores u organizaciones, mejorando su capacidad de gestión en el mercado y su rentabilidad.

a) Primera vertiente:

Apoyos a Comercialización.- Otorgar apoyos directos a los productores con producción comercializable, coadyuvando en la generación de estrategias comerciales de los productores u organizaciones, mejorando su capacidad de gestión en el mercado.

b) Segunda vertiente:

Agricultura por contrato.- Fomentar y promover la celebración de contratos de compraventa a término entre productores y compradores de granos y oleaginosas, a fin de garantizar la comercialización del producto al momento de la salida de la cosecha y el descubrimiento del precio.

Cobertura de Precios a Productos Agrícolas.- Proteger el ingreso de los productores y/o compradores, de movimientos adversos en los precios, al otorgar apoyos para la utilización de instrumentos financieros en los mercados internacionales de futuros. Este instrumento buscará completar los propósitos de los demás subprogramas que se describen.

Pignoración de Cosechas.- Es un instrumento financiero combinable con coberturas de precios a productos agrícolas, cuyo objeto es retirar volúmenes de producción del mercado a fin de reducir los desequilibrios temporales de los mercados.

Fomento a la Exportación.- Promover la exportación del maíz y trigo cuando la sobreoferta estacional no pueda ser absorbida rentablemente por el mercado nacional, y así evitar caídas en los precios domésticos.

Desarrollo de Mercados.- Reducir el congestionamiento del mercado por falta de desplazamiento de cosechas y promover que los productos se consuman en las zonas productoras.

Conversión de Cultivos.- Sustituir cultivos con baja rentabilidad o sobreoferta en el mercado regional de la entidad por otros cultivos que satisfagan las necesidades de la zona, o mejoren la estructura ecológica de los recursos naturales de la misma.



CAPÍTULO 3.

CAPÍTULO 3.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE AMARANTO



3.1 El cultivo del amaranto en México¹

3.1.1 Antecedentes

La importancia del cultivo de amaranto se conoce desde hace 8000 a 4000 años A.C., según hallazgos arqueológicos realizados en Perú, México y Estados Unidos de Norte América. Por lo que se refiere a México, los mayas fueron los primeros en adaptarlo como cultivo de alto rendimiento. En la parte central de México, hasta antes de la conquista, el amaranto constituyó uno de los cultivos básicos en la alimentación junto con el maíz, frijol, calabaza y chiles de diferentes especies. La importancia como alimento fue conocida por los antiguos mexicanos especialmente por los aztecas, quienes lo consumían cotidianamente en diferentes formas, ya que combinaban el amaranto de diversas maneras con maíz, frijol y otros alimentos, logrando una dieta balanceada, según los modernos estudios realizados por expertos en nutrición humana.

El aprecio por el amaranto se reflejó también en los ritos religiosos que realizaban a lo largo del año, para los cuales confeccionaban figuras simulando animales o ídolos, sobre todo en las ceremonias dedicadas a Huitzilopochtli. En estos ritos, el amaranto se mezclaba con miel de maguey y sangre humana de las víctimas sacrificadas. Después de llevar el ídolo al templo, donde los sacerdotes realizaban una ceremonia, el pueblo comulgaba con él. Así el amaranto tuvo un especial significado dentro de sus ceremonias de tipo religioso, ya que se relacionaba el color púrpura de la panoja (mazorca donde crece y madura la semilla) con el color rojo de la sangre derramada por las víctimas.

Asimismo el emperador Moctezuma exigía un tributo de 200 mil manojos de semilla de amaranto cada año a los campesinos que vivían fuera de la capital de Tenochtitlan. Sin embargo, en 1521, Hernán Cortés conquistó a los aztecas y suprimió gradualmente la cosecha de amaranto hasta casi llegar a desaparecer, ya que sólo se le siguió comiendo como planta silvestre.

Según las estimaciones de algunos estudiosos, en la época anterior a la Conquista, se llegaron a producir alrededor de 15 a 20 mil toneladas anuales de grano. Cierta porción de la cosecha, era entregada como tributo al emperador Moctezuma. A la llegada de los primeros conquistadores, éstos se sorprendieron al encontrar grandes almacenes de amaranto, ocupando el tercer lugar de importancia después del maíz y el frijol. Según la información contenida en diversos documentos antiguos, entre los aztecas, los guerreros y personas que desarrollaban labores pesadas recibían una dieta especial que incluía el amaranto como complemento.

¹ Trinidad, Gómez, Ramos, compiladores, El amaranto, *Amaranthus s.p.p*, su cultivo y aprovechamiento, ed. Montecillo, México 1990; Alejandro, y Gómez, Cultivo del amaranto en México, Universidad Autónoma de Chapingo, México 2000.



En la actualidad su cultivo está reducido a pequeñas zonas de los cuales las principales son el Distrito Federal, Estado de México, Tlaxcala, Morelos y Puebla. Aunque también se reporta el cultivo en pequeñas superficies de Michoacán, Jalisco, Sonora, Chihuahua, Sinaloa, Durango, Guerrero y Oaxaca.

La palabra amaranto viene del griego que significa inmarcesible (que no se marchita).

Actualmente, a la luz de los conocimientos del valor alimenticio del amaranto, se ha comprobado que éste se debe a su contenido de proteína, superior al de algunos cereales como trigo, maíz, avena y otros. Además, el balance de aminoácidos esenciales es excelente comparados con otros alimentos de origen animal o vegetal como la carne, leche, huevo, frijol, chile y otros.

Con base en estas características, varios investigadores han planteado la posibilidad de desarrollar diversos tipos de alimentos, que pueden ser preparados tomando como ingrediente el amaranto. Entre ellos se pueden citar diferentes tipos de harinas que pueden ser incorporadas en alimentos de uso cotidiano, como tortillas, pan, galletas, atoles, pastas para sopa, polvos para bebidas instantáneas, cereales u hojuelas, pasteles, tamales, botanas, dulces o confites, pinoles, mermeladas y budines. Todos estos alimentos pueden ser procesados en escala comercial siguiendo las normas que establece la moderna tecnología de alimentos para dar lugar a la creación de diferentes agroindustrias.

Sin embargo para desarrollar proyectos de industrialización en escala, es necesario resolver los problemas de producción del grano para que éste pueda competir con los cereales tradicionales. Para ello, se requieren estudios amplios de selección de genotipos, adaptación y desarrollo de variedades a escala regional, incremento de rendimiento por unidades superficie, control de plagas y enfermedades, manejo de poblaciones, diseño de maquinaria para las diferentes actividades agrícolas y cosecha e instalación de almacenes adecuados para el manejo y conservación del grano. Por otra parte se requiere diseñar maquinaria para satisfacer las necesidades de cada proceso industrial y facilitar el manejo de los productos.

3.1.2 Características

3.1.2.1 Taxonómicas

La familia *Amaranthaceae* (dicotyledoneae, orden *Caryophyllales*), está compuesta por 60 géneros y alrededor de 800 especies. Todos los amarantos de grano son hierbas anuales.

El género *Amaranthus* está dividido en dos secciones o subgéneros: *Amaranthus* y *Blitopsis*. Los caracteres usados con más frecuencia para la clasificación de las especies o subgéneros son la forma y proporción de las florecillas pistiladas.

El subgénero *Amaranthus* incluye especies que se consideran generalmente entre los tipos de grano, incluyendo los amarantos coloridos, los ornamentales y las malezas comunes. Esta sección incluye las especies *A. Cruentus*, *A. Caudatus*, *A. Hipocondriacus* y *A. Edulis*.



Por su parte el subgénero *Blitopsis* incluye especies *A. Gangeticus*, *A. Tricolor* y *A. Blitum*.

El tamaño y color de las hojas varía considerablemente entre una y otra especie. Tornándose desde un color verde oscuro a magenta. Asimismo la panoja o mazorca en donde esta contenido el grano, es de color verde o beige. Aunque en algunas especies es de color rojo púrpura.

En el siguiente cuadro 20 se muestra la descripción del género *Amaranthus*.

Cuadro 20

Reino	Vegetal
División	Antophyta
Clase	Angiospermae
Orden	Caryophyllales
Familia	Amaranthaceae
Género	<i>Amaranthus</i>
Secciones	<i>Amaranthus</i> y <i>Blitopsis</i>
Principales especies	<i>A. Hypochondriacus</i> , <i>A. Caudatus</i> , <i>A. Cruentus</i> , <i>A. Edulis</i>

Fuente: Aguilar López Javier y Silva Macés Daniel, mezcla mercadotécnica para la comercialización de las alegrías de sabor “Amaranto Amatul en Texcoco, México, tesis Chapingo 2000,

De los dos subgéneros o especies se ha concluido que sólo las especies de semilla comestibles se reducen al *A. Hypochondriacus*, *A. Caudatus* y *A. Cruentus*.

3.1.2.2 Botánicas:

El género *Amaranthus* comprende hierbas anuales. Estas plantas están matizadas con un pigmento rojizo llamado amarantina, algunas son intensamente coloridas; el color se manifiesta desde las primeras etapas de crecimiento de las plántulas, poco después de la germinación. El tallo de la planta es de coloración púrpura, verde o rojizo, además es erguido con estrías longitudinales que le dan un aspecto acanalado alcanzando una altura promedio de 1.5 m y mide 2.5 cm de diámetro en su base adelgazándose hacia su extremidad superior.

En general el tamaño de las hojas en todas las especies cultivadas miden 15 cm de largo y 10 cm de ancho.

Las flores de la planta son pequeñas, unisexuales agrupadas en espigas o panojas, tienen de 3 a 5 tepalos internos, 5 estambres de filamento delgado. La semilla lenticular es blanca o café oscura, lisa, brillante, comprimida y mide por lo general de 1 a 2 mm de diámetro, así como 0.2 a 1.1 mg de peso.



3.1.2.3 Agronómicas:

El amaranto es un cultivo que como especie tiene una amplia adaptabilidad. En altitud se le puede encontrar desde el nivel del mar hasta 3000 metros sobre de él, en suelos preferentemente franco-arenosos, con temperatura media que va de los 14 a los 25°C; con PH de 5.0 a 7.5 y precipitación de 300 a 1000 mm. Tolera heladas en etapas tempranas debido a su facilidad de restablecer su crecimiento y algunas especies presentan susceptibilidad a crecimiento secundario en zonas con alta precipitación pluvial durante el llenado del grano.² Además, el amaranto tiene la capacidad de tolerar altas densidades de población, siempre y cuando la humedad no sea un factor limitativo para su crecimiento. Aunque en regiones de temporal, la alta densidad de población no es recomendable, pues aunque la planta termina su ciclo biológico, el tamaño del grano no es de buena calidad para la elaboración de la alegría. Es importante manejar un cultivo con baja densidad de población con el fin de producir un grano grande con buena capacidad de reventado. No hay que olvidar que la cantidad de plantas debe ir regulada con sus necesidades de nitrógeno y fósforo.

Por otro lado el amaranto tiene la gran capacidad de prosperar en regiones de precipitación pluvial baja, esto lo hace pródigo en las zonas de temporal, como es el caso de Tulyehualco, Milpa Alta, y San Gregorio en el D.F. Lugares que están situados dentro de la zona térmica templada y reciben precipitaciones entre 700 y 800 mm al año.

Otra característica importante del amaranto es que puede ser almacenado por largos periodos sin que pierda sus propiedades alimenticias, pero sí afecta su capacidad de germinado cuando se planta.

- **Avances del cultivo:**

En la actualidad se han hecho un sinnúmero de investigaciones tendientes a mejorar las especies de amaranto con la finalidad de hacerlas más rentables y que se fomente una cultura culinaria generalizada. Por otro lado, estas investigaciones se han orientado a la búsqueda de formas o técnicas que logran mecanizar los diferentes procesos que tiene el amaranto como el cultivo y la producción.

Por lo que respecta al cultivo, existen posibilidades de mecanizar la siembra, el control de malezas y la cosecha, que permiten reducir el costo. De esta manera se puede echar mano de trilladoras de frijol para extraer granos. Por su parte la Universidad Autónoma de Chapingo, ha diseñado diversas propuestas para construir maquinas trilladoras y reventadoras de amaranto.

Los retos a vencer en la mecanización del cultivo del amaranto son varios y están relacionados estrechamente con las características del producto. Uno de estos retos es que las plantas no presenten un crecimiento uniforme lo que dificulta mecanizar los aspectos como la ciega y el engavillado.

² Aprovechamiento de la persistencia de un cultivo mexicano: huautli o amaranto, Gloria Virginia Cano, José S. Barralés, UACH, México, noviembre 2001.



• Problemática del cultivo

El cultivo de amaranto tiene dos tipos de problemática, una de ellas es de tipo económico, por el excesivo costo que representa la mano de obra para las labores desde la siembra hasta la cosecha. Lo anterior obliga a impulsar la mecanización del cultivo para reducir la necesidad de mano de obra y los costos de producción.

La otra problemática es de tipo agronómico debido a siembras retrasadas, inadecuado uso de fertilizantes químicos y control de maleza inoportuno. Ambos aspectos reducen la costeabilidad del cultivo³.

Por lo que se refiere a la siembra, una de las principales limitaciones es el crecimiento acelerado de la maleza, la cual por su capacidad de adaptación le quita a la planta de amaranto agua, luz y nutrientes, que de no eliminarse a tiempo, ésta se vera afectada en su potencial de rendimiento.

Otro de los problemas es que a pesar de ser una especie que tolera la sequía, ésta sí afecta su potencial de rendimiento. De igual manera en regiones lluviosas, con alta temperatura, alta humedad y nubosidad, el cultivo del amaranto enfrenta problemas fitosanitarios muy severos. En estas condiciones se ha detectado que si se presenta durante la germinación del grano, en lugar de formarse éste, las plantas formarán pequeñas hojas en torno a las florecillas en donde se formará semilla resultando en una reducción en el rendimiento. Sin embargo este problema se evita definiendo las fechas de siembra en las que se tenga menor probabilidad de encontrar condiciones que favorecen este fenómeno.

Asimismo es importante mencionar que durante la cosecha la planta de amaranto presenta diversas limitantes:

Primeramente no tiene capacidad para retener su semilla, esto provoca pérdidas si la cosecha no se hace a tiempo, de igual manera la temporada en que madura la planta no es uniforme, y mientras se seca esta, las semillas que maduran primero se desprenden de la panoja. Para resolver este problema se ha buscado variedades que no tengan crecimiento indeterminado y con ello lograr la madurez uniforme de las plantas, lo que trae como ventaja adicional la posibilidad de realizar cosecha mecanizada⁴.

Finalmente podemos decir que el futuro del amaranto es incierto, debido a que sólo algunas industrias empiezan a interesarse en comprar las nuevas tendencias para la elaboración de cultivos de amaranto, pero la producción en el país no alcanza los niveles suficientes para impulsar una industrialización de grandes alcances. Por otra parte los productores siembran pequeñas cantidades de amaranto porque no existe una gran demanda del grano.

Otro reto radica en el grosor del tronco y el tallo, ya que, su nivel óptimo para permitir un trillado mecanizado es de 2 cm de diámetro máximo

³ Tesis Profesional: Aguilar López, Silva Macés "Mezcla de mercadotecnia para la comercialización de las alegrías de sabor en Texcoco México, Universidad Autónoma de Chapingo, México 2000.

⁴ Barrales, Domínguez José Sergio "Un acto de revaloración del sector agropecuario", apuntes personales, Universidad Autónoma de Chapingo, México 2000.



3.1.3 Propiedades alimenticias

3.1.3.1 Valor Nutricional

Hace unos 25 años, se consideraba a la carne, la leche y el huevo como los alimentos ejemplares en aminoácidos, sin embargo, en investigaciones recientes se demostró que el amaranto los supera en composición de aminoácidos, además de otras ventajas como son su contenido en vitaminas A y C, minerales, calcio, fósforo, magnesio, hierro y fibra, así como por no favorecer el exceso de grasas, colesterol y el ácido úrico.

El amaranto es un vegetal con un alto valor nutritivo, ya que contiene de 15 a 16% de proteína en la semilla. Su valor calórico (430 cal por 100g) es mejor que el del maíz, además contiene de 6.9 a 8.3% de lípidos.

En el cuadro 21 siguiente se hace una comparación de las características nutricionales entre algunos productos alimenticios:

Cuadro 21
Valor nutricional

Elementos	Amaranto	Nixtamal de maíz	Frijol
Fibra	6.71	2.60	4.30
Energía (kca)	358.00	154.00	332.00
Hidratos de carbono	65.10	31.80	61.50
Proteína local	12.80	3.50	19.20
Minerales:			
Calcio (mg)	247.00	70.00	228.00
Fósforo	500.00	91.00	407.00
Hierro	3.40	1.60	5.50
Vitaminas:			
Riboflavina (mg)	.32	0.04	0.14
Niacina (mg)	1.00	0.60	1.70
Aminoácidos:			
Lisina (mg)	970.00	147.00*	1593.00
Triptofano (mg)	51.00	32.00*	223.00
Grasas Totales	7.20	1.90	1.80

Fuente: Cano García Gloria Virginia Barrales Domínguez José Sergio, Aprovechamiento de la persistencia de un cultivo mexicano: Amaranto, Revista Chapingo serie ingeniería agropecuaria 3(1): 33-35. México 2000.

* Datos para maíz en forma de tortilla

3.1.3.2 Usos, atributos y desarrollo de nuevos productos:

- Usos:

La elaboración de los granos de amaranto en diversos alimentos tradicionales resulta conveniente, sobre todo para que las familias campesinas puedan disponer de una fuente nutricional con proteínas de gran valor. También para los habitantes de ciudades grandes y



pequeñas, quienes podrían aprovechar estos recursos alimenticios para completar su dieta o suplir la carestía o ausencia completa de productos como la leche y sus derivados.

1. Alimentos con semillas reventadas:

- ✓ Chiles rellenos
- ✓ Empanadas
- ✓ Tortas de papa
- ✓ Ensaladas
- ✓ Licuados
- ✓ Cereal.

2. Alimentos con harina de amaranto

- ✓ Galletas
- ✓ Panqué
- ✓ Pasteles
- ✓ Pan de caja
- ✓ Hot Cakes
- ✓ Atole
- ✓ Tamales
- ✓ Pastas para sopas (tipo macarrón)
- ✓ Tortillas
- ✓ Agua de horchata
- ✓ Pizzas.

3. Confitería

- ✓ Paletas
- ✓ Palanquetas (cacahuete, pasas, nuez, chocolate, miel y melaza)
- ✓ Pinole
- ✓ Dulces

4. Alimentos para animales

- ✓ Forraje

5. Otros

- ✓ Aceite de amaranto
- ✓ Leche de amaranto

6. Ornamentales

- ✓ Plantas en macetas y jardines



● **Atributos:**

- ✓ Como atributos se le conocen propiedades medicinales (circulación sanguínea, disenteria), energéticas, potencialidad sexual, digestivas y como satisfactor visual (ornato).
- ✓ La hoja de amaranto tiene más hierro que la espinaca, y el hierro ayuda a prevenir la anemia en especial a los niños, mujeres embarazadas y mamás que están amamantando.
- ✓ Contiene calcio que previene la osteoporosis
- ✓ Contiene más proteínas que la leche. La proteína ayuda al crecimiento y desarrollo del cerebro, recomendable para los niños desde el seno materno hasta los tres años.

● **Desarrollo de nuevos productos⁵:**

- ✓ Se han desarrollado técnicas para extraer concentrados proteínicos de alto valor que pueden ser usados en la elaboración de diversos productos para elevar su valor nutritivo. Un uso novedoso que se ha dado a estos extractos es en la elaboración de mayonesas y aderezos aprovechando las características aglutinantes del grano se sustituye la grasa que comúnmente contiene dichos aderezos por el extracto proteínico de amaranto, que da la consistencia al producto.
- ✓ Otro producto que se encuentra en desarrollo es una bebida de amaranto a la que, por sus propiedades nutritivas semejantes a las de la leche, le llaman "leche de amaranto". Esta bebida representa una opción viable y más económica para los que presentan intolerancia a la leche. Promover su consumo, sobre todo entre la población infantil ayudará a elevar el nivel nutricional de la población, sobre todo la de escasos recursos.
- ✓ También, en un proyecto, se ha desarrollado una bebida de fibra dietética y laxante a partir de las hojas de amaranto. Esta bebida preparada con las hojas de amaranto resulta hasta 40% más barata que las que actualmente se encuentra en el mercado.

3.1.4 Cultivo: Producción en México

Como ya se ha mencionado el cultivo del amaranto no se extiende a lo largo y ancho de toda la República, sino que se circunscribe a pequeñas localidades distribuidas en zonas específicas de algunos Estados.

El siguiente cuadro 22 muestra la participación que cada Estado tuvo en el periodo comprendido de 1996 a 1998.

⁵ <http://www.sagarpa.gob.mx/DIe/Df/amaran3.htm>; www.leafforlife.com/PAGES/AMARANTO.HTM



Cuadro 22

Producción anual de amaranto 1996 - 1998 (Toneladas)						
Año / Estado	D.F	México	Morelos	Puebla	Tlaxcala	Total
1996	185	143	358	806	188	1680
1997	187	627	567	1912	158	3451
1998	214	338	66	491	279	1322
Promedio	196	369	330	1070	208	1251

Fuente: proyecto de inversión de "El Pavo Real SPR", FONAES 2001.

Por lo que respecta al Distrito Federal, el cultivo de este bondadoso producto se restringe a algunas comunidades y ejidos, debido a las características propias de cada delegación pues de las que existen, sólo la mitad posee espacios dedicados a la agricultura. De esas delegaciones, la que tiene mayor importancia por su producción es la delegación Xochimilco, pues en 1994 contribuía con 54.31% del total de la superficie sembrada y cosechada del D.F (ver cuadro 23).

Para el año 2000 esta participación ascendió a 65.25%, aunque también la superficie total del D.F aumentó de 197 hectáreas que se tenían en 1994 a 213 hectáreas en el año 2000.

Cuadro 23

SUPERFICIE SEMBRADA Y COSECHADA (Ha) 1993 - 1994 y 1999 - 2000.					
1993 - 1994	Superficie sembrada			Superficie cosechada	
	D.F	Xochimilco	% de participación	D.F	Xochimilco
	197	107	54.31%	197	107
1999 - 2000	Superficie sembrada			Superficie cosechada	
	D.F	Xochimilco	% de participación	D.F	Xochimilco
	213	139	65.25%	213	139

Fuente: INEGI, censo delegacional, Xochimilco 2001.

Por lo que respecta al volumen (ton) de la producción de este cultivo en el año de 1994, la delegación Xochimilco contribuyo con 74.9 ton lo que representa 54.31% aumentando considerablemente para el año 2002 en un 70.11% de la producción total del Distrito Federal, (ver cuadro 24). Estos datos señalan que dicha delegación es la que más participa en la producción del cultivo del amaranto en el D.F.

Cuadro 24

VOLUMEN DE LA PRODUCCIÓN DE AMARANTO 1993 - 1994 y 1999 - 2000		
1993 - 1994		
D.F	Xochimilco	%
137	74.9	54.31%
1999 - 2000		
D.F	Xochimilco	%
218.1	152.9	70.11%

Fuente: INEGI, censo delegacional, Xochimilco 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Para dar una idea más amplia de la producción total y el promedio de producción por cada año del amaranto en la delegación Xochimilco, se muestra el siguiente cuadro que abarca el periodo comprendido de 1993 a 2000 (Ver cuadro 25)

Cuadro 25
VOLUMEN DE LA PRODUCCIÓN DE AMARANTO
1993 - 1999 (Toneladas)

AÑO	AMARANTO
93 - 94	74.9
94 - 95	106.4
95 - 96	128.4
96 - 97	107.0
97 - 98	164.4
98 - 99	31.4
99 - 00	152.9
Total	765.4
Promedio anual	109.34

Fuente: INEGI, censo delegacional, Xochimilco 2001.



3.1.5 Rentabilidad

Como se ha mencionado, el cultivo del amaranto es una alternativa para el campo mexicano (sobre todo para las zonas más desfavorecidas) por su alta adaptabilidad a diversas condiciones naturales. De igual forma, este cultivo es importante por sus índices de rentabilidad mayores a los cultivos básicos como el maíz y frijol, sobre todo cuando se integra la producción a los procesos de industrialización y comercialización. Pero sin duda, el amaranto es un cultivo muy prometedor por sus altos contenidos nutricionales, esto permite que pueda ser proyectado como un alimento en el futuro por sus beneficios económicos o utilidades que ofrece. Asimismo el amaranto puede disminuir los altos índices de desnutrición en México y en muchas partes del mundo, que están por debajo de lo que recomienda la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

En la Universidad de Chapingo, se han llevado a cabo algunas investigaciones sobre la rentabilidad del cultivo del amaranto. Una de ellas, fue un estudio técnico económico del amaranto en México realizada en 1995⁶, el cual muestra el costo total de la producción por hectárea en diversas zonas de cultivo. Los resultados obtenidos en Tulyehualco, Distrito Federal fueron los siguientes:

3.1.5.1 Costos totales de cultivo:

En el siguiente cuadro podemos apreciar que el costo total de producción por hectárea es de \$3951.875 y las actividades que representa los mayores costos son la labor de cultivo con un 20.69% del costo total, y la fertilización con 18.91%. Por otro lado, las actividades menos costosas son los fletes, el transplante y la preparación del terreno (Ver cuadro 26)

Cuadro 26
Costo total de producción

Concepto	Costo/Ha	%
Preparación del terreno	463.35	11.72%
Almácigo	412.10	7.90%
Transplante	307.025	7.77%
Fertilización	747.27	18.91%
Labores de cultivo	817.76	20.69%
Cosecha	506.13	12.81%
Fletes	198.24	5.02%
Renta del terreno	600.00	15.18%
Costo total de producción	\$3951.875	100.00%

Fuente: Ortiz, Barreto Omar, Barrios, Puente Geronimo, Estudio técnico del amaranto (Amaranto spp) en México, Ed, Enseñanza e investigación económica agrícola, Chapingo, México 1995.

⁶ Ortiz, Barreto Omar, Barrios, Puente Geronimo, Estudio técnico del amaranto (Amaranto spp) en México, Ed, Enseñanza e investigación económica agrícola, Chapingo, México 1995.



A continuación se muestran los costos totales de mano de obra, de insumos y de gastos indirectos como son la tracción (animal o mecánica), fletes y renta, de los cuales el costo más elevado (36.86%) es el de mano de obra, siguiendo en importancia el de los insumos (semilla, lodo, fertilizantes, plaguicidas) con 22.08% del costo total. (Ver cuadro 27)

Cuadro 27
Costos de mano de obra, insumos y gastos indirectos

Concepto	Costo / Ha	%
Mano de obra	1456.63	36.86%
Tracción	824.41	20.86%
Insumos	872.595	22.08%
Fletes	198.24	5.02%
Renta del terreno	600.00	15.18%
Costo total de producción	\$3951.875	100.00%

Fuente: Ortiz, Barreto Omar, Barrios, Puente Geronimo, Estudio técnico del amaranto (Amaranto spp) en México, Ed, Enseñanza e investigación económica agrícola, Chapingo, México 1995.

Las utilidades promedio que se obtienen por hectárea son de aproximadamente de \$1963.465, ya que el rendimiento promedio por hectárea en Tulyehualco es de 1.770 ton/ha y el precio promedio por tonelada es de \$3,342.00.

$$\text{Ingreso total} = (\text{Precio por ton}) \times (\text{rendimiento por ha})$$

$$\text{Utilidades} = \text{Ingreso Total} - \text{Costo Total}$$

Es decir:

$$\text{Ingreso total} = (\$3,342) (1.770) = 5,915.34$$

$$\text{Utilidades} = 5,915.34 - 3,951.875 = 1,963.465^*$$

3.1.5.2 Costos totales de transformación:

Los costos de transformación varían según el nivel de desarrollo de los productores, es decir, algunos se ubican en un nivel artesanal puesto que los talleres son a escala familiar y utilizan materiales tradicionales, lo que genera una menor eficiencia y mayores grados de pérdidas.

Por otra parte se encuentran algunos productores con un mayor nivel de tecnificación en sus procesos productivos, los cuales obtienen mayores beneficios, ya que el proceso de transformación es semiindustrial y esto mejora la calidad de los productos, reduce los costos y genera mayores utilidades.

Este ultimo tipo de productores podría incrementar altamente sus utilidades implementando mejoras en la comercialización del producto, tales como, mayor promoción y publicidad, mejoras en la presentación del empaque, del etiquetado etc., lo que redundará en un incremento de la demanda y el inicio de una cultura culinaria con productos hechos a base de amaranto.

* Es importante mencionar que las utilidades se aumentan agregando los procesos de transformación y comercialización del amaranto que es donde el cultivo alcanza una alta rentabilidad.



Asimismo los costos de transformación dependen de los distintos productos que se elaboren tanto en los talleres artesanales como en las semiindustrias. Sin embargo en el estudio mencionado, se dan algunos costos para la transformación de la alegría. (Ver cuadro 28).

Cuadro 28
Costo de transformación de la alegría

Concepto	Costo /kg	%
Mano de obra	11.51	41.58%
Insumos	8.28	29.91%
Materiales	3.00	10.84%
Otros gastos	4.89	17.67%
Costo total	\$27.68	100%

Utilidad

Concepto	Cantidad
Ingreso total	\$45.00
Costo total	\$27.68
Utilidad	\$17.32

Fuente: Ortiz, Barreto Omar, Barrios, Puente Geronimo, Estudio técnico del amaranto (Amaranto spp) en México, Ed, Enseñanza e investigación económica agrícola, Chapingo, México 1995.

Como se puede observar la utilidad total del producto cosechado por cada hectárea es de \$30,656. Cifra que se obtuvo de la diferencia de los ingresos totales por hectárea y el costo total por hectárea (Ver cuadro 29)

Es importante destacar que la utilidad, al transformar el producto, aumenta considerablemente, ya que al producto se le da un valor agregado y este producto se puede ofrecer en el mercado a un mejor precio, de ahí su alta rentabilidad.

Cuadro 29
Utilidad total por hectárea

Concepto	Cantidad	Total
Ingreso total * ha		\$79,650
Rendimiento * ha	1.770 Ton	
Ingreso total * kg	\$45	
Costo total * ha		\$48,994
Rendimiento * ha	1.770 Ton	
Costo * kg	\$27.68	
Utilidad total * ha		\$30,656

Fuente: Ortiz, Barreto Omar, Barrios, Puente Geronimo, Estudio técnico del amaranto (Amaranto spp) en México, Ed, Enseñanza e investigación económica agrícola, Chapingo, México 1995.



3.1.5.3 Comercialización:

Para desplazar sus productos y atender la demanda existente, los productores de Tulyehualco, echan mano de diversos canales de comercialización pero en su mayoría se restringen a productor – consumidor final. Sólo las empresas semiindustriales logran ampliar este canal para obtener márgenes razonables de ganancias y poder abastecer su mercado.

Sí los productores semiindustriales implementaran mejoras en cuanto a ampliar la cartera de clientes mediante una fuerza de ventas agresiva; mejorar el producto en diseño y empaque apoyados con campañas intensas de mercadotecnia que proyecten las bondades del producto, y establecer nuevos puntos de venta, la comercialización del amaranto sería una actividad redituable para cualquier inversionista que gustare incursionar en este sector.



CAPÍTULO 3:

CAPÍTULO 3:

ESTUDIO DE CASO:

ESTUDIO DE CASO:

"EL PAVO REAL S.P.R DE R.E" R.L"



3.2 Estudio de caso: “El Pavo Real, Sociedad de Producción Rural”^{*} de Responsabilidad Limitada (S.P.R de R.L)”

En este capítulo se aplicará la metodología de la planeación estratégica a una empresa productora y comercializadora de amaranto llamada “El Pavo Real, Sociedad de producción rural de responsabilidad limitada, ubicada en calle Tomás Elena mz.16 lote.11, colonia San Sebastián en el pueblo de Santiago Tulyehualco de la delegación Xochimilco en el Distrito Federal.

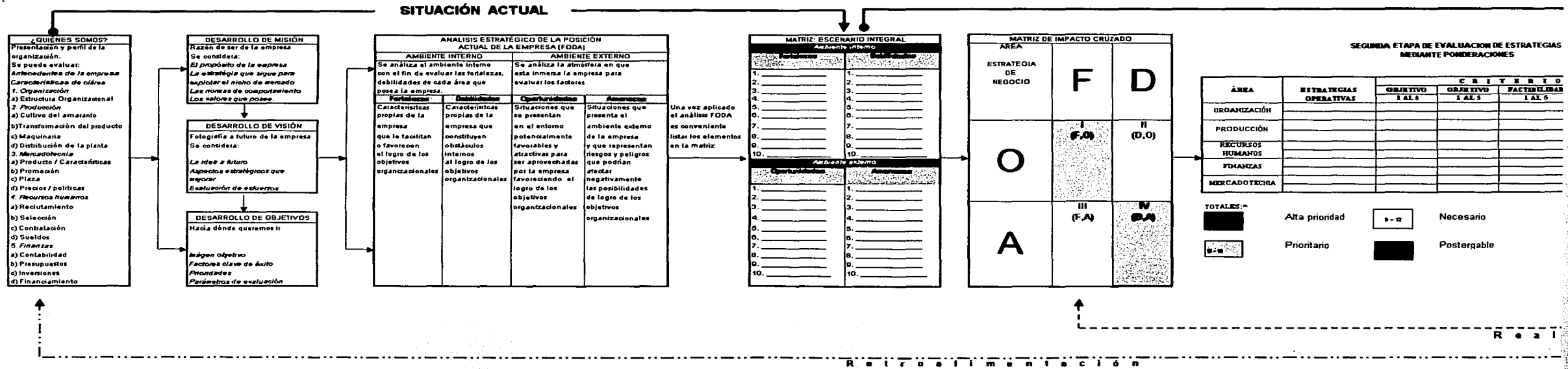
3.2.1 Aplicación de la planeación estratégica:

El proceso de la planeación la estratégica que se aplico en el estudio de caso, fue con base en la metodología propuesta en el capítulo 1.

Para fines ilustrativos a continuación se presenta de manera sintética dicho proceso, el cual llevará de la mano a la persona interesada en aplicar la planeación estratégica.

^{*} Se constituyen con la unión de productores rurales. Su responsabilidad puede ser limitada, ilimitada o suplementada, y su objeto es coordinar actividades productivas, de asistencia mutua de comercialización, o realizar cualquier otro fin no prohibido por la ley. Ver anexo 1

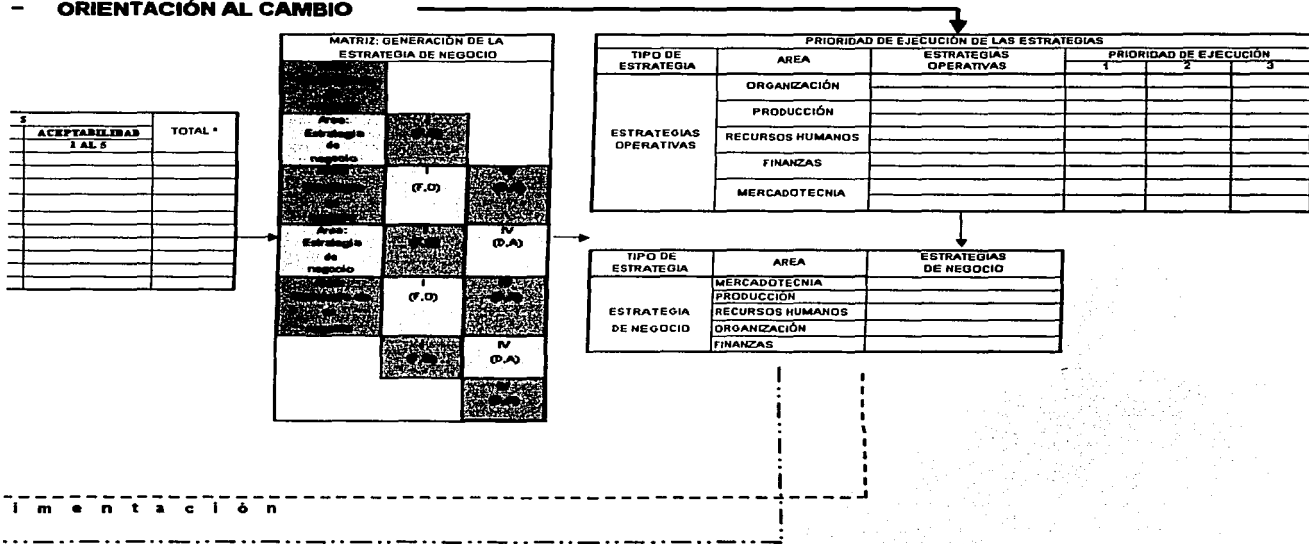
PROCESO INTEGRAL PARA APLICAR LA METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CA

- ORIENTACIÓN AL CAMBIO





3.2.1.1 Presentación y perfil de la organización. ¿Quiénes somos?

• Antecedentes:

Los antecedentes de la empresa se remontan a más de 30 años, cuando los padres de los actuales socios, además de cultivar y comercializar, comenzaron a vender sus productos de amaranto en la plaza central de Tulyehualco, de la delegación Xochimilco en el Distrito Federal, donde dieron origen a la ya tradicional feria de la alegría que se celebra a fines de enero y a principios de febrero de cada año.

Después los socios actuales decidieron continuar con la tradición que les habían heredado y se constituyen formalmente el 9 de abril de 1999 como la empresa *"El Pavo Real Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada"*.

En sus inicios la empresa se dedicaba al cultivo y venta del amaranto como materia prima (cereal) y la oblea como producto terminado, pues no contaban con la maquinaria y el espacio físico necesario para llevar a cabo la transformación del amaranto en grandes cantidades. Estos productos se comercializaban en una tienda de materias primas. Sin embargo, los fines de semana elaboraban y vendían en canastas el tradicional dulce conocido como "alegría".

El cultivo y la venta del amaranto eran llevadas a cabo por las cuatro familias que hoy integran a la empresa, aunque cada una de ellas llevaba a cabo estas actividades de manera independiente en ocasiones juntaban sus pequeñas producciones para satisfacer pedidos en mayores cantidades. Esta actividad se fue haciendo más común entre ellos, ya que satisfacían a una mayor cantidad de clientes y por lo tanto sus ventas se incrementaban.

Posteriormente las cuatro familias se unieron juntando su maquinaria y tomaron como lugar de producción unos pequeños cuartos ubicados en el lugar que ocupa hoy la empresa. Estos cuartos no satisfacían los requerimientos necesarios para llevar a cabo la producción, ya que eran demasiado pequeños y el calor era sofocante e insoportable, esta situación ocasionaba que la producción se llevara a cabo en la noche y parte de la madrugada.

A pesar de este problema la empresa comenzó a darle un valor agregado a sus productos por las nuevas características de estos. Así comenzó a elaborar la pepitoria, la chocoamaranto, el pan, galletas, además de la oblea y la alegría tradicionales. Con estos productos lograron introducirse en el mercado de la merced y la central de abastos.

Es importante mencionar que no fue fácil conquistar estos mercados puesto que existía una intensa competencia, ya que ahí se ofrecían estos mismos productos en mayores cantidades y a precios más bajos. Sin embargo, la empresa *"El Pavo Real"* logró introducir sus productos debido a que ofrecía mejor calidad que los productos de la competencia.

Después en 1999, motivados por un familiar decidieron formalizar las actividades que venían realizando. De esta manera es como nace legalmente la empresa *"El Pavo Real Sociedad de Producción Rural"*.



Desde esa fecha hasta nuestros días la empresa ha tenido un crecimiento más o menos sostenido, mismo que se traduce en nuevos clientes, nuevos puntos de comercialización, nuevas instalaciones y mayor maquinaria que le permite tener una amplia gama de productos a gran escala, aunque el producto estrella sigue siendo la oblea tradicional.

En la actualidad la empresa cuenta con la maquinaria necesaria para la elaboración de sus productos y para satisfacer la demanda del mercado. Asimismo las instalaciones de la empresa han mejorado considerablemente en comparación con las instalaciones de sus inicios.

Es importante destacar que la empresa cuenta actualmente con 10 empleados, además de los 17 socios que participan activamente tanto en la producción como en el cultivo del amaranto.

Por lo que respecta a la comercialización, ésta es llevada a cabo en diferentes puntos de venta como son las ferias, las expos, tiendas naturistas, restaurantes, hoteles, en los mercados de la Merced y la Central de Abastos.

De esta manera la empresa prevé un escenario favorable que le permita seguir creciendo y conquistando nuevos mercados poniendo de manifiesto la alta calidad de sus productos.



• Organización

La empresa no cuenta con una misión, visión, ni objetivos escritos, por ello en la aplicación de la planeación estratégica se desarrollaran estos puntos.

✓ Estructura Organizacional:

Las directrices de la estructura organizacional de la empresa familiar de amaranto "El Pavo Real S.P.R" está dada por la Ley Agraria, la cual establece que los órganos internos de representación de este tipo de sociedades serán: La asamblea de socios, Consejo de Administración y el Consejo de vigilancia.

- **La asamblea de Socios:** es el órgano máximo de la sociedad y está integrada por los socios.
- **El Consejo de administración:** es el órgano de dirección de la sociedad y se integra por: un presidente, secretario, tesorero y vocales.

Este órgano tendrá la representación de la sociedad exigiéndose para tal efecto sea indispensable la firma conjunta de por lo menos dos de sus miembros.

- **El Consejo de vigilancia:** es el que se encarga de supervisar las actividades del consejo de administración y estarán integrada por un presidente, secretario y vocal. Es importante mencionar que la empresa cuenta actualmente con 17 de los 18 socios fundadores quienes también fungen como trabajadores además de los 10 empleados contratados.

Sin embargo, la organización interna es llevada a cabo de manera informal, ya que no existe una delimitación clara de las funciones, puesto que el personal es plurifuncional, es decir, las actividades son realizadas por todos los socios trabajadores que laboran en la empresa, reservándose actividades para personas específicas como la comercialización y las labores del campo.

Las funciones en la empresa se pueden agrupar en cuatro grandes rubros: el cultivo del amaranto, la transformación, la comercialización del producto terminado y las funciones administrativas.

Por lo que respecta al trabajo en el campo o cultivo esta función se divide en las siguientes actividades:

- ✓ Preparación del almácigo
- ✓ Preparación del terreno donde crecerá la siembra
- ✓ Trasplante
- ✓ Fertilización
- ✓ Limpia
- ✓ Cosecha



En la parte de la transformación que se realiza en la empresa, las funciones se pueden agrupar en:

- ✓ Preparación de la semilla para iniciar el proceso productivo
- ✓ Transformación del producto
- ✓ Empaquetado y etiquetado del producto

De igual manera la comercialización se agrupa en diferentes actividades, las cuales son:

- ✓ Búsqueda de nuevos clientes
- ✓ Concertación y cierre de pedidos
- ✓ Venta directa
- ✓ Venta a clientes establecidos
- ✓ Venta en ferias y expos.

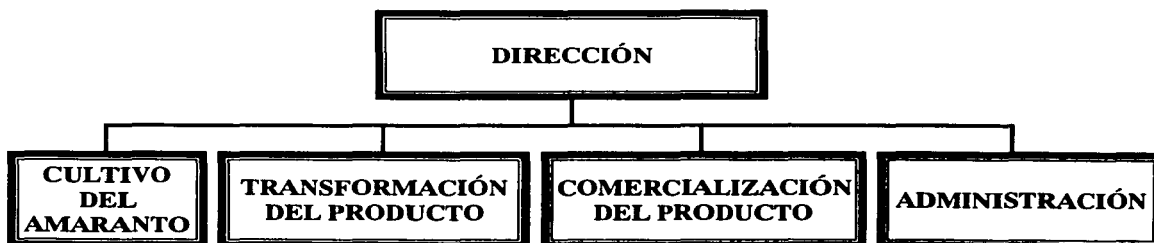
Por lo que respecta a la función administrativa, se realizan actividades muy generales como las siguientes:

- ✓ Juntas con los diversos organismos públicos o privados
- ✓ Juntas para determinar las actividades semanales
- ✓ Planeación de los objetivos: producción, transformación y comercialización.

Todas las actividades de cada una de las funciones o áreas de la empresa son coordinadas por el presidente, quien es la persona que ejerce mayor liderazgo. En ella recae la responsabilidad de atender los asuntos de mayor relevancia.

En el siguiente organigrama se muestran las funciones que se realizan en la empresa:

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
"EL PAVO REAL, SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL
DE RESPONSABILIDAD LIMITADA"**





Las actividades son rotativas, es decir cada semana la asamblea de socios determina las actividades a realizar y las personas responsables de llevarlas a cabo. Esta política tiene el propósito de que todo el personal conozca a detalle las funciones, las actividades y tareas que se realizan en la empresa. Aunque los procedimientos no se encuentran de manera escrita, el personal conoce perfectamente la forma en que se realizan las actividades.

Las políticas de la empresa están orientadas a proyectar una imagen de calidad de sus productos a los clientes y apoyar a sus trabajadores para que estos alcancen su desarrollo. Algunos ejemplos de políticas son:

- ◆ Horarios de entrada flexibles, es decir, los trabajadores determinan el horario de entrada siempre y cuando cumplan con su horario de 8 horas de trabajo.
- ◆ Todos los socios deberán conocer las actividades a detalle que se realizan en la empresa.
- ◆ Mantener la calidad de sus productos sobre los estándares de calidad de su competencia.

• Producción¹

En la empresa "El Pavo Real S.P.R de R.L" la producción se inicia desde el momento en que se prepara el almáximo y concluye hasta el producto terminado. En este proceso se pueden distinguir dos etapas fundamentales: el cultivo del amaranto y la transformación del producto.

✓ El cultivo del amaranto:

La empresa lleva a cabo el cultivo en dos terrenos, uno de ellos cuenta con 2.5 hectáreas y el otro con una, obteniendo un rendimiento total de 1.7 a 2 toneladas de semilla de amaranto por cada hectárea anualmente.

Los productores que han cultivado el amaranto han desarrollado dos sistemas de producción que están relacionados con la búsqueda de asegurar el mejoramiento de cultivos: el sistema de trasplante y el de siembra directa.

El sistema de trasplante es el que lleva a cabo la empresa en estudio, el cual es un sistema que permite manejar mejor la humedad necesaria para la germinación de la semilla, y una vez que se tiene la planta, ésta se lleva a campo para su ubicación final en el terreno.²

¹ La información vertida en este punto fue tomada de: Trinidad Santos, Gómez Lorence, Suárez Ramírez, El amaranto, *Amaranthus spp*, su cultivo y aprovechamiento, ed. Montecillos, México 1990. Y Alejandro Iturbide y Gómez Lorence, el cultivo del amaranto en México, UACH, México 2000. Salvo que se diga lo contrario.

² Barrales Domínguez, Muños Gómez, El amaranto: Una posibilidad real para mejorar los niveles de nutrición en la población mexicana. Notas personales, Universidad Autónoma de Chapingo, México 2000.



- *Preparación del terreno:*

El cultivo del amaranto se inicia con la preparación del almácigo que consiste en recolectar y preparar el lodo. Después se delimita el lugar (terreno) donde se le colocará, posteriormente este espacio se cubre con estiércol de vaca para que el lodo no se pegue. Después de regar el estiércol se coloca una capa de lodo de aproximadamente de 5 ó 6 centímetros de espesor en un espacio de 15 x 1.20 m. Al lodo colocado se le deja secar unos 20 minutos después se le hacen cortes para formar cuadros de 2.5 x 2 cm. A estos cuadros se les hace un hueco para introducir en ellos la semilla. Una vez que se han introducido dos semillas en cada hoyo se procede a cubrirles con una capa de estiércol para proteger y darle calor a la semilla para que germine rápidamente. En esta etapa a la planta se le riega un poco de agua para que germine. Después de tres días de la siembra, ya que emergió la planta, se procede a barrerle el estiércol para facilitar el crecimiento.

Cuando la planta mide de 15 a 20 cm de altura se hacen acomanas, es decir, despegar la planta del almácigo para después colocarlas en cajas para su trasplante al lugar del cultivo definitivo.

Es importante mencionar que mientras crece la planta en el almácigo, se prepara el terreno definitivo limpiándolo y barbechándolo. Posteriormente se realiza el surcado para depositar la planta.

El procedimiento de plantación es sencillo, ya que mientras una persona va dejando sobre el surco determinado número de plantas y otra persona lo va plantando haciendo un hoyo sobre el surco con sus manos e introduciendo la planta. Posteriormente se le deposita tierra para dejarla lo más firme posible.

- *Fertilización:*

Una vez trasplantada la planta se deja crecer 5 ó 6 cm más para agregarle fertilizantes químicos (triple 17) una o dos veces únicamente antes de su cosecha.

- *Cuidados:*

A parte de la fertilización, la planta requiere de ciertos cuidados como “darle montón” que consiste en arrimar tierra a cada mata con el fin de darle protección evitando que el viento la doble. Además de esto se requiere que se deshierbe dos veces hasta la cosecha; la primera se le da días después de su trasplante y la otra cuando la planta mide aproximadamente un metro de altura.

- *Cosecha:*

Para cosechar el grano de amaranto primero se debe secar la planta y las hojas deben tener un tono amarillento. Además se debe tener en cuenta la formación de la semilla, la cual muestra un pequeño punto cristalino en el centro cuando ésta está madura. De igual manera el productor muerde unos granos de la semilla para cerciorarse si está lista para cosecharse, ya que debe tronar al ser masticada.



Una vez que ésta lista la semilla para ser cosechada, se cortan las gavillas y se colocan en montones de 12 plantas aproximadamente para dejarlas secar sobre el suelo durante 15 ó 20 días para facilitar el desprendimiento total de la semilla.

Cuando la planta ésta completamente seca, se juntan los montones de gavillas y se les coloca en una lona para su baile y azotado, es decir se pisa y se apalea a las plantas para desprender totalmente el grano.

Después de haber azotado y bailado sobre la planta se junta el producto para arnearlo ya que tendrá impurezas de la misma planta. Enseguida se encostala el producto libre de impurezas listo para su procesamiento. Es importante destacar que se pueden obtener hasta dos toneladas por hectárea. Sin embargo, podemos decir que este sistema de trasplante es más costoso y además se ha documentado que ofrece menores rendimientos debido principalmente a los efectos de trasplante.

✓ Transformación del producto³:

La segunda etapa del proceso productivo es la transformación del producto. Ésta consiste en transformar los insumos en productos demandados por el mercado a costos razonables y cumpliendo con las especificaciones técnicas.⁴

Por lo que respecta a la transformación del amaranto, la empresa "*El Pavo Real*" elabora toda una serie de productos como son alegría, pepitorias, hostia, pan, galletas, cereal y granola, pero principalmente la oblea hecha con harina de amaranto y harina de trigo.

Para iniciar el proceso productivo primero se limpia y se tuesta la semilla de amaranto para su reventado, después se muele para obtener la harina que servirá para elaborar todos los productos excepto la granola, el cereal y la palanqueta (alegría) que se elaboran con la semilla después de ser reventada.

• Oblea:

Por lo que respecta a la oblea, ésta requiere para su elaboración de 80% de harina de trigo y 20% de harina de amaranto, así como de colorante natural. Estos ingredientes se mezclan en una batidora hasta tener una consistencia espesa. Posteriormente con una medida, aproximadamente de ½ taza, se vierte en un comal expuesto al fuego y con la ayuda de una plancha le da forma mas o menos circular. De esta manera se pueden obtener dos obleas por minuto. Es importante destacar que la empresa cuenta con dos tipos de maquinaria, de las cuales un tipo de ellas tiene la capacidad de producir dos obleas por minuto y otra maquina produce 12 obleas en el mismo tiempo.

³ Comentarios y demostraciones de los socios de la empresa "El Pavo Real"

⁴ Castro Martínez Antonio, Profesor de la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, Entrevista Personal, México 2000.



Una vez que la oblea está cocida se recorta la parte que faltó cocerse por medio de láminas y moldes ya establecidos de diferentes tamaños que le dan la forma comercial: tamaño jumbo, circular, hostia, etc.

Una parte de estos productos se venden como materia prima en paquetes de 48 obleas cada uno, la otra parte se utiliza para elaborar las tradicionales pepitorias que son obleas partidas a la mitad y unidas con pepitas y miel. Este producto es vendido en diferentes tamaños y presentaciones. Los sobrantes de la oblea se encostalan y se venden como alimento para animales.

- *Alegría*

Para la elaboración de la alegría se requiere de materia prima como es el amaranto reventado, miel de abeja, piloncillo, azúcar, agua, canela o anís, nuez, cacahuete, pasas y limón. El proceso de elaboración del dulce de la alegría consiste primero en preparar el jarabe, para ello se ponen dos litros de agua para 4 ½ kilos de piloncillo y un vaso de limón y se mezclan. Posteriormente se deja hervir por espacio de dos horas hasta obtener una consistencia espesa.

Las semillas de amaranto ya reventadas se depositan en un recipiente y una vez listo el jarabe se mezcla con las semillas. Por un lado una persona va vaciando poco a poco el jarabe y por otro, otra va revolviendo continuamente la mezcla (la temperatura del jarabe debe ser la que soporte la mano de la persona).

Posteriormente en una tarima cuyas dimensiones son de aproximadamente de 1.20 cm de largo, 80 cm de ancho y 4 a 6 cm de alto, en ella se esparcen las nueces, los cacahuates, las pepitas y las pasas para que después de realizar la mezcla, ésta se pase a la tarima.

Una vez colocada la mezcla en la tarima, con la ayuda de un rodillo se va presionando la mezcla para que quede lo más compactada posible. Después de haberla comprimido se hacen cortes transversales con la ayuda de una espátula para obtener diversos trozos de dulce de aproximadamente 16 cm de largo, 8 cm de ancho y 4 cm de grosor.

Este mismo producto se elabora en diferentes presentaciones como el chocoamaranto en forma de corazón, rueda y barra; el tofiamaranto compuesto de recorte de oblea.

Estos productos se envuelven en papel celofán y posteriormente se etiquetan.

- *Galleta, Panqué y Pastel:*

Para elaborar la galleta, el panqué y el pastel, el procedimiento es el tradicional, salvo que para el pastel se mezclan partes iguales de harina de trigo y harina de amaranto.

- ✓ **Maquinaria:**

Para lograr la producción deseada, la empresa cuenta con la maquinaria necesaria, la cual se puede clasificar en dos tipos: la manual y la mecanizada.



Por lo que respecta a la maquinaria manual, la empresa cuenta con cinco máquinas de este tipo, las cuales producen dos obleas por minuto. Mientras que la máquina mecanizada puede producir doce obleas en el mismo tiempo.

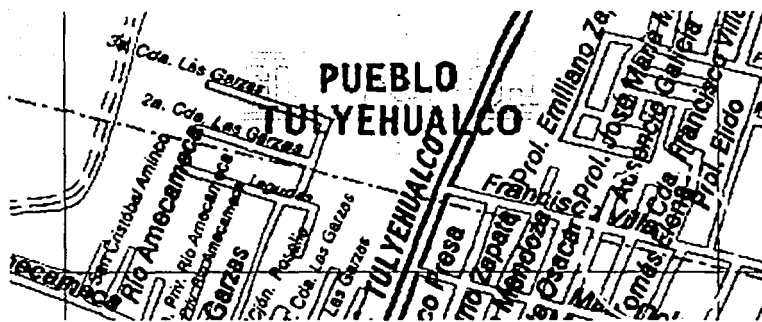
Además de las máquinas que elaboran la oblea, la empresa cuenta también con un tostador, una batidora, un horno y un molino. Asimismo los utensilios que se utilizan para elaborar los productos son: espátulas, reglas, tres tarimas, rodillos, cinco mesas de acero inoxidable, una engargoladora, una selladora, y una parrilla eléctrica. Calentador de miel en pequeñas cantidades y una estufa de gas.

Por lo que respecta a los utensilios de labranza, la empresa cuenta con azadones y machetes para deshierbar y quitar toda la maleza que pueda afectar a la planta de amaranto durante su crecimiento.

✓ **D) Localización y Distribución de la planta:**

La empresa se localiza en la calle Tomás Elena mz. 16 lt. 11, Col. San Sebastián en el pueblo de Tulyehualco, de la delegación Xochimilco, en el Distrito Federal.

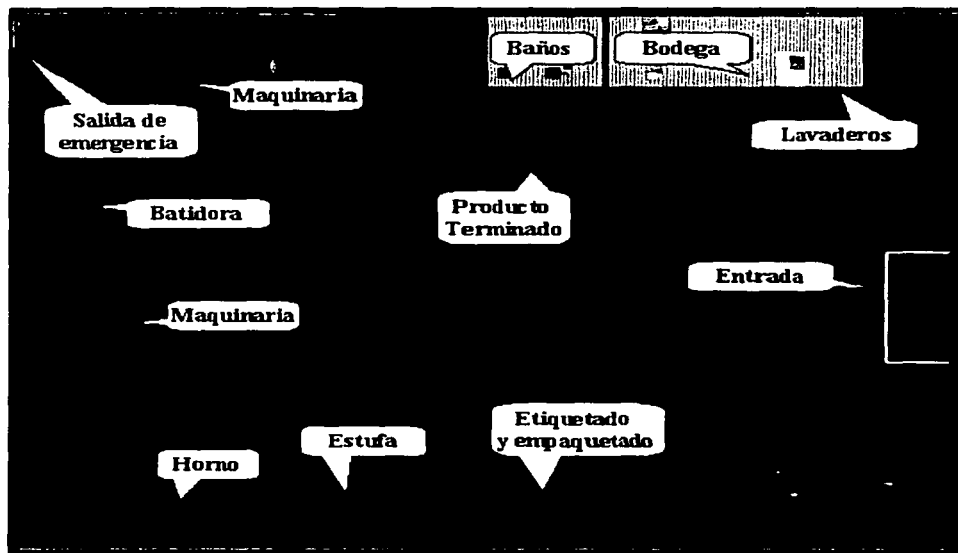
Plano de localización



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Distribución Actual de la planta



Fuente: Elaboración propia

✓ Mercadotecnia

La mercadotecnia es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfagan necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización. Esta área consta de varias funciones como son: investigación de mercados, canales de distribución, producto (diseño, marcas, y empaques), determinación de precios, publicidad y promoción de ventas.⁵

La mercadotecnia es una función que se lleva a cabo en todas las empresas, unas la realizan de manera formal, es decir con planeación y proyección de los resultados basadas en variables cuantitativas y cualitativas para cumplir con los objetivos trazados por las empresas.

Otras empresas, (que son la gran mayoría de las MPYMES mexicanas) no llevan a cabo un proceso formal, pero si realizan actividades de Mercadotecnia de manera empírica para incrementar sus ventas, como es el caso de la empresa ““El Pavo Real””, la cual ofrece una gran variedad de productos en diferentes presentaciones:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁵ Kotler, Philip, Fundamentos de mercadotecnia, ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1990



• **Producto:**

Cuadro 30
Producto y sus presentaciones

Producto	Presentación
Oblea	Jumbo
	Mega
	Grande
	Ostia
	Recorte
Pepitoria	Chica
	Grande
Alegría	La tradicional de 16*8 cm y 4.5 de grosor
	Tofiamaranto
	Chocoamaranto
Panque	Con chocolate y nuez
Pastel	Solo en pedidos
Galleta redonda	2cm, 5 cm, 8 cm; 15cm
Granola	250 gramos
Harina	250 gramos
Semilla	100 gramos
Cereal	250 gramos

Fuente: elaboración propia con base en entrevista a los socios.

✓ **Empaque:**

Todos los productos se empaquetan en plástico celofán, excepto las pepitorias cuyo empaque son estuche de acetato y se vende en dos presentaciones: circular y rectangular. Estos estuches contienen en el interior una base de cartón plastificado.

a) **Etiqueta:**

La etiqueta que contienen todos los productos es adherible y contiene los siguientes datos:

- Logotipo
- Nombre de la empresa
- El nombre del producto
- Ingredientes del producto.
- Datos de la empresa (dirección y teléfono)

b) **Garantía:**

La garantía que otorga la empresa en sus productos a sus intermediarios es que si éstos no se venden, la empresa los recoge en el siguiente pedido y los repone sin costo extra.



✓ **Precio:**

Los precios que maneja actualmente la empresa son al mayoreo y al menudeo. Otorgándose un 20% de descuento en las compras al mayoreo.

El precio de los productos es determinado empíricamente puesto que no se lleva un control preciso de los costos incurridos.

✓ **Promoción:**

La promoción que realiza la empresa consiste en dar degustaciones de sus productos en las ferias y expos a las que asiste. Asimismo la empresa a fin de año otorga arcones navideños a sus clientes.

a) **Publicidad:**

El único medio de publicidad que ha utilizado la empresa han sido los trípticos con el objetivo de dar conocer las bondades de sus productos. Éstos han sido distribuidos durante el tiempo de estancia en las expos y las ferias, pero en la actualidad sólo se reparten selectivamente a las personas interesadas en los productos.. De igual manera la empresa utiliza un rótulo con su nombre y los productos que ofrece. Este rótulo solo es utilizado por la empresa cuando acude a las expos y a las ferias.

✓ **Plaza:**

La empresa cuenta con un lugar establecido para vender sus productos, este lugar esta ubicado cerca de la empresa, en la calle de Diego Cayetano Zapata #2, col, San Sebastián, apocas cuabras de la empresa.

Este lugar es muy conocido por todos los clientes de la zona por ello se ha mantenido por muchos años y es una fuente de ingresos muy estable para la empresa.

Los otros puntos de venta que tiene la empresa son dos puestos movibles que le sirven para asistir a las ferias y a las expos. Éstos puestos son un excelente medio para vender y dar a conocer los productos y a la empresa misma. Asimismo, la empresa da conocer sus productos a través de diferentes distribuidores (clientes) como son el mercado de la merced y la central de abastos; además de tiendas naturistas, hoteles y restaurantes.

• **DEMANDA:**

✓ **Mercado meta**

La empresa "El Pavo Real" ha delimitado su mercado meta de manera empírica ya que ha observado que la compra de sus productos es inducida y realizada por los niños cuyas edades oscilan entre 6 y 10 años, provenientes de familias de un nivel socioeconómico medio.



Existen tres razones por las cuales se ha identificado a los niños como el principal mercado meta de la empresa:

1. Los principales productos (obleas en sus diferentes presentaciones y palanqueta), son considerados golosinas o confitería y están orientados hacia el público infantil.
2. La satisfacción del mercado meta favorece el cumplimiento de la misión y visión de la empresa debido a que se fomenta el consumo de este tipo de productos desde etapas tempranas, logrando generar un hábito alimenticio que se heredará a las siguientes generaciones.
3. Ciertamente el amaranto es un producto con un alto valor nutricional pero muy poco consumido en la sociedad, por lo que se deberán dirigir los esfuerzos hacia el público infantil para que éste demande el producto en el presente y en futuro contribuyendo así a tener una sociedad mejor alimentada.

✓ Mercado potencial

De igual manera los esfuerzos de marketing están orientados a inducir a las madres de familia a la compra de estos productos por su alto valor nutricional, ya que son ellas las preocupadas por la alimentación de sus hijos. De igual forma los diversos productos que ofrece la empresa están dirigidos a deportistas, personas habituadas a consumir productos naturistas, quiénes son el mercado potencial que pueden ser atraídos por las características de los productos y la perspectiva que el consumidor tiene de ellos.

Los productos hechos a base de amaranto pueden convertirse en un alimento alternativo de me mejor calidad proteínica y energética para la población preocupada por su alimentación, como son los deportistas, madres de familia, personas enfermas, entre otros.

✓ Clientes actuales.

Los principales clientes que demandan los productos de la empresa son los siguientes:

1. Central de abastos
2. Mercado de la Merced.
3. Tiendas naturistas.
4. Restaurantes
5. Hoteles
6. Consumidores directos.

• OFERTA

✓ Competencia

Los competidores directos de la empresa son aquellos que producen oblea, palanqueta, galletas, pan, y en general productos elaborados a base de amaranto.



La empresa enfrenta una amplia competencia local como la empresa *Teutli* que se especializa en la alegría; *Proamaranto* conocido en la región por la gran variedad de pan elaborado con harina de amaranto; *Molotla* que se caracteriza por su producción de alimento elaborado con amaranto como son chiles rellenos, sopas, tamales, pan y

palanquetas. Sin embargo ninguna maneja la oblea a gran escala como lo hace la empresa "El Pavo Real".

Además de la competencia local, la empresa tiene que enfrentar a la competencia externa que se disputa el mercado de la oblea. Esta competencia proviene del estado de Morelos principalmente ya que ofrece sus productos en grandes cantidades y a precios más bajos pero escatimando la calidad. Otros competidores a nivel nacional son Tlaxcala, Puebla y el Estado de México, donde se siembra el amaranto y su producción se desplaza al Distrito Federal.

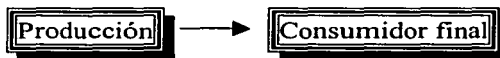
Es necesario mencionar que Tulyehualco es una de las zonas más importantes en la producción y comercialización de amaranto. Esta situación trae como consecuencia una fuerte competencia, ya que cualquier persona en esa localidad es eventualmente un competidor. Esto motiva a la empresa "El Pavo Real" a seguir cuidando la calidad que le ha caracterizado.

Asimismo, la empresa enfrenta una gran competencia indirecta, la cual esta representada por las empresas dedicadas a producir todo tipo de confitería como son dulces, chocolates, alimentos "chatarra", así como las empresas que producen pan, galletas entre otros productos.

✓ CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Para conquistar su mercado meta la empresa utiliza los siguientes canales de comercialización:

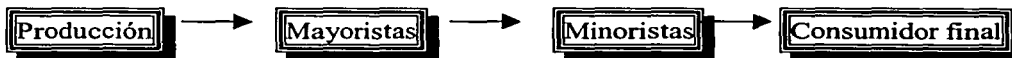
Canal uno:



Canal dos:



Canal tres:



El primer canal lo utiliza cuando ponen a la venta sus productos directamente al cliente en las ferias, expos y en la tienda de la empresa.



El segundo canal lo utiliza la empresa cuando vende sus productos a las tiendas naturistas.

El tercer canal de comercialización es utilizado cuando la empresa vende sus productos a la central de abastos, la merced.

a) Lugar de distribución:

Los principales lugares donde la empresa comercializa sus productos son:

- Central de Abastos
- Mercado de la Merced
- Tiendas Naturistas.
- Ferias y expos.
- Hoteles
- Restaurantes.
- Otros.

b) Transportación:

La empresa no cuenta con equipo de reparto por lo que se ve en la necesidad de rentar autor particulares o taxis, además de utilizar el medio de transporte colectivo para la entrega de sus pedidos. Así como para transportar la materia prima que utiliza.

• **Relaciones públicas**

La empresa no cuenta con un programa de relaciones públicas, sin embargo realiza actividades encaminadas a mejorar su imagen, a través de la participación en eventos sociales y culturales como el día del niño y el otorgamiento de premios en dinero y en especie a los ganadores de diversos concursos que se realizan en la zona en fechas específicas. También busca estrechar las relaciones con sus clientes y empleados otorgándoles arcones navideños y diversos presentes cada fin de año.

• **Recursos Humanos:**

Es una técnica de la administración que nos permite planear, dirigir y controlar el factor humano dentro de una organización⁶ y consta de las siguientes funciones: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Análisis de puestos y Salarios e incentivos.

✓ **Reclutamiento:**

Consiste en atraer y reunir a un número suficiente de solicitantes a fin de realizar la mejor selección del personal adecuado. En la empresa "El Pavo Real", el reclutamiento se hace mediante familiares o empleados actuales, es decir, la empresa utiliza estos medios para hacerse allegar de las personas que pretenden cubrir una vacante. La política que maneja la empresa en cuanto al reclutamiento del personal es que, sólo se debe contratar a personas

⁶ Chiavento Idalberto, Recursos Humanos, Ed. Mc Graw – Hill, México 1997.



que haya sido recomendadas por familiares y empleados actuales debido a la gran desconfianza que tienen los socios para contratar personas sin referencias. Asimismo la empresa tiene como política contratar a personal femenino para las labores de decorado, acabado, empaquetado y etiquetado de los productos. Y a personal masculino para las actividades del campo.

✓ Selección

Es el proceso de elegir a uno o a varios candidatos que cumplan con el perfil del puesto vacante, es decir se evalúan y se comparan las aptitudes, actitudes y conocimientos que el aspirante posee con el propósito de seleccionar a la persona idónea para el puesto.

Por lo que respecta al proceso de selección, en la empresa "El Pavo Real" se lleva a cabo mediante una entrevista previa en donde se recaban datos tales como: datos personales, escolaridad, persona quien lo recomienda, antecedentes laborales, entre otros, con el fin de conocer a la persona a quien se va a contratar.

Después de haber conocido al candidato, el siguiente paso es ofrecer capacitación en un periodo de una semana antes de la contratación, con la finalidad de que el candidato conozca las actividades que va a desarrollar y determine si se queda a laborar o no en la empresa.

✓ Contratación:

Es la formalización de la relación de trabajo entre el empleado o los empleados y el patrón, mediante un contrato verbal o escrito. En esta etapa se negocian los derechos y obligaciones tanto del patrón o patrones como de los trabajadores.

En la empresa esta función se lleva a cabo de manera verbal, es decir, no se establecen en un documento las condiciones de trabajo, ni los derechos y obligaciones de las partes. Sin embargo, al trabajador se le da a conocer la jornada laboral y su salario diario, así como la flexibilidad de los horarios de entrada a laborar.

✓ Inducción:

Una vez que se contrata a un candidato se debe continuar con la inducción al puesto, que consiste en dar a conocer al empleado las instalaciones de la empresa, así como su lugar de trabajo con la finalidad de que se familiarice con ellos.

La inducción en la empresa consiste en enseñar al nuevo empleado el funcionamiento de las máquinas, el procedimiento para elaborar los productos, el empaquetado y etiquetado del producto terminado.



que haya sido recomendadas por familiares y empleados actuales debido a la gran desconfianza que tienen los socios para contratar personas sin referencias. Asimismo la empresa tiene como política contratar a personal femenino para las labores de decorado, acabado, empaquetado y etiquetado de los productos. Y a personal masculino para las actividades del campo.

✓ Selección

Es el proceso de elegir a uno o a varios candidatos que cumplan con el perfil del puesto vacante, es decir se evalúan y se comparan las aptitudes, actitudes y conocimientos que el aspirante posee con el propósito de seleccionar a la persona idónea para el puesto.

Por lo que respecta al proceso de selección, en la empresa "El Pavo Real" se lleva a cabo mediante una entrevista previa en donde se recaban datos tales como: datos personales, escolaridad, persona quien lo recomienda, antecedentes laborales, entre otros, con el fin de conocer a la persona a quien se va a contratar.

Después de haber conocido al candidato, el siguiente paso es ofrecer capacitación en un periodo de una semana antes de la contratación, con la finalidad de que el candidato conozca las actividades que va a desarrollar y determine si se queda a laborar o no en la empresa.

✓ Contratación:

Es la formalización de la relación de trabajo entre el empleado o los empleados y el patrón, mediante un contrato verbal o escrito. En esta etapa se negocian los derechos y obligaciones tanto del patrón o patrones como de los trabajadores.

En la empresa esta función se lleva a cabo de manera verbal, es decir, no se establecen en un documento las condiciones de trabajo, ni los derechos y obligaciones de las partes. Sin embargo, al trabajador se le da a conocer la jornada laboral y su salario diario, así como la flexibilidad de los horarios de entrada a laborar.

✓ Inducción:

Una vez que se contrata a un candidato se debe continuar con la inducción al puesto, que consiste en dar a conocer al empleado las instalaciones de la empresa, así como su lugar de trabajo con la finalidad de que se familiarice con ellos.

La inducción en la empresa consiste en enseñar al nuevo empleado el funcionamiento de las máquinas, el procedimiento para elaborar los productos, el empaquetado y etiquetado del producto terminado.



✓ **Sueldos e Incentivos:**

En la empresa “*El Pavo Real*” existen dos tipos de salarios. El primer tipo es para los trabajadores que laboran en el área de empaquetado, etiquetado, cortado, y elaboración de todos los productos excepto la oblea. El salario correspondiente a este tipo de trabajo es de \$350 semanales. El segundo tipo de salario es para los trabajadores que laboran en las máquinas que transforman la oblea, este salario corresponde a \$30 por cada bote de aproximadamente 20 litros. Para apoyar a los trabajadores, la empresa les otorga arcones navideños como incentivos.

✓ **Supervisión:**

La supervisión del personal que se lleva a cabo en la empresa es a través de la observación únicamente, para asegurarse de que todos los empleados cumplan con los horarios de trabajo y desarrollen su actividad de la mejor manera.

Aunque la empresa maneja flexibilidad del horario de entrada a las labores, presenta una alta rotación de personal debido a que éste considera que las labores son demasiado aburridas y rutinarias. Éste es el principal problema que enfrenta la empresa con respecto al personal, ya que éste no es constante y en promedio dura 6 meses en la empresa, lo que provoca una reducción en el nivel de producción y las actividades aumentan para el personal que se queda.

3.2.1.2 Desarrollo de Misión, Visión y Objetivos:

• **Misión:**

Para desarrollar la Misión de la empresa “*El Pavo Real*” se consideró el modelo de Ashridge⁷ propuesto en la metodología del capítulo I:

- ✓ **Propósito:** ofrecer productos alimenticios de calidad con un alto valor nutricional elaborados con amaranto para satisfacer a toda la sociedad.
- ✓ **Estrategia:** impulsar sus productos estrella con la calidad que la distingue buscando que la sociedad consuma productos naturales altamente nutritivos.
- ✓ **Normas de comportamiento:** el personal que labora en la empresa siempre deberá observar honestidad en sus acciones, transparencia en la información, apoyo a la empresa y a la familia como vínculo de unión armónica.
- ✓ **Valores:** la empresa cimenta sus valores en los siguientes vértices:
 - *Con los clientes*, al preocuparse por la alimentación de las familias y ofrecerles productos de amaranto de calidad con alto valor nutricional.
 - *Con los familiares y socios*, al ofrecerles a las familias fundadoras el respaldo para que crezcan como empresarios y como seres humanos anteponiendo siempre la honestidad y la transparencia.

⁷ Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana empresa*. Ecapsa, México 2001.



- *Con los trabajadores*, al ofrecerles diversos apoyos que contribuyan al crecimiento y desarrollo personal.
- *Con el país*, al manifestar un amplio interés por rescatar un producto nacido en nuestro país y que formó parte de la alimentación de nuestro pasado prehispánico, con la finalidad de contribuir al desarrollo de una sociedad mejor alimentada.

Una vez desarrollados los elementos básicos del modelo de misión de Ashridge podemos estructurar la misión siguiente para la empresa "El Pavo Real".

Misión

Ofrecer productos alimenticios de calidad con un alto valor nutricional elaborados con amaranto, para mejorar la alimentación de la sociedad mediante un trabajo honesto, transparente que fomente el apoyo mutuo.

• **Visión:**

Como se dijo en la parte teórica de la metodología, para definir la visión de una organización es necesario hacernos tres preguntas:

¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?

El motivo de la empresa "El Pavo Real" es llegar a ser una *empresa consolidada* para abarcar a un mayor número de consumidores y contribuir con el logro de una sociedad mejor alimentada.

¿En que aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la idea a futuro?

Los aspectos estratégicos para la empresa se pueden dividir en dos:

1. *Empresa consolidada*: para lograr este punto se hace necesario delimitar una estructura organizacional, establecer procesos por medio de manuales de operación, capacitación del personal, obtener tecnología para mecanizar procesos, poseer una estructura financiera que soporte el desarrollo, implementar investigaciones de mercado para posicionar los productos, así como generar investigación y desarrollo de nuevos productos.
2. *Contribuir al logro de una sociedad mejor alimentada*: para desarrollar este aspecto se requiere potencializar el amaranto generando una diversificación de productos.

Finalmente se puede definir la visión que permita proyectar a la empresa en un futuro:



Visión

Ser una empresa consolidada en la producción y comercialización del amaranto con el fin de contribuir al logro de una sociedad mejor alimentada.

La última pregunta se refiere a *cómo saber si vamos por el camino correcto*. Esta pregunta sólo puede responderse a través de realizar revisiones periódicas para corregir posibles desviaciones y reorientar el rumbo.

• **Objetivos:**

Para definir los objetivos se desarrollaron los siguientes elementos que se explicaron detalladamente en la metodología del capítulo I.

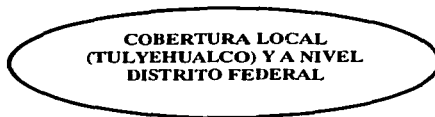
Como se puede observar en la siguiente página (procesos de elaboración de objetivos), primero se establece la imagen objetivo que en este caso fue una cobertura local y a nivel Distrito Federal. Posteriormente se identificó al crecimiento y a la rentabilidad como elementos de la imagen objetivo. Para alcanzar los elementos de esta imagen, se hizo necesario identificar aquellos factores clave de éxito de cada área crítica en donde se concentrarán los esfuerzos para mejorarlos o reorientarlos. Una vez identificados los factores clave de éxito se asignó prioridad a los elementos de la imagen objetivo con base en la importancia que éstos tienen para la organización. Estas prioridades se convertirán en los objetivos de la organización y lo que resta es identificar los factores clave que engloban a la totalidad de los factores clave ya identificados, con el fin de alcanzar el logro de dichos objetivos. Finalmente se echa mano de indicadores que miden el grado de cumplimiento de cada objetivo planteado.

Una vez identificados los objetivos y los indicadores de evaluación, se procede a redactarlos considerando los factores clave ya identificados.

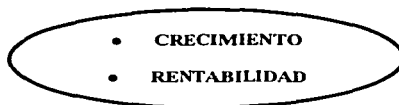


Proceso de elaboración de objetivos

IMAGEN OBJETIVO



ELEMENTOS DE IMAGEN OBJETIVO



ÁREA CRÍTICA

COMERCIALIZACIÓN

PRODUCTO

TECNOLOGÍA

PROCESO PRODUCTIVO

RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN

FINANZAS

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

PUNTOS DE VENTA	PUBLICIDAD	DISTRIBUCIÓN	FUERZA DE VENTAS
DISEÑO	EMPAQUE	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	PRECIO
MAQUINARIA Y EQUIPO		PROCESOS	
DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA	CALIDAD	PROCESOS	
SUELDOS Y SALARIOS	MOTIVACIÓN	CAPACITACIÓN	PRESTACIONES DE LEY
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
LIQUIDEZ	PRESUPUESTO	CONTABILIDAD	INVERSIONES

PRIORIDADES



OBJETIVO	FACTOR CLAVE	INDICADORES
CRECIMIENTO	CAPACIDAD INSTALADA	• AUMENTO EN LA PRODUCCIÓN/ PRODUCCIÓN PROMEDIO
RENTABILIDAD	COSTOS UTILIDADES	• COSTOS INCURRIDOS / COSTOS PROMEDIO • UTILIDADES / INVERSIÓN



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- ✓ **Crecimiento:** lograr que la empresa crezca aprovechando la capacidad instalada.
- ✓ **Rentabilidad:** obtener utilidades netas anuales sobre las ventas de un 10% durante cinco años.

Continuando con la metodología de la planeación estratégica, se debe realizar un diagnóstico situacional de la posición actual de la empresa utilizando el análisis FODA.

A continuación en una matriz FODA de escenario integral se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron, después de haber realizado un diagnóstico de la situación actual de la empresa "El Pavo Real S.P.R de R.L"

En la primera hoja se muestra el resultado del análisis interno constituido por las fortalezas y debilidades de la empresa y en la segunda se identifican las oportunidades y amenazas que la impactan.



3.2.1.3 Resultados del Análisis Estratégico de la Posición Actual de la Empresa: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☺ Experiencia en el área de negocio ☺ Grandes valores sociales ☺ Unión familiar <p>2. Comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☺ Cuenta con clientes establecidos ☺ Tiene productos altamente nutritivo ☺ Liderazgo en calidad del producto estrella ☺ Empresa reconocida en la zona ☺ Mantiene buenas relaciones públicas. <p>3. Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☺ Tienen terrenos propios ☺ Bajo nivel de desperdicios ☺ Cuenta con infraestructura para satisfacer el mercado ☺ La siembra tradicional ha sido productiva <p>4. Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☺ Personal plurifuncional ☺ Compromiso total de los socios por hacer crecer a la empresa. <p>5. Finanzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☺ Crecimiento apoyado con accesibles créditos gubernamentales. 	<p>1. Organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ No existe una estructura organizacional bien definida ⊗ No hay una delimitación de funciones ⊗ Existe mucho tiempo muerto, ya que no hay un horario establecido <p>2. Comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ No se les da impulso a los demás productos. ⊗ La fuerza de ventas no es agresiva ⊗ Empaque poco atractivo ⊗ No existe una imagen corporativa ⊗ No cuentan con publicidad ⊗ No hay equipo de reparto ⊗ No hay un pronóstico de ventas <p>3. Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Poca tecnificación en el proceso productivo. ⊗ Alto costo de la mano de obra en el cultivo ⊗ No se aprovecha la capacidad instalada. ⊗ La cosecha del amaranto es manual y su costo representa hasta un 40% del total del cultivo. ⊗ No se combate el crecimiento de la maleza a tiempo ⊗ No existe un registro de productos terminados. ⊗ Actividades monótonas de la transformación <p>4. Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Exista alta rotación de personal ⊗ No hay prestaciones de ley ⊗ No hay un contrato de trabajo escrito ⊗ Personal poco motivado <p>5. Finanzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ No se lleva a cabo contabilidad ⊗ No se realiza un presupuesto



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Factor Económico:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ No existe una empresa grande que compita directamente con productos iguales✓ Se ofrecen diversos apoyos gubernamentales tanto financieros comerciales y administrativos✓ El amaranto es un producto que no ha sido explotado industrial ni comercialmente a gran escala.✓ El valor del cereal de amaranto en el mercado puede elevarse hasta 4 veces el valor real <p>2. Factor Social</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El amaranto es un producto considerado como una alternativa para la alimentación en el futuro✓ Un amplio sector de la población esta preocupado por consumir alimentos nutritivos para mejorar su aspecto físico✓ El amaranto es un producto que supera en valor nutricional al maíz, trigo, leche, carne etc.✓ El 80% de la población de Tulyehualco conoce y está relacionada con la actividad amarantera. <p>3. Factor tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Se puede acortar el ciclo biológico de la planta modificando genotipos para aumentar la producción anual y prevenir cambios bruscos del medio ambiente.✓ Se puede mecanizar ciertos aspectos del cultivo✓ Se puede elaborar el producto en grandes cantidades mecanizando el proceso productivo con maquinas ya existentes	<p>Factor Económico:</p> <ul style="list-style-type: none">✗ Apertura total de productos agrícolas a partir del 1 de enero de 2003.✗ Entrada indiscriminada de productos "chatarra" que compiten fuertemente con los productos que ofrece la empresa✗ En el mercado existen productos iguales que son más baratos pero de menor calidad <p>Factor Social</p> <ul style="list-style-type: none">✗ Cambio en los patrones culturales y hábitos alimenticios que reducen el consumo de los productos básicos de la agricultura✗ El consumo del amaranto se ha reducido a sólo como golosina y únicamente en zonas muy establecidas✗ Poca difusión del alto valor nutricional del amaranto que repercute en la demanda del producto✗ Cambios ambientales drásticos✗ No existe una cultura culinaria generalizada para el consumo de esta especie.✗ Cultivo propenso a plagas, maleza e inundaciones <p>Factor político</p> <ul style="list-style-type: none">✗ Consecuencias de la globalización como: La homologación de gustos, producción masiva de productos poco nutritivos, entrada de empresas transnacionales al mercado nacional, políticas que desfavorecen a la planta productiva, cambio en los patrones culturales como comida, formas de pensar, patrones de belleza etc.;✗ Consecuencias de la apertura comercial: Preferencias por inversiones masificadas que aseguren grandes utilidades, libre acceso a producto extranjero a precios menores y muchas veces de menor calidad; disminución de subsidios a sectores productivos como el campo, cierre masivo de MPYMES, migración, pobreza y desempleo.



3.2.1.4 Formulación de estrategias:

Una vez identificados los elementos del análisis FODA, se continúa con la formulación de las estrategias operativas por área, utilizando las siguientes hojas de trabajo o matrices de impacto cruzado.

Matriz de impacto cruzado 1

<p>Area: Organización</p> <p>Estrategia de negocio:</p>	<p>F</p> <p>1. Experiencia en el área de negocio 2. Grandes valores sociales 3. Compromiso y Unión familiar</p>	<p>D</p> <p>1. No existe una estructura organizacional bien definida 2. No hay una delimitación de funciones 3. Existe mucho tiempo muerto, ya que no hay un horario establecido</p>
<p>O</p> <p>1. No existe una empresa grande que compita directamente con productos iguales 2. Se ofrecen diversos apoyos gubernamentales para mejorar la organización de la empresa</p>	<p>I (F,O)</p> <p>Utilizar los apoyos gubernamentales para delimitar la estructura organizacional de la empresa (F1, O1, O2)</p>	<p>II (D,O)</p> <p>Elaborar manuales de organización y procedimientos (D1, D2, D3, O2)</p>
<p>A</p> <p>1. Apertura total de productos agrícolas a partir del 1 de mayo de 2011 2. Apertura total de productos agrícolas a partir del 1 de mayo de 2011</p>	<p>III (F,A)</p> <p>Explotar el conocimiento que se tiene del negocio para ser una empresa competitiva (F1, F2, F3, A3)</p>	<p>IV (D,A)</p> <p>Delimitar las funciones de la empresa con base en el conocimiento y las habilidades del personal. (D1, D2, D3 A1, A2, A3)</p> <p>Establecer y controlar un horario de trabajo fijo (D3, A3)</p>



Matriz de Impacto Cruzado 2

Continuación...

<p>Área Producción</p> <p>Entrada 15 (F3, O3)</p>	<p>O</p> <p>1. El amaranto es un producto que no ha sido explotado industrial ni comercialmente a gran escala.</p> <p>2. Se puede abrir el ciclo biológico de la planta seleccionando genotipos para aumentar la producción anual y prevenir cambios bruscos del medio ambiente.</p> <p>3. Se puede mecanizar ciertos aspectos del cultivo.</p> <p>4. Se puede elaborar el producto en grandes cantidades mecanizando el proceso productivo con máquinas ya existentes.</p>	<p>O</p> <p>1. Mantener los inventarios de productos terminados.</p> <p>2. Establecer inventarios de productos terminados.</p> <p>3. Aumentar la calidad de los productos para hacer frente a la competencia.</p> <p>4. Estandarización de procesos y procedimientos de la transformación.</p> <p>5. Aumentar la calidad de los productos para hacer frente a la competencia.</p> <p>6. Aumentar la calidad de los productos para hacer frente a la competencia.</p> <p>7. Aumentar la calidad de los productos para hacer frente a la competencia.</p>
<p>O</p> <p>1. El amaranto es un producto que no ha sido explotado industrial ni comercialmente a gran escala.</p> <p>2. Se puede abrir el ciclo biológico de la planta seleccionando genotipos para aumentar la producción anual y prevenir cambios bruscos del medio ambiente.</p> <p>3. Se puede mecanizar ciertos aspectos del cultivo.</p> <p>4. Se puede elaborar el producto en grandes cantidades mecanizando el proceso productivo con máquinas ya existentes.</p>	<p>I (F,O)</p> <p>Programar la producción para aprovechar la infraestructura. (F3, O1)</p> <p>Mecanizar paulatinamente el proceso de transformación y el cultivo. (F3, O3, O4)</p>	<p>II (D,O)</p> <p>Establecer inventarios de productos terminados (D6, O4)</p>
<p>A</p> <p>1. Apertura total del productos agrícolas a partir del 1 de enero de 2003.</p> <p>2. Entrada indiscriminada de productos "chaberos" que comparan físicamente con los productos que ofrece la empresa.</p> <p>3. En el mercado existen productos iguales que son más baratos que los de mejor calidad.</p> <p>4. Cambios bruscos en el precio de los productos agrícolas.</p> <p>5. Cambios bruscos en el precio de los productos agrícolas.</p> <p>6. Cambios bruscos en el precio de los productos agrícolas.</p> <p>7. Cambios bruscos en el precio de los productos agrícolas.</p> <p>8. Cambios bruscos en el precio de los productos agrícolas.</p> <p>9. Cambios bruscos en el precio de los productos agrícolas.</p> <p>10. Cambios bruscos en el precio de los productos agrícolas.</p>	<p>III (F,A)</p> <p>Controlar las etapas del cultivo para disminuir mermas (F1, F4, A5, A6)</p>	<p>IV (D,A)</p> <p>Estandarización de procesos y procedimientos de la transformación de los productos. (D1, D3, D7, A7)</p> <p>Aumentar la calidad de los productos para hacer frente a la competencia. (D1, D3, A1, A2, A3)</p>



Matriz de impacto cruzado 3

Continuación ...

<p>Área: <i>Recursos Humanos</i></p> <p>Estrategia de negocio:</p>	<p>F</p> <p>1. Personal plurifuncional</p> <p>2. Compromiso total de los socios por hacer crecer a la empresa</p>	<p>3. No hay un contrato de trabajo escrito</p> <p>4. Personal poco motivado</p>
<p>O</p> <p>✓ 1. El amaranto es un producto considerado como una alternativa para la alimentación en el futuro</p> <p>✓ 2. El 80% de la población de Tulyehualco conoce y esta relacionada con la actividad amarantera.</p>	<p>I (F,O)</p> <p>Colocar la persona idónea en el puesto adecuado (F1,F2,O2)</p>	<p>II (D,O)</p> <p>Otorgar incentivos que motiven al personal para disminuir la rotación (D1,D4, O2)</p>
<p>A</p> <p>× 1. Apertura total de productos agrícolas a partir del 1 de enero de 2003</p> <p>× 2. Globalización: Entrada de empresas transnacionales al mercado nacional. Políticas que desfavorecen a la planta Productiva. Migración</p>	<p>III (F,A)</p> <p>Informar y concientizar a todos los socios sobre el impacto de la globalización (F2,A2)</p>	<p>IV (D,A)</p> <p>Formalizar las relaciones de trabajo (D1,D2,D3,D4,A2)</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Matriz de impacto cruzado 4

Continuación...

Áreas Estratégicas		Estrategias
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1. Apoyos Financieros del gobierno ✓ 2. El valor del dólar de amaranto en el extranjero puede elevarse hasta 4 veces el valor real. 	<p>I (F,O)</p> <p>Mantener abiertas las líneas de crédito con los organismos gubernamentales local y federal. (F1, O1)</p>	<p>II (D,O)</p> <p>Establecer políticas de precio con base los presupuestos. (D2, O2)</p>
<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> × 1. Apertura total de productos agrícolas a partir del 1 de enero de 2003 × 2. Entrada indiscriminada de productos "chatarra" que compiten fuertemente con los productos que ofrece la empresa × 3. En el mercado existen productos iguales que son más baratos pero de menor calidad × 4. Cambios ambientales drásticos × 5. No existe una cultura culinaria generalizada para el consumo de esta especie. × 6. Entrada de empresas transnacionales al mercado nacional. × 7. Políticas que desfavorecen a la agricultura productiva. × 8. Aumento de los costos de producción por el incremento de los precios de los insumos agrícolas. 	<p>III (F,A)</p> <p>Obtener apoyos financieros que ayuden a promover los productos generando el mayor consumo posible.. (F1, A5)</p>	<p>IV (D,A)</p> <p>Implementar un sistema de contabilidad (D1, A8).</p> <p>Establecer presupuestos anuales que permitan conocer los costos incurridos (D2, A3).</p>



Matriz de impacto cruzado 5

Continuación ...

<p>Area: Mercadotecnia</p> <p>Estrategia de negocio:</p>	<p>F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con clientes establecidos 2. Tiene productos altamente nutritivos 3. Liderazgo en calidad del producto 4. Empresa reconocida en la zona 5. Mantiene buenas relaciones públicas. 	<p>D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se les da impulso a los demás productos. 2. La fuerza de ventas no es agresiva 3. Empaque poco atractivo 4. No existe una imagen corporativa 5. No cuentan con publicidad 6. No hay equipo de reparto 7. No hay un pronostico de ventas
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1. No existe una empresa grande que compita directamente con productos iguales ✓ 2. Apoyos comerciales del gobierno ✓ 3. El amaranto es un producto que no ha sido explotado industrial ni comercialmente a gran escala. ✓ 4. El valor del cereal de amaranto en el mercado puede elevarse hasta 4 veces el valor real ✓ 5. El amaranto es un producto considerado como una alternativa para la alimentación en el futuro. ✓ 6. Un amplio sector de la población está preocupado por consumir alimentos nutritivos para mejorar su aspecto físico ✓ 7. El amaranto es un producto que supera en valor nutricional al maíz, trigo, leche, carne, etc. 	<p>I (F,O)</p> <p>Establecer campañas agresivas de publicidad para resaltar las bondades del producto (F2, O5,O6,O7)</p> <p>Incursionar en nuevos mercados como escuelas, hospitales e instituciones de gobierno (F3,F4, O1, O3)</p>	<p>II (D,O)</p> <p>Impulsar a los demás productos de la empresa con apoyos comerciales del Gobierno (D1,O2)</p>
<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ 1. Apertura total de productos agrícolas a partir del 1 de enero de 2003. ✗ 2. Entrada indiscriminada de productos "chatarra" que compiten fuertemente con los productos que ofrece la empresa ✗ 3. Es el mercado cruza productos iguales que son más baratos pero de menor calidad ✗ 4. Cambio en los patrones culturales y hábitos alimenticios que reducen el consumo de los productos básicos de la agricultura. ✗ 5. El consumo del amaranto se ha reducido a solo como sopitas y salsas en zonas muy establecidas ✗ 6. Poca difusión del alto valor nutricional del amaranto que repercute en la demanda del producto ✗ 7. Falta de estrategias innovadoras al mercado nacional ✗ 8. Poca fuerza de ventas con a la planta productiva. 	<p>III (F,A)</p> <p>Estrechar y expandir las relaciones públicas para promover a la empresa (F4, F5, A4, A5)</p>	<p>IV (D,A)</p> <p>Establecer un plan de ventas para aprovechar los periodos de mayor demanda (D2, D5, D7,A2, A3, A5)</p> <p>Desarrollar una imagen corporativa (D4, A7)</p> <p>Mejorar la imagen, el empaque, y la etiqueta del producto (D1, D3,A1, A3, A5, A6)</p> <p>Adquirir equipo de reparto para mejorar la distribución del producto (D6, A5)</p>

3.2.1.5 Evaluación de estrategias

En esta hoja se vacían las estrategias operativas de los cuadrantes I y IV con el fin de ponderarlas para su evaluación y selección.



Cuadro 31

SEGUNDA ETAPA DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS MEDIANTE PONDERACIONES

A R E A	E S T R A T R A T E G I A S	C R I T E R I O S				TOTAL *
		CRECIMIENTO	RENTABILIDAD	FACTIBILIDAD	ACEPTABILIDAD	
		1 AL 5	1 AL 5	1 AL 5	1 AL 5	
ORGANIZACIÓN	1. Utilizar los apoyos gubernamentales para delimitar la estructura organizacional de la empresa	5	4	4	4	16
	2. Delimitar las funciones de la empresa con base en el conocimiento y las habilidades del personal	5	5	4	2	
	3. Establecer y controlar un horario de trabajo fijo	5	5	3	2	
PRODUCCIÓN	1. Programar la producción para aprovechar la infraestructura.	5	4	4	2	15
	2. Mecanizar paulatinamente el proceso de transformación y el cultivo	5	5	2	1	13
	3. Estandarizar los procesos y los procedimientos de la transformación de los productos	5	5	2	2	14
	4. Aumentar la calidad de los productos para hacer frente a la competencia	4	5	5	5	
RECURSOS HUMANOS	1. Colocar la persona idónea en el puesto adecuado	5	5	3	2	15
	2. Formalizar las relaciones de trabajo	4	2	4	2	12
FIANZAS	1. Mantener abiertas las líneas de crédito con los organismos gubernamentales, local y federal.	5	4	5	5	14
	2. Implementar un sistema de contabilidad	4	2	4	4	
	3. Establecer presupuestos anuales que permitan conocer los costos incurridos	5	5	3	4	
MERCADOTECNIA	1. Establecer campañas agresivas de publicidad para resaltar las bondades del producto	5	5	2	4	16
	2. Incursionar en nuevos mercados como escuelas, hospitales e instituciones de gobierno.	5	5	4	5	
	3. Establecer un plan de ventas para aprovechar los periodos de mayor demanda.	5	5	4	5	
	4. Desarrollar una imagen corporativa	5	3	4	5	
	5. Mejorar la imagen, el empaque y la etiqueta del producto	5	4	4	5	
	6. Adquirir equipo de reparto para mejorar la distribución del producto y reducir los gastos de venta	5	5	3	4	

Fuente: Elaboración propia

17 - 20 Alta Prioridad 13 - 16 Prioritaria 9 - 12 Necesario 5 - 8 Postergable



Una vez hecha la ponderación para cada estrategia, se eligen aquellas que alcancen la evaluación más alta de acuerdo al rango establecido, para generar la estrategia de negocio por cada área. La ponderación es útil para asegurar el éxito de cada estrategia operativa y por ende la de negocios. La siguiente matriz, recoge las estrategias operativas con la ponderación más alta y a partir de ellas se generó la estrategia de negocio.

<p>Organización</p> <p>Dar a conocer a la sociedad los altos valores sociales que la empresa persigue.</p>		
<p>Area: Producción</p> <p>Posicionar a la empresa en función de calidad en sus procesos y productos</p>	<p>I (F,O)</p> <p>Utilizar los apoyos gubernamentales para delimitar la estructura organizacional de la empresa</p>	
<p>Area: Recursos Humanos</p> <p>Proteger al personal que labora en la empresa como un pilar importante</p>	<p>I (F,O)</p> <p>Programar la producción para aprovechar la infraestructura.</p>	<p>II (D,A)</p> <p>Delimitar las funciones de la empresa con base en el conocimiento y las habilidades del personal.</p>
<p>Area: Finanzas</p> <p>Proyectar una buena imagen financiera ante instituciones de crédito.</p>	<p>I (F,O)</p> <p>Colocar a la persona idónea en el puesto adecuado</p>	<p>IV (D,A)</p> <p>Aumentar la calidad de los productos para hacer frente a la competencia.</p>
<p>Area: Mercadotecnia</p> <p>Hacer que cualquier persona que pruebe el producto se convierta en un cliente frecuente</p>	<p>I (F,O)</p> <p>Mantener abiertas las líneas de crédito con los organismos gubernamentales local y federal.</p>	<p>IV (D,A)</p> <p>Formalizar las relaciones de trabajo</p>
	<p>I (F,O)</p> <p>Incorporar en nuevos mercados como escuelas, hospitales e instituciones de gobierno.</p>	<p>IV (D,A)</p> <p>Establecer presupuestos anuales que permitan conocer los costos incurridos.</p>
		<p>(D,A)</p> <p>Establecer un plan de venta para aprovechar los periodos de mayor demanda.</p> <p>Mejorar la imagen corporativa y la calidad del producto.</p> <p>Desarrollar una imagen corporativa.</p> <p>Asignar equipo de reparto para mejorar la distribución del producto.</p>



Finalmente se le asigno un grado de prioridad de ejecución a cada estrategia operativa. Es importante destacar que varias estrategias pueden implantarse de manera simultánea y otras requieren de que se vaya preparando un mejor escenario para poderse implantar y lograr el éxito que se requiere. En esta gráfica se ponen de manifiesto estos aspectos mencionados.

Cuadro 32
PRIORIDAD DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

TIPO DE ESTRATEGIA	AREA	ESTRATEGIA	PRIORIDAD DE EJECUCION		
			1	2	3
ESTRATEGIAS OPERATIVAS	ORGANIZACION	Delimitar las funciones de la empresa con base en el conocimiento y las habilidades del personal.			
		Utilizar los apoyos gubernamentales para delimitar la estructura organizacional de la empresa			
	PRODUCCION	Aumentar la calidad de los productos para hacer frente a la competencia			
		Programar la producción para aprovechar la infraestructura			
	RECURSOS HUMANOS	Colocar a la persona idónea en el puesto adecuado			
		Formalizar las relaciones de trabajo			
	FINANZAS	Mantener abiertas las líneas de crédito con los organismos gubernamentales local y federal.			
		Establecer presupuestos anuales que permitan conocer los costos incurridos			
	MERCADOTECNIA	Establecer un plan de ventas para aprovechar los periodos de mayor demanda			
		Incursionar en nuevos mercados como escuelas, hospitales e instituciones de gobierno			
Mejorar la imagen, el empaque, y la etiqueta del producto					
Desarrollar una imagen corporativa					
		Adquirir equipo de reparto para mejorar la distribución del producto			



TIPO DE ESTRATEGIA	AREA	ESTRATEGIA
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	MERCADOTECNIA	Hacer que cualquier persona que pruebe el producto se convierta en un cliente frecuente
	PRODUCCION	Posicionar a la empresa en función a la calidad en sus productos
	RECURSOS HUMANOS	Proteger al personal que labora en la empresa como un pilar importante
	ORGANIZACION	Dar a conocer a la sociedad los altos valores sociales que la empresa persigue.
	FINANZAS	Proyectar una buena imagen financiera ante instituciones de crédito.

Fuente: Elaboración propia

OBSERVACIÓN:

El cumplimiento de cada estrategia de negocio se irá obteniendo conforme se vayan ejecutando cada una de las estrategias operativas. Es importante mencionar que todas las estrategias de negocio tienen la misma importancia y prioridad de ejecución.



3.2.1.6 Implantación

Ya que se tienen las prioridades de implantación para cada estrategia, se deben considerar ciertos aspectos básicos para disminuir el riesgo y asegurar el éxito de la implantación, tales como la estructura organizacional, la asignación de recursos y la dirección del cambio estratégico.

Hay que destacar que existen varios métodos para llevar a cabo la implantación de las estrategias, por lo que se deberá elegir aquel que se adecue a las características y necesidades de la organización, así como de las aspiraciones de los tomadores de decisiones.

3.2.1.7 Control

Cada estrategia que se implante por pequeña que parezca en su trascendencia deberá ser controlada para evitar desviaciones y asegurar el éxito para lo cual fue diseñada. Al controlarla se deberán considerar las posibles desviaciones, las causas que la originaron, las consecuencias que pudieran tener las desviaciones, las alternativas de solución y las acciones correctivas. Esta etapa, la empresa *El Pavo Real* deberá verificar que las estrategias propuestas se lleven a la práctica por medio de revisiones periódicas con los responsables de la planeación junto con toda la asamblea de socios.



CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Una vez concluido este trabajo, podemos afirmar que el entorno globalizado afecta directamente a todos los sectores de la población de los países emergentes, incluyendo el empresarial, debido al dominio que tienen las empresas transnacionales en todo el orbe y que se agudiza con el apoyo que reciben los sectores productivos de los países desarrollados, situación que pone en evidencia la falacia del libre mercado.

En México, este fenómeno se manifiesta con la entrada de productos que compiten descarnadamente por el mercado local y con el cierre masivo de empresas nacionales que trae consigo desempleo, pobreza, migración, marginación, delincuencia, etc.

Por ello, se hace prioritario que las empresas utilicen herramientas administrativas para disminuir el impacto de posibles amenazas reduciendo sus debilidades y aprovechando sus fortalezas, así como las bondades que ofrece el entorno. Aunque existen diversas herramientas, en la práctica, muchas de ellas no se aplican por las características propias de las MPYMES mexicanas como es la falta de visión empresarial, falta de sagacidad del empresario, poco conocimiento técnico y administrativo, bajo nivel educativo, baja o nula tecnología en procesos, etc.

Una de esas herramientas administrativas que más utilizan las empresas es la planeación estratégica, la cual tiene como objetivo proyectarlas en un escenario favorable, ya que se apoya en el análisis FODA, el cual identifica las fortalezas y debilidades que posee la empresa y las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Aunque esta herramienta es concebida para grandes empresas, se pudo concluir que puede ser utilizada por empresas de menor tamaño y diferentes sectores, incluyendo el rural, siempre y cuando se vaya adaptando a las necesidades de cada empresa.

En este sentido la planeación estratégica aplicada a la empresa *El Pavo Real S.P.R* nos permitió conocer el escenario en que se desenvuelve y la problemática que padece, así como el impacto que recibe producto de la gran vorágine comercial como es la entrada de productos "chatarra" que además de robar el mercado de los productos que ofrece la empresa, cambian los hábitos alimenticios del mercado potencial y principalmente del mercado meta. Aunque esta problemática no es percibida por los socios, es evidente que afecta directamente la demanda de los productos y por ende las ventas.

Con base en la problemática encontrada tanto del ambiente interno como del externo, se fue desarrollando paso a paso la metodología propuesta para mejorar a la empresa en aquellos aspectos en los cuales es vulnerable y demostrar así que la planeación estratégica es una herramienta útil y eficaz para hacer crecer y desarrollar empresas productoras y comercializadora de amaranto en un contexto global.



Para lograrlo desarrollamos una serie de estrategias, tanto operativas como de negocios, tendientes a mejorar la posición estratégico – competitiva de la empresa ante sus competidores.

Otra conclusión a la que se puede llegar con este trabajo es que la empresa El Pavo Real, presenta muchas de las características que poseen las MPYMES. Sin embargo, ha sabido sortear los obstáculos que se le han presentado desde su fundación y se ha mantenido con un ligero crecimiento a lo largo de su existencia pese a que posee un producto altamente nutritivo con grandes posibilidades de mercado. En esta misma línea, afirmamos que si la empresa lleva a cabo la implantación de cada una de las estrategias propuestas, que tienen como objetivo principal impulsarla a un crecimiento sostenido y lograr con ello la rentabilidad deseada, podrá incrementar sus ventas, generar utilidades, mejorar el nivel de vida de los socios y trabajadores, protegerse del exterior, y cumplir con su misión de contribuir al logro de una sociedad mejor alimentada.

Por lo que respecta al amaranto podemos concluir que es un producto con un consumo limitado y restringido hacia ciertas zonas y que sólo es considerado como confitería y no como un alimento nutricional debido a la falta de difusión y promoción de sus cualidades. Por ello afirmamos que si al cultivo del amaranto se le agregan el proceso de transformación y comercialización, mejorando la imagen del producto en cuanto empaque, etiquetas, diversificación de producto, promoción, calidad, canales de comercialización etc., éste puede llegar a ser altamente redituable tendiente a abatir el estado de abandono en que se encuentra el sector rural.

Si se lograra el consumo masivo de este producto se podría, por un lado, generar empleos, ofrecer una opción alimenticia, disminuir la dependencia alimentaria que se tiene con otros países, y por el otro, apoyar al campo mexicano como un eslabón de suma importancia en la base productiva de nuestro país.

Finalmente las conclusiones a las que se pudo llegar están limitadas por los alcances de la tesis, debido a que todas las estrategias generadas quedan en un nivel de propuestas y no se cuenta con el tiempo suficiente para observar y medir su impacto en la empresa. Sin embargo, la información generada a lo largo de todo este trabajo permite tener la certeza de que al ser implantadas cada una de ellas, es factible generar una sinergia en todas las áreas tendiente a mejorar la posición de la empresa en el mercado y competir en el entorno adverso que trae consigo la globalización y la apertura comercial.



ANEXOS



ANEXO 1

LA AGROINDUSTRIA

La agroindustria o industria del agro es un concepto que se deriva de los vocablos: *agros* que significa campo o medio rural e *industriis o industria* (es semánticamente, toda actividad productiva y no únicamente un sistema fabril) que significa actividad generadora de riqueza a partir de los recursos de una región o país; es por ello que se define a la agroindustria como “ las actividades productivas derivadas del aprovechamiento racional de los recursos y productos del campo, mediante su manejo, acondicionamiento, conservación, extracción y transformación, para obtener bienes y servicios de mayor utilidad y valor, en beneficio de la población”.

En este contexto, la agroindustria puede clasificarse de varias formas, que van desde los criterios basados en el tipo de las materias primas y productos generados; los procesos utilizados para el aprovechamiento de los recursos y los productos del campo; el grado de elaboración de los productos derivados del campo para su consumo en los mercados; la escala de producción, el empleo generado y la magnitud de sus inversiones, entre los más utilizados.

Para una mejor comprensión de las clases de agroindustria que se presentan en el ámbito técnico – económico, podemos mencionar la más amplia que es la división de la agrícola y no – agrícola, esto es, las dedicadas al aprovechamiento y elaboración, de los productos silvoagropecuarios en el primer caso y en el segundo a productos artesanales, minerales y a insumos de insumos directos. Recordemos que el mundo rural es un ámbito multiactivo y que en él se encuentran la mayoría de los recursos y productos satisfactorios de necesidades de la población, dependiendo su ubicación geográfica; el mar es también una importante fuente alterna de bienes y servicios.

Las agroindustrias pecuaria y agrícola pueden dar lugar a productos alimenticios y no – alimenticios; la forestal a productos maderables y no – maderables; la agroindustria artesanal, puede ser de carácter familia y no – familiar; la mineral puede ser metálica y no – metálica y finalmente la agroindustria de insumos y servicios puede generar estos, revertibles al sector rural y no – revertibles a éste, sino para otros sectores de la economía.

Las agroindustrias clasificadas por los procesos que utilizan en su funcionamiento, identifican las operaciones básicas agroindustriales de manejo, acondicionamiento, conservación, extracción, y transformación y así se clasifican.

Las agroindustrias consideradas por el grado de elaboración de los productos derivados, se clasifican en primarias y secundarias o complementarias, siendo las primarias las que generan productos tanto intermedios como finales en caso de proceso único y las secundarias o complementarias, aquellas que generan productos de consumo final a partir de productos intermedios, generados por la agroindustria primaria.



La agroindustria es una actividad intersectorial de la economía que relaciona el trinomio: campo – fábrica - mercado y constituye un instrumento básico para el “desarrollo rural sustentable y participativo”, el cual depende de factores sociales, ecológicos, productivos, económicos, y por lo tanto, éste se produce como una resultante de organización de la gente de campo (capacitados como personas, familia, comunidad y nación) con la participación de las instituciones gubernamentales y privadas.

AGROINDUSTRIA	
AGRÍCOLA	NO – AGRÍCOLA
<ul style="list-style-type: none">• Agrícola: (alimentaria, no – alimentaria)• Pecuaria: (Alimentaria, no – alimentaria)• Forestal (maderable, no maderable).	<ul style="list-style-type: none">• Artesanal (familiar, no – familiar)• Mineral (metálica, no – metálica)• Insumos y servicios (revertibles, no revertibles)

Operaciones básicas agroindustriales:

- **Manejo** postcosecha (de vegeles) y postproducción (animales).
- **Acondicionamiento** de recursos y productos primarios para su comercialización.
- **Conservación** de agroproductos para consumo fuera de épocas y lugares de producción.
- **Extracción** de componentes útiles de los recursos y agroproductos
- **Transformación** parcial o total para la elaboración de artículos de consumo intermedio y/o final.



ANEXO 2

SOCIEDADES DE PRODUCCIÓN RURAL

Concepto:

Se constituyen con la unión de productores rurales. Su responsabilidad puede ser limitada, ilimitada o suplementada, y su objeto es coordinar actividades productivas de asistencia mutua de comercialización, o realizar otro fin no prohibido por la ley.

Aclaraciones:

Primera: La Ley General de Crédito Rural, de aplicación en las figuras jurídicas constituidas antes de la vigencia de la Ley Agraria, establecida en su artículo 68 que las sociedades de producción rural se integraban por colonos o pequeños propietarios. La Ley Agraria vigente permite que se constituyan con cualquiera de los productores rurales. Por lo que puede incluir colonos, pequeños propietarios, ejidatarios y ejidos, ya que al hablar de productor no se distingue entre persona física o moral.

Segunda: La Ley Agraria en su artículo 75 establece que el ejido podrá aportar tierras de uso común a una sociedad civil o mercantil. Toda vez que la Sociedad de Producción Rural no es una sociedad civil ni mercantil, no es posible aportar tierras de uso común al patrimonio de dicha sociedad.

Requisitos de constitución:

- Mínimo de dos socios (1er p., art. 111). Los socios pueden ser:
 - ✓ Ejidos
 - ✓ Ejidatarios
 - ✓ Cualquier otra persona que sea productor rural.
- Resolución de la Asamblea para constituirse. Este requisito se observará cuando una de las partes sea un núcleo agrario (5to p., art. 111 en relación con 3er p., art. 108).

Formalidades para su constitución

- Protocolizar ante fedatario público el acta de constitución, que deberá contener el estatuto social. (5to p., art. 111 en relación con 4to p., art. 108)
- Inscribir la escritura constitutiva de la sociedad en el Registro Agrario Nacional. (5to p., art 111 en relación con 4to p., art 108)
- La razón social se formará libremente, seguida de las palabras "Sociedad de Producción Rural" o de su abreviatur "SPR", con la indicación del régimen legal que se hubiere adoptado. (2do p., art. 111)



- Contenido de los estatutos
 - ✓ Razón social
 - ✓ Domicilio
 - ✓ Duración
 - ✓ Objeto
 - ✓ Capital
 - ✓ Régimen de responsabilidad
 - ✓ Relación de los integrantes
 - ✓ Derechos y obligaciones de los miembros
 - ✓ Normas para la admisión, separación y exclusión de miembros.
 - ✓ Órganos de la sociedad y normas de funcionamiento.
 - ✓ Ejercicios sociales y balances.
 - ✓ Fondos, reservas y reparto de utilidades
 - ✓ Normas para su disolución y liquidación

Órganos sociales:

(5to p., art. 111 en relación con el art. 109)

- Asamblea General: es el órgano máximo de la sociedad y estará integrado por los socios. Cuando éstos sean personas morales, por sus representantes legales, y si se tratare de ejidos, por dos miembros o representantes de su Asamblea y dos representantes más designados de entes los miembros de su respectivos comisariados ejidales y consejos de vigilancia.
- Consejo de Administración: es el órgano de dirección de la sociedad y se integra por:
 - ✓ Presidente
 - ✓ Secretario
 - ✓ Tesorero
 - ✓ Vocales, en el número que se determine en los estatutos.

Este órgano tendrá la representación de la sociedad, exigiéndose que para tal efecto es indispensable la firma conjunta de por lo menos dos de sus miembros.

- Consejo de vigilancia: es el órgano que tiene a su cargo vigilar las actividades de Consejo de Administración, integrándose por:
 - ✓ Presidente
 - ✓ Secretario
 - ✓ Vocal

Los miembros del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia son designados por la Asamblea, con sus respectivos suplentes, por un periodo de tres años.



Diversos tipos de responsabilidad

Esta sociedad puede asumir tres tipos de responsabilidad (3er p. art. 111):

- Responsabilidad limitada: los socios responden de las obligaciones sociales, hasta por el monto de sus aportaciones al capital social. Es la forma más segura de asociarse, ya que cada socio sólo responde hasta con el monto de sus aportaciones ante las obligaciones de la sociedad.
- Responsabilidad ilimitada: los socios responden con su patrimonio propio, de manera solidaria ante todas las obligaciones de la sociedad. Este tipo de responsabilidad es de alto riesgo, pues todos y cada uno de los socios responden con su patrimonio personal.
- Responsabilidad suplementada: los socios responden, además de su aportación al capital social, de todas las obligaciones sociales de manera subsidiaria, con su patrimonio propio, hasta por una cantidad determinada en el pacto social y que será su suplemento, que en ningún caso será menos de dos tantos de su mencionada aportación.

Características propias de las sociedades de producción rural.

- Derechos de los socios: sólo se podrán transmitir con el consentimiento de la Asamblea. Asimismo, cuando la sociedad tenga obligaciones con alguna institución financiera, se requerirá la autorización de la Asamblea para que los derechos de alguno o algunos socios puedan ser transmitidos. (1er p., art. 112)
- Capital social: por regla general, se forma con la aportación inicial de los socios. Sin embargo existen tres distintas posibilidades. (fracc. I a III del art. 112).
 - ✓ En las sociedades de responsabilidad ilimitada no se requiere aportación inicial.
 - ✓ En las sociedades de responsabilidad limitada, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital equivalente a setecientas veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal.
 - ✓ En las sociedades de responsabilidad suplementada, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo equivalente a 350 veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal.
- Contabilidad: será llevada por la persona por la junta o Consejo de Vigilancia y tendrá que ser aprobada por la Asamblea General de Socios (art. 112).



C O L O F Ó N

Toda obra, como cualquier otro producto de la actividad humana, debe resignarse a llegar a término, a poner su punto final. Es como acabar con un amor. Pocas cosas tan difíciles.

Cuando llegamos a la última cuartilla, creemos que muchas cosas – importantes, sin duda, - se nos han quedado en el tintero; hay siempre la tentación de agregar, actualizar, corregir. Y se resiste uno a poner ese punto final.

Sin embargo, el ser humano debe aprender a cerrar etapas, ciclos, períodos, y sin duda, abrir otros mejores o peores, pero siempre tendrá que recorrer cada uno de los peldaños que le da la vida.



BIBLIOGRAFÍA

1. Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*, ed. ECAFSA, México 2001.
2. Corona Funes Rafael, *Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, ed. SICCO, México 2001.
3. Martínez Villegas Fabián, *Planeación Estratégica creativa*, ed. PAC, S.A de C.V, México 1994.
4. Gálvez Azcanio Ezequiel, *Planeación Estratégica en los negocios, instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas*, ed. ECASA, México 1993.
5. Navas López, Guerras Martín, *Dirección Estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*, ed. Civitas, España 1996.
6. Pérez Moya Jesús, *Manual de estrategia y gestión de empresas*, ed. Díaz de Santos, S.A, Madrid, España 1994.
7. Mintzbergh Brian Quinn, *El proceso estratégico, conceptos, contextos, y casos*; ed. Printice – Hall, México 1993.
8. Bond Yañez, Godoy Simón y González Reyes, Tesis: *“Diseño del plan estratégico para el desarrollo de una fabrica de jitomate bola en la región de cuautla, Morelos, con base en técnicas de cultivos hidropónicos*, Facultad de Ingeniería, UNAM, México 2002.
9. Benjamin Franklin Enrique, *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*, ed. Mc Graw – Hill, México 1998.
10. Hernández y Rodríguez Sergio, *Introducción a la Administración, un enfoque teórico – práctico*, ed. Mc Graw – Hill, México 1994.
11. Johnson y Escholes, *Dirección Estratégica*, ed. Printice - hall, España 2001.
12. Zbigniew, Kozikowskiz, *Finanzas internacionales*, ed. Mc Graw – Hill, México 2000.
13. Varela Manuel, Varela Felix, *Sistema monetario y Financiación internacional*, ed. Piramide, Sociedad Anónima, Madrid 1996.
14. Varela Manuel, coordinador, *El Fondo Monetario Internacional y el banco Mundial*, ed. Piramide S.A, Madrid España 1994



15. Ossa Scaglia Fernando, Economía monetaria internacional, 3era. Edición Alfa Omega, Colombia 1999.
16. Rueda Peiro, Isabel, Simón Domínguez Nadima, coordinadoras Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresa, México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España, IIEc, México 1999.
17. Rueda Peiro Isabel, coordinadora, Las empresas integradoras en México, Premio Maestro Jesús Silva Herzog, ed. IIEc, México 1997
18. Perera Sabido David A, Empresas integradoras, un alternativa de crecimiento para la micro, pequeña y mediana empresa, aspectos jurídicos, productivos, fiscales y estratégicos, ed. Calidad en impresión, México 2001.
19. Cornejo Angeles Olivia Sarahi, Empresas Integradoras en México, ed. Siglo XXI, México, 1997.
20. Correa Girón Martínez, coordinadoras, Globalidad, crisis y reforma monetaria, IIE's, México 1999.
21. Pineda, Luis Octavio, Principales enfoques sobre la globalización: Un análisis comparativo. Ed. IPN, México 1998. P8
22. INEGI: Cuaderno Estadístico delegacional Xochimilco, INEGI - G.D.F 2001.
23. INEGI: Anuario Estadístico Distrito Federal, ed. 2001
24. INEGI: Anuario estadístico por entidad federativa, ed. 2001
25. INEGI: Censo Agrícola, Estados Unidos Mexicanos, resultados definitivos, Tomo I, VII Censo Agrícola – Ganadero 1991.
26. INEGI: Estados Unidos Mexicanos, X Censo general de población y vivienda 2000, resultados preliminares.
27. INEGI: Micro, Pequeña, Mediana y gran empresa, Censos económicos de 1999, Estratificación de establecimientos.
28. Rueda Peiro Isabel, Las micro, pequeña y mediana empresas en México en los años noventa, ed. IIEc, México 2001.
29. Ruiz Duran Clemente, coordinador, Desarrollo empresarial en América Latina, ed. Nacional Financiera – UNAM, México 2002.
30. Trinidad Gómez Ramos, compiladores, El amaranto, Amaranthus s.p.p, su cultivo y aprovechamiento, ed. Montecillo, México 1990.



-
31. *Alejandro y Gómez, Cultivo del amaranto en México, Universidad Autónoma de Chapingo, México 2000.*
 32. *Barrales Domínguez José Sergio, Apuntes personales sobre el amaranto. Departamento de Fitotecnia, Universidad de Chapingo, México 2000.*
 33. *De la Cruz Guzmán Gumercindo, Tesis: "Efecto de la sequía, sobre las variables hídricas, fotosintéticas y morfométricas en tres especies de amaranto", FES Iztacala, UNAM, México 2002*
 34. *Mtro. Valdés Hernández, Luis Alfredo, Planeación Estratégica con enfoque sistémico. Apuntes personales.*

HEMEROGRAFÍA:

1. *La jornada, varios números*

INTERNET:

<http://www.sagarpa.gob.mx>

<http://www.fonaes.gob.mx>

<http://www.sagarpa.gob.mx/Dlg/Df/amarant3.htm>

<http://www.leaffoorlife.com/pages/amaranto.htm>

<http://www.sma.df.gob.mx/sma/corenader/dedro/00dedro.htm>

<http://www.inegi.gob.mx>



Foto 1
Planta de amaranto pocos días después de haber sido transplantada



Foto 2
Cuidados de la planta para evitar maleza



Foto 3
Planta de amaranto con panoja





Foto 4
Tostado y reventado de la semilla de amaranto



Foto 5
Maquinaria para transformar el amaranto en oblea

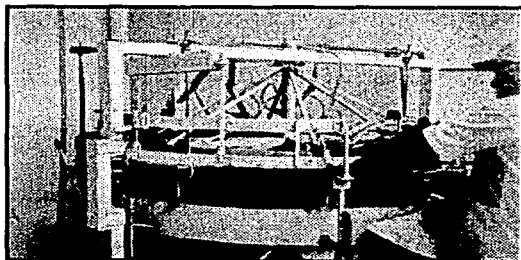


Foto 6
Recorte y forma de la oblea

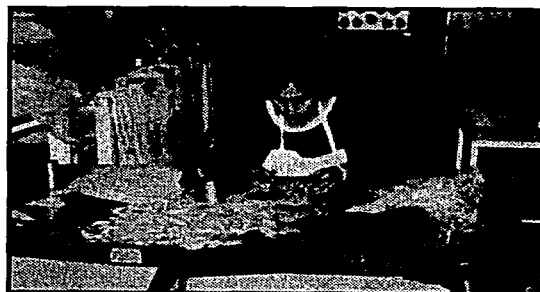




Foto 7
Producto terminado



Foto 8
Vaciado de la mezcla en la tarima



Foto 9
Aplanado de la mezcla

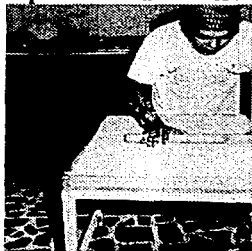


Foto 10
Producto terminado: alegría

