



00667  
11

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración  
Facultad de Química  
Instituto de Investigaciones Sociales  
Instituto de Investigaciones Jurídicas

## Examen General de Conocimientos

### Caso Práctico

"La planeación Estratégica Aplicada a una granja Avícola productora de pollos de Engorda"

Que para obtener el grado de:

**Maestro en: Finanzas**

Presenta : José Venancio Ruíz Rocha

Tutor: M.A. Marco Antonio Trejo.

México, D.F.

Revisado por la Dirección General de Bibliotecas  
UNAM y difundido en formato electrónico a  
contenido de este trabajo  
NOMBRE: José Venancio  
Ruiz Rocha  
FECHA: 17-Julio-2003  
FIRMA: J.V. [firma]

2003

A



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.

## AGRADECIMIENTOS

A la memoria del Profesor Javier Mexicano Martínez (q.e.p.d).

Señor

Ante la realidad de su vida, con  
Resignación el acepto tu voluntad  
Por tu gracia y misericordia tu reino  
Le mostraste en vida.

Tu le enseñaste el camino, la puerta  
Y le permitiste conocerte en su agonía,  
Mitigaste y quitaste su sufrimiento  
Concediéndole serenidad y armonía.

El ya no esta físicamente, pero siempre  
Vivirá entre nosotros a través de su ejemplo,  
Sus enseñanzas y su calidad humana.

Aunque el nunca más. vuelva a  
Cruzarse en mi camino,  
Aunque nunca más su mano pueda estrechar  
Yo se que el me quiso  
Y yo aún lo extraño  
Aunque no fuera más que un trecho  
Del camino, por más que en el tiempo se  
Desdibuje su imagen.

¡Jamás lo olvidare!

Profe.. Gracias por sus consejos y preocupación  
por un servidor.

B

**INDICE**

	<b>PAGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO</b>	4
1.1 Alcances del trabajo	6
1.2 Antecedentes	7
1.3 Objetivo	8
1.4 Problemática	9
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>METODOLOGÍA PARA SOLUCIONAR EL CASO</b>	12
2.1 Identificación del problema	12
2.2 Metodología de la investigación	13
2.3 Desarrollo del plan estratégico	14
2.4 Análisis de otros factores	16
2.4.1 Análisis de las condiciones internas	17
2.4.2 Posicionamiento estratégico	18
2.4.3 Conversión de los planes estratégicos	19
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>MÉTODOS DE CONTROL Y ANÁLISIS</b>	23
3.1 Matriz de Amenazas-Oportunidades-Debilidades-Fortalezas (DOFA)	24
3.2 Matriz de posición estratégicas y evaluación de acción (PEEA)	33
3.3 Matriz de planeación estratégica y cuantitativa (PEC)	38
3.4 Matriz de evaluación de factores externos	44
<b>CAPITULO 4</b>	
<b>ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	45
4.1 La Planeación estratégica y las finanzas	51
4.1.1 Función financiera	53
4.1.2 El Papel de la función financiera	55
4.2 Formulación de Estrategias	57
4.2.1 Identificación de la misión	58
4.3 Objetivos	59
4.4 Selección de Estrategias	60

4.4.1	El origen de la estrategia	62
4.4.2	La estrategia competitiva	63
4.4.3	La estrategia financiera	65
4.4.4	Relación entre la estrategia competitiva y la estrategia financiera	66
4.4.5	Formulación de estrategias	68
4.4.6	Evaluación de estrategias	71
4.5	Criterios	72
4.6	Procesos	72
4.7	Planes de contingencia	74
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>MARCO DE ANÁLISIS</b>	<b>75</b>
5.1	Antecedentes	75
5.2	Misión de la granja avícola	76
5.3	Filosofía de la empresa	76
5.4	Estrategias actuales	77
5.5	Funcionamiento interno de la empresa	78
5.5.1	Aspectos organizacionales	79
5.5.1.1	Identificación de los problemas organizacionales	85
5.5.1.2	Sugerencias estratégicas de solución	86
5.5.2	Aspectos productivos	87
5.5.2.1	Identificación de los problemas de producción	89
5.5.2.2	Sugerencias estratégicas de producción	90
5.5.3.	Aspectos financieros	91
5.5.3.1	Identificación de los problemas financieros	99
5.5.3.2	Sugerencias estratégicas de solución y financiamiento para el crecimiento	99
5.5.3.3	Ejercicio de simulación para resaltar la importancia de los factores financieros estratégicos obtenidos en la presente investigación	102
5.5.3.4	Flujo de efectivo	104
5.5.3.4.1	Valor actual neto	108

5.5.3.4.2	Tasa interna de retorno	110
5.5.3.4.3	Relación beneficio-costo	112
5.5.4	Análisis de sensibilidad	114
<b>CAPÍTULO 6</b>	<b>EL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA</b>	<b>120</b>
6.1	Situación Económica General.	120
6.1.1	Producto interno bruto	121
6.1.2	Tipo de cambio	122
6.1.3	Inflación	124
6.1.4	Tasa de interés	126
6.1.5	Balanza comercial	129
6.1.6	Salarios	132
6.1.7	Análisis económico sectorial	133
6.1.8	La Competencia	135
6.2	La Industria Nacional Avícola	138
6.2.1	Volumen de Producción	138
6.2.2	Regionalización de la Producción	140
6.2.3	Insumos Alimenticios	141
6.2.4	Campañas Sanitarias	142
6.2.5	Consumo de la Carne de Pollo	143
6.2.6	Consumo Nacional Aparente	143
6.2.7	Esquema arancelario	144
6.2.8	Intercambio Comercial	145
6.2.8.1	Importaciones	146
6.2.8.2	Exportaciones	147
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>152</b>
<b>GLOSARIO</b>		<b>154</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>156</b>

---

## INTRODUCCION

En la actualidad la granja avícola Santa María tiene problemas económicos y estructurales, para lo cual nos ha proporcionado la información suficiente para poder desempeñar el trabajo que a continuación se presenta.

La falta de planeación dentro de la unidad avícola ha causado graves problemas tanto financieros, como económicos, organizacionales, administrativos y de comunicación. En la actualidad no se lleva a cabo una valuación de los departamentos de cada área funcional y de cada uno de los puestos para conocer y redefinir la estructura más viable para adaptarse a los cambios actuales y poder mantenerse en el mercado competitivo, además, no se han establecido políticas y procedimientos en la toma de decisiones, delegación de autoridad y líneas de comunicación para acelerar el proceso en la toma de decisiones.

Por otro lado, no se ha llevado a cabo un estudio de mercado, para poder identificar los nichos que han sido descuidados, además de identificar más clientes, que le permitan a la granja no depender tanto de unos cuantos clientes.

Por eso en el capítulo 1, se hará la presentación y descripción del caso práctico, ya que actualmente y de acuerdo a conversaciones sostenidas con el presidente y con el gerente general de la granja avícola productora de pollos de engorda, no existen estrategias, planes y políticas que sean aplicables y estén bien adaptadas para la granja.

Posteriormente en este mismo capítulo, se describirán los alcances de trabajo, dentro del cual se explicarán, cual es el objetivo que se persigue con la siguiente investigación, así como la identificación del problema.

En el capítulo 2. se describirá la metodología que se utilizó para solucionar el caso práctico, explicando la forma como se desarrollo la investigación. para lograr la introducción de un plan estratégico, su estructura y componentes del mismo. Posteriormente se mencionarán algunas sugerencias para la implementación de estrategias a corto y largo plazo que le permitan a la gerencia de la granja avícola tener bases sólidas y así tomar decisiones adecuadas para alcanzar un pleno desarrollo.

Por otra parte en el capítulo 3, se evaluarán los métodos de control y análisis donde se hablará de la formulación y selección de estrategias que están basadas en las matrices de: Amenazas, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades (DOFA), la Matriz de Posición Estratégica y Valuación de Acción (PEVA), y la Matriz Interno-Externa (IE).

En el capítulo 4, se analizará la relación que existe entre la planeación estratégica y las finanzas. en la formulación de estrategias se explicará la identificación de la misión, además se define lo que es una estrategia competitiva y una estrategia financiera. para que. en la implementación de estrategias se determine la manera de llevar a la practica las estrategias formuladas. Finalmente en la evaluación de estrategias se dará un seguimiento en base al cuestionamiento de las etapas anteriores, retroalimentando con información y especificando los errores de la granja avícola.

En el capítulo 5. se llevará a cabo la identificación de la misión, la filosofía y los antecedentes de la granja avícola, de tal manera que se pueda conocer la situación actual y su problemática. El funcionamiento interno de la granja considera los aspectos organizacionales, productivos y financieros. una vez identificados los factores internos se procederá a realizar su evaluación y determinar las estrategias seleccionadas. Para poder evaluar los aspectos financieros se recurre a las razones financieras de liquidez, rentabilidad y apalancamiento: además se elaborará un ejercicio de simulación para resaltar la importancia de los factores financieros estratégicos y para ello se usaran los métodos de evaluación de los flujos más adecuados como son: el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) la relación beneficio-costos (B/C)

Finalmente, en el capítulo 6 se procederá a analizar el medio externo de la granja avícola, donde los puntos a tratar son: la situación económica actual del país, al industria en la que participa y el mercado con

---

## CAPITULO 1 PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO.

La industria de la carne se puede definir como: aquella que transforma el ganado con el objeto de ofrecer el producto en cualquier presentación para el consumo humano.

En términos generales, se puede decir que la avicultura se refiere a la producción de gansos, faisanes, codornices, pavos, patos gallinas y pollos para que sean consumidos en forma de carne y huevo.

Referente a los pollos de engorda, el origen de esta rama de la avicultura comercial en México se sitúa en el año de 1950, teniendo como bases fundamentales el Plan Nacional de Rehabilitación Avícola de 1956, y el ingreso de empresas trasnacionales de alimentos balanceados al territorio nacional.<sup>1</sup>

No obstante estar catalogada la avicultura mexicana como una de las mejores del mundo por la tecnología que ha desarrollado, no ha podido crear estirpes de alta productividad, por lo tanto el abastecimiento de éste insumo ésta en manos de empresas extranjeras que lo han utilizado como instrumento de control sobre esta actividad.

La mayoría de los pollos de engorda descenden de razas de la India, las cuáles necesitan de un período determinado de cuidados y alimentación, que generalmente dura entre 7 u 8 semanas, al término del cual se obtiene el pollito de engorda listo para su consumo.<sup>2</sup>

---

1. Ceniceros M, Téllez G. Manual de producción Avícola. Departamento de producción animal, aves, México, 1995, pag 30

2. Avila Eduardo. Alimentación de las aves . Trillas, México 1990 pag. 30

En la actualidad el país atraviesa por un momento crítico en cuanto a la producción de alimentos, es por ello que ante tales exigencias es necesario producir alimentos de origen natural que satisfagan la creciente demanda de este tipo de productos. Uno de esos alimentos de origen natural es la carne de pollo, que es un producto muy apreciado por el hombre ya que contiene un alto valor nutritivo y también por tener altos niveles de proteínas, grasas, hierro, vitaminas, calorías, y fósforo en cantidades elevadas.

La finalidad de la granja avícola es la producción de carne de pollo, no ha sido un hecho aislado antes al contrario, es una constante desde el comienzo de la producción avícola, que debe resultar de una eficiencia biológica propia del ave y sus posibilidades claras de producción en gran escala, a éste respecto puede ser interesante en tomar en cuenta el incremento total del peso corporal que se produce durante su vida comercial, en relación con el número de días que se prolonga su crianza, esa es una de las causas para su producción industrial.

Para producir carne de pollo de buena calidad, los pollitos deben crecer rápidamente y ganar peso mediante la calidad del alimento que consuman, entre menos kilos de alimento necesiten por kilo de aumento de peso, mayor será la calidad de la carne.

Para que el producto presente las características que deseen los consumidores, es necesario llevar a cabo y de manera correcta los procedimientos, procesos y prácticas que influyen en la calidad del producto en cada etapa de la cadena comercial.

La competitividad de la actividad avícola está en la estandarización y calidad del producto. El desarrollo del mercado norteamericano y de algunos países europeos básicamente España, Francia e Italia en la avicultura imponen las reglas del juego.

Es por lo anterior, que hoy en día las empresas nacionales tienen frente a ellas grandes problemas, debido a que la mayoría no tiene una planeación a largo plazo que de alguna manera les ayude a enfrentar a los diferentes compromisos que tienen como resultado de la globalización.

Ante tal situación la planeación estratégica se convierte como un elemento importante dentro de la empresa para que se logre un mejor desempeño. La planeación estratégica servirá para formular, implementar, y evaluar decisiones que permita a la organización cumplir con los objetivos señalados, y así es precisamente uno de los grandes problemas de las empresas de hoy en día: no existe la planeación estratégica, por eso es importante formular y evaluar el comportamiento futuro de las empresas mediante esta elemental herramienta para lograr los objetivos que persigue la unidad avícola.

Para cumplir con los objetivos que se trazaron en el siguiente trabajo, el planteamiento del problema esta orientado hacia lograr una solución para formular e implementar un plan estratégico dentro de la granja avícola.

**La pregunta a solucionar sería:** ¿Es probable formular un plan estratégico dentro de una granja avícola productora de pollos de engorda?

### 1.1 Alcances del trabajo

Los gerentes de algunas pequeñas y micro empresas generalmente argumentan que no importa que tan sofisticados y complicados sean los planes a largo plazo, el futuro es nebulosos e incierto, y que cualquier intento de llevar a cabo un plan estratégico es una pérdida de tiempo. Sin embargo un enfoque realista de planeación a largo plazo de una empresa, la formulación de objetivos del negocio y sus estrategias, deben de basarse en el supuesto que en el transcurso del tiempo y las circunstancias internas y externas pueden provocar que la gerencia de la empresa revise sus objetivos aún los básicos, no una, sino varias veces en el curso de la vida de los negocios.

La planeación estratégica, tiene que ver normalmente con aquellas decisiones de la gerencia que se relacionan con el crecimiento de las empresas; la estructura de la planeación

estratégica, debe ser el soporte en el que descansarán las decisiones diarias. En general una empresa debe prestar especial atención a los siguientes pasos:

- Los objetivos de la empresa.
- La relación entre la empresa y el entorno económico, político y social.
- La relación entre la empresa y los intereses de los grupos que son una parte integral de ella.
- La asignación que la empresa hace de sus recursos humanos, financieros y tecnológicos.
- La conceptualización del futuro en el que la compañía tendrá que sobrevivir y crecer.

En el siguiente apartado se hace una breve descripción de la " Granja Avícola Santa María S.A"., que existe realmente, y que por obvias razones, los propietarios prefieren mantener el anonimato; esta granja avícola productora de pollos de engorda sirvió de base para la siguiente investigación sobre la manera de formular un plan estratégico. Tanto el análisis de su sistema actual de planeación como la implementación del nuevo sistema se desarrollan en el curso de este trabajo.

## 1.2 Antecedentes

La " Granja Avícola Santa María S.A"., es un negocio que fue constituido legalmente el 5 de febrero de 1994, y que de acuerdo con los parámetros, número de empleados (15) y las ventas anuales que ascendían a \$ 588,542.82 en el año 2001, tienen características de micro empresa.

La granja avícola productora de pollos de engorda, pertenece al sector primario (agropecuario), se localiza en el Municipio de Ocoyoacac en el Estado de México.

La granja avícola está constituida como Sociedad Anónima, siendo de hecho un socio principal con el 60% de las acciones, que es el presidente y otros dos socios (hermanos ) que cuentan con la propiedad del otro 40% los cuales prestan sus servicios en la granja como gerente general y técnico avícola.

Durante los primeros años de operación de 1994 a 1999, los resultados obtenidos fueron satisfactorios, aunque los accionistas consideran que pudo haber sido mejor.

Sin embargo, durante el segundo semestre del año 2000 se realizaron diferentes modificaciones en las casetas con el fin de adaptar las instalaciones de material y equipo (comederos, bebederos, criadoras), todo ello con el fin de incrementar el volumen de producción. Desde el inicio comenzaron los problemas, pues la adquisición del material y equipo que se fabrica en México es sobre pedido, demoró mucho en su entrega e instalación. Asimismo al iniciar operaciones se presentaron dificultades por falta de recursos financieros y tuvieron que adquirir equipo usado, principalmente comederos y bebederos.

Si a lo anterior se agrega que en esa región del país no existe personal capacitado para este tipo de actividades, los problemas se incrementaron.

Posteriormente en el transcurso del año 2001, se sumo otra dificultad, los clientes potenciales tuvieron desconfianza respecto a la calidad del producto que se estaba ofreciendo, así como sobre el volumen de producción que se pudiera lograr.

### 1.3 Objetivo

De acuerdo con las pláticas y entrevistas sostenidas con el gerente general y con el presidente de la granja, se encontró que no existía una definición clara de los objetivos y políticas de la misma.

Hay una confusión en la gerencia sobre los conceptos que involucran estos aspectos. además en la mayoría de las ocasiones no se encuentran escritos sino que forman parte del ideario del gerente general.

Se explicó al gerente general y al gerente de producción que los objetivos de la granja avícola se derivan de lo que es la empresa, lo que será y lo que debería ser, que son ideas concretas, que originan los cursos de acción que debe tomar la granja avícola, es decir que son parte de las estrategias fundamentales de la misma. También se le comentó que los objetivos deben ser operacionales, es decir que deben tener capacidad de convertirse en metas y tareas específicas; así mismo, deberán hacer posible la conjugación de esfuerzos y recursos, o sea que puedan lograrse con recursos humanos, monetarios y físicos.

A la pregunta por parte de la gerencia de la granja de para qué nos iba a servir fijar claramente un objetivo, se le indicó que nos sirve para guiar los esfuerzos de la granja, para dirigir sus recursos y energías al logro de ellos, de otra manera se lleva el riesgo de perder el rumbo.

Entonces el objetivo principal está enfocado a *identificar estrategias, proporcionar planes y programas para su aplicación en la granja avícola productora de pollos de engorda.*

#### 1.4 Problemática

En las pláticas sostenida por separado con los accionistas de la granja avícola se pudo apreciar que la planeación es vista como algo secundario, que aplican o han aplicado cuando pretenden hacer una solicitud de crédito a mediano y largo plazo ante instituciones bancarias, sin tomar en cuenta los intereses de la granja avícola ni sus objetivos. El motivo básico por el cual se creó esta nueva granja avícola, fue que los socios que la integran, además de que deseaban ganar más dinero del que estaban obteniendo en 1993 en sus puestos ejecutivos en empresas medianas, deseaban dejar un trabajo fijo y hallar en la actividad avícola más independencia, é invertir con otros amigos y familiares.

En su iniciación, se encontraban entusiastas acerca de las perspectivas y no estaban enterados mas que vagamente, de las desventajas y riesgos relacionados con la decisión, no con los tropiezos que encontrarían. La idea de establecer una granja avícola con el propósito inicial de obtener mayor independencia, mayor ingresos y mejor ubicación en la sociedad, tropezó con algunas dificultades en las cuales no habían pensado, y que no conocían antes de tomar su decisión.

Estos primeros años de la iniciación de la granja avícola, trabajaron más duro que cuando eran empleados, aprendieron que en una empresa pequeña, al menos en el periodo inicial, el costo de la administración debe ser mínimo. Al contrario no era posible tener un contador de planta, un jefe de ventas, oficinistas, etc. Al principio como empresarios, tuvieron que ser su propio capataz, técnico, mecánico, comprador, vendedor, etc., sus horas de trabajo no estuvieron limitadas y sus apuros fueron muchos. La falta de previsión y planeación aumentó sus apremios.

Como fue mencionado en el apartado anterior, en la granja avícola, se pudo apreciar que la planeación (sobre todo expresada en proyecciones financieras), es considerada solamente como indispensable para la solicitud de préstamos a mediano y largo plazo ante instituciones de crédito privadas, cuando éstas les solicitan tales elementos, pero no toman en consideración los objetivos de la granja avícola.

De hecho, antes de iniciar operaciones no hubo un cálculo específico del monto requerido por la granja, como inversión total en activo fijo, capital de trabajo, etc., es decir no se efectuó un planteamiento preciso de las necesidades de recursos: el enfoque fué primordial desde el punto de vista de ingeniería, sin embargo, aún este enfoque no fue debidamente planeado, pues poco después de iniciadas las operaciones, tuvieron que invertir recursos adicionales en activos fijos.

Las principales áreas de planeación de la granja avícola, según manifiesta el gerente general, han sido la inversión en activos fijos y planeación de ventas y resultados. No existe un resumen financiero de la planeación. En relación a los activos fijos, el problema básico es la necesidad de mantener los medios necesarios para el crecimiento de la empresa y cubrir la demanda propia de la clientela.

Por otro lado la planeación de ventas y utilidades que también se ha efectuado en forma simple y sin mucho detalle, la han realizado considerando que es el centro sobre el cual gira el plan de operaciones de la empresa, que procuran sea efectuado tomando en cuenta la realidad. La principal fuente del efectivo son las ventas y de ellas depende el que tenga que planear adiciones en el activo fijo, el monto de los gastos, requerimiento de mano de obra, etc.

En resumen, como puede apreciarse en los párrafos anteriores, el presidente efectúa una planeación muy rudimentaria y en cierta forma se siente ligeramente culpable de su confusión y falta de planeación.

En realidad se ha tenido muy poco entrenamiento en la función de planeación, entonces la problemática a resolverse es formular un plan estratégico para la granja avícola.

---

## CAPITULO 2 METODOLOGIA PARA SOLUCIONAR EL CASO

### 2.1 Identificación del Problema

Como ya fue comentado, una de los aspectos más importantes para que las empresas conozcan el lugar donde se encuentran, y las posibilidades de lograr sus metas, es el conocimiento del medio económico; social y político que los rodea, es decir su entorno. Es necesario adaptar la acción de la granja avícola al medio que lo rodea. Ahora bien, esto no es una operación simple, pues el entorno está cambiando continuamente, nueva tecnología, fuerzas sociales, presiones políticas, así como la cambiante situación económica, mundial y local.

En la realidad es muy difícil aún para las empresas que cuentan con muchos recursos, identificar los posibles cambios. Mucho más difícil es aún para las micro y pequeñas empresas que poseen pocos recursos para efectuar la identificación de los aspectos relevantes.

De hecho, antes de conocer este proceso de planeación estratégica, el presidente de la Granja Avícola Santa María, S.A. tenía una cierta idea del entorno en que se mueve su empresa, y cierta idea también sobre los aspectos económicos, políticos y sociales, etc. que le podrían afectar: de hecho no se había efectuado ni siquiera una medición somera del crecimiento y de las utilidades que la granja avícola le podría proporcionar, ni de los aspectos económicos del país que pudieran ejercer influencia sobre ella, no conocían en forma adecuada el mercado en el cual se desenvuelven.

Con la ayuda tanto del presidente como del gerente general, se preparó el siguiente trabajo el cual llevo varios meses de investigación, en gran medida debido al escaso tiempo que tenían disponible dichos funcionarios para atender a un servidor, además fue necesario consultar una gran variedad de fuentes externas de información que incluyeran competidores, banqueros, oficinas gubernamentales, visitas guiadas a diferentes granjas avícolas etc.

A continuación se describe la metodología que se siguió para solucionar el caso práctico que se presenta en este trabajo.

## **2.2 Metodología de la Investigación**

El desarrollo de esta investigación se realizó en la Granja Avícola Santa María y se divide en tres etapas: la primera etapa es el alcance del trabajo; la segunda etapa consiste en la descripción de la metodología que se aplicó y la tercera etapa en el marco de análisis.

La primera etapa: alcance del trabajo consiste de los antecedentes del trabajo, la problemática de esta investigación, el porqué se desarrolla y los objetivos que se quieren lograr realizando este estudio.

La segunda etapa describe la metodología que se aplica para desarrollar la investigación y se indica como se espera llegar a los resultados concretos. Presenta esta segunda parte la introducción al modelo de análisis, la estructura y los componentes del mismo. En este último se detallan las fases de la metodología y describe el modelo de análisis. Estas fases consisten en la formulación de estrategias, su implementación y por último su evaluación.

La metodología de la fase de formulación de estrategias explica la identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales de la granja, la selección de estrategias y el establecimiento de los objetivos a largo plazo.

La identificación de la misión, los objetivos establecidos y las actuales estrategias, permiten identificar y describir los antecedentes de la granja, de tal manera que se identifique la situación actual y su problemática.

Una vez identificados, los factores externos e internos se precede a evaluarlos, esta evaluación se llevará a cabo a través de las matrices de Amenazas-Oportunidades-Debilidades y Fortalezas, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción, Matriz de Planeación Estratégica y Competitiva y la Matriz Interno-Externo.

En la metodología, la implementación de estrategias plantea la manera de llevar a cabo a la práctica las estrategias formuladas. Se analiza cada nivel de la organización, para la implementación de estrategias, cuestionando la estructura organizacional y la reorganización que requiere en los niveles jerárquicos para lograr los objetivos planteados.

Por último, la fase tres de la metodología consiste en la evaluación de estrategias para dar seguimiento y cuestionar las etapas anteriores, retroalimentando con información y especificado los errores de la organización. Esta fase consiste en determinar los criterios para la evaluación, los procesos de evaluación y los planes de contingencia.

### **2.3. Desarrollo del Plan Estratégico**

La función de la planeación estratégica consiste en anticipar el futuro, analizar las posibles alternativas y cursos de acción seleccionando las mejores opciones y tomando decisiones de acuerdo con las condiciones y los eventos que se espera que ocurran en el tiempo por venir, identificado sistemáticamente las oportunidades que surgieran en el futuro, así como los peligros que pudieran anticiparse, para tomar en el presente las menores decisiones para obtener resultados en el futuro.

El desarrollo del plan estratégico se inició definiendo lo que es la misión, es decir la razón básica o propósito de existir de la empresa y la visión que describe las actividades y la orientación que debe de tener la utilización de los recursos de la organización. Para lograr los objetivos de la granja avícola se realizó un marco estratégico de actuación de la empresa visto fundamentalmente en dos vertientes: el ambiente interno y el ambiente externo.

Este análisis será fundamental para determinar las condiciones del entorno en el que se desenvuelve la empresa y su posicionamiento dentro del sector en que participa. El análisis externo identifica las oportunidades y amenazas, y el interno permite conocer cuáles son las fortalezas y debilidades para derivar de ello el mejor posicionamiento estratégico en el sector avícola.

Los escenarios económicos se construyeron con la interacción de algunas variables. éstos escenarios son emitidos por diversas instituciones oficiales y privadas además que tienen gran calidad y similitud en sus proyecciones. Las empresas combinan todos los estudios para determinar un entorno satisfactorio que se aplique a las características de la empresa, el que utiliza para elaborar las proyecciones y para generar alternativas en relación con los planes de la empresa. Es siempre conveniente manejarlas a tres niveles. Pesimista, Conservador y Optimista.

Posteriormente teniendo como marco referencial los escenarios macroeconómicos, la mayoría de las empresas con administraciones modernas han elaborado métodos de control y análisis los cuáles integran el modelo interno y su propia dinámica de operación y de mercado, con las principales variables de los escenarios macroeconómicos.

La utilización de éstos modelos permite conocer el efecto de los cambios en las condiciones internas o externas, y analizar cuidadosamente el impacto y la sensibilidad ante las principales variables, y el efecto que pudieran tener sobre la marcha de la empresa.

En el actual contexto económico y financiero, con frecuencia aparecen cambios importantes en el perfil del entorno concebido previamente, lo que obliga a modificar los planes, proyectos y estrategias. Por ello es importante que el estratega financiero prepare un análisis que permita identificar los eventos más relevantes que podrán orientarse en el futuro y que pudieran afectar la marcha del negocio.

Éstos eventos pueden ser económicos, financieros y políticos tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Para ello deberá de elaborarse un calendario en donde se estimen las fechas factibles de ocurrencia de determinados eventos estratégicos para revisar su comportamiento.

A cada uno de estos eventos contingentes habría de asignarle una probabilidad de ocurrencia y se tendrá que determinar cuáles son los efectos derivados que podrán tener para el negocio.

#### **2.4. Análisis de Otros Factores**

Además del análisis macroeconómico que se realizó se incluyeron otros factores que en un momento determinado pueden impactar la posición futura de la empresa, como lo son:

- 1.- Análisis del consumidor: el cuál se refiere a la identificación de las necesidades no satisfechas de los diferentes segmentos del mercado.
- 2.- Análisis competitivo.- Identificando, quiénes constituyen la competencia, los actuales o posibles competidores y la posibilidad de la creación o la presencia futura de productos sustitutos y si los clientes de los que somos proveedores pueden adoptar una estrategia de integración vertical que afecte.
- 3.- Análisis de la industria.- que llevará a determinar lo atractivo de la industria y de los mercados individuales de los distintos productos o servicios dentro de esa industria y perspectivas de crecimiento.
- 4.- Análisis del entorno en los siguientes aspectos: tecnológicos, gubernamentales, culturales y demográficos, para conocer como repercutirán en la industria y en el producto o servicio de la empresa.

Como hemos dicho, el análisis del medio externo permitirá identificar las oportunidades y amenazas que tendrán que considerar para el posicionamiento estratégico, el se deriva de la selección de las mejores alternativas, y se complementa con los planes de contingencia y el seguimiento de los eventos relevantes.

### **2.4.1. Análisis de las condiciones internas**

Aparte de lo anterior se requiere además de un proceso interno de análisis y un diagnóstico para precisar cuáles serán aquellos pequeños y grandes cambios que permitan a la empresa alcanzar el grado deseado de excelencia para salir adelante.

El conocimiento de las condiciones internas, sobre cuyos factores se puede tener influencia mediante la formulación de estrategias competitivas, que permitirá identificar las fortalezas en relación con el entorno, y por otro lado cuáles son las debilidades o deficiencias que presenta la empresa y que la colocan en posición de desventaja.

Cada empresa tiene su propio código de valores, no existe un patrón general, pues esto depende de la orientación que el grupo de la alta dirección quiera dar a la empresa, pero existen algunos elementos que se consideran indispensables y de validez general son:

- a.- Definición y conocimiento de la estrategia: todos los niveles deben de tener una visión clara de hacia donde tiene que ir la empresa y cuáles son sus objetivos y metas.
- b.- Revisión de la estructura: es la definición de la organización más adecuada para llevar a cabo las estrategias con sus objetivos metas y planes, que deben de evaluarse y medirse en forma sistemática.
- c.- Existencia de normas, procedimientos y estándares: que aseguren que, las cosas van a ejecutarse de acuerdo con lo planeado, y que permitan evaluar y comparar los niveles de desempeño de todas las áreas de la empresa y de sus productos y servicios. No puede perfeccionarse sin medir y comparar con parámetros internos y externos.
- d.- Calidad de los sistemas: la existencia y aplicación de sistemas adecuados, es lo que permite entrelazar la estrategia, la estructura y la aplicación de las normas, y es la forma más efectiva para medir todas las áreas y funciones de la empresa. El avance tecnológico, ofrece las mayores posibilidades para eficientar cualquier actividad o proceso existente o futuro.

e.- La cultura y estilo de la empresa.- consiste en que la empresa tenga una personalidad, un estilo y una cultura de acción conjunta, que se manifieste en una actuación consistente ante los clientes, proveedores y los distintos sectores de la sociedad.

f.- Calidad del servicio: lo constituye el grado de satisfacción que en forma integral una empresa brinde a sus clientes. El sentido del servicio es uno de los factores más importantes por lo que debe de medirse y compararse en el ámbito nacional e internacional.

g.- Análisis del desempeño: el cual puede llevarse a cabo por medio de indicadores financieros que midan la eficiencia en el uso de los recursos y la rentabilidad en el negocio. Habrá que destacar la importancia que en la actualidad tienen: el rendimiento operativo sobre la inversión y la generación operativa de efectivo sobre la inversión.

#### **2.4.2. Posicionamiento estratégico**

Una vez que se conoció la situación de la empresa en relación con su entorno y sus condiciones internas, será determinar todo aquello que involucre una ventaja competitiva sostenible, que sea factible y que sea consistente con la visión de la empresa. Todo ello apoyado en los activos, conocimientos y talento de la organización.

Una estrategia de gran impacto es la relativa a la revisión y selección de tecnología, pues uno de los factores con mayores implicaciones estratégicas, ya que trae consigo los cambios más profundos en lo que respecta a los beneficios competitivos y a eficiencia de la operación.

El avance tecnológico en el ámbito mundial, en todos los sectores ha hecho que la tecnología de las empresas tienda a hacerse obsoleta en poco tiempo, a la vez trae consigo nuevas fórmulas de competencia entre fabricantes y tecnólogos, tales como: venta de tecnología, mejores precios, financiamientos, arrendamiento, participación en el capital etc.

El mercado mexicano por sus perspectivas de crecimiento a mediano y largo plazo y por su potencial exportador, resulta cada vez más atractivo a los proveedores internacionales. Lo que puede aprovecharse para hacer mejores selecciones tecnológicas que pueden significar ventajas importantes en la posición del mercado, al mejorar la competitividad del producto o de sus costos de producción.

Con todos los elementos antes mencionados, se está en condiciones de definir el posicionamiento estratégico, derivado del análisis de las condiciones internas, y la concepción clara de la forma en la que se puede mejorar.

### **2.4.3. Conversión de los planes estratégicos**

Una vez definido el posicionamiento estratégico, es fundamental la determinación de los objetivos a los que se dirigirá el esfuerzo de la empresa.

Éstos objetivos son los grandes lineamientos corporativos, que conducirán al manejo de la granja en los aspectos básicos: comercialización, operación, administración y manejo de recursos humanos. El logro de los objetivos permitirá el cumplimiento de la misión de la granja.

#### *Planes*

Para ello es necesario traducir en los planes detallados las metas operativas y financieras a corto y mediano plazo, las que proporcionaran los elementos de medición y control adecuados. Los planes más importantes son los siguientes:

1.- Formulación del plan de negocios: este plan traduce la información financiera básica, generando el estado de resultados y el balance general utilizando sus mismas premisas macroeconómicas, comerciales, operativas y financieras.

2.- El plan general de operaciones: que es el que define las metas operativas y financieras a corto plazo, a partir de las acciones estratégicas, e identifica los responsables y las fechas de cumplimiento. Las metas plasmadas en el plan serán: las comerciales operativas, y financieras.

3.-El presupuesto anual: que detalla el comportamiento financiero de la empresa en el corto plazo, a partir de operaciones y del plan de negocios. El presupuesto tiene por objeto servir como un instrumento de planeación y control, y mostrará el efecto financiero que tendrá la aplicación de las metas planeadas, a través de la preparación de los estados financieros pro forma, tomando como punto de partida los estados financieros del año base.

4.- Establecimiento de políticas financieras: en el proceso de planeación financiera se incluyeron políticas financieras y los lineamientos que aseguren su correcta interpretación y puesta en practica. Su objetivo es asegurar que las operaciones se realicen de acuerdo a lo planeado, y que las decisiones tengan una orientación clara hacia la creación de valor, y se tomen aplicando los criterios financieros sanos en el manejo de los recursos.

El contenido de esas políticas debe de abarcar todo el ciclo financiero de los planes del negocio y las funciones financieras básicas:

*Planeación financiera:* señalando los criterios que habrán de aplicarse para determinar los recursos necesarios, la forma de obtenerlos y su forma de aplicación, estableciendo las bases para la evaluación de resultados.

*Políticas de tesorería:* que normen el manejo de los recursos financieros y del flujo de efectivo, en cuánto a crédito, políticas de pago y financiamiento, manejo de disponibilidades y utilización de los servicios financieros.

*Políticas de información financiera:* deben de garantizar que el registro contable y la información financiera reúnan las características de calidad para que sirvan de base para la toma de decisiones en cada uno de los niveles jerárquicos. Para ello, deberá reunir las condiciones de :

*Suficiente:* para evaluar los resultados y su efecto sobre la posición financiera.

*Confiable:* preparada conforme a las normas contables y fiscales, y con la precisión suficiente para apoyar la toma de decisiones correctas.

*Oportuna:* tenga las características de pertinencia y comprensibilidad, para que estén siempre disponibles ahora que se requiere mayor agilidad y certeza en la toma de decisiones.

*Políticas de financiamiento:* que expresarán los criterios para seleccionar fuentes de financiamiento y su renegociación y los niveles de apalancamiento y riesgo.

*Políticas de reinversión y dividendos:* deberán reflejar los criterios aceptados por el Consejo de Administración, para financiar el desarrollo de la granja a través de recursos propios, que es la forma más sana de financiamiento.

Con la implantación de un marco normativo y de control financiero que permita evaluar los resultados, se podrá lograr que las operaciones se realicen de acuerdo con lo planeado.

Una alternativa que se maneja dentro de la granja avícola fue llevar a cabo una Asociación Cooperativa con Bachoco, porque cada vez con mayor frecuencia se encuentra que son las decisiones estratégicas la fuente de las ventajas competitivas, y las que hacen que la empresa sea menos vulnerable al ataque de las fuerzas competitivas internas y externas. Estas decisiones pueden llevar a : desarrollar un nuevo producto, adquirir una nueva tecnología, realizar una coinversión industrial o reestructurar los procesos, etc., pero todas ellas requerirán siempre de importantes recursos financieros.

Ésta es la razón por la que cada vez con mayor frecuencia en el mundo y en nuestro país, se están utilizando diversas formas de asociación y de cooperación con otras empresas tanto nacionales como extranjeras, logrando combinar recursos y habilidades para conseguir mayores ventajas, lo que se propicia con la globalización.

Existen múltiples formas de asociación. Desde la celebración de un simple contrato industrial o comercial, o bien la firma de varios contratos más complejos.

Las diversas maneras de cooperación depende de la duración y amplitud que quiera dárseles e impactan de diferente grado a las organizaciones existentes, las más riesgosas son las fusiones y las adquisiciones.

La búsqueda de diferentes formas de Asociación Cooperativa resulta particularmente útil en situaciones como la nuestra, en que los recursos son escasos, o bien se considera demasiado riesgoso el comprometerlos en un sólo proyecto estratégico como podría ser: establecer una posición competitiva en un mercado existente en el que la firma no ha participado, mantener o fortalecer la posición competitiva en un mercado que ya se tiene, u obtener mejoras tecnológicas, etc.

Es una manera de resolver las dificultades para poder penetrar en determinados mercados, para buscar mejores ventajas competitivas y obtener recursos aprovechando las ventajas complementarias o comunes.

Algunos investigadores consideran que las alianzas estratégicas, pueden ser vistas como la forma de realizar negocios en el futuro, y que las compañías que puedan manejarlas son las que tendrán éxito en los mercados globalizados, al crear sinergias entre los participantes.

---

### CAPÍTULO 3      MÉTODOS DE CONTROL Y ANÁLISIS

Un resultado importante en la elaboración de las matrices es que en base a ellas se identifican oportunidades y peligros. La importancia de éstos métodos de control y análisis no puede ignorarse porque, proporciona una guía para todos los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección. Una compañía al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base para que así los ejecutivos a niveles inferiores puedan tomar sus decisiones conforme a la alta dirección. Ningún programa de planeación puede o deberá tratar de prever todas las decisiones que deben tomar sus directivos en sus operaciones diarias. Por tanto, se toman miles de decisiones que afectan en forma significativa tanto individual como acumulativamente el éxito a corto y largo plazo de una empresa.

Mediante la participación en la toma de decisiones sobre la base de una estructura de planeación integrada, los ejecutivos pueden dedicar su tiempo a actividades fructíferas: sus esfuerzos pueden ser concentrados en acciones significativas, de acuerdo con sus propios intereses, como también con los de la empresa.

La utilización de matrices ayuda para realizar un control más efectivo porque existe una relación estrecha con otras funciones directivas como: coordinar los diferentes elementos de una empresa, suministrar el personal idóneo para la organización, dirigir adecuadamente y realizar innovaciones.

Además proporcionan bases para medir el desempeño, la dirección dispone de normas para establecer un plan estratégico de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa. El desempeño de un negocio no sólo deberá de medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas tratan de hacer, es cierto que los resultados financieros están muy relacionados con el éxito o fracaso de un negocio, pero las características no cuantitativas también son muy importantes: por ejemplo, la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los

conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros. Sin embargo, si no se alientan, miden y valoran por la alta dirección un éxito financiero, puede convertirse en lo contrario.

El objetivo de elaborar las matrices DOFA, PEEA, IE, PEC; nos permite analizar y determinar la implementación de estrategias. Sin embargo, es importante mencionar que la base de la formulación de estrategias es el análisis e intuición de los factores que componen las matrices.

### 3.1 Matriz de Amenazas-Oportunidades-Debilidades-Fortalezas (DOFA).

Se debe de recordar que la matriz DOFA es un importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F.O.D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Estas estrategias están basadas en los resultados de factores claves de éxito en el mercado externo e interno. El desarrollo de éstas cuatro estrategias son las siguientes:

- ⇒ *Estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO)*.- utiliza las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas que presenta. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO,FA, o DA para llegar a una situación en la cuál pueden aplicar una estrategia FO. Cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratará de vencerlas y convertirlas en fortalezas. Cuando se ve enfrentada a amenazas graves, luchará para evitarlas y concentrarse en las oportunidades.
- ⇒ *Estrategias Debilidades-Oportunidades (DO)*.- se enfoca a mejorar las debilidades internas, tomando en consideración las ventajas de oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- ⇒ *Estrategias Fortalezas-Amenazas (FA)*.- utiliza las fortalezas de la empresa para reducir el impacto de amenazas externas. Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar reducir el impacto de las amenazas externas.

⇒ *Estrategias Debilidades-Amenazas (DA)*.- son tácticas de defensa dirigidos a reducir debilidades internas y evitar amenazas externas. Las estrategias (DA) tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas.

La planeación necesita originarse en las esferas más altas de las organizaciones y descender hacia niveles más bajos. La razón principal del inicio del proceso a alto nivel radica en que corresponde a la alta gerencia fijar la misión, estrategias y objetivos de una firma con el objeto de instruir políticas en forma efectiva, las cuáles deben de inspirar la acción de toda la organización.

Cabe mencionar que la gerencia estratégica va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, centrándose en el ofrecimiento y desarrollo global de la organización. Sin embargo, las organizaciones exitosas luchan por controlar su propio futuro en vez de reaccionar a hechos y fuerzas externas cuando ocurren: lo que provoca que se descuiden los factores tanto internos como externos dañando gravemente a la organización.

Una empresa bien organizada está en capacidad de formular, ejecutar y evaluar estrategias en forma más efectiva con lo cuál podrá identificar con mayor facilidad las fortalezas y debilidades de la organización tomando en cuenta la motivación, la clientela, los productos y servicios, precios, distribución de los productos, etc.

Establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es de vital importancia para determinar la formulación efectiva de estrategias dentro de la organización. El análisis del entorno da la pauta para evaluar las interrelaciones entre las áreas funcionales de una empresa. Las debilidades y fortalezas internas, combinadas con los factores externos claves y con una clara formulación de la misión dan las bases para cumplir los objetivos.

Las organizaciones no deben perder de vista la misión de toda organización, la cuál es una parte importante de la planeación estratégica y va a dar la pauta para conocer los factores internos y externos de la empresa.

El ejercicio reiterado de la planeación en el ámbito estratégico, permite revisar de manera constante la situación de la empresa, sus fortalezas, y debilidades, sus amenazas y oportunidades.

La matriz DOFA se fundamenta en los factores internos, externos y perfil competitivo. La comparación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas, origina estrategias alternativas factibles.

Las amenazas externas sumadas a las debilidades internas pueden resultar desastrosas para las organizaciones, si no se pone atención a ellas. Sin embargo, se pueden disminuir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Al desarrollar la matriz DOFA es imperativo adaptarlas a las necesidades específicas de la organización.

Existen 4 pasos fundamentales que se deben de seguir para desarrollar la matriz DOFA. Estos pasos son los siguientes:

- Enumerar las oportunidades clave de la empresa.
- Enumerar las amenazas clave de la empresa.
- Enumerar las fortalezas clave de la empresa.
- Comparar debilidades internas con amenazas externas.

## ***Evaluación de Factores Externos.***

### ***Oportunidades***

Son aquellas que explican las posibilidades que la compañía es capaz de aprovechar para sí, o a los que puede acceder dentro del entorno externo de tal forma que si se consiguen, proporcionan ventajas y fructíferos beneficios.

Para la granja se han detectado las siguientes oportunidades:

- A. Incremento de exportaciones.
- B. Apertura gradual de mercados potenciales.
- C. Actualización de cartera de clientes.
- D. Equipo, maquinaria e instalaciones adecuadas.

### **Amenazas**

Se pueden considerar como aquellos eventos afectos al entorno exterior a la empresa, que son previsibles y que si se diesen dificultarían en gran medida el que pudieran cumplirse los objetivos.

Para la granja avícola las amenazas pueden ser:

- A. Acceso para nuevos competidores.
- B. Desconfianza hacia programas económicos.
- C. Amplia dependencia de industrias paralelas.
- D. Fracciones arancelarias en la industria avícola.
- E. Incertidumbre en la dirección del gobierno.

---

## ***Evaluación de Factores Internos.***

### ***Fuerzas***

Explican aquellos recursos tanto humanos como económicos y financieros, organización, área de negocio, línea de producto, que dentro del contexto interno de la empresa puedan representar un liderazgo.

Las fuerzas detectadas en la granja avícola son:

- A. Personal capacitado.
- B. Ventajas en precios internacionales.
- C. Mercado de exportación accesible y en crecimiento.
- D. Conocimiento del mercado.
- E. Producción en base a estándares de calidad establecidos.

### ***Debilidades***

Quedan definidas como aquellos estrangulamientos u obstáculos que mientras no se eliminen, coartan el desarrollo de otros presumibles puntos fuertes, al mismo tiempo que ayudan a resquebrajar el funcionamiento de la empresa por mayor debilitamiento de otras debilidades.

Las debilidades de la granja son:

- A. Toma de decisión unidireccional.
- B. Estructura organizacional inflexible.
- C. Falta de carteles de comunicación.
- D. Desconocimiento para la aplicación de un programa sanitario eficiente.
- E. Alto porcentaje de mermas.

Por ello que se refiere a los indicadores fundamentales del proceso de vinculación a partir de los cuales se cuantifican los factores del éxito o fracaso, los mismos se citan a continuación:

- I. Personal idóneo para la granja avícola
- II. Organización interna adecuada
- III. Comunicación eficiente
- IV. Apoyos financieros y económicos
- V. Realización de planeación financiera
- VI. Programa de producción eficiente
- VII. Evaluación de otras inversiones
- VIII. Conocimiento del mercado.

La valuación de los indicadores y de los factores (DOFA), que se presentan en la matriz, se detallan a continuación.

Valoración de Indicadores		Valoración de Factores	
Muy importante	10	Muy alto	5
Importante	8	Alto	4
Medianamente importante	6	Mediano	3
Poco importante	4	Bajo	2
		Muy Bajo	1

La valoración, tanto de indicadores como de factores se presenta individualmente en la matriz en el primer renglón y la primera columna para posteriormente enlazarlos a través del producto cruzado de los mismos, y presentarlas como una conclusión numérica en la última de las columnas, resultados a partir de los cuales se realiza la siguiente evaluación.

### MATRIZ DE EVALUACION

DOFA	VALORACION DE INDICADORES Y FACTORES											
	INDICADOR	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII			
	VALOR	10	8	8	10	8	8	6	8	TOTAL		
<b>FORTALEZAS</b>	A	5	50	40	40	50	40	40	30	40	330	**
	B	2	20	16	16	20	16	16	12	16	132	*
	C	2	20	16	16	20	16	16	12	16	132	*
	D	5	50	40	40	50	40	40	30	40	330	**
	E	2	20	16	16	20	16	16	12	16	132	*
<b>DEBILIDADES</b>	A	5	50	40	40	50	40	40	30	40	330	**
	B	4	40	32	32	41	32	32	24	32	265	**
	C	5	50	40	40	50	40	40	30	40	330	**
	D	4	40	32	32	41	32	32	24	32	265	**
	E	5	50	40	40	50	40	40	30	40	330	**
<b>AMENAZAS</b>	A	2	20	16	16	20	16	16	12	16	132	*
	B	3	30	24	24	30	24	24	18	24	198	*
	C	3	30	24	24	30	24	24	18	24	198	*
	D	4	40	32	32	41	32	32	24	32	265	**
	E	3	30	24	24	30	24	24	18	24	198	*
<b>OPORTUNIDADES</b>	A	2	20	16	16	20	16	16	12	16	132	*
	B	2	20	16	16	20	16	16	12	16	132	*
	C	5	50	40	40	50	40	40	30	40	330	**
	D	5	50	40	40	50	40	40	30	40	330	**

\*\* Observaciones con mayor valor

\* Observaciones con menor valor

Con base en la revisión de los factores que reportan las mayores evaluaciones (\*\*) en cada factor, se plantean las siguientes estrategias, con objeto de potenciar los efectos benéficos de los mismos.



1. Organizar, permanentemente programas de capacitación para el personal de la granja avícola, especialmente para aquellos empleados que están relacionados directamente con la producción de pollo de engorda.
2. Fomentar la investigación por parte de la gerencia para encontrar nuevos mercados potenciales para la venta del producto.
3. Ampliar la cartera de clientes.
4. Seguimiento constante del logro de los objetivos establecidos conforme lo marque el plan estratégico.

Por lo que se refiere a las menores evaluaciones (\*), las observaciones de los mismos permite establecer las estrategias que disminuyan o anulen sus efectos negativos.

1. Fomentar la existencia de un programa de integración y fortalecimiento del sentimiento de permanencia y participación, para minimizar los efectos de apatía de los empleados dentro de la granja avícola.
2. Sistematizar el proceso de integración que permita una comunicación constante en todos los niveles organizacionales de la granja avícola.
3. Se deben buscar otras fuentes de financiamiento para apoyar el crecimiento de la granja avícola.
4. Evaluar constantemente en base a la retroalimentación los sucesos económicos, políticos y sociales que puedan afectar el buen funcionamiento de la granja avícola.
5. Incluir en la planeación estratégica programas sanitarios eficiente para lograr reducir los niveles de mortandad (mermas) dentro de la granja.

6. Asignar a cada área, una carga de trabajo que permita el adecuado desempeño de las tareas y evite la sobrecarga de trabajo.

Por lo tanto, se tienen las siguientes estrategias:

❖ Utilizando las fuerzas para tomar ventajas de oportunidades:

1. Llevar a cabo una campaña publicitaria para captar una mayor cantidad de consumidores.
2. Lograr un mayor acercamiento con empresas avícolas que dominan este tipo de industria.
3. Manejo adecuado de capital de trabajo.

❖ Utilizando las fuerzas para evitar amenazas:

1. Ampliar fronteras.
2. Protección hacia cambios económicos del país.
3. Cierre de nichos en la industria.
4. Participación en las propuestas de la industria hacia las políticas de gobierno.

❖ Para vencer las debilidades tomando ventaja de las oportunidades:

1. Actualización de los sistemas de información.
2. Se tienen que llevar a cabo una reestructuración de la organización.
3. Ampliar la cartera de clientes.

❖ Para minimizar las debilidades y evitar las amenazas:

1. Compartir campañas de todo tipo con la industria paralela.
2. Aplicar programas sanitarias eficientes para lograr un mayor volumen de producción.

El análisis DOFA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de un organización.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Johnson Gerry. Dirección estratégica. Prentice Hall. España 1999. Pág. 173.

### 3.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción permite indicar si es apropiado el uso de estrategias agresivas, conservadoras, ofensivas o competitivas para una empresa. Normalmente las estrategias existen en casi todos los niveles de las organizaciones. Una estrategia siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente puede afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa.

Existen diferentes tipos de estrategias que utilizan las empresas para lograr sus objetivos. Las más importantes y en las cuáles se fundamenta la elaboración de la Matriz PEEA son las siguientes:

- *Estrategia Agresiva.*- es aquella que se ha de tomar al considerar las oportunidades que se favorecen y a las que se puede acceder en función de las fortalezas que posee la empresa, o sea que tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales como forma de aprovecharse de una situación ventajosa antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas.
  
- *Estrategia Defensiva.*- es la decisión tomada a partir del momento en que se supone que las amenazas que puedan detectarse como obstáculo para la expansión y crecimiento de las empresas, no son absorbidas de forma determinante por los puntos fuertes que aquella posee. En un mercado competitivo, todas las empresas pueden sufrir ataque de sus rivales, proveniente tanto de competidores ya instalados como de competidores potenciales que buscan mejorar su posición en el mercado.

- *Estrategias Conservadoras.*- son acciones que se pretenden seguir en función de las amenazas que se pueden dar por los puntos débiles a que tienen la empresa. Evidentemente, esta estrategia exige una doble habilidad por parte de la empresa para captar y atender los gustos y necesidades de los consumidores.
- *Estrategia Competitiva.*- son las posibles líneas de actuación de que dispone la empresa para competir mejor en mercados determinados y con productos o servicios concretos de tal forma que se genere una posición ventajosa para la misma. La ventaja competitiva puede ser creada por la empresa con estrategias que se anticipen o respondan a cambios externos y estrategias que originen cambios a través de la innovación.

Para construir la Matriz PEEA se necesitan 2 ejes, los cuáles representan 2 dimensiones internas:

- ⇒ *Fuerzas Financieras (FF).*- éstas fuerzas tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales. Por ejemplo si la política es restrictiva, entonces es posible que los fines necesarios para diversificación sean demasiado costosos, si bajan las acciones en la bolsa, disminuye el deseo de invertir en ellas como fuente de capital para ampliación de mercado la inflación afecta los patrones de compra de los consumidores, etc.
- ⇒ *Ventaja Competitiva (VC).*- la recolección y evaluación de información competitiva es esencial para la realización del análisis de los factores externos de una empresa. Es necesario preguntarse ¿Quiénes son los competidores importantes? cuándo la empresa los ha identificado, se debe realizar un análisis competitivo que consiste en interrogantes específicos por ejemplo: ¿cuáles son sus estrategias, metas, objetivos? Entre más información y conocimientos puede obtener una firma sobre sus competidores más peligrosos, mayor probabilidad habrá de que formule y ejecute estrategias efectivas. Las debilidades de esos competidores pueden representar oportunidades y sus fortalezas pueden significar amenazas clave.

Pero también se necesitan dos dimensiones externas:

1. *Estabilidad Ambiental (EA)*.- con objeto de mantener su crecimiento y rentabilidad una organización debe de identificar el impacto que los cambios geográficos, demográficos, culturales y sociales puedan tener sobre sus productos, servicios, mercados y clientes. Este tipo de factores, forman el modo de producir, trabajar, consumir, vivir de las personas, incluyendo la estructura de las familias. Por ejemplo, las personas maduras son buenos clientes para empresas como constructoras de casa, de muebles, de autos, de servicio de viajes; y resultan ser malos clientes para las empresas que dependen de la moda juvenil y de las novedades. Ahora bien, cabe mencionar que es común que algunas organizaciones se encuentren variando sus estrategias básicas como resultado de éstas fuerzas.
2. *Fuerzas de la Industria (FI)*.- los cambios tecnológicos pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de mercadeo y la posición competitiva de una organización. Los avances tecnológicos pueden crear nuevos mercados, producir proliferación de nuevos productos mejorados, alternar las posiciones competitivas de costos de una empresa y volver obsoletos los productos y servicios existentes. Ninguna empresa o industria se encuentra hoy en día aislada de los desarrollos tecnológicos.

Éstos son los 4 factores más importantes de la posición estratégica general de la empresa.

Los pasos para desarrollar esta matriz son:

- Seleccionar un juego de variables que comprometen las fuerzas financieras, la ventaja competitiva, la estabilidad ambiental y la fuerza de la industria.

- 
- Asignar un valor numérico que va desde +1 (peor) a +6 (mejor), a cada una de las variables que comprenden las dimensiones (FF) y (FI).
  - Asignar un valor numérico que va desde -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que comprenden las dimensiones (EA) y (VE).
  - Calcular la puntuación promedio para (FF), (FI), (EA), (VE). Sumando los valores dados a las variables de cada dimensión y dividiendo por el número de variables incluidas en el cuadrante respectivo.
  - Graficar la puntuación promedio de FF, FI, EA, VE, en el eje apropiado de la matriz.
  - Sumar las dos puntuaciones en el eje de las X y graficar el punto restante en X. Sumar las dos puntuaciones en el eje de las Y, y graficar el punto resultante en Y, graficar la intersección del nuevo punto X, Y.
  - Dibujar un vector desde el origen de la matriz por el nuevo punto de intersección. Éste vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: Agresiva, Competitiva, Defensiva o Conservadora.

## Matriz

CONCEPTO	TASA %
<b>Fuerzas Financieras</b>	
El Retorno de la inversión es alto	2.0
El Riesgo del negocio es alto	2.0
Los ingresos decrecieron paulatinamente desde sus inicios hasta la finalización	2.0
Se incrementó el capital de trabajo para aprovechar el mercado	2.0
Total	8.0
<b>Fuerzas Industriales</b>	
Se definió el mercado nacional para un crecimiento	1.0
Existen oportunidades de exportación	1.0
Existe más independencia del mercado nacional	2.0
Se ha logrado la penetración en mercado externo	1.0
Se han logrado avances tecnológicos	2.0
Se han logrado avances genéricos	2.0
Total	9.0
<b>Estabilidad Económica</b>	
La situación actual crea oportunidades para industria avícola	-3.0
La mayor regulación limita la competencia	-5.0
La estandarización limita la actual competencia para exportar	-4.0
Los programas económicos hacia la industria evita la incertidumbre	-2.0
Total	-14.0
<b>Ventaja Competitiva</b>	
Se cuenta con una calidad de producto acorde con los estándares internacionales	-2.0
Existe un gran potencial de generar utilidades con la exportación a otros mercados	-3.0
Existe una base tecnológica adaptada a las necesidades del cliente latinoamericano	-3.0
Total	-8.0

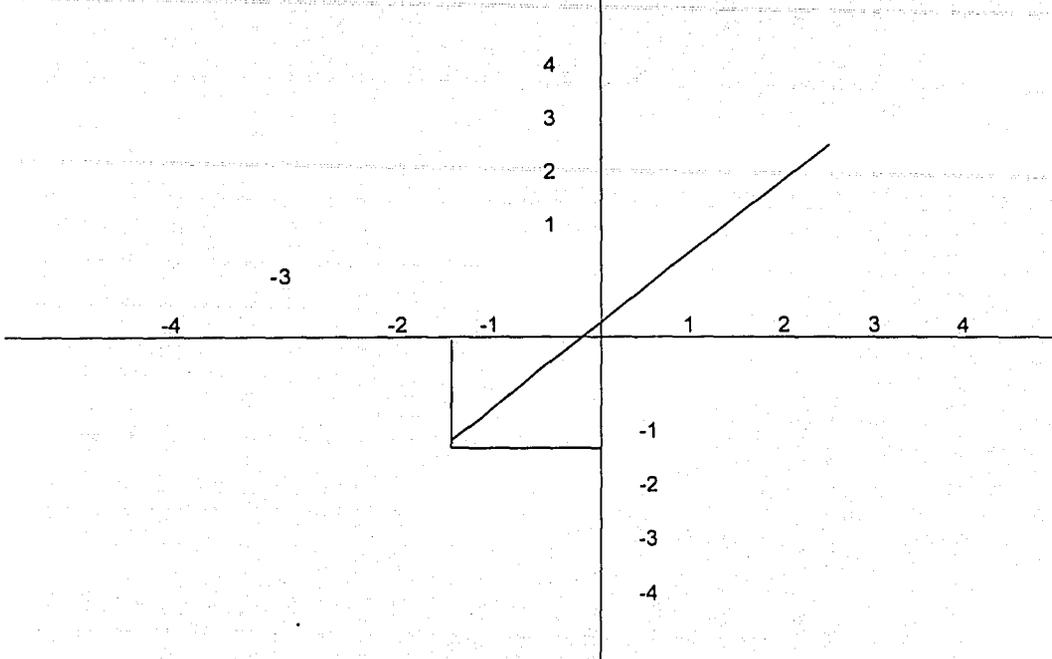
Por lo tanto se tiene que:

$$\begin{aligned}
 \text{Fuerzas Financieras (FF) promedio} &= 2.0 \\
 \text{Fuerzas Industriales (FI) promedio} &= 1.5 \\
 \text{Estabilidad Económica (EE) promedio} &= -3.25 \\
 \text{Ventaja Competitiva (VC) promedio} &= -2.33
 \end{aligned}$$

Entonces las coordenadas son:

$$\begin{aligned}
 X &= -2.33 + 1.5 = -0.83 \\
 Y &= -3.25 + 2.0 = -1.25
 \end{aligned}$$

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Tomando en cuenta la evaluación anterior, se concluye que la granja avícola es una empresa con problemas financieros en una industria que en los últimos años ha demostrado un comportamiento inestable a nivel nacional, pero con posibilidades de un crecimiento continuo, considerando los mercados externos. La granja debe establecer estrategias para resolver los problemas financieros en la cuál se encuentra inmersa, delineando planes de desarrollo en el mediano y largo plazo.

### 3.3 Matriz de Planeación Estratégica y Cuantitativa (PEC)

La matriz de Planeación Estratégica y Cuantitativa es aquella que revela la atracción relativa de estrategias, y por la tanto proporciona un objetivo definido para seleccionar estrategias específicas.

TRABAJO CON FALLA DE ORIGEN

Para construir ésta matriz se deben de seguir los siguientes pasos:

- 1.- Enumerar las oportunidades externas clave de la empresa, fuerzas y debilidades internas en la columna izquierda de la matriz (PEC).
- 2.- Asignar un peso a cada factor de éxito interno y externo.
- 3.- Revisar las matrices utilizadas anteriormente (DOFA, PEEA, IE ) e identificar las estrategias alternativas que se deben de considerar para su implementación.
- 4.- Determinar la puntuación de atracción que indica la atracción relativa de cada estrategia en un marco de alternativas. El rango de puntuación es de: 1= No Atractivo, 2.- Atractivo, 3= Razonablemente Atractivo, 4= Altamente Atractivo.
- 5.- Calcular la puntuación total de atracción, multiplicando el peso por la puntuación de atracción de cada fila. Entre más alta sea la puntuación, más atractiva es la estrategia.
- 6.- Calcular la puntuación de la sumatoria total. Sumar la puntuación total de atracción por cada columna. La sumatoria total indica qué estrategia es más atractiva en cada cuadro de alternativas. Una puntuación alta, indica más atractivas, considerando los factores internos, externos más relevantes que pueden afectar las decisiones estratégicas.

**Matriz PEC**

FACTORES CLAVE	TASA %	ESTRATEGIAS		ALTERNATIVAS	
		MERCADO	INTERNO	MERCADO	EXTERNO
<b>Oportunidades</b>					
•Incremento de exportaciones	0.05	4	0.2	2	0.1
•Regulación gubernamental	0.08	1	0.08	3	0.24
•Apertura gradual	0.1	3	0.3	3	0.3
•Actualización de procesos de producción	0.1	4	0.4	2	0.2
•Ampliación de cartera de clientes	0.1	4	0.4	2	0.2
•Equipo, maquinaria e instalaciones adecuadas	0.1	4	0.4	2	0.2
<b>Amenazas</b>					
•Accesibilidad para nuevos competidores	0.08	1	0.08	2	0.16
•Desconfianzas hacia programas económicos	0.05	3	0.15	2	0.1
•Amplia dependencia de industrias paralelas	0.07	4	0.28	2	0.14
•Fracciones arancelarias	0.1	4	0.4	2	0.2
•Incertidumbre en la dirección del gobierno	0.1	2	0.2	2	0.2
<b>Fuerzas</b>					
•Personal capacitado	0.05	4	0.2	2	0.1
•Ventajas en precios internacionales	0.1	2	0.2	3	0.3
•Mercado de exportación accesible	0.08	4	0.32	4	0.32
•Amplio conocimiento del mercado	0.1	1	0.1	4	0.4
•Producción en base a estándares de calidad establecidos	0.1	3	0.3	4	0.4
<b>Debilidades</b>					
•Toma de decisión unidireccional	0.1	3	0.3	3	0.3
•Estructura organizacional Inflexible	0.08	2	0.16	3	0.24
•Falta de canales de comunicación	0.05	3	0.15	3	0.15
•Desconocimiento para la aplicación de un programa sanitario eficiente	0.08	2	0.16	4	0.32
•Alto porcentaje de mermas	0.09	4	0.36	4	0.36
<b>Total</b>			<b>5.14</b>		<b>4.93</b>

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto, la mejor estrategia a seguir es fortalecer el mercado interno sin descuidar las posibilidades de continuar más en el mercado local, puesto que la puntuación final de la matriz ( PEC ) no se diferencia en mucho, es importante que se establezca un plan estratégico de mercado que permita desarrollar y aprovechar el mercado interno.

Se debe considerar una clara definición de los nichos de mercado potenciales; canalizar suficientes recursos para apoyar el desarrollo y penetración en cada nicho; desarrollar un soporte técnico y humano para mantener la presencia en la zona de producción.

### **3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos ( E F E )**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos ( EFE ) permite resumir y evaluar los factores externos ( económicos, tecnológicos, políticos y sociales ). La construcción de ésta matriz se lleva a cabo de la siguiente manera:

1.- Enumerar los factores críticos de éxito tal como la identificación de oportunidades y amenazas y tratar de ser lo más específico posible. Asignar un peso ponderado que este oscile entre 0 (no importante) a 1.0 ( muy importante ) a cada factor. El peso ponderado indica la importancia relativa de ese factor con relación al éxito que puede tener en la industria. El peso ponderado se puede determinar comparando con otras empresas semejantes en el sector. El total de oportunidades y amenazas debe ser igual a 1.

2.- Asignar una tasa entre 1 y 4 a cada factor crítico para indicar la manera en el cuál la respuesta de las estrategias actuales de la granja responden al factor en donde:

- 4 = Responde excelentemente
- 3 = Responde muy bien
- 2 = Responde bien
- 1 = Responde mal

La medición esta basada en la efectividad de las estrategias de la granja, por tanto, la tasa se basa en el comportamiento de la granja avícola.

3.- Multiplicar el peso de ponderación por su tasa para determinar la puntuación ponderada.

4.- Sumar la puntuación ponderada de cada variable para determinar el total de puntuación ponderada.

Considerando las oportunidades y amenazas que la industria ofrece, y la que tiene la granja avícola, la puntuación ponderada refleja el peso de la misma en la industria con respecto a cada oportunidad y amenaza, la suma refleja el total del peso en la industria. El promedio de la industria en este sectores de : 2.50

Es decir que la puntuación 4.0 significa que la granja esta respondiendo de manera eficiente a las actuales oportunidades y amenazas en la industria. En otras palabras, las estrategias de la granja están respectivamente aprovechando las oportunidades existentes y minimizando los efectos potenciales de las amenazas externas.

Una vez explicada la situación actual a nivel macroeconómico e industrial se procede a relacionar el impacto que se tiene para la granja avícola. Esto se realiza con el objeto de identificar las posibles amenazas y oportunidades que el medio externo puede tener hacia la empresa.

Tomado en cuenta lo anterior, la industria avícola tiene algunos problemas como por ejemplo:

- ⇒ La falta de un programa específico de incentivos fiscales.
- ⇒ Incentivos para exportar.
- ⇒ Reducción de impuestos.
- ⇒ Falta de apoyo crediticio.

⇒ La cada vez mayor desaparición de granjas avícolas.

Ésta situación ha provocado un efecto domino dentro de la industria, donde granjas que dependen de industrias clave, tales como fábrica de alimentos balanceados, incubadoras, laboratorios farmacéuticos afectan de gran manera a ésta en su volumen de producción e ingresos y las consecuencias hacia los granjeros avícolas dependientes que no generan producción.

Para avícola Santa María, este efecto provocó una disminución en los ingresos, además de un rompimiento en su esquema financiero, los problemas financieros que presentan las granjas avícolas, orillan a éstos a poner a la venta sus activos a precios bajos y para los inversionistas se convierten en oportunidades de negocio, esto a su vez representa para las granjas avícolas dentro de la industria, la eliminación de competidores e incremento de la participación en el mercado

Con el TLC que entró en vigor en 1994 permitirá que haya un mayor flujo de mercancías entre los 3 países, (México, Canadá y E.U) ofreciendo una oportunidad para los avicultores nacionales, que cumpliendo con los estándares nacionales establecidos podrán ampliar las fronteras y ofrecer sus servicios a un mercado más amplio.

Éste hecho va a requerir del cumplimiento de normas internacionales en la industria avícola y se requerirá de una demanda de pollo, abriendo con ello oportunidades de mercado.

Para la avicultura, este impacto en la demanda generará una oportunidad para el crecimiento y globalización de la industria. Estas oportunidades se presentarán a través de la producción de aves con mayor peso y de buena calidad de acuerdo a las normas que rigen actualmente.

En conclusión, y como consecuencia de lo anterior se consideraron la siguientes oportunidades y amenazas:

### *Oportunidades*

- Incremento de exportaciones.
- Regulación gubernamental hacia la actividad avícola.
- Apertura gradual de mercados potenciales.
- Actualización de procesos de producción.
- Ampliación de cartera de clientes.
- Equipo, maquinaria e instalaciones adecuadas.

### *Amenazas*

- Accesibilidad para nuevos competidores.
- Desconfianza de programas económicos.
- Amplia dependencia de industrias paralelas.
- Fracciones arancelarias en la industria avícola.
- Incertidumbre en la dirección del gobierno.

---

## CAPITULO 4      ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando se le pregunta a los empresarios cual es el objetivo fundamental de las empresas, la respuesta es siempre: lograr utilidades. Esta respuesta es correcta, aunque no necesariamente completa. Es obvio que quien decide hacer una inversión en una actividad empresarial busca obtener un beneficio, un rendimiento acorde con su costo de oportunidad y el riesgo. El rendimiento es la comprensión del riesgo, es el estímulo que recibe el inversionista por el riesgo que corre al destinar sus recursos a determinada actividad empresarial.

Desde el punto de vista de la teoría financiera de la empresa, que defiende que el objetivo de la empresa no puede ser otro que la creación de valor para sus accionistas, a través del desarrollo de un conjunto de actividades en la que los costos de financiamiento sean agregados al precio que el mercado ésta dispuesto a pagar por el producto o servicio.

En base a lo anterior el objeto de la empresa consiste en: maximizar la riqueza conjunta de todos aquellos que posean los derechos de propiedad sobre los bienes de que dispone la empresa.<sup>4</sup>

Pero si se analiza con una visión más amplia la misión inherente a la actividad empresarial, se encuentra que, lo que motiva a la creación de una empresa, nace de una oportunidad que ofrece el mercado, una necesidad no satisfecha, una demanda no atendida o la posibilidad de crear una nueva necesidad por medio de un producto o una nueva tecnología creándose consecuentemente un mercado, que es lo que genera la oportunidad para hacer una inversión.

Para que se origine una empresa, debe existir una necesidad no satisfecha. Por lo tanto esto quiere decir que el mercado es la razón de ser de la empresa. Lo mismo que sucede a nivel

---

<sup>4</sup> Navas José Emilio, La planeación estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Cinitas, Madrid, 1996. Pág. 61.

macro se da en el ámbito de la microeconomía: para que se de la actividad económica se requiere que exista un mercado, si no hay mercado no hay actividad económica. A nivel micro, para que funcione la empresa, a fin de que pueda realizar su función, se requiere que exista el mercado. Con base a esto se llega a la conclusión de que son dos grandes los objetivos de la empresa y que se logran simultáneamente, se generan juntos y forman parte de una unidad, son el económico y financiero, que se buscan al realizar la actividad empresarial.

Las circunstancias especiales por las que atraviesa nuestra economía hace más relevante la necesidad de que la empresa sea competitiva, dadas las nuevas condiciones de globalización de la actividad económica.

Las empresas requieren, para ser competitivas y asegurar su presencia y permanencia en el mercado, desarrollar una ventaja, una diferencia frente a la competencia, de acuerdo con las condiciones bajo las cuales operan, la tecnología que manejan y la calidad en los procesos.

Si la empresa vende bien, desplazará su producto en el mercado, haciendo un uso eficiente de la capacidad instalada maximizando el uso de sus activos y si tiene una gestión eficiente generará una liquidez financiera.

Una empresa puede superar el uso ineficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aún teniendo una producción y distribución excelentes<sup>5</sup>.

La liquidez financiera nace como una competencia de una participación eficiente de la empresa en el mercado. La liquidez nace con las ventajas, si la empresa vende y si cuenta con una administración adecuada generará flujos de efectivo.

---

<sup>5</sup>. Sreiner A. George. Planeación estratégica. Todo lo que el director debe saber. CECSA. México, 1994, pág. 13.

La ventaja competitiva como: una diferencia en el producto, el precio, el servicio, la publicidad o una buena planeación estratégica, son la clave fundamental de la liquidez o flujo de efectivo adecuado a las necesidades de la empresa.

Los objetivos económicos de la empresa son: permanecer en el mercado, satisfacer necesidades, atender una demanda, posicionarse en el mercado y tener una ventaja competitiva.

Los objetivos financieros son: maximizar el valor de la empresa, generar valor agregado, obtener un rendimiento, producir riqueza y generar utilidades.

Los primeros años de este milenio se han caracterizado por un ambiente empresarial turbulento, en el que los fracasos de los empresarios son constantes, a causa del nulo análisis que se realizan sobre el ambiente interno y externo de la empresa. Debido a la complejidad e interdependencia de cada uno de los subsistemas, la ciencia administrativa ha buscado reducir la incertidumbre en la toma de decisiones de los empresarios, ofreciéndoles la planeación estratégica.

La Planeación Estratégica se anticipa a los hechos mediante una evaluación de todos los elementos que la pueden afectar, y de cada una de las posibles decisiones que tome el empresario. La planeación necesita originarse en las altas esferas de la organización y descender hacia niveles más bajos. La razón principal del inicio del proceso a alto nivel radica en que corresponde a la alta gerencia fijar la visión, estrategias y objetivos de una firma, con el objeto de instruir políticas en forma efectiva, las cuáles deben de inspirar la acción de toda la organización.

Cabe mencionar que la gerencia estratégica va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, centrándose en el crecimiento y desarrollo globales de la organización, sin embargo estas luchan por controlar su propio futuro en vez de reaccionar a los hechos y

fuerzas externas cuando ocurren, lo que provoca que se descuiden los factores tanto internos como externos dañando gravemente a la organización.

La empresa necesita conocer sus fuerzas y debilidades internas en cuanto a productos, servicios, comercialización, tecnología, conocimientos, recursos financieros, recursos humanos, métodos, procedimientos y otros renglones que puedan presentarse.<sup>6</sup>

Establecer las fortalezas y debilidades financieras de una organización es de vital importancia para la formulación efectiva de estrategias. La decisión de inversión a veces se le llama presupuestación de capital, la cual consiste en la asignación y reasignación de capital a proyectos, productos activos y divisiones de una organización. El análisis del entorno que la rodea da la pauta para evaluar las interrelaciones entre las áreas funcionales de una empresa. Las debilidades y fortalezas internas, combinadas con los factores externos claves y con una clara formulación de la misión, dan las bases para la fijación de estrategias y objetivos empresariales

Las empresas no deben de perder de vista la misión de toda organización, la cual es una parte importante de la planeación estratégica y la pauta para conocer los factores internos y externos de la misma. El ejercicio reiterado de la planeación en el ámbito estratégico, permite revisar de manera constante la situación de la empresa, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.

La empresa debe tener el conocimiento que le permita determinar las oportunidades y amenazas a que ésta sometido desde el exterior. Si la empresa sabe bien lo que ofrece, a quién se lo ofrece y por qué, los clientes adquieren lo que ella ofrece, puede propiciar sus oportunidades.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Ramonet Arranz Antonio. Planeación estratégica integral. ICEE, México, 1995, pág. 15.

<sup>7</sup> Ramonet Arranz Antonio. Planeación estratégica integral. ICEE, México, 1995, pág. 12

La planeación como la actividad principal que tiene por objeto prever y coordinar los recursos disponibles o necesarios y los trabajos a realizar, es conocida y aplicada desde hace ya mucho tiempo, pero en los últimos 20 años, aproximadamente se ha extendido por todo el mundo, la aplicación de un sistema de planeación que tiene por objetivo aplicar el concepto general citado a las funciones y tareas de la dirección, considerándose como una de los interesantes avances para el buen funcionamiento de las empresas.

Una de las características a señalar de la actividad provisional es su aspecto formal y su aspecto intuitivo. Existen en cualquier nivel de la planeación que se realice, dos modos fundamentales de abordarla, el primero es el intuitivo. Aunque es muy difícil conocer el exacto proceso intelectual que se sigue para realizar las previsiones intuitivas en todas ellas se detectan algunas características singulares que además, aparecen en la mayoría de los casos que se analizan. En general el trabajo a planificar lo efectúa una sola persona, y no suele quedar reflejado por escrito, abarcando casi un período corto de tiempo. El planificador suele basarse en su experiencia personal. Éste tipo de previsión se puede denominar informal o intuitiva, y responde de hecho a la necesidad sentida de establecer unas guías de acción que permitan realizar con éxito la gestión corriente.

La planeación formal se basa y soporta en la labor de los grupos especializados, que aúnan sus esfuerzos con los otros directivos, mandos y en general con el resto del personal, y que siguen un sistema de trabajo preestablecido mediante estudios rigurosos, utilizando una información precisa y adecuada, lo que permite mejorar las posibilidades de toma de decisiones y ampliar el período de tiempo que abarca la previsión. Hay empresas que tienen éxito en sus actividades, y en algunas de ellas no se hace planeación formal. Sin embargo parece innegable que es necesario establecer planes y en cada día, en las condiciones actuales, es más difícil que la empresa sea eficiente si carece de dicha planeación formal.

Tal como se ha indicado, la previsión y coordinación de las acciones directivas representa una labor que ha de contemplar a la empresa como un todo. Esto no inválida que se establezcan

planes de las grandes áreas de la actividad, es decir, planes de producción, financieros, comerciales.

Las observaciones precedentes, apuntan así a otra característica de la planeación estratégica: la exigencia de contemplar a la empresa como un todo. En consecuencia el plan estratégico determina las guías de los cursos de acción de conjunto y una parte de éstos planes se referirán a temas de producción, otros a los financieros o a los comerciales, etc. El aspecto distintivo de esta característica es que el Plan Estratégico es un Plan Integrado.

La planeación estratégica trata del futuro de las decisiones corrientes, considerando la cadena de consecuencias de causa – efecto por encima de las decisiones actuales o que estén previstas a corto plazo que el dirigente vaya a tomar. En definitiva se trata de ver con la mayor perspectiva de anticipación posible, qué es lo que puede ocurrir si se toma esta decisión o ésta otra. En otras palabras, se pretende proyectar los posibles cursos de acción futuros sobre el papel para establecer cuales son los más favorables y también en caso de variación de los condicionantes que se supone se producirán, cuáles son las posibles alternativas para reaccionar lo más rápido ante la aparición de riesgo u oportunidades significativas, es decir la planeación estratégica considera también los diferentes caminos alternativos de acción que conducen a unas metas futuras que constituyen logros deseables y necesarios para la empresa. Como consecuencia, al seleccionar uno de esos caminos, se realiza una elección que da lugar a establecer básicamente los tipos de toma de decisiones y actuaciones de gestión corriente que deben de llevar a cabo, al tiempo que se establecen una serie de señales de aviso de posibles riesgos y los caminos alternativos que podrían seguirse si dichos peligros previstos se convierten en reales.

De lo expuesto hasta ahora se deduce que obtener un plan estratégico exige un proceso estudiado previamente, y sobre el cual se precisa una vigilancia constante para su perfeccionamiento y adaptación permanente. Por tanto la planeación estratégica es también un sistema y unos procedimientos que es necesario establecer, constituyendo su estudio e implantación una acción organizativa delicada y compleja. Mediante el proceso de la

planificación estratégica se trata de decidir por anticipado, sin arriesgar los bienes tangibles de la empresa con pruebas destructivas, qué es lo que debe realizarse, cuándo ha de hacerse, cómo y por quién ha de llevarse a cabo.

Pero la planeación estratégica que es integrada (considera a la empresa como un todo), que mira al futuro, que constituye un proceso organizado para decidir que hacer, cuándo, cómo y por quién, también es una filosofía, y supone una determinada toma de posición. La experiencia demuestra que si no existe una actitud consciente que provoque un clima planificante, la planeación por muy bien que esté establecido su proceso de realización, siempre es pobre en resultados. Existe la necesidad de una filosofía básica que entronca profundamente con la concepción de dirección. Dirigir hoy en día y cada vez con más fuerza, significa en gran medida, prever, trazar líneas de acción, vigilar los resultados, controlar las desviaciones, integrar al personal y poder delegar por convencimiento y en condiciones de que exista realmente delegación: en definitiva, es decir con eficacia y a tiempo.

La planeación de los fines especifica los planes, los objetivos y las metas y se realiza mediante la planeación normativa, estratégica y táctica, respectivamente. Por otro lado, para aproximarse al ideal, es necesario reducir las discrepancias entre los estados deseados y futuro del sistema, y para hacerlo, la planeación estratégica identifica y define los objetivos y las políticas, constituyendo el medio para lograr dicha aproximación a largo plazo.

#### **4.1.- La Planeación Estratégica y las Finanzas**

De acuerdo con el objetivo del presente estudio, que persigue establecer las relaciones y la postura de la planeación estratégica con el subsistema llamado Finanzas o Función Financiera de las organizaciones, se requiere visualizar para lograr alcanzar dicho objetivo, el análisis de una diversidad de variables, entre las que destacan: producto o servicio de calidad, un precio derivado de una estructura de costos lo más bajo posible sin que se demerite la calidad y sustentado por una función de investigación y desarrollo.

El mantenimiento de la posición competitiva contempla dos situaciones: la primera se refiere a mantener la posición competitiva y la segunda a buscar aumentar esa ventaja, mediante la

aplicación de criterios que sirvan para seleccionar y organizar las actividades adecuadas, que contribuyan al cambio del estado actual al deseado, esto es pueden preverse, o dicho en términos administrativos, planificarse ciertos conjuntos de actividades organizadas en el tiempo, en forma de proyectos, programas de cursos de acción que tienden a garantizar el logro del objetivo, es decir, el estado deseado.

En este punto, donde después de identificar las funciones y relaciones de la organización misma y de su entorno, se identifica la función financiera, la forma en que esta actividad contribuye al mantenimiento y aumento de la posición competitiva de la organización, en suma desarrollar un modelo estratégico de la conducción financiera.

La toma de decisiones y de forma particular las relacionadas con el aspecto financiero, es una actividad que en unión con la captación de información, selección y corrección de la misma, la planeación o planificación conforman un punto de partida a condición necesaria para adaptar cualquier modelo de respuesta o acción.

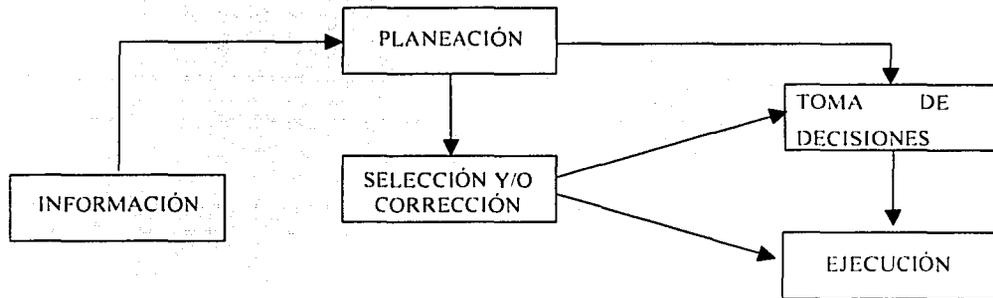


Figura No. 1  
Estructura del subsistema de gestión

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

De acuerdo con la estructura de la figura No. 1 el subsistema información permitirá al proceso de toma de decisiones y al de planeación, mediante previa corrección y selección, conocer los elementos necesarios para desempeñar sus funciones, entendiéndose por conocimientos la conceptualización del sistema, y por información la especificación de su estado actual.

#### 4.1.1.- Función Financiera

La empresa es una organización que debe su existencia a la aceptación que tiene de ella la sociedad; aceptación que esta en función de la satisfacción de un deseo o de una necesidad, mediante la cual la organización recibe una compensación o beneficio económico, que es el caso de las sociedades mercantiles, lo que les permite y sobre todo las estimula para continuar con el esfuerzo de producir o de comercializar un bien o servicio.

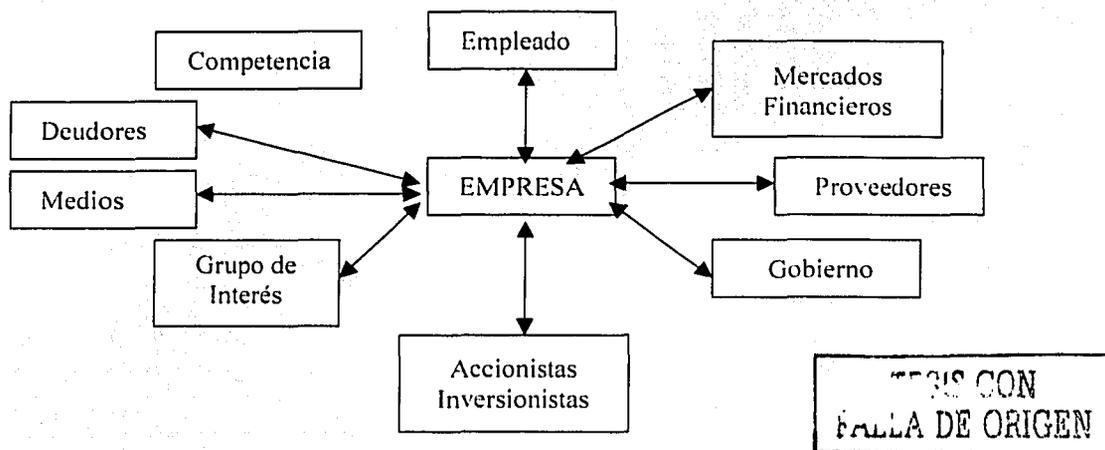


Figura No. 2  
Relaciones Básicas de la Empresa y Grupos de Interés

En la figura No. 2 se ilustran las relaciones básicas entre la empresa y sus grupos de interés que se definen como los grupos que afectan o son afectados en la ejecución y logro de los objetivos de una organización, mismos que se ven afectados por situaciones como las siguientes: regulaciones gubernamentales, críticas de la sociedad, ataque de los medios actuación de la competencia, presiones de los mercados financieros entre otros.

Esta compensación en forma de beneficio económico, origina la función financiera de las empresas, lo que se traduce en el manejo del dinero o de su equivalencia de fácil convertibilidad. Sin embargo, desde el punto de vista estratégico, la función financiera se relaciona con la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son

las fuentes de dinero más convenientes, costo, plazo y monto, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos que tenga la empresa, reduciendo riesgos, manteniendo y mejorando la posición competitiva, obteniendo como consecuencia la mayor rentabilidad de la empresa.

La función financiera o finanzas es parte del sistema conducente de las organizaciones, y tiene repercusiones en el sistema conducido o productivo, en el que el subsistema de contabilidad realiza las labores financieras.<sup>8</sup> Una vez constituido el sujeto de estudio, es necesario elaborar un diagnóstico que permita el planteamiento de problemas del sistema, un problema es un objetivo más el impedimento para lograrlo, por lo que, cuando un sistema no logra obtener sus propósitos generales, se considerarla existencia de un problema. Es así que el diagnóstico se inicia con la conceptualización y construcción del sujeto de estudio, describiendo su estado actual y pasado, que al compararlo con su estado ideal o pretendido, permite identificar las discrepancias existentes y determinar sus causas, planteando así los problemas actuales y propiciar que se pronostique su estado futuro.

Una vez que se tienen planteados los problemas actuales y pronosticados los problemas futuros, el siguiente paso es el proceso de planeación el cual consiste en buscar y proporcionar alternativas factibles de solución, haciendo una evaluación de cada alternativa para seleccionar la mejor de acuerdo a los criterios normativos de selección y a las restricciones impuestas al sistema. Éste proceso se conoce como prescripción y se inicia al definir criterios y explicar las restricciones. Enseguida, se construyen y utilizan modelos para obtener y simular soluciones, buscando aquellas que sean factibles. Por último, se evalúa cada alternativa mediante la utilización de herramientas matemáticas.

La solución seleccionada requiere que se transforme en planes, programas y políticas, que constituyen el curso de acción para resolver los problemas del sistema, es decir, es necesario

---

<sup>8</sup> Chadwick R. E. . Una visión sistémica del planteamiento. Gilli. Barcelona, 1973, pág. 23.

instrumentar la solución. La instrumentación requiere definir los fines, los objetivos y las metas, los medios para lograrlo dichos fines y los recursos que se requieren; por lo tanto, es necesario utilizar la planeación estratégica.

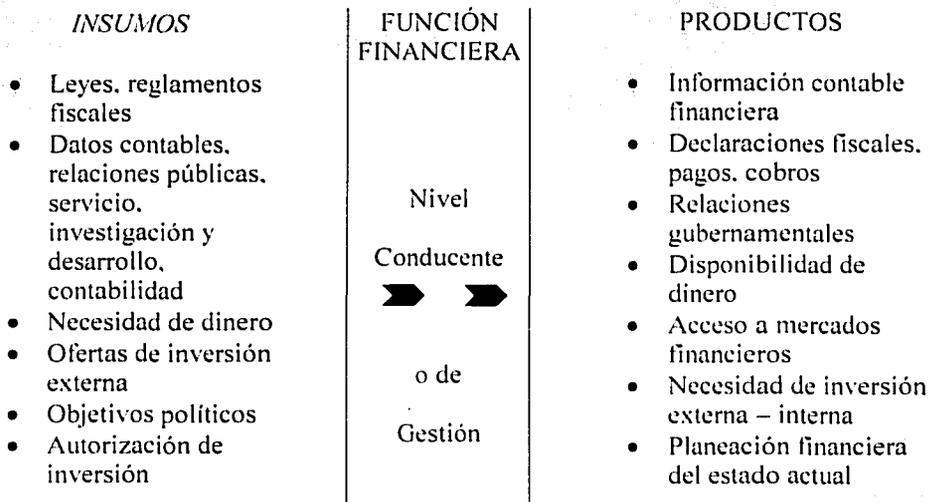
**4.1.2.- El Papel de la Función Financiera**

El establecimiento de los insumos y de los productos del subsistema de finanzas, permiten identificar las relaciones entre subsistema, el sistema organización y el entorno.

Figura No. 3

*EL PAPEL DE LA FUNCIÓN FINANCIERA*

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



A medida que las organizaciones crecen y el entorno se torna turbulento, la función financiera adquiere una relevancia mayor en la conducción de las organizaciones, convirtiéndose en una función estratégica de apoyo a la dirección, disminuyendo la labor de soporte para toda organización.

El análisis del cuadro (figura 3) anterior insumos y productos de la función financiera, permite conocer las tareas más importantes de ésta, las que se pueden llevar a cabo en cualquier organización, sea de carácter mercantil o social. Asimismo, permite establecer las relaciones que otorga la función financiera en su conexión con los demás departamentos o partes de la empresa y con el entorno.

El componente de finanzas en la parte operativa de contabilidad, a diferencia de su componente en la parte de gestión que busca hacer negocios y actuar en forma estratégica, efectúa una función de soporte a las actividades productivas, y que de acuerdo con las diferentes teorías de la organización, es una actividad secundaria que da servicio o apoya las actividades primarias.

Por último cabe reflexionar sobre otros aspectos de la dirección. La empresa puede concebirse también como una comunidad de personas, que mediante una serie de actividades que desarrolla pretenden satisfacer sus necesidades psíquicas, humanas, para lo cual están trabajando en un entorno que actúa sobre ellos con fuerzas unas veces favorables y otras desfavorables. Así la empresa puede esquematizarse como un sistema de fuerzas de diferentes sentidos, direcciones e intensidades, que la dirección ha de armonizar para obtener la resultante más conveniente. En efecto en un libre juego de fuerzas, los propietarios desean máxima seguridad y rentabilidad de su capital; los empleados, seguridad de empleo, máxima retribución y medios de realización de personal; los proveedores, que se les aseguren unas compras a largo plazo y que se puedan facturar en el menor tiempo posible; los clientes, artículos o servicios de la máxima calidad al menor precio posible; la sociedad en general una conservación de los bienes naturales y una posibilidad de máximo empleo posible, y el Estado obtener recursos financieros importantes por medio de impuestos de diversos tipos.

Para tender a conseguirlo, para procurar un equilibrio razonable, la dirección precisa de su contemplación conjunta, tener en cuenta las posibles fluctuaciones y tendencias de cada una de las fuerzas y establecer simulaciones que faciliten las mejores soluciones realistas, la

planeación estratégica pretende ayudar a establecer estas líneas de solución con anticipación suficiente.

## 4.2 Formulación de Estrategias

Las principales subactividades de la formulación de estrategias incluyen, la identificación de oportunidades y amenazas en el medio que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones. Antes de inclinarse por una elección particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía junto con los recursos disponibles y el alcance de ésta.<sup>9</sup>

El análisis estratégico es uno de los componentes más importantes a desarrollar en el presente trabajo. Se puede definir como el arte y ciencia de formular implementar y evaluar decisiones que permitan a una organización lograr sus objetivos”

El propósito fundamental de la planeación estratégica es:

- Establecer la misión actual, los objetivos y estrategias a seguir dentro de la granja avícola.
- Identificar los factores internos y externos que pueden presentar amenazas oportunidades, debilidades y fortalezas de la empresa.
- Implementar las estrategias a través del establecimiento de objetivos anuales, políticas, asignación de recursos y la estructura organizacional, en general y en cada nivel de la organización.
- Evaluar las estrategias formuladas e implementadas.

A continuación se describe la formulación de estrategias, en la primera etapa se habla de la identificación de la misión, en una segunda etapa se describe uno de los objetivos de la unidad avícola y finalmente en una tercera etapa se lleva a cabo la selección de estrategias.

---

<sup>9</sup> Mintzberg Henry. El proceso estratégico. Concepto, textos y casos. Prentice Hall, México, 1991, pág. 53.

#### 4.2.1 Identificación de la Misión

La misión se define como: “la fundación de prioridades, estrategias, planes y tareas. Es el punto de partida para el diseño de trabajos administrativos, y sobre todo para el diseño de estructuras administrativas. Nada puede ser más sencillo y más notorio que saber lo que es un negocio, ¿Cuál es nuestro negocio?. Es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es todo menos obvia. La respuesta a esta pregunta es la responsabilidad de las estrategias.”<sup>10</sup>

Una buena misión describe el propósito de la organización, clientes, productos o servicios, mercado, filosofía y tecnología. La misión debe:

- Definir que es la organización y a que aspira.
- Distinguir la organización de los demás.
- Servir como base para evaluar actividades actuales y prospectos.
- Ser lo suficiente explicativo y claro para que toda la organización lo entienda.

La naturaleza de la misión esta basada en tres puntos importantes. Primero es una declaración de actitud. En segundo lugar, se da la resolución de puntos de vista divergentes, por último, es una declaración de política social.

Los componentes de una declaración de misión deben estar compuestos por los siguientes puntos:

- (Clientes) : ¿Quiénes son los clientes de las empresas ?
- (Productos) o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios principales de la empresa?
- (Mercados): ¿Dónde compite la empresa ?
- (Tecnología) :¿Es la tecnología un elemento importante para la empresa ?

---

<sup>10</sup> Drucker Peter. Management: taks responsibilities and practice. Harper de Row, New York, 1974, pág. 61.

- (Preocupación): por sobrevivir, crecer y rendimientos: ¿Esta comprometida la empresa con objetivos económicos?
- (Filosofía): ¿Cuáles son sus creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas.
- (Concepto único): ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas y competentes que distinguen a la empresa?
- (Preocupación por imagen pública): ¿Acaso la empresa se preocupa por su responsabilidad social, comunitaria y del medio ambiente?
- (Preocupación por sus empleados): ¿Acaso son considerados los empleados como un activo valioso para la empresa?

### 4.3 Objetivos

La avicultura en nuestro país tiene un gran arraigo, caracterizándose por ser una de las actividades que a través de los años ha logrado avances importantes, a tal grado que en la actualidad se le considera como una de las actividades que ha logrado grandes avances tanto tecnológicos, genéticos y lógicamente productivos.<sup>11</sup>

Sin embargo, con la apertura comercial y la firma del TLC, necesariamente va a estar acompañada de muchos cambios, abre una competencia que puede ser buena. Lo único que trae la falta de competencia es la incompetencia, no se preocupa de mejorar la calidad porque se tiene el mercado en las manos, está protegido. Ésta mejora en todos los aspectos, que es necesario, no significa que va a ser fácil, la industria en sí va a tener que adaptarse en todos los aspectos, lo más importante son calidad, precios y servicios.

Por eso para la granja avícola Santa María S.A., significa que debe definir sus estrategias y políticas para lograr ser competitivos, donde es necesario formular estrategias para adaptarse al cambio que ahora se encuentra en movimiento.

---

<sup>11</sup> Avila Eduardo, Alimentación de las aves, Trillas, México 1990, pag. 47

Durante su permanencia en el mercado de la unidad avícola no había estrategias y políticas claras y bien adaptadas, por lo que ahora el objetivo es establecer éstas para lograr la reactivación de la granja.

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<sup>12</sup>.

El objetivo principal de la unidad avícola estratégicamente hablando es, identificar estrategias, proporcionar planes y programas para la aplicación de las estrategias identificadas. La amarga experiencia vivida en la unidad avícola permitirá llevar a cabo de manera gradual la implementación de los modelos estratégicos en el campo de trabajo, además de desarrollar nuevas habilidades en la identificación de oportunidades, problemas y selección de caminos que faciliten la toma de decisiones.

#### **4.4 Selección de Estrategias**

La planeación estratégica es una más de las herramientas que utilizan los administradores para el desarrollo de sus actividades dentro de las empresas. Ellas utilizan esta metodología desde la antigüedad mediante su fundamento principal: la estrategia.

Retomando lo sucedido en la granja avícola considero que los socios al iniciar la empresa no tuvieron conocimiento pleno del riesgo empresarial ni financiero que iban a correr, y de la responsabilidad que adquieran ante sus acreedores. Estaba arriesgando sus propios ahorros, los de su familia y socios. Estos riesgos hubieran podido ser llevados al mínimo, mediante una correcta planeación.

---

<sup>12</sup> Corona Funes Rafael. Estrategia. El cambio de la proyección del pensamiento empresarial. SICCO, México, 1998, pág.45.

Desconocían que pudieran perder su dinero, que carecerían de liquidez desde el primer momento de establecerse, que muchas veces después de un año o más, encontrarían que no ingresaba suficiente dinero para cubrir los compromisos. El ingreso proveniente de las ventas en el periodo inicial fue irregular y pequeño y en muchos casos insuficientes para el pago de los gastos que ocurren periódicamente, observaron en el curso de los primeros años de operación, que la materia prima y la mano de obra, deben ser pagadas a tiempo, a fin de que el ritmo de producción no se detenga por falta de estos elementos. No hubo una planeación adecuada de las necesidades de efectivo de la granja, por lo que tuvieron muchas sorpresas desagradables.

Como lo hubiera indicado una adecuada planeación, debieron haber tenido un fondo de reserva en efectivo. Sin embargo, procedieron desde el principio con la esperanza de constituir tal fondo con los ingresos futuros de su negocio.

Como empresarios tienen responsabilidades consigo mismos y con su familia. Como socios, las tienen entre sí. Apreciaron ya operando la granja avícola, por experiencia propia, que sus decisiones están influenciadas por muchos factores, los cuales tiene que tomar en consideración, por ejemplo: el público, competidores, clientes, proveedores y el gobierno.

Los tres socios empresarios, adquirieron el conocimiento de que es necesario estudiar los cambios que se presentan, los cuales no pueden controlar, ni influir en ellos, como son los cambios en el mercado de las tendencias económicas generales, aumento de la competencia por el uso de procesos más modernos, nuevos diseños, capacidad de la mano de obra etc.

No todas las desventajas pueden ser previstas, pero una cuidadosa planeación puede evitar al pequeño o mediano empresario muchos problemas y desilusiones.

La iniciación y extinción de las pequeñas industrias puede ser en gran parte evitada mediante el conocimiento de las desventajas predominantes. El comienzo de una microindustria es una mezcla de oportunidades, riesgos, éxitos y fracasos.

En conclusión, se han detectado en la granja avícola las siguientes fuerzas y debilidades:

<b>Fuerzas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Ventaja en precios</li> <li>• Acceso a nuevos mercados</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> <li>• Producción en base a estándares de calidad establecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto porcentaje de mermas en la producción</li> <li>• Estructura organizacional inflexible</li> <li>• Falta de canales de comunicación</li> <li>• Deficiente programa sanitario</li> <li>• Toma de decisiones unidireccional.</li> </ul>

#### 4.4.1 El Origen de la Estrategia



El uso de estrategias implica que se está ante una situación de ausencia de armonía, que se tiene un conflicto, que es necesario atender; por ello el conocimiento el problema o conflicto es la clave de la solución. Ganar con el mínimo de esfuerzo es el ideal de la estrategia y aliarse cuando las fuerzas no son suficientes para competir, es una táctica estratégica que se funda en la ley de la ventaja.

Si uno pregunta cuando se debe de empezar a planear una alianza, la respuesta lógica es antes de que ostensiblemente se necesite. Por ello, la estrategia se funda en la percepción para ver lo que no es evidente a la mayoría, de tal forma que fortalecerse cuando nadie sospecha un conflicto futuro, es la acción más noble y efectiva que un líder puede emprender.

La estrategia es un patrón que integra las metas, políticas y secuencias de acción, de una organización en un tono cohesivo, es decir, las ideas se concretan en objetivos, políticas y conjuntos coordinados de unas con otras y que forman el plan estratégico, que una vez situado

en función de acciones concretas de tiempo, ingresos y costos. constituirá un programa de acción.

No existe una estrategia general que pueda aplicarse a todo tipo de empresa, por el contrario para cada empresa es necesario diseñar un tipo de estrategia particular. la que depende de tres factores fundamentales:

1.- Tipo de empresa.- El tamaño, la antigüedad, el tipo de productos o servicios, el sector y el mercado en el cual se desenvuelve, hacen un tipo específico de estrategia para cada empresa.

2.- Objetivos.- La determinación de los objetivos duros que se relacionan con dinero, y suaves que no se realizan directamente con dinero, y el plazo para su logro, requieren para la implementación de una estrategia para su consecución, para comparar, poder corregir los objetivos planificados y los realmente logrados.

3.- Valores de los propietarios y directores.- Para dirigir una empresa se requiere de habilidades y conocimientos específicos sobre el entorno, de manera que faciliten la toma de decisiones.

La toma de decisiones ésta influenciada por las creencias, los sentimientos o valores del sujeto que los toma. En este sentido los valores sobre todo el riesgo, indica la adopción o no de una determinada estrategia y su posterior comunicación a toda la organización.

#### **4.4.2 La Estrategia Competitiva**

Una estrategia competitiva es aquella que busca colocar a la empresa en una posición que sea menos susceptible de ser atacada por sus competidores, requiere del apoyo de ciertas condiciones que tiene que ver con un marco institucional adecuado, políticas de información de fomento, simplificación, desregulación, etc., con condiciones de infraestructura y servicios, carreteras, puertos, energía eléctrica, teléfono y sistema financiero entre otros hasta con elementos que se relacionan con el proceso de producción, sistemas gerenciales y de administración, contables, conocimientos del mercado tanto interno como externo. De ahí que

el manejo el concepto de competitividad deba de ser visto de manera integral, tomando en consideración no sólo factores de tipo interno, sino en conjunción con las modalidades de su inserción en el mercado internacional. En este contexto y en términos muy esquemáticos, competir significa tener capacidad para acceder a los mercados.

La estrategia consiste en todos los movimientos y enfoques que ha puesto y está poniendo en práctica una compañía para atraer compradores, soportar las presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado.<sup>13</sup>

Competitividad significa rivalidad, pero también significa aptitud. La competitividad entonces, se basa tanto en la competencia como disputa, como en la capacidad de ser competente, el más adecuado y capaz, en otras palabras es la suma de cualidades, aptitudes, compromiso y entrega suficiente para aspirar a ser siempre el mejor.

Desde el punto de vista de la empresa, la competitividad puede definirse como la habilidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios que reúnan las cualidades de precio y otros atributos que dan como resultado un producto más atractivo que el elaborado por los competidores, es decir, la competitividad se basa en una estrategia competitiva que se sustenta en las ventajas competitivas y oportunidades de que dispone la empresa.

Las presiones económicas ( desaceleración económica, política monetaria y fiscal restrictivas, créditos restringidos, tasas de interés elevadas) recientes han incrementado la atención de la administración estratégica hacia los factores que alteran el valor de las empresas. Es así que la posición competitiva tiene un efecto importante en la rentabilidad de la empresa y en la generación del flujo de efectivo.

---

<sup>13</sup> Arthur A. Thompson. Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas. ADDISON-WESLEY, Delaware, USA, 1994, pág.114.

La clave para aumentar valor es la creación de una posición en el sector en el cual se encuentre la empresa y en el mercado que sea menos susceptible a la competencia directa, y menos vulnerable a la erosión que significa la influencia de los compradores, proveedores y de los bienes sustitutos. Para mantener la posición anterior, existen varias formas: establecer una superioridad tecnológica, realizar esfuerzos en mercadotecnia, diversificación de la estructura financiera, diversificación de productos, liderazgo en costos e información oportuna.

Al desarrollar una estrategia de empresa hay que tomar en cuenta, los tres principales actores: el cliente, la competencia y la empresa misma. Hay que plantearse la necesidad de combinar, las fortalezas que tenga la empresa con las necesidades de un mercado específico y perfectamente definido.<sup>14</sup>

#### **4.4.3 Estrategia Financiera**

Una estrategia financiera es una estructura que orienta las alternativas de decisión que determinan la naturaleza y la dirección de los negocios financieros de una organización. Es un conjunto de respuestas dinámicas e interrelacionadas, basadas en varios escenarios, y en las respuestas de otras organizaciones en dichos escenarios.

Estrategia financiera involucra evaluar la probabilidad de varios escenarios económicos y de otras variables ambientales, definir entender los efectos de estos factores en la empresa, considerar alternativas de respuesta, las transacciones entre los mercados, y evaluar las posibles respuestas de los competidores.

Las proyecciones de futuros eventos, permiten a la empresa diseñar diferentes decisiones acerca de las variables que se encuentran bajo su control. Por otra parte, la planeación financiera es el proceso de implementación de la estrategia, la que deberá encaminarse a elevar el valor de la empresa y el beneficio para los que intervienen en ella. Para lo anterior, es necesario evaluar la probabilidad de ocurrencia de diferentes escenarios, lo que contiene un

---

<sup>14</sup> Keniche Omaha. La mente del estratega. Mc Graw Hill, 1988, pág. 96.

alto grado de incertidumbre, elemento crítico común a cualquier estrategia, por lo que una estrategia bien balanceada es una respuesta directa e inteligente a la incertidumbre.

En épocas de horizontes económicos inciertos, información imperfecta, costos de transacción y de resultados poco creativos, los directores no pueden identificar las decisiones óptimas por adelantado, puesto que en cada decisión ofrece varias respuestas. La anticipación a esta incertidumbre en los resultados, es la esencia de la estrategia financiera, para lo que el director financiero debe aprender a anticipar escenarios alternativos, planificar de antemano la forma como repercutirán en el desarrollo de la empresa.

Los escenarios económicos caracterizados por inflación alta, tasas de interés elevadas, devaluación de la moneda, créditos restringidos en pesos mexicanos, altas tasas de desempleo y baja tasa de crecimiento del PIB, indican período de recesión, hacen que el director financiero actúe diferente que en los períodos de crecimiento, y debe formular respuestas apropiadas para cada período en particular.

Una cuestión básica consiste en saber como se tiene que financiar la organización. Las decisiones relativas a la financiación estarán influidas por la estructura de propiedad (por ejemplo, en función del grado de orientación de la misma) y por la intención general de la sede de la organización. Por ejemplo las necesidades financieras de una empresa serán distintas si el objetivo es un crecimiento rápido mediante la adquisición o desarrollo de nuevos productos.<sup>15</sup>

#### **4.4.4.-Relación entre la Estrategia Competitiva y la Estrategia Financiera**

Una de las tareas más importantes que realizan los directores generales, es el diseño de una estrategia corporativa, la que bajo los objetivos a alcanzar debe contemplar las diferentes funciones que existen dentro de la empresa es decir, ventas, producción, mercadotecnia,

---

<sup>15</sup> Gerry Johnson. Dirección estratégica. Prentice Hall, España 1999, pág. 260-

finanzas como los más importantes y comunes, y que definidas en términos económicos logren los objetivos propuestos.

La estrategia para cada departamento o función es igual de importante que el resto, sin embargo, una estrategia financiera adecuada complementa la fuerza de la empresa con respecto a las demás funciones.

Para obtener el éxito a largo plazo las empresas requieren proveer de recursos financieros para la producción de bienes y servicios que son aceptados en el mercado, cuidando de mantener un equilibrio entre todas las funciones para evitar el fracaso. Salvo casos particulares de suspensión de pagos, bancarrota, venta, liquidación, entre otros, la estrategia financiera debe enfocarse hacia resultados a largo plazo, y permitir que la empresa sea competitiva.

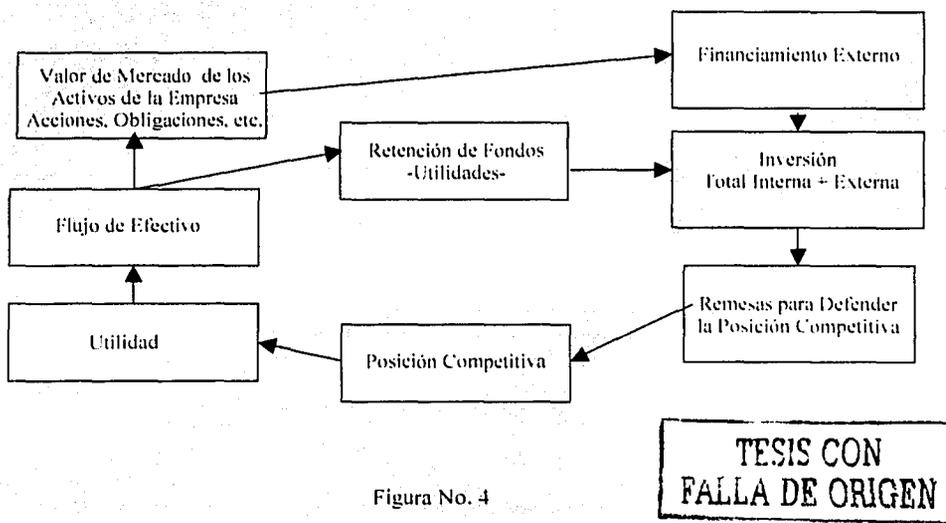


Figura No. 4  
Ciclo de Valor

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Si una empresa obtiene utilidades o invierte en un nuevo producto y obtiene éxito genera flujo de efectivo positivo y utilidades las que debe reinvertir en éste o en otros productos, o bien repartirlas vía dividendos. Proceso que es cíclico: obtención, inversión y distribución de las utilidades generadas, lo que conforma el llamado ciclo valor.

El punto de partida del ciclo valor es la posición competitiva, la que indica el lugar que ocupa en el mercado en el que tiene sus productos. El análisis de la cadena valor describe las actividades internas y externas de una organización, y las relaciones con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa, o su capacidad para dar productos o servicios valiosos.<sup>16</sup>

En la figura No. 4 Ciclo de Valor, la posición competitiva genera algún nivel de rentabilidad o pérdida, medida vía el flujo de efectivo y utilidades, las que constituyen la base para que el mercado valore los activos y las obligaciones de la empresa.

El objetivo de la estrategia financiera, como un elemento de la estrategia competitiva, es la de mantener a la empresa moviéndose en forma ascendente en el ciclo de valor. Mientras la empresa se encuentre ascendiendo en el ciclo de valor, se tendrá incremento en las utilidades por acción, o bien aumento en el capital contable, sus valores y activos se cotizan a precios mayores, y se contará con suficientes fondos para realizar los planes proyectados.

#### **4.4.5 Formulación de estrategias**

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estrategia implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen:

- Cómo divide mejor una organización en sub-unidades.
- Cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización.
- Cómo lograr la integración entre sub-unidades.

---

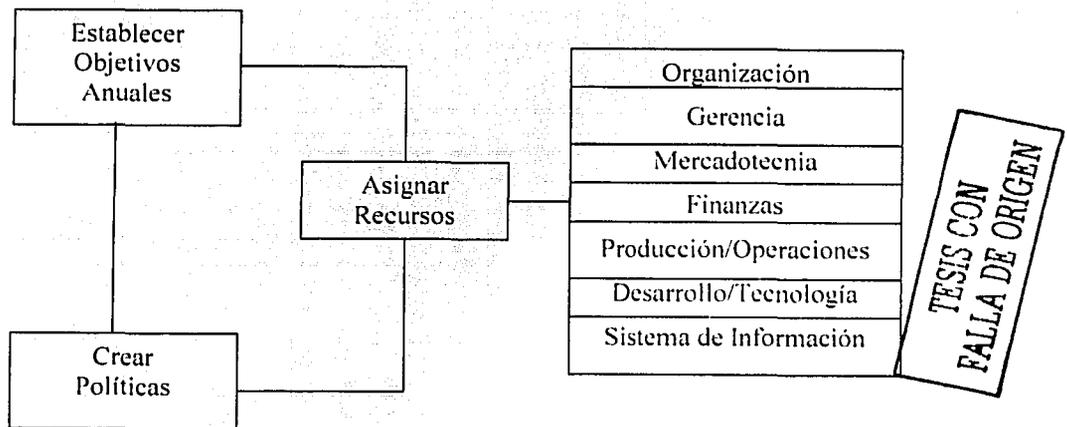
<sup>16</sup> Johnson Gerry. Dirección estratégica. Prentice Hall. España, 1999, pág. 143.

Las opciones antes mencionadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de descentralización o centralización en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en sub-unidades secundarias (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas sub-unidades.

Una empresa también puede establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las sub-unidades. Si la empresa desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles, debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, reclaman asimismo, distintas respuestas y sistemas de control estructurales.

La implementación de estrategias no implica que el 100% del éxito esté asegurado.

Figura No. 5  
Etapa II.- Implementación de Estrategias



Fuente: Porter Michael. Competitive advantage. Mac Millan Press. 1992. pág. 199.

La etapa dos consiste en la implementación de estrategias, la formulación de estrategias no garantiza que sean estrategias de éxito. Puntos importantes que distinguen la formulación de estrategias e implementación se demuestran a continuación en el siguiente cuadro No. 1.

Cuadro No. 1  
Diferencias entre formulación e implementación de estrategias.

Formulación	Implementación
• Posicionando factores antes de acción	• Manejar factores durante la acción
• Enfoque en efectividad	• Enfoque en eficiencia
• Proceso primordialmente intelectual	• Proceso primordialmente operacional
• Requiere de buena intuición y habilidad analítica	• Requiere de motivación especial y habilidad de liderazgo
• Requiere de coordinación entre unos cuantos individuos	• Requiere de coordinación especial habilidad de liderazgo

Fuente: Porter Michael. Competitive advantage. Mc Millan Press, 1992, pág. 184.

Éstas diferencias entre la formulación e implementación permiten distinguir claramente los objetivos de cada fase para llevar a cabo las estrategias seleccionadas.

Para la implementación exitosa de cualquier tipo de programa específico de estrategia, es necesario obtener la cooperación entusiasta de los ejecutivos en los diferentes niveles de la empresa.<sup>17</sup>

La segunda es la creación de políticas, proporciona una herramienta administrativa de control: permite coordinación en cada área de organización; y reduce el tiempo perdido en tomar decisiones por parte de la gerencia. Las políticas permiten clarificar qué trabajo se debe hacer y por quién. Las políticas permiten la promoción de delegación a niveles apropiados de la gerencia, donde surgen diferentes tipos de problemas.

TESIS CON  
FOLIA DE ORIGEN

<sup>17</sup> Cáceres Luis Rene. Estrategia, planificación y control. FCE, México 1991, pág. 41

La última que es importante analizar en la etapa de implementación es la asignación de recursos. Es una de las actividades que permiten la ejecución de estrategias.

Éstas fases permiten analizar el efecto que tiene en cada una de las áreas que compone la organización, éstas áreas son: gerencia, mercadotecnia, producción, finanzas, desarrollo, tecnología y sistemas de información.

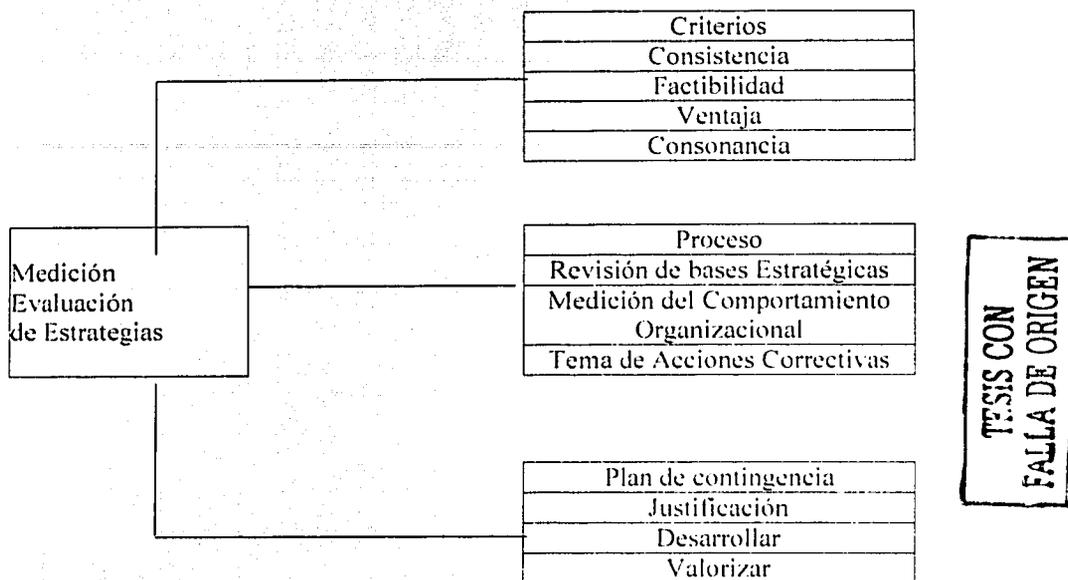
Al analizar las partes integrales de la organización, se identifica la aplicación de las estrategias en el desarrollo y como afectan a cada parte en su totalidad.

#### **4.4.6 Evaluación de Estrategias**

El análisis del proceso interno proporciona la oportunidad para los participantes entender como sus funciones, departamentos y divisiones forman parte de toda una organización.

Por eso es que en la tercera etapa (Cuadro No. 2) denominada evaluación de estrategias consiste en el seguimiento de éstas programadas evaluando y cuestionando las etapas anteriores y retroalimentando con información para la identificación de los errores y los atributos de la organización.

**Cuadro No. 2**  
**Etapa III. Evaluación de Estrategias.**



Fuente: Porter, Michael. Comparative Advantage. Mac Millan Press. 1992.

La evaluación de estrategias consiste en la medición y evaluación de criterios, procesos y planes de contingencias. A continuación se analiza cada uno de estos factores:

#### 4.5 Criterios

El primer punto que se considera son los criterios que permiten evaluar las estrategias. éstos criterios serán basados en la consistencia, consonancia, factibilidad, ventajas.

#### 4.6 Procesos

El segundo punto son los pasos que se siguen para evaluar las estrategias; primero, revisar las bases, cuestionando factores internos y externos clave; segundo ediciones del comportamiento organizacional, que incluye los resultados actuales y esperados, el avance logrado en cuanto a cumplir los objetivos anuales y de largo plazo así como aspectos financieros (crecimiento de

las ventas, participación en el mercado, etc.) aquí también se incluye los cuestionamientos cualitativos tales como la responsabilidad social y las estrategias implementadas.

Un tercer punto, es tomar acciones correctivas que permiten mejor posicionar a la organización, aprovechando factores claves internos y externos; mitigando posibles amenazas y debilidades.

Se debe mencionar que la efectividad de la planeación estratégica debe cumplir con ciertos requisitos básicos que son:

1. Las actividades de planeación estratégica deben ser económicas.
2. Mucha información puede ser mala, como muy poca.
3. La evaluación estratégica debe tener un propósito específico, debe estar relacionada con los objetivos de la empresa.
4. Debe proporcionar información útil de las tareas encomendadas al gerente de la empresa.
5. Proporcionar información actualizada del ambiente que la rodea.
6. Debe reflejar la realidad lo más posible de los acontecimientos diarios.
7. Debe facilitar la acción para poder ser dirigido a aquellos individuos en la organización que deben tomar acción basado en ellas.
8. El proceso de evaluación estratégica no debe dominar decisiones, sino como herramientas que permitan una comprensión mutua, confianza y lógica.

Una perspectiva de la dirección estratégica consiste en considerar que en efecto, la estrategia puede y debe ser gestionada a través de procesos de planificación racional con una estructura de pasos secuenciales que implican el establecimiento de objetivos y el análisis de las tendencias del entorno y de los recursos disponibles, con una cuidadosa planificación de la implementación de estrategias.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Johnson Gerry. Dirección estratégica. Prentice Hall, España 1999, pág. 23.

#### 4.7. Planes de Contingencia

Otro punto importante que contempla la evaluación estratégica son los planes de contingencia. Éstos se pueden definir como planes alternativos que pueden ser utilizados en caso de que ciertos factores claves no ocurran como se espera. Es importante señalar que no es necesario tener planes de contingencia para toda la organización, sino en áreas de alta prioridad que requieren asegurarse.

Existe un proceso para la aplicación de planes contingentes efectivos, que son:

1. Identificar eventos favorables y no favorables que posiblemente descarrilen las estrategias.
- 2.- Especificar puntos claves, calcular cuando se llevarían los planes de contingencia.
3. Valorar el impacto de cada medida contingente, estimar el Beneficio/Costo.
4. Desarrollar planes de contingencia, asegurándose que éstos sean compatibles con las estrategias actuales y factibles.
5. Valorar el impacto de cada plan de contingencia, es decir, estimar en cuanto se capitaliza, permitiendo cuantificar el valor potencial de cada uno de ellos.
6. Determinar y monitorear con señales de revisión para eventos clave de contingencia.
7. Para eventos de contingencia detectados anticipadamente, analizar planes de acción y aprovechar el tiempo de ventaja considerada.

El objetivo del plan de contingencia, es definir el conjunto de medidas tanto de aviso como correctoras necesarias para actuar ante las modificaciones del entorno externo considerados en el plan estratégico que pongan en peligro el conjunto de medidas de futuro ahí establecidas.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Abascal Rojas Francisco. Como se hace un plan estratégico. Modelo de desarrollo en una empresa. CECSA, 1996, pág. 349.

## CAPÍTULO 5 MARCO DE ANÁLISIS

### 5.1 Antecedentes.

En la primera mitad del siglo actual, la mayor parte de la demanda interna de carne de pollo era cubierta por una avicultura doméstica que en el año de 1932 censaba 32 millones de aves criollas.

Ésta parvada se vio fuertemente reducida por enfermedades que hasta ese momento eran desconocidas para los avicultores, éstas enfermedades provocaron un déficit de los productos avícolas aumentado con ello las importaciones. En el año de 1951 la producción avícola sufre uno de los más grandes tropiezos con la aparición de epidemias que diezmaron la población aviar.

La avicultura adquirió gran impulso en nuestro país desde el momento en que el gobierno mexicano inició una gran campaña a nivel nacional para promover la expansión de la avicultura, particularmente en el medio ejidal y comunal. En el año de 1953 fue cuando se inició la modernización de la avicultura en nutrición, manejo, vacunación y otros adelantos de tipo intensivo.

Para 1954 se dictaron algunas disposiciones para dar mayor impulso a esta actividad, dentro de las cuáles destacan:

- Se crea el fondo de garantía para el Fomento de Ganadería y la Avicultura (FIRA).
- Se otorgan créditos blandos a través del Banco Nacional de Comercio Exterior.
- Se da un precio de garantía al huevo.
- Se brinda un gran apoyo a esta actividad mediante campañas publicitarias.

Era la época infantil de la avicultura, sin embargo, la fábrica de alimentos balanceados eran realidades incipientes y los laboratorios para productos veterinarios en los laboratorios químico-farmacéuticos.

De igual forma la avicultura ha roto con los atavismos que la condicionaban únicamente al abasto del mercado interno, iniciando un ambicioso proyecto de exportación de carne, que viene a abrir las puertas para que en un mediano plazo, se aprovechen las ventajas comparativas del país en materia de mano de obra y capacidad instalada de producción.

Es por ello que actualmente el gobierno mexicano está implementando programas y políticas que están enfocadas básicamente a dar un mayor impulso a ésta actividad, esto con el objeto de tratar de ser autosuficiente en este tipo de productos y el de conquistar el mercado exterior.

## **5.2 Misión de la Granja Avícola**

La misión de la granja es: dignificar el trabajo del personal que labora en la granja, así como considerarlo el elemento más importante para lograr el desarrollo de la misma. Cada trabajador merece respeto, así como su bienestar y su seguridad que son obligaciones que tiene la empresa que tomar en cuenta.

Se cree que todos los integrantes de la granja debe conformarse como un todo y que tanto empleados, como proveedores y dueño de la granja están conscientes de su responsabilidad y solidaridad con el grupo para el logro de los objetivos.

## **5.3 Filosofía de la Empresa**

Una empresa al estar situada en un ambiente social, interactúa con los entes que lo conforman, por lo que establece una filosofía propia constituida por los valores y la forma de relacionarse con la sociedad. Los entes sociales con que interactúa la empresa son: accionistas, personal, clientes, proveedores, bancos, gobierno, asociaciones, sindicatos, comercios, etc.

“Si se quiere llegar a establecer la filosofía que normará la empresa, es conveniente establecer para cada ente, cuál es la responsabilidad de la empresa para con él y también, cuál es la responsabilidad del ente con la empresa.”<sup>20</sup>

Se trata de crear una atmósfera de trabajo encauzada por el respeto a la dignidad humana, a través de una comunicación abierta en todo sentido y en el reconocimiento individual y del grupo, estimulando la creatividad, productividad; así como la igualdad de oportunidad de progreso. El deber de la granja es promover el desarrollo de la misma a través de un justo y adecuado trato al empleado como resultado de actividades con un alto nivel de eficiencia.

Se apoyarán las relaciones entre el personal, así como con los proveedores y clientes sustentados en las más sanas éticas de comportamiento, estableciendo una relación estrecha con los clientes para brindarles un mejor servicio y calidad del producto, utilizando la tecnología más adecuada de acuerdo con la dinámica establecida por el mercado al cual se sirve.

Se brinda al personal la oportunidad de desarrollo y establecer las condiciones que los motiven, manteniendo de manera permanente una relación saludable con los proveedores, basado en el conocimiento de los mutuos intereses y su importante contribución al logro de las metas.

#### **5.4 Estrategias Actuales**

En la actualidad se han formulado estrategias para la granja avícola, tratando de afrontar los retos que el nuevo milenio depara. Considerando la situación económica actual y su desempeño interno, las estrategias elaboradas para la empresa son las siguientes:

De las estrategias seleccionadas se han definido de forma prioritaria las siguientes:

- Implementar un programa sanitario eficiente dentro y fuera de la granja avícola.

---

<sup>20</sup> Ramonet Arranz Antonio. Planeación integral. IICEE, México, 1995, pág. 8

- Tener un mejor control de costos de producción acorde al nivel de actividad.
- Disminuir las mermas (pollo que muere antes de llegar a la edad adulta) el 5% que son los estándares que manejan las granjas avícolas eficientes.

El pollo de engorda producido por la granja tiene una gran demanda en la zona aledaña al Municipio de Ocoyoacac Estado de México (Toluca, Lerma, San Francisco Metepec), por los que el producto se logró adoptar a las necesidades del cliente y a las especificaciones vigentes en el mercado.

### **5.5. Funcionamiento Interno de la Empresa**

Para que el diagnóstico interno de la empresa pueda ser efectuado, se hace necesario, como paso previo, el estudio de lo que se puede llamar la estructura económica de la empresa. El propósito de este estudio será el de determinar el tipo y características fundamentales del sistema empresarial así como identificar las variables claves para su análisis.

Algunas características básicas del sistema empresarial que puede ser consideradas son las siguientes: campo de actividad, edad o ciclo de vida de la empresa, localización, tamaño, estructura jurídica.<sup>21</sup>

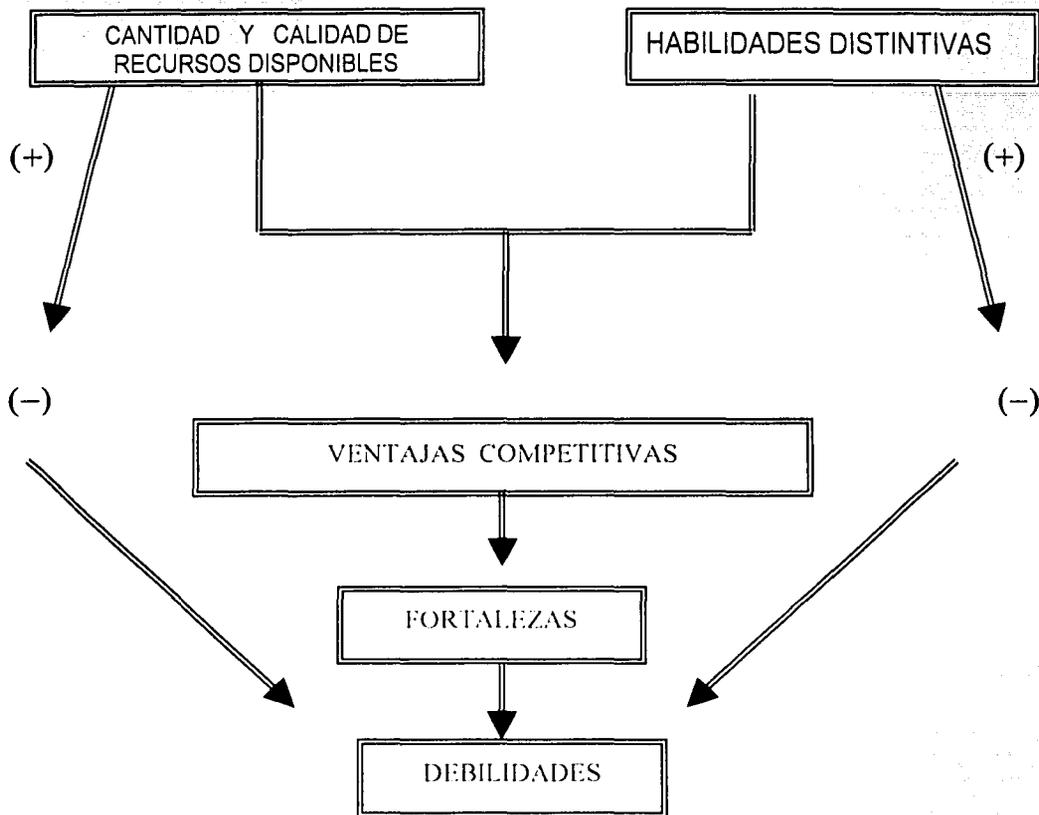
El análisis interno de la empresa es importante ya que posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, tal análisis comprende la identificación de la calidad y cantidad de los recursos disponibles para la organización. En el análisis del funcionamiento interno ( figura No. 6 ) se observó cómo las empresas logran una ventaja competitiva; además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos, capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma. Para una empresa la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en éstas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

---

<sup>21</sup> José Emilio Navas. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Civitas. Madrid 1996, pág. 149.

Figura No. 6

AMBIENTE INTERNO



5.5.1 Aspectos Organizacionales

La granja Avícola Santa María S.A. fue constituida el 5 de febrero de 1994, como una sociedad anónima, ante el notario público en Toluca, Edo de México, con un capital inicial de \$50.000.00

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CONTADOR PÚBLICO  
MÉXICO

A continuación se detalla a los accionistas del negocio

### Fundadores y Accionistas

Accionistas	Acciones (Número)	Precio/Acción (\$ pesos)	Total (\$pesos)
A	60	500.00	30,000.00
B	20	500.00	10,000.00
C	20	500.00	10,000.00
TOTAL	100	500.00	50,000.00

Fuente: Archivo de Granja Santa María S. A

La integración de accionistas continua siendo con el control del accionista A como fundador de la granja.

Desde su creación la granja avícola Santa María, S. A se dedicó a la producción de pollos de engorda, logrando con el paso de los años un éxito en la producción de pollos. La granja cuya superficie es de 5,000 m<sup>2</sup> fue instalada en Ocoyoacac, Estado de México. Las instalaciones se encuentran divididas de la siguiente manera:

- 2,674 m<sup>2</sup> de casetas para la producción de pollos.
- 50 m<sup>2</sup> para oficinas administrativas
- 2,276 m<sup>2</sup> para futuras expansiones.

Durante su funcionamiento la filosofía de la granja Santa María, ha sido un ambiente de trabajo de respeto y estímulo a la creatividad, guiar con ética las relaciones con terceros, lograr una estrecha relación con los clientes ofreciendo el mejor servicio, contribuir a mejorar las condiciones sociales y económicas del país y brindar oportunidades de desarrollo a todos sus empleados.



La experiencia lograda en la corta trayectoria del funcionamiento de la granja reditúo en reconocimiento y eficiencia dentro del mercado. Además ha logrado ampliar los conocimientos del negocio, tanto en el aspecto de mercadeo, producción, costos y ventas; como el de la comercialización del producto.

Por lo tanto, los objetivos que se pretenden cumplir son:

- Alcanzar un nivel de comunicación abierta dentro de la granja.
- Promover el desarrollo en el área de producción.
- Lograr un sistema dentro de la organización que permita adaptarse rápidamente a los avances y requerimientos del mercado.

Los sistemas de control utilizados en la granja han sido a través de políticas de calidad sobre las materias primas utilizadas y conociendo las necesidades que el cliente y el mercado exigen; además se ha mantenido un estudio constante de las estadísticas del sector y que existen cambios constantes dentro del mercado que no deben de pasar desapercibidos y como lo es en las regulaciones que pueden ofrecer más oportunidades de crecimiento.

Aunque dentro de la granja avícola se establecieron normas, reglas, políticas y procedimientos para lograr una excelente comunicación; existen una serie de elementos que opacaron el buen funcionamiento de la empresa, como son los casos de la falta de delegación en la toma de decisiones, ya que ésta bloquea el buen funcionamiento de los diferentes departamentos; además que la centralización de la autoridad y la toma de decisiones provoca un estancamiento durante el crecimiento de la organización y causa una apatía dentro de los niveles medios, porque se bloquea la capacidad imaginativa del personal.

De acuerdo con la información antes señalada, se puede concluir que en el aspecto organizacional, a pesar de que existen políticas y reglamentos en la estructura, no existe una delegación en la toma de decisiones, ya que finalmente son tomados por la Gerencia General, originando una dirección unilateral.

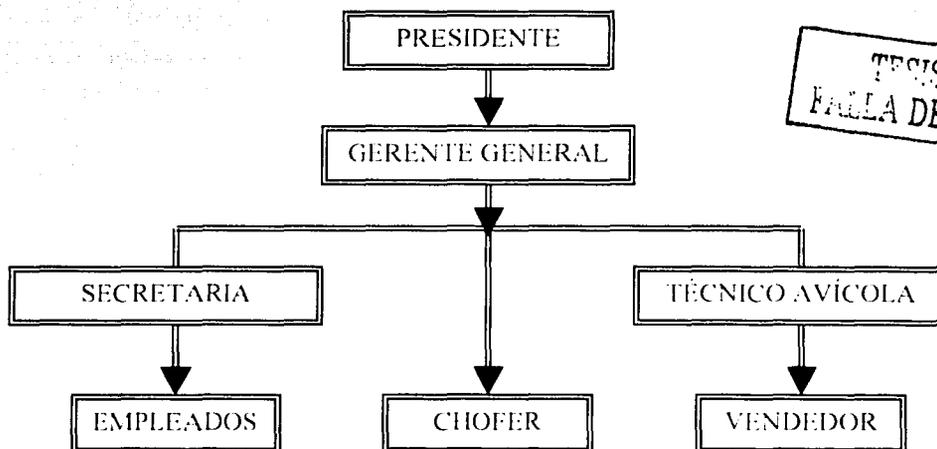
En resumen, se considera que el problema de la estructura organizacional se origina por la falta de delegación de autoridad.

Para lograr que la empresa sea eficiente y tenga un buen funcionamiento es menester establecer un organigrama, en donde se especifique cuáles serán los puestos y funciones a desempeñar por los empleados que estén laborando para la empresa.

En este tipo de actividades relacionadas con la engorda de pollos es de vital importancia que cada uno de los empleados lleve a cabo al pie de la letra las funciones que se les ha encomendado, todo ello con el objeto de lograr que los pollos vayan ganando peso en el menor tiempo posible, además procurando cumplir con las indicaciones correspondientes para evitar al máximo que la tasa de mortandad se incremente.

A continuación se presente el organigrama de la granja.

Figura No. 7



De acuerdo al número de empleados requeridos para el buen funcionamiento de la granja, se presenta el siguiente organigrama ( figura No. 7 ) donde se muestran las jerarquías y los niveles de dependencia.

Esta estructura permite concebir la forma lineal de las decisiones, así como la forma estructural en las que recaerán las órdenes, teniendo en primer lugar al presidente de la granja y delegando la responsabilidad al gerente general, el cual hará cumplir los requerimientos de la empresa al demás personal para su funcionamiento.

La administración de la granja se encuentra a cargo de su socio fundador, el Sr. "A" quien funge como Presidente y el Sr. "B" quien se desempeña como Gerente General de la misma.

Las funciones principales del Presidente de la granja son:

- Alcanzar los objetivos planteados.
- Dirigir los esfuerzos para el logro de los objetivos.
- Lograr un uso eficiente de los recursos monetarios.
- Traducir esos recursos en beneficios.

El Técnico Avícola vigila los programas de vacunación; asimismo, capacitará al personal para que emplee las medidas preventivas para el caso. Generalmente esta persona realiza visitas esporádicas a la unidad avícola (es un promedio de 1 ó 2 visitas por semana, o en caso de emergencia, estará presente el tiempo que sea necesario).

La función de los Empleados es estar ligados directamente con el proceso de engorda, vigilando la alimentación de los pollitos, así como verificando continuamente el buen funcionamiento del equipo e instalaciones (bebederos, comederos, criadoras, instalación eléctrica, hidráulica, etc.)

El Chofer se encarga de transportar a los pollitos hacia los clientes, así como para transportar en casos de emergencia, la materia prima necesaria para la unidad avícola.

El Velador tiene como función principal cuidar los bienes de la unidad avícola; así como el de reportar cualquier anomalía que se presente durante su turno de trabajo.

La función de la Secretaria consiste en realizar las labores administrativas que el administrador le asigne para lograr un buen funcionamiento de la granja.

A la fecha, en la granja se cuenta con 15 empleados donde aproximadamente el 40% son empleados de confianza (administrativo). La escolaridad promedio de los mismos es, media superior con una edad promedio de 32 años. El 60% restante son trabajadores con un promedio de escolaridad de secundaria y una edad promedio de 27 años.

La capacitación del personal se lleva a cabo mediante un programa de capacitación y adiestramiento que es impartido por miembros de la Unión Nacional de Avicultores(UNA) la frecuencia de la capacitación está determinada según lineamientos establecidos por ellos mismos.

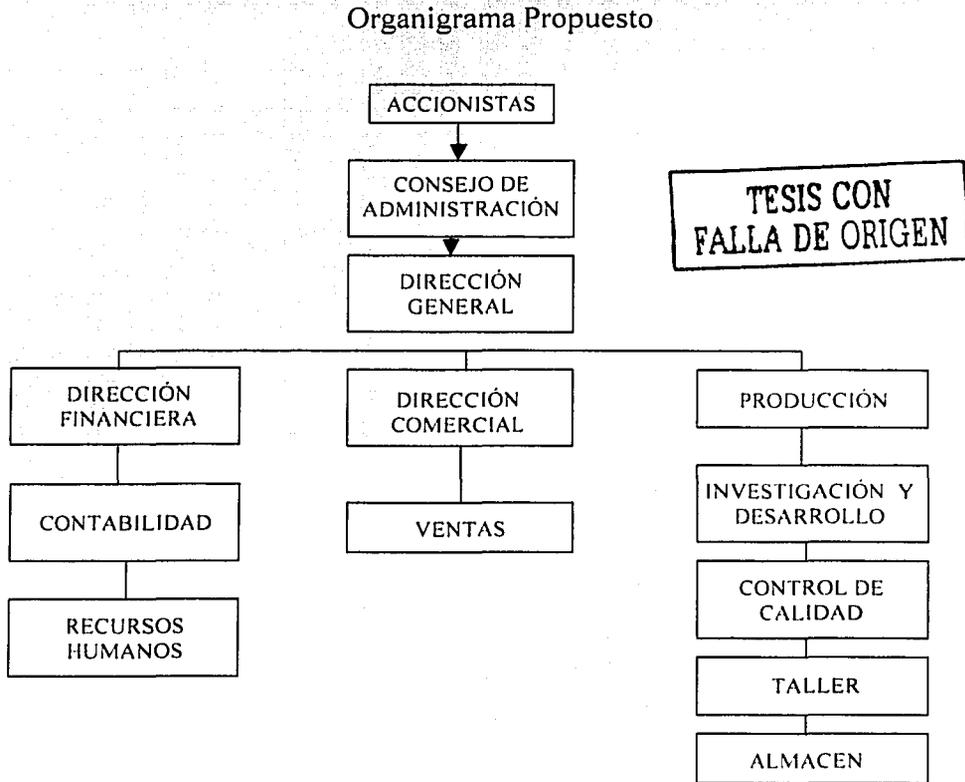
El reclutamiento del personal para hacerse cargo de las casetas de engorda, se basa principalmente en niveles de secundaria. Debido a la importancia que tiene el proceso de producción se lleva a cabo un constante esfuerzo de actualización y continuo enfrentamiento de los empleados de la línea de producción de engorda, dicho proceso va precedido de un diagnóstico, que además de las capacidades internas, considera el entorno de la competencia, acoplado a una visión integrada de las nuevas tecnologías emergentes en el campo y de su ritmo de innovación.

Cuenta además, con cursos de capacitación, ya que para la granja es importante conocer el ciclo del producto, incrementando el conocimiento de los empleados del proceso productivo de los pollos de engorda y aumentando el interés de los empleados hacia su desarrollo personal.

La empresa realiza el mayor de sus esfuerzos para evitar la rotación de personal, ya que la inversión en la capacitación es costosa, en cuanto al ausentismo, se controla a través de programas de incentivos.

**5.5.1.1 Identificación de los Problemas Organizacionales**

Figura No. 8



La comparación entre los organigramas original y propuesto. ( figura No. 8 ) destacan los problemas en la conducción de la granja. En primer lugar destaca la excesiva orientación que tiene el presidente de la granja hacia la función del departamento de ventas descuidando los aspectos de administración confiando altamente en el técnico avícola y de los empleados.

El técnico avícola quien es bastante paternalista con los empleados, tiene bajo su mando al jefe de caseteros y a los demás empleados de las casetas de pollos, y el organigrama oficial que se tuvo, muestra que efectivamente tiene demasiada carga de trabajo, puesto que es el responsable de la producción y que por intentos del presidente para incrementar la producción, frecuentemente interrumpe el proceso productivo.

El gerente general permanece al margen de los problemas de la producción y se circunscribe a realizar informes y declaraciones ante la S.H.C.P., y demás dependencias gubernamentales, mostrando muy poco interés por participar a fondo en la empresa, y a conseguir y exigir la información que se requiere para elaborar los estados financieros, y para realizar eficientemente su labor administrativa.

#### **5.5.1.2 Sugerencias Estratégicas de Solución**

Es importante contar con un consejo de administración integrado por accionistas de la empresa y por profesionales del área de la producción de pollos de engorda que sean los responsables, junto con el presidente de fijar las políticas y objetivos de la empresa. Se recomienda que el gerente general contrate un responsable de ventas y a otra persona que se encargue de la atención a los clientes.

También se deberá de contratar a un jefe de producción experimentado y motivador para favorecer la comunicación dentro de toda la empresa.

Una vez establecidas las políticas y objetivos de la empresa es necesario establecer una estructura de costos que permita determinar el proceso de venta de los productos, para efecto de determinar los estados financieros y la rentabilidad de la empresa

### 5.5.2 Aspectos Productivos

La granja Avícola “Santa María, S.A.” se encuentra ubicada en el Municipio de Ocoyoacac en el Estado de México, cuenta con una superficie total de 5,000 m<sup>2</sup>.

La distribución del área construida donde se crían los pollos de engorda es la siguiente:

- *Unidades de Engorda.* Es el lugar donde se lleva a cabo el proceso de engorda de los pollos.
- *Bodega.* Es donde se almacena el alimento de los pollos, así como las vacunas y accesorios necesarios para el funcionamiento de la granja.
- *Oficinas Principales.* En donde se localizan los departamentos de ventas, compras y administración.
- *Vestidores.* Es el lugar donde se lleva a cabo la asepecia de los empleados y visitas a la granja.
- *Cárcamo de Bombeo.* Es el sitio donde se almacenará el agua.
- *Tanque Elevado.* Se construyó sobre el cárcamo de bombeo y distribuye el agua hacia todas las instalaciones de la granja.

Para producir carne de ave se debe realizar la siguiente línea: Líneas Puras – Progenitoras – Reproductoras.

- a) *Líneas Puras o Parvadas Abuelas.* Son el producto de la investigación científica de aves que comportan ciertos caracteres genéticos puros, para poder efectuar posteriormente cruza que permitan trasladar las características genéticas a nuevas generaciones aviares.
- b) *Producción de Progenitoras.* Las progenitoras son el resultado de la cruza de líneas puras, a éstas líneas genéticas se les denominan: progenitoras ligeras.
- c) *Producción de Reproductoras.* Las empresas dedicadas a la producción de progenitoras cruzan las líneas de las mismas o de diferente estirpe, para lograr huevo fértil que se incubará con el objeto de obtener las aves productoras y posteriormente

venderlas de un día de nacidos o de mayor edad. De ésta manera, se da origen a los pollitos de engorda de los cuales se obtiene la carne para consumo humano.

Para obtener el pollito de engorda, se necesita como máximo 8 semanas, que es el tiempo que dura el ciclo productivo.

La carne de pollo es un producto perecedero destinado para consumo humano. la calidad es muy importante, los factores que influyen en ella son: el buen manejo de los pollitos, buena alimentación, programa de vacunación y tratamiento de enfermedades.

Para producir carne de pollo de buena calidad, los pollitos deben crecer rápidamente y ganar peso mediante la calidad del alimento que consumen, entre menos kilos de alimentos necesiten por kilo de aumento de peso, será mayor la calidad de la carne.

Las normas de calidad relacionadas con la producción de carne de pollo son, tomando en cuenta los diferentes grados de calidad:

- Primero o México – Extra.
- Segunda o México – 1.

Debido a las características del producto (pollos de engorda en proceso), tiene inmersa una política de la menor existencia de pollos, ya que las ventas de la granja se origina a través de pedidos, por lo que el contar con un amplio inventario de productos originaría una pérdida, o bien, un rotación de inventarios demasiado lenta.

En cuánto a la materia prima, se tiene establecido un programa de stocks de insumos, para ello, dentro de la granja se trata de mantener una política de autosuficiencia y evitar de ésta manera la contratación externa de cualquier tipo en el proceso de producción, esto con la finalidad de alcanzar los estándares de calidad que se ofrecen a nuestros clientes.

La Granja Avícola "Santa María", realiza su gestión de ventas a través de la propia dirección de la empresa. las condiciones, plazos de entrega y pagos se encuentran sujetos a las negociaciones que se realizan con cada cliente. Sin embargo, generalmente se procura seguir la política de solicitar el 50% de anticipo una vez autorizado el pedido por ambas partes, otorgar un plazo máximo de 15 días a partir de la entrega para el pago del remanente, solicitar un documento que ampare el adeudo del cliente y en ciertos casos solicitar la firma de un aval.<sup>22</sup>

Los plazos de entrega son variables en función de los volúmenes solicitados. No obstante, el plazo de entrega promedio es de 4 a 6 semanas. La granja no tiene dependencia excesiva de algún cliente en específico, sin embargo, en el mercado nacional si existe una dependencia directa del sector avícola.

#### 5.5.2.1 Identificación de los problemas de producción

El organigrama oficial de la granja avícola solamente se indica que la producción de pollos de engorda se concentra dentro de la granja y que de esta depende la distribución del producto.

De las entrevistas y de la identificación de relaciones básicas, se desprenden algunos problemas en el sistema de producción. **Destaca el problema del ambiente relajado de los empleados en el área de trabajo, la falta de autoridad del técnico avícola, su escasa comunicación con el presidente de la granja y las ausencias continuas en el trabajo, situación que se refleja en la escasa comunicación con el gerente general, la falta de datos contables, exceso de mermas, aplicación de un programa sanitario por selección al azar y discontinuo.**

Las continuas fallas en la producción, debido a la falta de preparación de los caseteros en el manejo y cuidado de los pollos, y en la destreza en la preparación de los ingredientes de las

---

<sup>22</sup> Datos proporcionados por el gerente general de la granja avícola Santa María.

mezclas para la elaboración del alimento balanceado, ocasiona problemas en el proceso productivo.

La falta de asignación clara de responsabilidades, para el técnico avícola, le impide a éste tener control y atender eficazmente tanto la producción, los datos contables, el incipiente control de calidad y la entrega del producto final.

#### **5.5.2.2 Sugerencia estratégica de producción**

Dado que el presidente de la granja quiere incrementar sus ganancias es recomendable incrementar el volumen de producción, para ello se recomienda analizar financiera y laboralmente la contratación de gente experimentada en el ramo. asimismo es necesario analizar la integración vertical en algunas operaciones de la empresa, en función de lograr el aprovisionamiento.

En virtud de que existe capacidad ociosa, ésta se utilizará si se da el crecimiento pretendido, y deberá procurarse la obtención de mayores economías de escala.

Otro punto importante es establecer la automatización en aquellos procesos que lo permitan, y en los que no, racionalizar la producción mediante la especialización de tareas. En suma el área productiva deberá enfocarse a una tarea básica: perfeccionar la cadena calidad-costo.

Las sugerencias anteriores están enfocadas a ser más eficientes ( que en la parte operativa significa reducción de costos), la que debido a la escasez de recursos y a su precio incide sobre la competitividad de la empresa, generando recursos para crecer con autofinanciamiento. Puesto que los incrementos en productividad los desarrollan tanto los empleados como los gerentes, y a nivel operativo se sugiere reforzar la comunicación y motivación con los empleados, para lo cual es necesario capacitar al jefe de producción en las técnicas al respecto.

### 5.5.3. Aspectos Financieros

En cualquier tipo de empresa, micro, pequeña, mediana o grande, se tienen datos formales, por escrito, e informales en la mente del propietario o responsable, que representan el estado actual, pasado y pretenden representar el futuro de la empresa en cuestión. Éstos datos reflejados idealmente en los estados financieros ( estado de situación financiera y estado de resultados) principalmente son la base para determinar la estructura financiera y la estructura de capital.

El crecimiento de un pequeño negocio probablemente será un proceso bastante penoso, durante el cual habrá muchos reveses. Las probabilidades de existir, si se hace una apreciación razonable tal vez no sean muchas.

En algunas empresas la falta de experiencia operativa, acentúa el gran sentimiento de incertidumbre sobre el futuro. En general aunque la empresa pequeña pueda aparentemente irradiar optimismo, se siente insegura respecto al futuro. Para la empresa pequeña el planear significa luchar a brazo partido contra tremendas incertidumbres, sobre las cuales tiene poco control: dicha planeación se hace muchas veces a la sombra de un temor de que las conclusiones que puedan surgir puedan ser un tanto decepcionantes.

Pero sin hacer planes existe el peligro de que la empresa sobrestime la tensión que requiere las crisis inmediatas. Cuando una empresa pequeña planea su característica es la informalidad.

Algo relacionado con esta informalidad que se presenta en la planeación, es la falta de técnicas contables en la planeación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Los números parecen representar una presión contra la cual el planificador de la pequeña empresa, tiende conciente o inconscientemente a combatir. Por su puesto que al que planea puede faltarle la habilidad numérica para realizar una buena planeación.

El gerente general de la empresa comentó que no era necesario esa formalidad en la planeación por lo siguiente: la granja es muy pequeña y las operaciones realmente no son complejas, por lo tanto, es muy fácil acordarse de todo. Indica que los números nunca podrán reemplazar la intuición o el buen juicio, pasa por alto que los números podrían ser una ayuda para formar un buen juicio.

En función de las declaraciones posteriores el presidente mencionó que la granja se encontraba desorganizada (ausencia de correcta definición del trabajo y responsabilidades); no contaba con estados financieros formalmente elaborados, como consecuencia no se sabía la situación financiera de la granja avícola.

Existía interés por reducir el costo de producción, por diversificar la cartera de clientes, por implementar un tipo de planeación.

Por ello a continuación se presenta el análisis financiero de la granja, basándose en la elaboración del estado de resultados y situación financiera que fueron proporcionados por el presidente de la granja y que son cruciales para la elaboración del diagnóstico de la misma.

Como cualquier insumo necesario para la empresa, el capital tiene un costo que es referente en la estructura financiera, en el flujo de efectivo y en el costo de capital. Éste último se constituye de varios componentes, con un costo cada uno de ellos, cuyo promedio ponderado representa un tasa de costo de capital, que se utiliza para tomar decisiones.

El costo de capital es un importante eslabón en la consecución de las metas financieras de la empresa, que es el beneficio de los accionistas y/o propietarios, que se consigue en primera instancia, mediante la minimización del costo de los insumos, en los que el capital es uno de ellos.

La estructura financiera si se consideran los pasivos circulantes a muy corto plazo y sin un costo específico, se obtiene del estado de posición financiera en base al efectivo balance, y representa la forma en la que se financia la operación de la empresa y su desarrollo. Esta estructura de capital representa en unión de los activos circulantes y de los activos fijos, determinan el riesgo y las características de rentabilidad de las empresas, y que aunados al estado de resultados, configuran las posibilidades de crecimiento de la misma, y que a su vez son evaluados en los mercados financieros.

La disminución en los márgenes de utilidad para la mayoría de las empresas que trabajan en México, durante los últimos años, la elevada carga impositiva, tratados y acuerdos comerciales, competitividad, reducción de la demanda entre otras, disminuye la posibilidad de contar con recursos propios de la operación, para financiar nuevos proyectos, reemplazar activos obsoletos etc.

Una planeación estratégica bien elaborada, ayuda a disminuir el riesgo que representa la posibilidad de no poder pagar los créditos contratados, a mantener un crecimiento uniforme y a obtener rendimientos que satisfagan a los propietarios y accionistas. Para analizar los aspectos financieros de la granja avícola se recurrió al Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados de 2000 y 2001.

Avícola Santa María, S.A.

Estado de Resultados por el Ejercicio Terminado al 31 de diciembre de 2001.

INGRESOS	2001	2000
Ventas Netas	588,542.82	781,750.60
Otros Ingresos	221.84	479.90
Total de Ingresos	588,764.66	782,230.50
<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>529,565.14</b>	<b>780,610.60</b>
Utilidad Bruta	59,199.52	1,619.90
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
<i>Gastos Generales</i>	95,718.60	98,971.50
Utilidad del ejercicio de las provisiones para el Impuesto sobre la Renta de las Sociedades Mercantiles y la participación de los trabajadores en la Utilidad.	(36,519.08)	(97,351.60)
Provisión para I.S.R.	4,171.80	7,798.55
Provisión para la P.T.U.	7,536.60	13,010.74
Utilidad del Ejercicio	(24,810.68)	(76,543.31)

Fuente: Archivos de Avícola Santa María.

**Avicola Santa María, S. A.**  
Balance General al 31 Diciembre del 2001.

CONCEPTO	ACTIVO 2000	ACTIVO 2001	CONCEPTO	PASIVO 2000	PASIVO 2001
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Caja, Bancos	31,940.95	37,968.04	Acreedores Diversos	151,958.12	186,189.60
Anticipos	267,507.97	154,995.75	Préstamos Bancarios	83,043.25	103,461.70
Anticipos	131,381.83	144,871.90	Impuestos al Valor Agregado por Pagar	82,541.36	82,541.36
Acreedores Diversos	134,381.83	204,747.62	Impuestos y cuotas por pagar	219,804.40	197,980.65
<i>Total</i>	<i>565,025.52</i>	<i>542,583.31</i>	Impuestos Sobre la Renta por Pagar	82,541.36	82,541.36
			<i>Total de Pasivos</i>	<i>759,688.04</i>	<i>799,173.66</i>
Maquinaria y Equipo	66,499.96	66,499.96	CAPITAL CONTABLE		
Equipo de Oficina	57,085.63	57,085.63	Capital Social	50,000.00	50,000.00
Equipo de Transporte	150,606.31	150,085.63	UTILIDADES ACUMULADAS		
Equipo de Cómputo	13,863.24	13,863.24	Reserva Legal	268.69	268.69
	288,055.14	288,055.14	Reserva de Ejercicios Anteriores	2,586.70	2,586.70
Provisiones: Depreciación acumulada	75,288.52	75,288.52	Resultados del Ejercicio	(24,810.68)	(21,955.29)
Provisiones: Depreciación acumulada	2,184.85	2,184.85			(76,543.31)
<i>Total</i>	<i>214,941.47</i>	<i>214,951.47</i>			
Provisiones Diferidas y Pagos diferidos					
Provisiones de Instalación	2,303.73	2,303.73			
Provisiones: Amortización acumulada	402.99	402.99			
Provisiones: Amortización acumulada	1,900.74	1,900.74			
Provisiones: Seguro en garantía	2,580.71	2,570.71			
Provisiones: Impuestos al I.S.R.	2,819.14	2,819.14			
Provisiones: Impuestos pagados por anticipado	455.17	455.17			
<i>Total</i>	<i>7,755.76</i>	<i>7,755.76</i>			
<i>Total de Activo</i>	<i>787,732.75</i>	<i>765,290.54</i>	<i>Total</i>	<i>787,732.75</i>	<i>765,290.54</i>

SIS CON  
 FALLA DE

El Estado de Situación Financiera en forma comparativa demuestra un decremento de los activos de 2000 a 2001 en efectivo. Así, la empresa parece que no cuenta con la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo, eso se debe en gran medida a la adquisición de una deuda en el año de 1999.

Durante el período 2000-2001 los resultados del Estado de Situación Financiera señalaron un decremento en efectivo en caja y bancos de un 15%, a su vez los inventarios aumentaron 72% durante ese mismo período, en el activo circulante se incremento en un 4%. Los activos fijos se mantienen sin ningún cambio esto debido a la situación crítica que presentó la granja en el año de 2000, afecto severamente los costos de reposición nuevo. En términos generales los activos totales crecieron en un 2%, los pasivos circulantes muestran un decremento del 4%.

Los Estados de Resultados comparativos demuestran que en 2000-2001 los ingresos por ventas se incrementaron en un 32%, pero los gastos de producción aumentaron en un 47%, originando un decremento en la utilidad bruta de 97%.

En el cuadro No. 4 aparecen calculadas las razones financieras más importantes, para ello se utilizaron los datos de los estados financieros antes señalados para así evaluar el desempeño financiero de la granja avícola durante el período 2000-2001.

A continuación se detallan las interpretaciones de los resultados que reflejan la situación financiera de la empresa.

Cuadro No. 4

<b>RAZONES FINANCIERAS DE AVÍCOLA SANTA MARÍA</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Activo Circulante/ Pasivo Circulante	0.74	0.68
Activo Circulante – Inventarios/ Pasivo Circulante	0.38	0.48
Pasivo Total/ Activo Total	0.96	1.03
Rotación de Inventarios	2.20	5.04
Rotación de Activos Fijos	2.73	3.63
Rotación de Activos Totales	0.99	0.77
Utilidad Neta/ Ventas Netas	0.04	0.09
Utilidad Neta/ Activos Total	0.03	0.10
Utilidad Neta/ Capital Contable	1.13	1.00

Fuente: Archivos de Avícola Santa María.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### *Liquidez*

Es la capacidad que tiene la empresa de generar efectivo a partir de sus activos circulantes y así lograr cubrir sus compromisos.<sup>23</sup>

La razón financiera de liquidez para la granja Santa María se redujo de 0.74 a 0.68 disminuyendo aún mas su capacidad de pago, eso se debió básicamente al préstamo que obtuvieron en el año 2000

### *Prueba del Ácido*

Es la medida en la que la empresa puede cumplir sus obligaciones a corto plazo sin considerar la venta de inventarios. Se incluyen partidas cuya conversión en efectivo es inmediata por eso los inventarios no se consideran ya que requieren de más tiempo para convertirse en efectivo.<sup>24</sup>

Al dejar de considerar a los inventarios como un activo liquidable de inmediato, se observa que no se cuenta con recursos líquidos para cubrir el 100% de las obligaciones de corto plazo. Para la granja avícola esta razón tuvo un comportamiento en el año 2000 de 0.38 pasando a 0.48 en el año 2001.

### *Deuda contra Activo*

Esta razón indica la proporción en que el total de recursos existentes en la empresa han sido financiados por personas ajenas a la entidad, o sea los acreedores que representa el porcentaje de fondos totales, provenientes de acreedores.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Guajardo Cantú Gerardo. "Contabilidad Financiera". Mc Graw Hill, México 1992. pp 513.

<sup>24</sup> Idem pp 513

<sup>25</sup> Gerardo Guajardo Cantú. "Contabilidad Financiera". Mc Graw Hill, México 1992. pp 513.

### *Liquidez*

Es la capacidad que tiene la empresa de generar efectivo a partir de sus activos circulantes y así lograr cubrir sus compromisos.<sup>23</sup>

La razón financiera de liquidez para la granja Santa María se redujo de 0.74 a 0.68 disminuyendo aún mas su capacidad de pago, eso se debió básicamente al préstamo que obtuvieron en el año 2000

### *Prueba del Ácido*

Es la medida en la que la empresa puede cumplir sus obligaciones a corto plazo sin considerar la venta de inventarios. Se incluyen partidas cuya conversión en efectivo es inmediata por eso los inventarios no se consideran ya que requieren de más tiempo para convertirse en efectivo.<sup>24</sup>

Al dejar de considerar a los inventarios como un activo liquidable de inmediato, se observa que no se cuenta con recursos líquidos para cubrir el 100% de las obligaciones de corto plazo. Para la granja avícola esta razón tuvo un comportamiento en el año 2000 de 0.38 pasando a 0.48 en el año 2001.

### *Deuda contra Activo*

Esta razón indica la proporción en que el total de recursos existentes en la empresa han sido financiados por personas ajenas a la entidad, o sea los acreedores que representa el porcentaje de fondos totales, provenientes de acreedores.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Guajardo Cantú Gerardo. "Contabilidad Financiera". Mc Graw Hill, México 1992. pp 513.

<sup>24</sup> Idem pp 513

<sup>25</sup> Gerardo Guajardo Cantú. "Contabilidad Financiera". Mc Graw Hill, México 1992. pp 513.

Como se muestra en el cuadro No. 4 la proporción de endeudamiento aumento entre el 2000 y 2001, representando 0.96 del total de activos en el año 2000, mientras que en el año 2001, el endeudamiento representó aproximadamente el 1.03 del total de activos, significa que los acreedores han participado en esos porcentajes en la inversión total.

### *Rotación de Inventarios*

Ventas

---

Inventarios

La rotación de inventarios indica la rapidez con que estos entran y salen de la empresa, por lo que el resultado esta expresado en cuantas veces la inversión en este tipo de activos es vendida.<sup>26</sup>

En la granja avícola la rotación es lenta, lo anterior originó un decremento en las ventas lo que provocó un estancamiento en la rotación de inventarios, ya que pasó de 2.20 veces en el año 2000 a 5.04 en el 2001.

### *Rotación de Activos Fijos*

Ventas

---

Activos Totales

Es relación de activos totales a ventas, indicando el número de veces que la empresa los utiliza para generar las ventas de los artículos que produce.<sup>27</sup>

La caída de las ventas por parte de la granja avícola, ha afectado esta razón de forma negativa pasando de 0.99 en el año 2000 a 0.77 en el 2001.

---

<sup>26</sup> Idem pp 514

<sup>27</sup> Idem 515

*Margen Neto*

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Este margen mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas.<sup>28</sup>

El resultado que se analiza en el cuadro No. 4, indica que esta relación paso de 0.04 en el año 2000 a 0.09 en el año 2001 observándose que la eficiencia de la granja en la producción de pollos de engorda se redujo, se asume que éste comportamiento se debe al hecho de que la rotación de inventarios se volvió más lenta.

*Rendimiento sobre Activos*

Esta razón indica la efectividad de la administración y una forma de proyectar las utilidades.<sup>30</sup>

Es la utilidad después de impuestos, por cada unidad monetaria de activos. El comportamiento de ésta razón 0.10 en el año 2002 (ver cuadro No. 4), se debe principalmente a que la deuda incurrida en 2000 compromete a los activos de la empresa.

*Rendimiento sobre Capital*

El rendimiento sobre el capital es la medida fundamental que determina lo que esta realizando la compañía para obtener rendimientos sobre los fondos que los accionistas han confiado a la administración.<sup>29</sup> O sea que mide la rentabilidad que le corresponde a los accionistas por el capital aportado. La reducción del rendimiento del año 2000 (1.13) a 1.00 en el año 2001, se debió a la crisis financiera que afecto a la granja.

---

<sup>28</sup> Idem 513

<sup>30</sup> Idem 513

<sup>29</sup> Idem 513

### **5.5.3.1 Identificación de los problemas Financieros**

Las entrevistas realizadas con el presidente de la granja avícola, destacan en cada una de ellas que el problema financiero más importante lo representa el financiamiento necesario para el crecimiento que se pretende.

Para ser posible que la granja avícola cuente con un enfoque financieros que le permita tener herramientas para proporcionar información contable y oportuna, se requiere de formular una estrategia financiera.

De acuerdo al mecanismo de presentación del caso práctico, se proponen las siguientes soluciones para lograr que la granja cuente con un enfoque financiero que le permita a los accionistas llevar a cabo una evaluación eficaz

### **5.5.3.2 Sugerencias Estratégicas de Solución. Financiamiento Para el Crecimiento**

Para una adecuada planeación es necesario tener toda la información que se pueda obtener, y contar con estados financieros que reflejen fielmente el estado que guarda la empresa.

El promedio de los datos financieros reportados por la Granja Avícola Santa María para el período 2000-2001, exhiben una empresa con una estructura financiera que no es la óptima.

A continuación se presentan las sugerencias de solución propuestas para la granja avícola:

#### ***1. Estructura de Capital.***

Tener una estructura de capital sana, mediante políticas tendientes a preservar la inversión de capital realizadas por los accionistas de la empresa. Estas acciones se implantan mediante políticas de endeudamiento y de dividendos.

El financiamiento externo no deberá exceder los límites de endeudamiento que mantenga una relación equilibrada entre el monto de inversión de capital efectuada por los accionistas y el monto de la deuda a largo plazo.

Para juzgar lo razonable de dicha relación se puede utilizar la técnica de apalancamiento. Al respecto se considera que una relación de deuda – capital de 40% / 60% es conservadora, de 45% / 55% es normal y de 50% / 50% es agresiva. Arriba de esta situación se considera que la situación financiera de la empresa se debilita, por lo que se propone al presidente de la granja no depender en tanta medida de la deuda.

## ***2. Presupuesto de Capital.***

Preparar un presupuesto de capital, en el que se determine una lista de los proyectos de inversión previstos con su respectiva especificación de los desembolsos de inversión propuestos. Cada área puede tener respuestas al respecto, pero las mismas deben ser analizadas previamente su autorización.

Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios durante varios años por lo que la decisión de invertir tiene que estar acorde con los objetivos de la granja, así como con sus estrategias y recursos, tanto financieros como humanos, presentes y futuros.

Es importante que la propuesta de inversión se efectúe en forma específica y acompañada de una justificación más o menos elaborada, dependiendo del tamaño, novedad e importancia estratégica del proyecto.

En este sentido lo que se propone es que la granja avícola structure la forma en la que se aprueban las inversiones de capital, atendiendo a los diferentes métodos de análisis de inversiones como el Valor Actual Neto, Método de Tasa Interna de Rendimiento, u otras medidas del valor del proyecto, etc.

### **3. *Financiamiento a Largo Plazo.***

Es fundamental contar con una política de financiamiento a largo plazo, que en caso de la granja avícola lo podría obtener en NAFIN (Nacional Financiera) ó con los bancos por medio de créditos refaccionarios, créditos hipotecarios, industriales, etc.

Cabe señalar que la situación en la que se debe tener sumo cuidado es en el costo de dichos créditos, también debe mencionarse que es conveniente que el importe del crédito no deberá exceder del 75% del valor de la inversión que se ha de efectuar, pudiéndose realizar el financiamiento del 100% si se le otorgan garantías adicionales.

### **4. *Administración del Capital de Trabajo.***

La granja avícola actualmente tiene una razón de circulante de 0.68 lo que implica que no alcanza a cubrir sus pasivos a corto plazo con sus activos a corto plazo, es importante mejorar esta situación mediante políticas eficientes de administración de Capital de Trabajo como son:

- a) Adecuado control y vigilancia del efectivo y las inversiones temporales.
- b) Establecimiento de políticas de control en las cuentas por cobrar, como son políticas y periodos de crédito, nivel de inversiones en las cuentas por cobrar, políticas de cobro, etc.
- c) Vigilancia de las cuentas por pagar, en cuanto a obtener políticas de financiamiento adecuadas para la empresa, control de impuestos y gastos acumulados por pagar, etc.
- d) Controlar también los créditos que se tengan a corto plazo, las políticas de financiamiento, necesidades de información respecto a los créditos que se tienen concertados a corto plazo.

Las sugerencias financieras concluyen con el comentario acerca de que la granja avícola tiene un gran potencial de crecimiento y que financieramente es rentable en el corto y mediano plazos.

### **5.5.3.3 Ejercicio de Simulación para Resaltar la Importancia de los factores Financieros Estratégicos Obtenidos en la Presente Investigación**

Como fue mencionado anteriormente, la planeación que se efectúa la granja avícola es parcial y basada en una visión de los factores internos y externos que influyen en la actividad de la misma, se ha enfocado primordialmente al activo fijo, ventas y resultados, quedando en la mente del gerente general, pues no ha habido comunicación escrita sobre la misma a los otros miembros de la organización.

Así mismo se puede apreciar que en la granja objeto de estudio, no existe una estructura o procedimientos para identificar opciones bien integradas y adaptadas a las necesidades de la misma. En teoría las actividades de planeación, desarrollo y administración de programas de búsqueda, obtención y evaluación de nuevos proyectos de inversión, descansan en el gerente general, quién recibe en ocasiones por parte del gerente de producción, algún flujo de ideas o sugerencias sobre algún proyecto específico. Sin embargo debido a problemas de falta de tiempo del gerente general, puede afirmarse que no existe una persona que se encargue específicamente de la búsqueda, atención y evaluación de opciones.

En general las alternativas de inversión que se han identificado hasta ahora han sido pocas, pero el gerente general comentó que en resumen que su método ha sido el siguiente:

1. Establecer la relación existente entre el producto y los mercados de la granja
2. Analizar el nuevo proyecto, en relación a las ventas y canales de distribución de la granja.
3. Analizar la capacidad técnica de la granja para llevar a cabo el proyecto y su ejecución.

En los pocos casos que se han presentado en la granja para identificar y evaluar proyectos de inversión, como por ejemplo, cuando seleccionaron las inversiones iniciales en activos fijos, no se ha encontrado huella de la secuencia de pasos descrita, indicando el gerente general que los ha llevado a acabo mentalmente y con cálculos muy rudimentarios.

De hecho, por lo que se pudo apreciar, el proceso para la identificación de opciones de inversión, recaen en el presidente quien efectúa como ya se mencionó en una forma muy rudimentaria, efectuando una evaluación personal a fin de precisar y si el proyecto debe ser rechazado o aceptado. No efectúa estudios de viabilidad integrales, pues considera que el tiempo que invertiría en el estudio sería largo, con un alto costo. Esta evaluación de hecho descansa en el conocimiento que tiene de la empresa y en su experiencia.

El proceso que ha seguido en la granja avícola, para la evaluación de opciones no ha sido metódico. No se han aplicado otros métodos como podrían ser:

- Valor Presente Neto
- Razón de Costo Beneficio
- Tasa Interna de Rendimiento

El análisis de proyectos de inversión sirve para evaluar y seleccionar el curso alternativo de acción, por eso en este apartado se llevará a cabo un ejercicio de simulación, resaltando la importancia de realizar la evaluación económica de un proyecto de inversión.

El ejercicio consistirá en llevar a cabo la evaluación económica de un proyecto de inversión propuesto para el presidente de la granja avícola, utilizando los métodos de evaluación más comúnmente utilizados como son: el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el análisis beneficio- costo.

El ejercicio de simulación es la parte final de toda secuencia de análisis de factibilidad de un proyecto y consiste en verificar que éste se encuentre definido totalmente.

Para ello se trabajará bajo los siguientes supuestos:

1.- Para determinar la factibilidad de la granja avícola y las repercusiones en cuanto al incremento o disminución de la inversión, ingresos y egresos de la misma, se requiere la elaboración de: el flujo de efectivo, el estado de situación financiera y el estado de resultados, los cuáles se conformarán bajo los siguientes supuestos:

- a.-) La vida útil del proyecto será de siete años.
- b.-) La producción se incrementará año con año a partir del 2004 en un 5%.
- c.-) Se pagarán intereses del 20% anual.
- d.-) Se incrementan los costos de producción en un 20%.
- e.-) Los ingresos se reducen en un 10%.

#### **5.5.3.4 Flujo de Efectivo**

La generación de recursos por parte de la empresa flujo de efectivo, es influenciada por factores internos y externos. Considera a los factores internos como propios de cada empresa o sector, los factores externos se relacionan directamente con el estado de la economía.

Una vez considerado el estado de la economía recesión-expansión, provocadas por crecimiento o disminución del PIB, baja, alta, moderada inflación, aumento o disminución de la tasa de desempleo, alta o moderada tasas de interés, disminución del circulante, tipo de cambio, peso-dólar, entre otros, hacen que el Consejo de Administración, el gerente general, el asesor financiero o el propietario, requieran determinar una estrategia para entender el

momento actual o futuro, y como producto de ésta cuantificar las necesidades de dinero para financiar las decisiones de inversión, de crecimiento, o bien, podrá cubrir faltantes o posiciones deficitarias.

La estimación de la cantidad de dinero externo necesario representa todo un dilema para los asesores financieros o propietarios, en virtud de las decisiones que se requieren tomar y que se relacionan con financiamiento a corto y largo plazo, la elección de deuda en contrapartida con capital, y sobre todo, diseñar una estrategia que defienda el valor de la empresa para los que tienen intereses en ella.

En el siguiente cuadro se presenta el flujo de efectivo

Cuadro No. 5  
FLUJO NETO DE EFECTIVO

	AÑOS						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
UTILIDAD NETA	239,819.60	263,892.94	292,003.19	311,533.43	336,710.19	362,745.60	389,682.89
MAS:							
GASTOS FINANCIEROS	56,000.00	48,000.00	40,000.00	32,000.00	24,000.00	16,000.00	8,000.00
DEPRECIACIÓN	41,150.72	41,150.72	41,150.72	41,150.72	41,150.72	41,150.72	41,150.72
FLUJO NETO DE EFECTIVO	336,970.32	353,043.66	373,153.91	384,684.15	401,860.91	419,896.32	438,833.61

Para llevar a cabo la evaluación económica y financiera mediante los principales indicadores económicos como: el valor presente neto, la tasa interna de retorno y la relación beneficio costo, es necesario determinar el flujo neto de efectivo, el cual aparece en el cuadro No. 5 que es el resultado de los ingresos y los egresos obtenidos del estado de resultados durante la vida útil del proyecto.

Proporciona las cantidades actualizadas mediante un factor, éstas se toman como base para el cálculo de los indicadores económicos antes mencionados, con los cuales se mide la rentabilidad del proyecto.

En el mismo cuadro se puede apreciar que en el año 2004 el flujo neto de efectivo es de \$336,970.32 y en el año 2010 será de \$438,833.61

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

AÑOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
VENTAS NETAS	1,428,000.00	1,499,400.00	1,579,500.00	1,652,647.50	1,735,279.87	1,822,043.86	1,913,146.05
MENOS:							
GASTOS DE PRODUCCIÓN	789,600.00	829,248.00	870,710.40	914,245.92	959,958.12	1,007,956.12	1,058,353.92
UTILIDAD BRUTA	638,400.00	670,152.00	708,789.60	738,401.58	775,321.75	814,087.74	854,792.13
MENOS:							
GASTOS DE OPERACIÓN	164,120.40	170,826.06	179,367.36	188,335.72	197,752.50	207,640.12	218,022.12
MENOS:							
GASTOS FINANCIEROS							
INTERESES	56,000.00	48,000.00	40,000.00	32,000.00	24,000.00	16,000.00	8,000.00
MAS:							
OTROS INGRESOS	7,180.00	7,539.00	7,915.95	8,311.74	8,727.32	9,163.68	9,621.86
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	425,459.60	458,864.94	497,338.19	526,377.60	562,296.57	599,611.30	638,391.87
MENOS PROVISION PARA IMPUESTOS Y PTU	185,640.00	194,972.00	205,335.00	214,844.17	225,586.38	236,865.70	248,708.98
UTILIDAD NETA	239,819.60	263,892.94	292,003.19	311,533.43	336,710.19	362,745.60	389,682.89

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (PROYECCIONES)

AÑOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>							
EFFECTIVO	84,512.71	120,683.08	134,189.65	171,500.83	200,851.53	272,853.31	342,971.89
CLIENTES	161,880.40	251,751.78	277,052.75	313,948.65	346,851.53	346,287.55	422,713.92
INVENTARIOS	265,064.51	347,643.88	380,016.34	440,369.35	510,072.53	577,035.49	652,538.48
DEUDORES DIVERSOS	184,725.28	226,552.89	257,546.33	296,901.65	324,871.53	317,116.75	397,717.73
<b>ACTIVO FIJO</b>							
MAQUINARIA Y EQUIPO	66,499.96	66,499.96	66,499.96	66,499.96	66,499.96	66,499.96	66,499.96
EQUIPO DE OFICINA	57,085.63	57,085.63	57,085.63	57,085.63	57,085.63	57,085.63	57,085.63
EQUIPO DE TRANSPORTE	150,608.21	150,606.21	150,606.21	150,606.21	150,608.21	150,606.21	150,606.21
EQUIPO DE COMPUTO	13,863.24	13,863.24	13,863.24	13,863.24	13,863.24	13,863.24	13,863.24
TERRENO	2,184.85	2,184.85	2,184.85	2,184.85	2,184.85	2,184.85	2,184.85
<b>MENOS:</b>							
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	41,150.72	82,301.44	123,452.16	164,602.88	205,753.60	246,904.32	288,055.04
<b>CARGOS DIFERIDOS</b>							
GASTOS DE INSTALACIÓN	2,303.73	2,303.73	2,303.73	2,303.73	2,303.73	2,303.73	2,303.73
DEPÓSITO EN GARANTÍA	2,580.71	2,580.71	2,580.71	2,580.71	2,580.71	2,580.71	2,580.71
ANTICIPO AL ISR	2,819.14	2,819.14	2,819.14	2,819.14	2,819.14	2,819.14	2,819.14
SEGUROS	455.17	455.17	455.17	455.17	455.17	455.17	455.17
<b>MENOS:</b>							
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	402.99	805.98	1,208.97	1,611.96	2,014.95	2,417.94	2,820.93
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>953,027.83</b>	<b>1,161,922.85</b>	<b>1,222,542.58</b>	<b>1,354,904.28</b>	<b>1,477,307.11</b>	<b>1,562,369.48</b>	<b>1,823,464.69</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>							
ACREEDORES	383,208.23	608,029.91	680,539.39	833,370.85	970,596.92	1,069,623.88	1,343,781.80
PRESTAMO BANCARIO	280,000.00	240,000.00	200,000.00	160,000.00	120,000.00	80,000.00	40,000.00
<b>CAPITAL CONTABLE</b>							
CAPITAL SOCIAL	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
UTILIDAD ACUMULADA							
RESULTADO DEL EJERCICIO	239,819.60	263,892.94	292,003.19	311,533.43	336,710.19	362,745.60	389,682.89
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>953,027.83</b>	<b>1,161,922.85</b>	<b>1,222,542.58</b>	<b>1,354,904.28</b>	<b>1,477,307.11</b>	<b>1,562,369.48</b>	<b>1,823,464.69</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 5.5.3.4.1 Valor Actual Neto

Se define como el ingreso neto que obtendrá la empresa, es decir son los valores actualizados de las inversiones el cual puede ser positivo o negativo<sup>31</sup>. Esta técnica consiste en actualizar los flujos de inversiones y de los beneficios que un proyecto de inversión específico requiere. Lo anterior se realizará mediante la tasa de descuento, llamada así por que se descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se les llama flujos descontados.

Al sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión final se comparan todas las ganancias esperadas en términos de su valor equivalente a este momento o tiempo cero.

Para calcular el VPN de los flujos generados por un proyecto de inversión, se utiliza la siguiente formula:

$$VPN:= S_0 + \sum_{n=1} \frac{S_t}{(1+i)^n}$$

Donde:

VPN= Valor Presente Neto

S<sub>0</sub>= Inversión Inicial

S<sub>t</sub>= Flujo en efectivo del período t.

n= Número del Periodo de Vida del Proyecto

J= Tasa de Recuperación Mínima Atractiva.- Es la tasa de referencia que toma el empresario para evaluar su proyecto de inversión y puede ser: la tasa de CETES a 28 días, la tasa NAFIN, el CCP (Costo Porcentual Promedio)

---

<sup>31</sup> Instituto Latinoamericano de planificación Económica y Social. ILPES, Guisa para la formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, siglo XXI, México 1989 pág. 184

En este caso se toma como referencia la tasa NAFIN, que para este tipo de proyectos (sector agropecuario) se estipuló una tasa de interés del 20% , (CCP + 3.75% o sea 16.25 + 3.75)

$$VPN = S_0 + \frac{S_1}{(1+i)^1} + \frac{S_2}{(1+i)^2} + \frac{S_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{S_n}{(1+i)^n}$$

Ventajas:

1. Considera el valor de dinero en el tiempo.
2. Indica si la rentabilidad real de la inversión supera o no la rentabilidad exigible.
3. Supone la comparación del flujo positivo y negativo sobre una misma base de tiempo.

Desventajas:

1. Se necesita conocer la tasa de descuento para proceder a evaluar los proyectos por que cualquier error en la determinación de la tasa de descuento repercute en la evaluación de los proyectos de inversión.
2. Un aumento o disminución en la tasa de descuento puede cambiar la jerarquización de los proyectos.

Por lo tanto se define su aceptación o rechazo del proyecto de acuerdo con el siguiente criterio:

Si el VPN es negativo, el proyecto se rechaza.

Si el VPN es cero, el proyecto es diferente.

Si el VPN es positivo, el proyecto se acepta.

A través del Valor Presente Neto se podrá establecer una comparación entre los gastos y las ganancias en diferentes tiempo, a través de una actualización de sus valores.

Para obtener el factor de actualización se utilizó la siguiente formula:

$$Fa = 1 / (1+i)^n$$

## Cuadro No. 6

## VALOR PRESENTE NETO

ANOS	FLUJO NETO DE EFECTIVO	FACTOR DE DESCUENTO 20%	FLUJO NETO DE EFECTIVO ACTUALIZADO
0	-918,887.98	1.0000	-918,887.98
1	336,970.32	0.8333	280,797.36
2	353,093.66	0.6944	245,188.23
3	373,153.91	0.5952	222,101.20
4	384,684.15	0.4822	185,494.69
5	401,860.91	0.4018	161,467.71
6	419,896.32	0.3349	140,623.27
7	438,833.61	0.2790	122,434.57
			\$439,219.05

Tomando como base los datos del cuadro No. 6 y realizando las consideraciones anteriores, se obtiene un VPN de \$ 439,219.05 por lo tanto el proyecto se acepta, ya que el VPN es mayor que cero.

#### 5.5.3.4.2 Tasa Interna de Retorno

Se define como la tasa de interés mediante la cual debemos de descontar los flujos netos de efectivo generados durante la vida útil del proyecto para que éstos se igualen con la inversión, o sea, la TIR será aquella tasa de descuento que iguale el valor presente de los egresos<sup>32</sup>. El cálculo de la TIR se hace con el fin de conocer el porcentaje de utilidad del proyecto( tasa de ganancia), ya que la TIR es la utilidad del proyecto después de pagar los costos.

La fórmula para calcular la TIR es :

<sup>32</sup> Instituto Latinoamericano de planificación Económica y Social. ILPES, Guisa para la formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, siglo XXI, México 1989 pág. 186,187

$$VPN = T_1 + (T_2 + T_1) \frac{VAN}{VAN_1 - VAN_2}$$

Ventajas:

- 1.- Señala exactamente la rentabilidad del proyecto.
- 2.- No es necesario determinar una tasa (costo del VAN ).
- 3.- Considera el valor del dinero en el tiempo.

Desventajas:

- 1.- En algunos proyectos no sólo existe una sola tasa interna sino varias, tanto como cambios de signos tenga el flujo neto de efectivo.

Criterios:

- 1.- Si la TIR es menor que la tasa relevante, el proyecto se rechaza.
- 2.- Si la TIR, es igual que la tasa relevante el proyecto es indiferente.
- 3.- Si la TIR, es mayor que la tasa relevante el proyecto se acepta.

Cuadro No. 7  
TASA INTERNA DE RETORNO

AÑOS	FLUJO NETO DE EFECTIVO	FACTOR DE DESCUENTO 35%	FLUJO NETO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	FACTOR DE DESCUENTO 36%	FLUJO NETO DE EFECTIVO ACTUALIZADO
0	-918,887.98	1.0000	-918,887.98	1.0000	-918,887.98
1	336,970.32	0.7407	249,593.91	0.7352	247,740.57
2	353,093.66	0.5486	193,707.18	0.5406	190,882.40
3	373,153.91	0.4064	151,649.74	0.3975	148,328.67
4	384,684.15	0.3010	115,789.92	0.2923	112,443.17
5	401,860.91	0.2230	89,614.98	0.2149	86,359.90
6	419,896.32	0.1651	69,324.88	0.1580	66,343.61
7	438,833.61	0.1223	53,669.35	0.1162	50,992.46
8			4,461.98		-15,797.20

TERCER CON FALLA DE ORIGEN

Considerando los datos del cuadro No. 7 resulta que la Tasa Interna de Retorno es de 35.224382%, que es mayor a la TREMA (Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada) establecida 20%, por lo tanto, el proyecto es económicamente rentable.

### Comprobación de la TIR

En la siguiente tabla aparece la comprobación de la Tasa Interna de Retorno del Proyecto de inversión, la cual es aquella que hace que el valor presente neto sea igual a cero.

Tabla No. 1

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	TIR 35.22%	FLUJO NETO DE EFETIVO
0	-918,887.98	1.0000000	-918,887.98
1	336,970.32	0.7395116	249,193.46
2	353,093.66	0.5468774	193,098.95
3	373,153.91	0.4044222	150,911.72
4	384,684.15	0.2990749	115,049.38
5	401,860.91	0.2211694	88,879.32
6	419,896.32	0.1635573	68,677.11
7	438,833.61	0.1209525	53,078.04
			0

#### 5.5.3.4.3 Relación Beneficio-Costo

El resultado de la Relación Beneficio Costo es un índice numérico interpretado como el rendimiento por peso invertido, al ser superior a la unidad permite afirmar bajo este criterio la viabilidad del proyecto.<sup>33</sup>

La fórmula para calcular la Relación Beneficio- Costo es la siguiente:

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

<sup>33</sup> Instituto Latinoamericano de planificación Económica y Social. ILPES, Guisa para la formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, siglo XXI, México 1989 pág. 183, 184

$$CB = \left[ \frac{\sum_{t=1}^n \frac{FNE}{(1+i)^t}}{IIN - \frac{VS}{(1+i)^n}} - 1 \right] * 100$$

Esta fórmula se interpreta de la siguiente manera: es la resultante de la sumatoria de los beneficios y egresos también se requiere de una tasa de interés que refleje el costo de oportunidad de capital.

Cuadro No. 8  
RELACIÓN BENEFICIO COSTO

AÑOS	FLUJO NETO DE EFECTIVO	FACTOR DE DESCUENTO 20%	FLUJO NETO DE EFECTIVO ACTUALIZADO
0	-918,887.98	1.0000	-918,887.98
1	336970.32	0.8333	280,797.37
2	353093.66	0.6944	245,188.24
3	373153.91	0.5952	222,101.21
4	384684.15	0.4822	185,494.70
5	401860.91	0.4018	161,467.71
6	419896.32	0.3349	140,623.28
7	438833.61	0.2790	122,434.58
			1,358,107.03

Los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto específico e inversión son los siguientes:

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**Criterios:**

- 1.- Si la relación CB es menor a la unidad el proyecto se rechaza.
- 2.- Si la Relación CB, es igual a la unidad la decisión es indiferente.
- 3.- Si la Relación CB, es mayor a la unidad del proyecto se acepta.

De acuerdo con los criterios de evaluación establecido mediante éste método el proyecto es rentable, ya que la relación beneficio- costo es mayor que la unidad. (ver cuadro No. 8).

La Relación Beneficio Costo:

$$\frac{1'358,107.03}{918,887.98} =$$

$$CB = 47 \%$$

**5.5.4 Análisis de Sensibilidad**

Se denomina análisis de sensibilidad al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto afecta la TIR, el VPN y la relación B/C, ante cambios en determinadas variables del proyecto.<sup>34</sup>

Por lo general existen elementos de incertidumbre dentro de un proyecto de esta magnitud, por lo tanto, se debe incluir el análisis de la sensibilidad de los factores económicos de mayor variación, como pueden ser: los ingresos, la inversión y los egresos.

En el presente estudio se realizará el análisis de sensibilidad con variaciones en:

<sup>34</sup> Instituto Latinoamericano de planificación Económica y Social. ILPES. Guisa para la formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, siglo XXI. México 1989 pág. 183

a) Los costos de producción los cuáles se incrementan en un 20%, para ello no se consideraran cambios en los gastos de administración, ventas ni en las inversión inicial, los únicos costos que deberán variar son los de producción.

b) Los ingresos se reducen en un 10%.

Cuadro No. 9  
VALOR PRESENTE NETO

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR DE DESCUENTO	FLUJO NETO EFECTIVO ACTUALIZADO
0	-918,887.98	1.0000000	-918,887.98
1	179,050.32	0.8333333	149,208.60
2	187,244.06	0.6944444	130,030.60
3	199,011.83	0.5787037	115,168.88
4	201,834.92	0.4822531	97,335.51
5	209,869.22	0.4018776	84,341.73
6	218,605.16	0.3348980	73,210.43
7	227,471.78	0.2790816	63,483.20
			-206,109.03

Cuadro No. 10  
Relación Beneficio Costo

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR DE DESCUENTO	FLUJO NETO EFECTIVO ACTUALIZADO
0	-918,887.98	1.0000000	-918,887.98
1	179,050.32	0.8333333	149,208.60
2	187,244.06	0.6944444	130,030.60
3	199,011.83	0.5787037	115,168.88
4	201,834.92	0.4822531	97,335.51
5	209,869.22	0.4018776	84,341.73
6	218,605.16	0.3348980	73,210.43
7	227,471.78	0.2790816	63,483.20

$$CB = \frac{725,901.70}{918,887.98} = 0.78$$

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Cuadro. No. 11  
Tasa Interna de Retorno

ANOS	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR DE 15.00%	FLUJO NETO ACTUALIZADO	FACTOR DE 10.00%	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-918,887.98	1.0000000	-918,887.98	1.0000000	-918,887.98
1	179,050.32	0.8695652	155,695.93	0.909090909	162,773.02
2	187,244.06	0.7561437	141,583.41	0.826446281	154,747.16
3	199,011.83	0.6575162	130,853.51	0.751314801	149,520.53
4	201,834.92	0.5717532	115,399.77	0.683013455	137,855.97
5	209,869.22	0.4971767	104,342.09	0.620921323	130,312.27
6	218,605.16	0.4323276	94,509.04	0.56447393	123,396.91
7	227,471.78	0.3759370	85,515.07	0.513158118	116,728.99
			-90,989.16		56,446.87

TIR = 11.90%

b) Los ingresos se reducen en un 10%.

Cuadro No. 12  
Valor Presente Neto

ANOS	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR DE 20.00%	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-918,887.98	1.0000000	-918,887.98
1	194,170.32	0.8333333	161,808.60
2	203,153.66	0.6944444	141,078.93
3	215,203.91	0.5787037	124,539.30
4	211,419.45	0.4822531	101,957.68
5	228,332.84	0.4018776	91,761.85
6	237,692.18	0.3348980	79,602.63
7	247,518.98	0.2790816	69,078.00
			-149,060.99

VPN= - \$149,125.86

TRABAJO CON FALLA DE ORIGEN

Cuadro No. 13  
Relación Beneficio Costo

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR DE 20.00%	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-918,887.98	1.0000000	-918,887.98
1	194,170.32	0.8333333	161,808.60
2	203,153.66	0.6944444	141,078.93
3	215,203.91	0.5787037	124,539.30
4	211,419.45	0.4822531	101,957.68
5	228,332.84	0.4018776	91,761.85
6	237,692.18	0.3348980	79,602.63
7	247,518.98	0.2790816	69,078.00
CB = $\frac{769,762.02}{918,887.98} = 0.83$			

Cuadro No. 14  
Tasa Interna de Retorno

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR DE DESCUENTO 15.00%	FLUJO NETO ACTUALIZADO	FACTOR DE DESCUENTO 10.00%	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-918,887.98	1.0000000	-918,887.98	1.0000000	-918,887.98
1	194,170.32	0.8695652	168,843.76	0.909090909	176,518.47
2	203,153.66	0.7561437	153,613.35	0.826446281	167,895.59
3	215,203.91	0.6575162	141,500.06	0.751314801	161,685.88
4	211,419.45	0.5717532	120,879.76	0.683013455	144,402.33
5	228,332.84	0.4971767	113,521.78	0.620921323	141,776.73
6	237,692.18	0.4323276	102,760.89	0.56447393	134,171.04
7	247,518.98	0.3759370	93,051.55	0.513158118	127,016.37
			-24716.83179	134578.4335	

TIR = 14.22%

**Consideraciones Finales**

- El proyecto resulta muy sensible a los cambios en los costos de producción y reduciendo los ingresos.
- Cuando los costos de producción se incrementan un 20% el VPN es negativo, la TIR es menor a la TREMA y la Relación Beneficio-Costo es menor a la unidad

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

- Cuando los ingresos se reduce el VPN es de \$-149,125.86, la TIR = 14.22%, y la Relación Beneficio-Costo es de 0.83.
- El proyecto es económicamente rentable cumpliendo con un incremento inicial en un 5% del pronóstico de ventas.

En base a la investigación que se realizó en Ocoyoacac y zonas aledañas (Lerma, San Francisco Metepec, Toluca, Almoloya) se pudo comprobar que existe un mercado potencial para el producto y que día a día crece su demanda y necesidades.

Es importante señalar que la gerencia general tiene expectativas de crecimiento, si nos basamos en la proyección de la producción, la granja avícola tendrá un crecimiento anual del 5%. Esto por supuesto obliga a la organización a estar consciente de que debe prepararse para hacer frente a la demanda futura.

Referente a la maquinaria, equipo y proceso productivo no se encontró ninguna limitante ya que la planeación del proyecto se realizó en base a las consideraciones y reglamentación impuesta por la SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) y la UNA (Unión Nacional de Avicultores ).

El tipo de producto que se propone en el presente trabajo, representa una innovación en la producción de pollo de engorda y que no existe en la zona circundante, ya que la producción en esta localidad se lleva a cabo en forma tradicional (tipo rancharo), donde la característica principal es que el pollo alcanza el peso adecuado hasta los 6 o 7 meses debido en gran medida a que su alimentación se compone a base de: tortillas remojadas, maíz entero o desperdicios de comida. A diferencia del pollo de granja que con una alimentación adecuada rica en proteínas y vitaminas alcanza el peso adecuado en 7 o 8 semanas, esto representa para la granja avícola, un abaratamiento en los costos de producción, debido a que el ciclo productivo es menos al pollo tipo rancharo.

Este proyecto representa para la gerencia de la granja un gran beneficio, ya que este tipo de inversiones les permitirá capitalizarse en forma adecuada con posibilidades de crecimiento continuo, si existe una planeación eficiente de los recursos materiales y económicos.

También se beneficiarán de manera directa 15 familias en la comunidad de Ocoyoacac, además los beneficios indirectos que se generan con operación de la granja avícola como son: los proveedores de insumos, venta de servicios y mantenimiento de equipo.

Por otra parte se fomenta, se fortalecen las fuentes de empleo y se cumple con los objetivos de Desarrollo Regional de la comunidad de Ocoyoacac, establecidos por el Gobierno Estatal donde se estipula apoyar a los inversionistas a construir y desarrollar empresas productivas que puedan realizar la comercialización de sus productos de manera directa, eficiente, mejorando los niveles de vida de los habitantes del municipio.

## CAPÍTULO 6 EL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de la organización. En ésta etapa se deben de examinar tres ambientes interrelacionados: el sector donde opera la empresa, el ambiente nacional y ámbito internacional.

### 6.1 La Situación Económica General

En el sistema económico hay factores que para efectos del análisis que aquí se pretende, deben de tomarse en cuenta.

Estas pueden influir en el funcionamiento del sistema; sin embargo, se acuerdo con lo que hasta aquí se ha analizado, deberá concebirse el sistema económico como un cuerpo de variables, en el que cada una de ellas juega un papel importante, para analizar cuál es el comportamiento de la economía en general.

Para analizar los factores económicos que pudiesen tener un mayor impacto en la formulación de estrategias, están las variables económicas. Los principales indicadores macroeconómicos que indirectamente afectan la formulación de estrategias son: el comportamiento del PIB, las tasas de interés, la balanza de pagos, específicamente la balanza comercial, la política monetaria. Además, la deuda pública, tanto externa como interna, pueden afectar la toma de decisiones y por lo tanto, la formulación de las estrategias para una empresa.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Centro de Estudios Económicos del Sector Privado. Marco macroeconómico. Pronósticos de la economía mexicana. Septiembre, 2002.

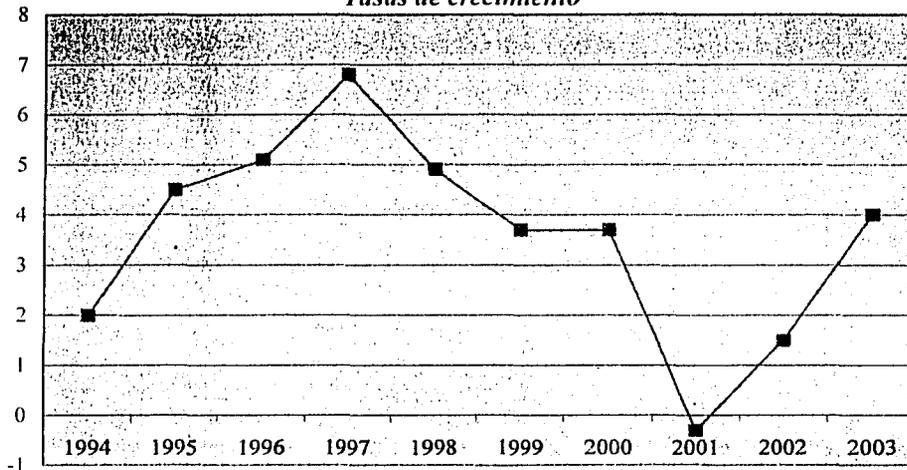
Es por todo lo anterior la importancia de hacer un análisis de cada unas de las variables económicas anteriores porque el buen funcionamiento de una economía es sinónimo de estabilidad y el comportamiento de las variables anteriores es un termómetro para llevar a cabo un análisis de cómo se encuentra la economía de un país en un momento determinado.

**6.1.1 Producto Interno Bruto**

Durante la segunda mitad del presente año y en el transcurso del año 2003, el volumen de la producción total de bienes y servicios en la economía mexicana proseguirá la tendencia ascendente que inicio en el segundo trimestre del año actual, después de tres trimestres consecutivos de caída. Esta dinámica se mantendrá impulsada por el ascenso de la demanda tanto interna como externa (consumo, inversión y exportaciones)

A continuación se analizará el comportamiento del PIB de 1994 – 2003

**Comportamiento del PIB  
1994 - 2003.  
Tasas de crecimiento**



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Fuente: Elaborado por CEESP con datos de la SHCP 2002, considerando datos estimados el 2002 y 2003.

Al finalizar el año 2002, la economía mexicana podría crecer en términos anuales en 1.5% y durante el 2003, en 4%.

Al final del año 2002 la economía mexicana presentará un estancamiento ante la recesión económica de Estados Unidos y la persistente política monetaria y fiscal restrictiva a la que se dio impulso con el objetivo de mantener una drástica estabilidad monetaria. Nuestra economía continuará con la tendencia a la baja de sus principales indicadores, por lo que el PIB cerrará con un exiguo crecimiento de 0.8% que si bien no será de la magnitud de 1995 que representa un retroceso de -0.6% será un año económicamente perdido; es decir, habrá estancamiento al iniciar el año 2003.<sup>36</sup>

### 6.1.2. Tipo de Cambio

El actual régimen de tipo de cambio flexible que prevalece en México ha provocado una apreciación de 40% del 1996 al 31 de junio del año 2001. La actual apreciación del tipo de cambio, motivada por el régimen de libre flotación, ha provocado altos costos: un abaratamiento de las importaciones que origina una competencia desleal en detrimento de la producción nacional y mayor endeudamiento.

En México, opera un tipo de cambio flexible en torno al flujo de capital, acompañado de políticas monetarias y fiscales restrictivas, que han creado condiciones de rentabilidad para los capitales externos, lo que aumenta la oferta de divisas y baja el precio del dólar. Éste régimen cambiario flexible ha beneficiado el capital financiero que predomina en el país, el cual necesita de políticas económicas que revalúen sus recursos, y que con la apreciación de la moneda han logrado aumentar su rentabilidad, debido a las altas tasas de interés.

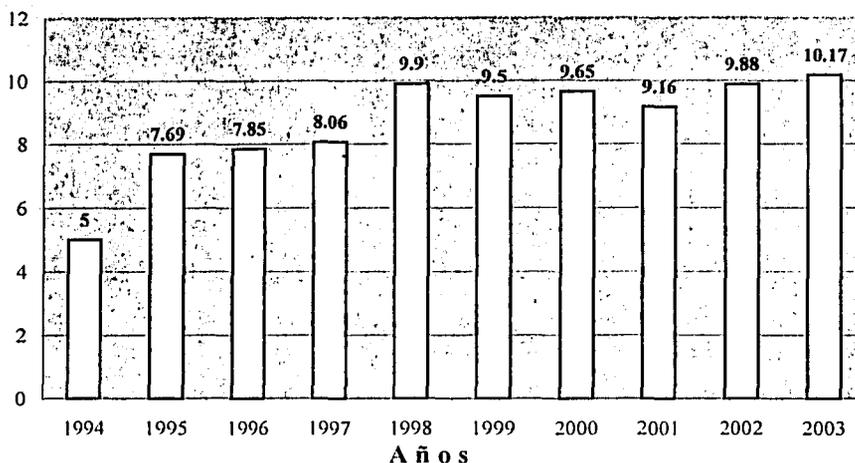
El tipo de cambio apreciado disminuye la dinámica de acumulación en la esfera productiva, que se traduce en menor inversión y mayor endeudamiento lo que significa un incremento en las altas tasas de interés, lo que genera insolvencia. En este sentido, la apreciación cambiaria de México implica una distorsión de los precios y, en consecuencia, origina un cambio del aparato económico en detrimento de los sectores financieros y productivo.

---

<sup>36</sup> Idem 29.

Lleva a disminuir el ingreso de las empresas e individuos, aumenta el déficit de comercio exterior, incrementa las tasas de interés y origina el endeudamiento interno y externo, lo que evidencia que este modelo no crea condiciones de pago ni para la deuda interna, ni la externa.

**Evolución del Tipo de cambio**



Fuente: Elaborado por CEESP con datos de la SHCP 2002, considerando datos estimados el 2002 y 2003.

Para el año 2002 las expectativas económicas no son muy favorables para el país, por lo que, contemplando la interrelación que tiene nuestra economía con el resto de la economía mundial, primordialmente con los E.U., habrá de esperarse que las expectativas el tipo de cambio lo ubiquen en alrededor de \$ 10.50 pesos.<sup>37</sup>

Dada la relativa ventaja que hoy tiene México en relación con la mayoría de las economías emergentes en materia del riesgo-país; estabilidad política, económica, financiera y suponiendo que ésta se mantuviera, es factible que hasta el final del año 2003, se mantengan los flujos de capital externo, particularmente a través de la inversión extranjera directa, lo cual permitirá financiar el déficit en la cuenta corriente y mantener la estabilidad

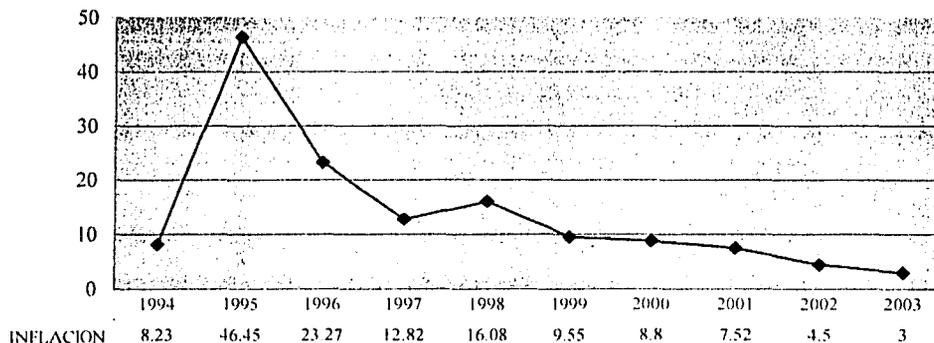
<sup>37</sup> Idem 29.

cambiaría. Dentro de ese escenario, la paridad peso-dólar se ubicaría al final del 2002 y del 2003 en alrededor de \$9.88 y \$10.17 respectivamente.

### 6.1.3. Inflación

En pocos años, la política monetaria ha recorrido en un largo camino. Desde facilitar la política fiscal dirigida a procurar empleo y suavizar el ciclo económico hasta el extremo de hacer el combate a la inflación, el objetivo social por excelencia y desligar la política monetaria lo más posible de las vicisitudes de la política.

INFLACION ANUALIZADA, 1994-2003



Fuente: Elaborado por CEESP con datos de la SHCP 2002, considerando datos estimados el 2002 y 2003.

La meta más publicitada es llevar el alza de precios internos a nivel de los principales socios comerciales E. U. Y Canadá. Nadie disputa la bondad intrínseca de ese propósito, excepto cuando se contrasta los costos de alcanzarlos en términos del desarrollo sacrificado, de pérdidas de capacidad de maniobra social, del alargamiento de los dolorosos procesos de transición.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los mayores esfuerzos internos del gobierno mexicano, se han puesto en reducir las tendencias alcistas de los precios. Recortes presupuestarios, tasas de interés elevadas, salarios reales a la baja, apreciación cambiaria se han convertido en medidas ya habituales, todas conducentes a lograr una estabilidad económica.

Se pretende corregir las tensiones inflacionarias como si tuviesen ocasionadas por exceso de demanda, esto es, por inversiones desbordadas, por remuneraciones insostenibles, por gastos populistas. La realidad es otra, en el México de hoy, el alza de precios está principalmente asociada al tipo de cambio, las tasas de interés, las alzas de precios de los servicios públicos y de otros productos no objeto de comercio transfronterizo o a los ajustes obligados por el cambio de estrategia de desarrollo. Se trata de inflación de costos, como lo demuestra la evolución de los precios después de las devaluaciones bruscas en 1995, el índice de precios al productor saltó 41% y el año siguiente volvió a crecer al 54%, el ritmo de cierre de las pequeñas y mediana y pequeña industria o el crecimiento de los portafolios insolutos de la banca que siguen a la elevación de las tasas de interés, o a las modificaciones de los precios de los combustibles ante apremios fiscales endémicos. Vale entonces, concluir que las presiones inflacionarias nacen principalmente de la adopción de políticas gubernamentales desbalanceadas, lo que combate con una mano, que alienta a la otra.<sup>38</sup>

Vale entonces concluir que es altamente probable que en lo que resta del año 2002 y durante todo el 2003 se mantenga la tendencia a la baja de la tasa de inflación. Así la inflación estimada para el año 2002 será de 4.78% y para el 2003 de 3.0%

---

<sup>38</sup> Idem 29.

#### **6.1.4 Tasas de Interés**

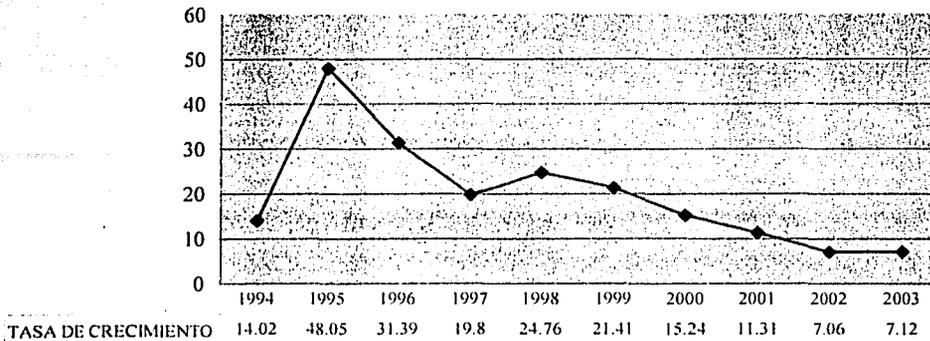
Como resultado del abatimiento de la inflación, del ajuste a la baja de las expectativas inflacionarias y de la relativa estabilidad del tipo de cambio, durante 1997 se redujeron de manera considerable las tasas de interés.

Los descensos observados de las tasas de interés durante 1997 fueron de los factores que más impulsaron el aumento de la actividad económica y el empleo. Ello confirma que la mejor contribución que la política monetaria puede hacer al desarrollo económico y al bienestar de la población es concentrarse en la lucha contra la inflación.

El factor que más contribuyó en 1998 a elevar las presiones inflacionarias fue la depreciación de la moneda nacional, la cuál se produjo fundamentalmente en agosto y septiembre. Además los ajustes acordados en noviembre a los precios de la gasolina y el diesel, y en diciembre al salario mínimo, también impactaron al INPC en el último bimestre. Lo anterior explica que las acciones monetarias restrictivas se hayan concentrado en el segundo semestre de ese año. Asimismo los costos que se aplicaron a partir de finales de junio con la mayoría de las medidas complementarias que se adoptaron en agosto, se mantuvieron vigentes por el resto del año.

Durante 1999 los mercados financieros nacionales se vieron influidos tanto por los acontecimientos de orden interno como externo. Si bien los acontecimientos externos resultaron más favorables que lo anticipado, la incertidumbre respecto del desempeño de la economía mundial redundó en cierto nerviosismo acerca de la evolución de las principales variables macroeconómicas( inflación, tipo de cambio, tasas de interés) y financieras. La incertidumbre que prevaleció se manifestó principalmente en el comportamiento de las tasas de interés.

TASA DE INTERES, 1994-2003



Fuente: Elaborado por CEESP con datos de la SHCP 2002, considerando datos estimados el 2002 y 2003.

Las tasas de interés mostraron disminuciones importantes a lo largo de 1999 alcanzando inclusive niveles similares a los observados en marzo de 1998, antes de que el Banco de México modificara su política monetaria para pasarla de neutral a restrictiva. No obstante lo anterior, en 1999 dichas tasas resultaron aún elevadas en términos reales.

En el programa monetario para el año 2000 se adoptó como meta una inflación anual que no excediera el 10%. Dicha meta se fijó en congruencia con el objetivo de mediano plazo anunciado en enero de 1999 por el Banco de México, en el sentido de alcanzar hacia finales del año 2003 una inflación similar a la de las economías de los principales socios comerciales del país (E.U. y Canadá)

En ese año (2000) las tasas de interés mostraron un incremento temporal en respuesta a la restricción monetaria. Sin embargo, una vez que las expectativas de inflación disminuyeron las tasas de interés presentaron una, ligera tendencia a la baja. No obstante lo anterior, al cierre del tercer trimestre las tasas de interés reales de los Cetes de 28 y 91 días eran

superiores a sus niveles previos a la ampliación del corto del 31 de julio, en aproximadamente 260 y 230 puntos base respectivamente.<sup>39</sup>

Para el año 2001 las tasas de interés nominales y reales, se mantuvieron en un nivel elevado en los primeros meses el año. Después de la ampliación el corto acordada el 12 de enero, las tasas de interés nominales de los Cetes a 28 y 91 días se incrementaron en 29 y 82 puntos base, respectivamente, del cierre del día anterior al incrementado el corto del 13 de enero .

A mediados de febrero del 2001 tuvo lugar una importante reducción de las tasas de interés nominales como de las reales. Esta reacción probablemente estuvo relacionada con los resultados positivos obtenidos en materia de inflación en enero y en la primera quincena de febrero. partir de entonces y durante el resto del trimestre, las tasas de interés reales de los Cetes a 28 y 91 días permanecieron a niveles cercanos a 9%.

En síntesis, en respuesta a la trayectoria favorable de la inflación y a las implicaciones positivas de la coyuntura económica actual sobre las expectativas inflacionarias, las tasas de interés nominales y reales se redujeron en 6.43% y 5.94% en el segundo trimestre del año 2001. Este relajamiento de las condiciones monetarias fue producto tanto del ajuste automático realizado por el mercado a consecuencia del cambio de percepción sobre la evolución futura de la inflación como la reducción del corto que tuvo lugar el 18 de mayo del 2001.

El ajuste del corto validó la disminución de las tasas de interés internas y la menor brecha entre estas y las externas, fenómeno que habría sido propiciado por el cambio de percepción de los participantes en los mercados financieros. Al mismo tiempo, la evolución de las expectativas de inflación sugiere que dicha modificación fue considerada como congruente con el cumplimiento del objetivo de inflación para el año. Sin embargo debe

---

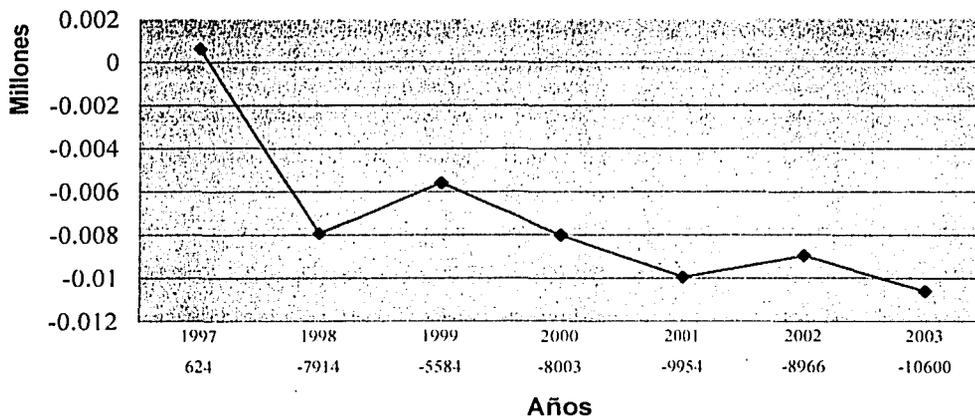
<sup>39</sup> Informe Anual. Banco de México, 2002

reiterarse que algunos factores de riesgo identificados en los informes trimestrales sobre la inflación no se había disipado.<sup>40</sup>

La perspectiva de inflación a la baja resultado de un sesgo ligeramente restrictivo de la política monetario y de una depreciación estimada del peso frente al dólar de 7.9% durante todo el año 2002, así como de una tasa de inflación de 3.0 en el año 2003 permitiría que el promedio de la tasa de interés líder en México se establezca para el siguiente año en 7.12%

### 6.1.5 Balanza Comercial

**BALANZA COMERCIAL, 1997- 2003**



Fuente: Elaborado por CEESP con datos de la SHCP 2002, considerando datos estimados el 2002 y 2003

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

En términos generales el sector externo se ha caracterizado por:

- Un favorable crecimiento de las exportaciones totales de mercancías, destacando las exportaciones no petroleras, ya que las petroleras permanecen prácticamente sin cambio (2001)

<sup>40</sup> Idem 29.

- Gran dinamismo de las exportaciones manufactureras.
- Un mayor crecimiento de las importaciones de todo tipo de bienes, mayormente los bienes de capital.
- Niveles elevados tanto del déficit comercial como del déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos.
- Reversiones durante ciertos lapsos de los flujos de capital hacia México como consecuencia de eventos políticos.

En el año 2002, el prolongado receso que vive la economía norteamericana, ha repercutido negativamente en las exportaciones del país. La fuerte dependencia que tiene nuestro país con el mercado de los E.U., que en casi un 80% de los bienes que se comercializan en el país son para esa nación, lo que provoca que cualquier movimiento en la demanda de los E.U., recaiga en la actividad del aparato productivo nacional.

La economía mexicana atraviesa por un período difícil ante la desaceleración de los E.U., el Banco Nacional de Comercio Exterior, estimó que las exportaciones se ubican en el año 2001 en alrededor de 160 mil millones de dólares, lo que implica un decremento de entre 4% y 6% respecto de los 160 mil 400 millones de dólares del año 2000.<sup>41</sup>

La balanza comercial de México registro en octubre del año 2001 un déficit de 989 millones de dólares, saldo que igual que todos los niveles de comercio exterior estuvo influido al alza por factores estacionales, así como por los atentados el 11 de septiembre pasado en los E.U.

No obstante los eventos del 11 de septiembre del 2001 implicaron modificaciones en las normas de operación en los cruces fronterizos de ese país, lo que ocasiono que un número muy significativo de las transacciones de comercio exterior de México con los E.U., en lugar de llevarse a cabo en septiembre se llevaron a cabo en octubre de ese mismo año.

---

<sup>41</sup> Informe Anual, Banco de México 2001

Por esta razón en octubre el número total de operaciones de comercio alcanzo dos millones 289 mil 425 pesos, con un incremento de 23.7% en relación con la cifra registrada en septiembre cuando llegó a un millones 850 mil 513.

Así de enero a octubre del 2002 el déficit comercial acumulado se situó en 6,692 millones de dólares, monto superior al de 5,234 millones observado en igual lapso del año 2000.<sup>42</sup>

La ampliación del déficit comercial se explica en su totalidad por la disminución que experimentó el valor de las exportaciones petrolera. De hecho, sin considerar a las exportaciones petroleras en enero-octubre el déficit comercial se redujo en mil 217 millones de dólares respecto a su nivel el mismo lapso del año 2001.

Las ventas del exterior se integraron así: no petroleras por un monto de 13,485 millones de dólares, que significaron una disminución de 7.5%, y de productos no petroleros por 970 millones representando una caída de 30.7%.

En tanto en le período enero-octubre del 2001 el valor acumulado por las exportaciones resulto de 133 mil 936 millones de dólares, lo que implico una disminución de 3.1% con respecto a la cifra del mismo período del 2000.

Conforme se consolide la reactivación de la producción en las economías de México y de los Estados Unidos, a lo largo del 2003, los flujos comerciales de México con el exterior también se incrementaran dejando atrás la caída (-3.8%) del volumen de intercambio comercial con el exterior, que se registro durante el primer semestre del presente año en relación con igual período del año anterior, en consecuencia, se prevee un incremento en el déficit en la cuenta corriente en alrededor de 13% en el 2003.

---

<sup>42</sup> Idem 29.

### 6.1.6. Salarios

La evolución de los salarios medios de algunas ramas de la actividad económica en las cuáles el INEGI lleva a cabo periódicamente encuestas a empresas. Se puede manifestar que desde 1982 los salarios medios se han ido deteriorado entre 26% ( maquiladoras) y 59.% ( ramas de jurisdicción federal), aunque el salario mínimo lo ha hecho en un casi 75%.

Durante el gobierno del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León. los salarios se deterioraron más del 230% en todas las ramas (exceptuando las maquiladoras. las cuáles bajaron 6.4%)

La incertidumbre en el entorno macroeconómico dificultó el proceso de planeación de las empresas y limitó su potencial de crecimiento, contrajo la creación de empleo, elevó la inflación y deprimió los salarios.

La estabilidad económica sigue siendo frágil, el modelo ha llevado la reevaluación real del peso, a la contracción del mercado interno por el lento crecimiento de los salarios reales y a la progresiva distorsión de precios relativos entre bienes comerciales y no comerciales.

Luego de superar la crisis de 1995. México ha mantenido una expansión prolongada, caracterizada por un elevado crecimiento económico, la ampliación de oportunidades de empleo, incrementos de productividad que han constituido la base de un aumento en las remuneraciones reales, una inflación a la baja, y también por una mayor capacidad de enfrentar perturbaciones del exterior a un menor costo interno.

Según los datos del INEGI, en lo que se refiere a las remuneraciones, el promedio del salario cotizado al IMSS registro durante los primeros 8 meses de 1995, una reducción

anual del 11.7%, en el mismo período, en la industria manufacturera la remuneración media real registro una reducción anual del 11.2%.

En el año de 1996 el salario mostró avances importantes, alcanzando los \$20.66 pesos diarios. En 1997 el avance de los salarios mínimos continuo y, aunque no de forma significativa, comenzó a ser clara tendencia hacia una mejora gradual que se traduciría a su vez en importantes avances del consumo privado.

De acuerdo al comportamiento que han presentado los salarios en los últimos años se pronostica, que para el año 2003 el salario se incrementará en \$1.90 pesos por día.

#### **6.1.7. Análisis Económico Sectorial**

La apertura definitiva de las fronteras amenaza con desplomar a los productores nacionales que no se preparen adecuadamente. Con base en el texto del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) del 2000 al 2001 el arancel que debe pagar el huevo fresco que se importe por fuera de los cupos establecidos se reducirá de 28.5 a 19%, el pollo bajará de 148.2 a 98.8% y en el caso del pavo el arancel pasará de 75.81 a 50.54%. esta desgravación preocupa a las empresas avícolas debido a barreras sanitarias impuestas por Estados Unidos, que han impedido la colocación de producto mexicano en aquel mercado durante los seis años de vigencia que tiene el TLCAN.

En 1999 Estados Unidos exportó a México 132 mil toneladas de partes de ave, principalmente muslos, 2 mil 500 toneladas de pollo entero, 90 mil toneladas de pavo y 2 mil 800 toneladas de pavo entero. La no entrada de productos avícolas mexicanos a Estados Unidos se debe principalmente al retraso de las autoridades de aquel país para emitir el reconocimiento de zonas (estados, municipios y/o regiones del país) libres de enfermedades aviarias, requisito indispensable para la exportación. Por otra parte, el hecho de que tardan tanto en reconocerse las zonas libres, afecta la planeación y cuando ya está autorizado para

exportar, no es fácil entrar a los mercados. Lo más importante es trabajar en un plan estratégico de la industria avícola. el 2003 está encima y la gente se tiene que preparar la certificación de las plantas; lo más complicado es obtener la autorización de planta Tipo Inspección Federal (TIF), con lo que se garantiza que las empresas cumplen con los procedimientos de higiene más rigurosos y que por tanto sus productos son seguros para el consumo humano, la autorización se obtiene en un promedio de cuatro meses, derivado de que se tiene que aumentar la capacidad de tratamiento de agua en la planta, contar con cámaras de refrigeración, baños más amplios y lavandería para los trabajadores, entre otras cosas. Éstas barreras sanitarias también representan un obstáculo en el TLC con Europa. Éste es el caso de los huevos libres de patógenos, utilizados principalmente en la elaboración de vacunas y para la producción de biológicos.

Por definición, el huevo libre de patógenos específicos es el producto avícola más limpio con cero riesgo sanitario, porque se debe monitorear el 100% de la parvada y certificar más de 30 agentes patógenos, entre virus, microplasma y bacterias con sus variantes.

En el acuerdo de libre comercio se habló de quitar la fracción arancelaria a este tipo de producto, y no es posible que después de dos años de exportaciones y seis meses de la entrada en vigor del tratado se reciba una notificación contraria.

Es cierto, se concretó un acuerdo de libre comercio, pero el problema es sanitario no arancelario y desgraciadamente las negociaciones de tratados de libre comercio tienen un enorme hueco en la parte sanitaria, entonces al final de cuentas resulta que no hay forma de entrar.

### 6.1.8. La Competencia

Hasta junio del año 2002, sólo 14 de las cerca de 50 empresas que integran la industria avícola nacional cuentan con condiciones propicias para enfrentar la competencia. Las más de 36 empresas restantes buscan permanecer en el mercado, ya sea a través de alianzas estratégicas, integración vertical de la cadena productiva desde la producción de granos y pigmentos hasta la venta del pollo o el huevo, y la identificación de nichos de mercado en otras latitudes.

Se sabe que se va a competir con compañías que producen aproximadamente el triple de pollo de engorda que las granjas nacionales y una forma en la que se puede tener mucho más peso específico en el mercado es sumando a los pequeños y a los medianos. En el mercado nacional existen casos específicos como el de la empresa Mamá Gallina, en Jalisco, que suma a empresas medianas, grandes que en conjunto representan poco más del 10% de la producción nacional de huevo.<sup>43</sup>

Se estima que para el 2003 el 50% del mercado del huevo se concentre en grupos integrados y que a través de alianzas estratégicas los grandes grupos puedan cubrir entre el 15 y 20% del mercado. Por lo que concierne al pollo, se han dado integraciones verticales y horizontales como es el caso de Productora de Alimentos Pecuarios, del Estado de Nuevo León, integrado por las empresas Grupo Serma, Grupo Yesaki, Marlan, Leivy y el Grupo Aivi. El grupo cuenta con criaderos de gallinas progenitoras y reproductoras, transporte, fábrica de pigmentos vegetales, productos biológicos y antibióticos, cuentan con un esquema de compra de insumos mediante agricultura por contrato y están por abrir una rastro. Este grupo produce entre 8 y 9 millones de pollos por ciclo.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Unión Nacional de Avicultores. Departamento de estadística, 2002.

<sup>44</sup> Unión Nacional de Avicultores. Situación Actual y Perspectivas de la avicultura en México, 2002

La industria avícola requiere que las autoridades exijan el cumplimiento de las normas sanitarias en los productos importados. Es muy importante que las autoridades federales, que son las encargadas de aplicar las normas sanitarias en la República Mexicana, las apliquen con el mismo rigor y misma manera que las observamos de productos importados. Con justificación o sin ella no se aplican en algunas situaciones porque las importaciones son masivas y porque las instalaciones no son las adecuadas, pero eso perjudica la sanidad de la parvada nacional. Hay otras empresas que encuentran en el desarrollo de productos de valor agregado, un palenque nuevo en donde pelear. Pilgrim's Pride, empresa de capital estadounidense asentada en México que tiene el 14% del mercado de pollo, ha invertido en el desarrollo de productos marinados y deshuesados de pierna y muslo que como requieren más mano de obra permiten igualar los costos de producción con Estados Unidos.

Se estima que la diferencia de costos de producción entre las empresas avícolas mexicanas y las estadounidenses es de entre 15 y 20% más alto para la avicultura nacional. El peligro puede ser que Estados Unidos envíe pierna y muslo a menor precio. Para el año 2002 el precio subió 40% y todavía no se manda a México, pero el 1° de enero del 2001 bajará el arancel a 98%. Si la pierna y el muslo cuesta 30 centavos de dólar por libra, podría entrar a México a 14 ó 15 pesos, si el precio baja otra vez a menos de 20 centavos de dólar la libra el precio sería de 20 centavos de dólar por libra, equivalente a 10 pesos. Lo peor de todo es que para éste año 2002 el arancel en estos productos se reduce a un 49%<sup>45</sup>

La industria mexicana y americana tienen fortalezas que combinándose adecuadamente puede ser de beneficio para ambas industrias sin entrar a una competencia que conlleve a que se afecte los intereses de una u otra.

Las estrategias a seguir son eficientar la producción, ampliar los canales de distribución en el país y reducir los costos entre 7 y 10%. Hacer esto implica realizar inversiones muy

---

<sup>45</sup> Unión Nacional de Avicultores. Situación Actual y Perspectivas de la avicultura en México, 2002

fuertes en equipo, en toda la cadena desde la granja hasta los rastros de procesamiento que es lo que va a ayudarnos a bajar los costos, ahorita no se han hecho por el alto costo del capital.

Por lo que concierne al pavo, las empresas nacionales tratan de invertir más en productos elaborados de consumo cotidiano como jamones y salchichas, a fin de no concentrar toda su producción en la venta de fin de año y tener una presencia cotidiana en la mesa del consumidor.

La principal preocupación es reducir los costos lo más bajo posible, tener los mejores productos en cuanto a calidad y atender al público de la mejor manera posible para ganarse la preferencia y poder competir con los productos que entran de Chile y Estados Unidos en condiciones de competencia desleal. En la apertura se le teme al pavo ahumado, porque entra todo el que quieren de importación, de Chile y Estados Unidos, producto en salmuera, y lógicamente el día que se acaben los aranceles va a ser una competencia más fuerte.

## **6.2. La Industria Avícola Nacional**

El pollo es un animal vertebrado de sangre caliente que tiene un alto grado de metabolismo y temperatura corporal bastante variable, los pollitos de un día de nacidos tienen una temperatura de 39° C la que aumenta gradualmente después de los 4 días, alcanzando a los 10 días su máximo normal, el promedio del ave adulta oscila entre los 40.6 y 41.7 C.<sup>46</sup>

La carne de pollo desde el punto de vista nutricional tiene una reputación de ser un alimento rico, tanto en si mismo, como comparativamente con otros productos alternativos. En la producción de carne de pollo, ésta se mantiene como el principal producto que se obtienen de las aves ya que comprende el 68% del peso total del animal.

---

<sup>46</sup> Battaglia, Richard. Técnica de manejo para ganado y aves de corral. Limusa, México, 1984, pag. 9

Los cambios económicos observados en el ámbito internacional, en donde diversas economías se han visto afectadas por los acontecimientos que se han dado generaron un panorama incierto en la economía nacional durante el transcurso del año 2003.

Conforme ha avanzado el tiempo, éstas perspectivas desfavorables se han ido corrigiendo poco a poco esto como consecuencia del restablecimiento de los mercados internacionales y la recuperación de las economías afectadas.

En el caso de la avicultura nacional, el proceso productivo se vio apoyado por los bajos precios registrados en granos forrajeros y oleaginosos, lo cual en conjunto con elevados niveles de productividad alcanzados, se tradujo en bajos costos de producción y por lo tanto, bajos precios en deferentes puntos de la cadena avícola, manteniendo la posición de esta carne como la más accesible para el consumo popular.

Aunado a lo anterior, el crecimiento de la población en las zonas urbanas conllevó a un incremento de las demandas unitarias de carnes blancas, viéndose altamente beneficiada por este fenómeno la carne de pollo.

### **6.2.1. Volumen de Producción.**

Con base en el comportamiento de la planta productiva en el 2002 y en su propia capacidad de producción, así como en las expectativas de mercado, se planteó un crecimiento de la producción de carne de pollo para el 2002 de 19%, para alcanzar previsiblemente 2.137.65 millones de toneladas.

Los factores antes señalados, aunados a los bajos precios de insumos alimenticios, bajos precios de la carne de pollo al consumidor y la consolidación de las grandes compañías avícolas conllevaron a que esta expectativa se cumpliera, y se registrara una producción de 2.253.98 millones de toneladas de carne de pollo.

Hay que insistir en que durante el año 2002 se registró la consolidación de grandes empresas avícolas, las cuales en su conjunto controlan el 50% del mercado de pollo en México, caracterizadas por una integración vertical y horizontal que les confiere ventajas sobre otras compañías o avicultores independientes que operan principalmente en el centro del país.

Cuadro No. 15  
**PRODUCCIÓN DE CARNE DE POLLO EN MÉXICO**  
 (Miles de toneladas)

Años	Producción
1996	1'195.70
1997	1'268.70
1998	1'342.20
1999	1'415.20
2000	1'489.20
2001	1'784.30
2002	2'253.65

Fuente: Unión Nacional de Avicultores, 2003

Cabe señalar que se observa el desplazamiento del crecimiento de la producción de éstas compañías hacia estados no tradicionalmente avícolas o en los cuales se practica una avicultura semitécnica, lo cual les confiere la posibilidad de cubrir nuevos nichos de mercado, la utilización de infraestructura ociosa o bien, ubicar producciones en zonas libres de enfermedades, con lo cual la producción obtenida puede ser comercializada en cualquier parte del país.

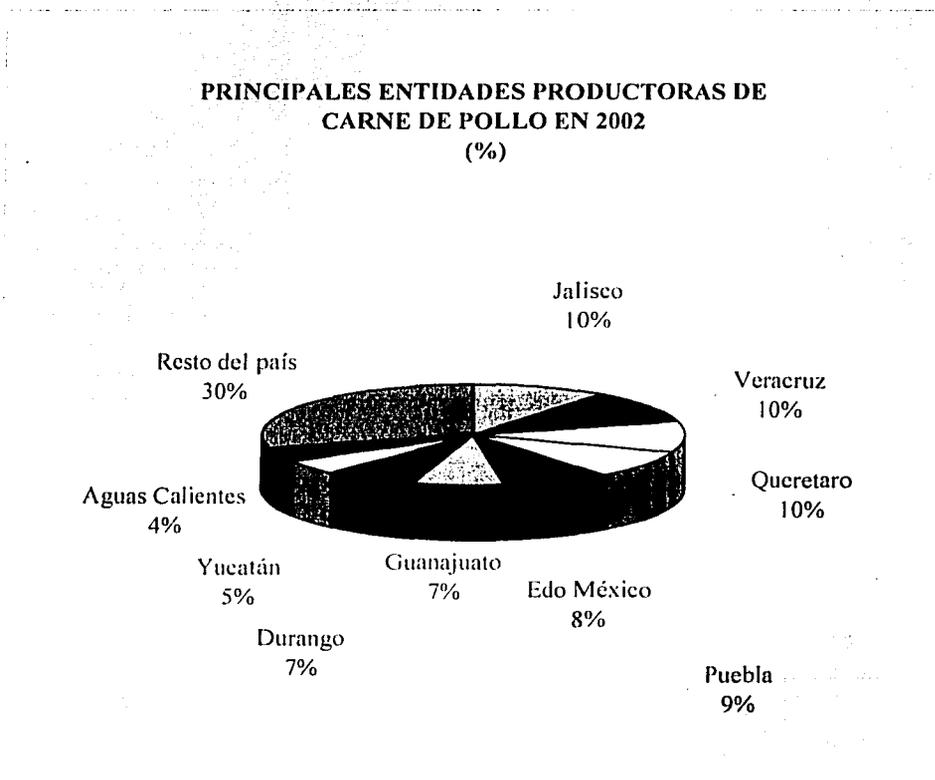
Con el crecimiento de la avicultura durante el 2002, el cual fue superior al de las otras ramas de la producción ganadera con las que compite fuertemente ( bovino, porcino ), la avicultura viene a abastecer el 42% del mercado de carnes del país.

TECIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

### 6.2.2. Regionalización de la Producción.

La consolidación de algunas compañías avícolas en los estados donde tradicionalmente desarrollan su producción y su expansión hacia otras entidades, condicionó modificaciones en el escalafón de las principales entidades productoras, aunque en términos generales la conformación de la producción no se alteró en mayor medida, de tal forma que en las diez entidades productoras de carne de pollo se continuó obteniendo alrededor del 72% de la producción nacional.

Dentro de los cambios registrados en el escalafón se observa el descenso de Querétaro, que este se desempeñaba como la principal entidad productora al tercer lugar y la escalada de Jalisco y Veracruz al primero y segundo lugar, respectivamente.



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

Fuente: Centro de Estadística, Unión Nacional de Avicultores, 2003

Por otra parte se observa que el estado de Chiapas, que se venía ubicando como la décima entidad productora, cae a la posición 13, y en su lugar se ubica Aguascalientes.

En cuanto al desarrollo de la engorda de pollo en los diferentes estados del país, se observan crecimientos importantes tanto en entidades tradicionalmente productoras como Aguascalientes, Coahuila, Estado de México, Puebla y Durango con crecimientos que van de 19% al 51%, como en entidades donde la producción es poco significativa, siendo los casos de Chihuahua, Distrito Federal, San Luis Potosí y Nayarit con incrementos del 17% hasta el 56%.

En el país se producen anualmente 1'829,751 toneladas de huevo, alrededor de 2'253.750 toneladas de pollo y poco más de 12 mil toneladas de pavo. Esta producción alcanza un valor estimado de 28,064 millones de pesos.<sup>47</sup>

### **6.2.3. Insumos Alimenticios**

Al igual que en otras ramas de la producción ganadera, el aumento de los volúmenes de producción avícolas conllevan al crecimiento de alimentos balanceados y, por tanto, de granos forrajeros y pastas oleaginosas o granos oleaginosos, los que conforman parte fundamental de las dietas aplicadas para obtener los mayores niveles de productividad, aprovechando para ello el potencial productivo que la mejora genética confiere a las aves de engorda.

Se estima que durante el año 2002 la engorda de pollo, así como el mantenimiento del pie de cría requirió de 3.5 millones de toneladas de granos oleaginosos lo que implicó un crecimiento del 5.8% en esta demanda. Al comparar esta expansión con respecto al volumen de producción, se determina que es menor, lo cual es resultado directo de un incremento en la productividad de las aves, el cual se traduce en una menor cantidad de granos y en términos generales de alimento balanceado, para obtener un kilogramo de carne.

---

<sup>47</sup> Unión Nacional de Avicultores. Situación actual y perspectivas de la avicultura en México, 2003

Con estos niveles de consumo, la avicultura productora de carne de pollo se mantiene como la segunda área de demandante de granos, los que representan el 24% y el 35% de los requerimientos globales de la ganadería por granos y pastas.

Punto fundamental dentro del proceso de engorda de aves lo constituye el aporte ideal de nutrientes, lo cual se logra a través de los alimentos balanceados. Con base en la información disponible por la Sección de Fabricantes de Alimentos Balanceados Pecuarios de la CANACINTRA, en México existe alrededor de 384 plantas procesadoras de alimentos, con una capacidad para procesar 28.6 millones de toneladas anuales.

En México la producción de alimentos balanceados evoluciono de los 14 millones de toneladas en 1994 a 24.5 millones en 2002, de los cuales la avicultura en su conjunto ha consumido en promedio el 49%. Lo que en el último año representó más de 9.6 millones de toneladas. Se estima que un poco más del 50% de este volumen corresponde a pollo de engorda y el restante, a aves de postura.<sup>18</sup>

#### **6.2.4. Campañas Sanitarias**

El desarrollo de las campañas de combate a las principales enfermedades de las aves continuó desarrollándose bajo un esquema de cooperación entre productores, autoridades estatales y el Gobierno Federal, alcanzándose importantes avances en la erradicación de la influenza aviar de alta patogenicidad y de enfermedad del newcastle.

Las principales acciones desarrolladas corresponden a operativos de vacunación, tanto en granjas comerciales, como en la avicultura de traspatio, el control de la movilización de aves y sus productos, así como el muestreo permanente para detectar, a través de exámenes de laboratorio la presencia de alguna de estas enfermedades.

---

<sup>18</sup> Unión Nacional de Avicultores . Situación y Perspectivas de la Avicultura en México, 2003

Con estos avances, el 27% de la producción de carne de pollo se obtiene en entidades como libres de variantes de las tres principales enfermedades avícolas.

#### **6.2.5. Consumo de Carne de Pollo**

Durante el 2002 continuo evolucionando el consumo de carne de pollo como resultado del mejoramiento del poder adquisitivo de la población y de un incremento de la demanda por carnes blancas. En paralelo a lo anterior, se determina la evolución de los sistemas de comercialización de la carne de pollo, así como de los hábitos de compra del consumidor, encontrando que en el transcurso de un año la participación del pollo comercializado hacia supermercados y roscerías paso del 36% al 40%, en tanto que en el mismo lapso la comercialización de partes creció del 4% al 10%.

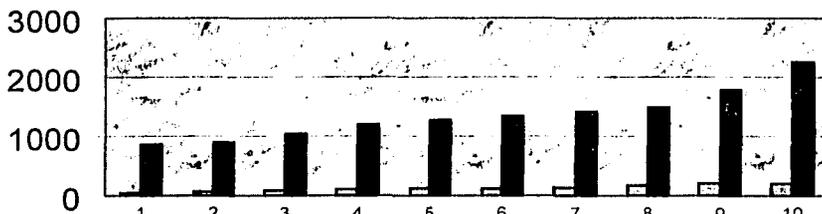
#### **6.2.6. Consumo Nacional Aparente**

La expansión del mercado de la carne de pollo en México en el 2002 continuo siendo superior al de cualquier otro tipo de carnes, registrando un incremento del 7.3% en cuanto al volumen que conforma el Consumo Nacional Aparente.

La dinámica de la expansión de la producción nacional fue el punto fundamental de este crecimiento, gracias al cual alcanza el 1.9 millones de toneladas, ya que el monto de las importaciones se mantuvo casi estable, siendo de 234,670 toneladas, manteniendo una participación del 11% en el abasto del mercado en México.

Es importante señalar que las importaciones de carne de pollo que se incorporan al Consumo Nacional Aparente, son mayoritariamente consumidas por parte de la industria empacadora de carnes frías y embutidos a través de pastas de carne de pollo, y que el componente de canales y piezas de pollo ( refrigeradas, congeladas, saladas o en salmuera ) se destinan preferentemente al consumo de la franja fronteriza del país.

**EVOLUCION DEL CONSUMO NACIONAL APARENTE DE CARNE DE POLLO (MILES DE TONELADAS) GRAFICA No. 2**



IMPORTACIONES	41.5	64.8	87.2	106.5	122.4	114	131.5	170	203.6	203.5
PRODUCCION NACIONAL	857.9	898.4	1040	1195.7	1268.7	1342.9	1415.5	1489.2	1784.3	2253.6

La combinación del crecimiento del consumo nacional aparente y de la población, conlleva a definir que la disponibilidad por persona al año llegó a los 20 kgs., que en términos absolutos represento un crecimiento de 1.1 kgs., y relativo de 5.8% por encima del año 2001.

### 6.2.7. Esquema Arancelario

El régimen comercial y arancelario de la avicultura continuó su adecuación de acuerdo con lo convenido en los tratados y acuerdos comerciales que México ha asignado con diferentes países.

En 1999 se mantuvo conforme a lo negociado, el esquema de cupos para importación tanto de aves para engorda o abasto, como para las diferentes carnes, ya sean canales, piezas o trozos y pastas, escapando del esquema de cupos la importación de aves saladas o en salmuera, cuya importación esta exenta del permiso previo de importaciones.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En cuanto al manejo de los cupos, atendiendo a los esquemas definidos continuó estableciéndose una base que es el resultado de un crecimiento en 3% anual cuando las importaciones procedentes de los E.U., aunque los volúmenes base han sido incrementados de acuerdo a las necesidades de la industria empacadora de carnes frías y embutidos, considerando en esto lo referente a la cuota de pasta de carne de ave.

En el caso específico de los aranceles negociados con los E.U. ( principal socio comercial de México en el sector avícola ), 1999 fue el último año en el que se observó una disminución mínima dentro del esquema de desgravación tipo Ronda de Uruguay y a partir del año 2002 la caída del impuesto a la importación se da en forma lineal para llegar en el año 2003 a una tasa cero.

#### **6.2.8. Intercambio Comercial**

El intercambio comercial avícola de México continua siendo influido en forma definitiva por un tipo de cambio estable, debido al cambio en la condición sanitaria de algunas regiones del país, pero sobre todo por la demanda por cierto tipo de productos cárnicos.

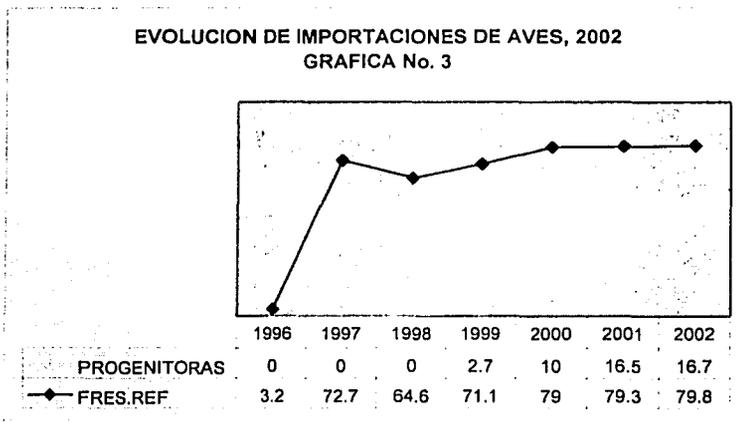
Si bien es cierto que se registra una estabilización de los niveles de importación en su contexto general, también lo es el crecimiento específico de las importaciones de pastas de carne de pollo para la industria empacadora, a la cual ante la más mínima oferta de este tipo de materias primas para sus procesos en México, tiene que recurrir al mercado externo para abastecerse.

En cuanto a las exportaciones, aunque porcentualmente se registro un crecimiento mas que significativo, su volumen continua siendo poco significativo, principalmente como resultado de la falta de reconocimiento de zonas libres de enfermedad por parte de países socios.

### 6.2.8.1 Importaciones

Las compras de aves en el mercado exterior durante 2002 mostraron una depresión importante, como efecto de una disminución en la demanda tanto de pie como de cría de aves para engorda, al haberse eliminado o disminuido el efecto negativo de algunas enfermedades.

En cuanto a las importaciones de pie de cría (progenitoras), el volumen cayó de las 778,000 cabezas en 2001 a 555,000 mil en 2002, en si un decremento del 29% en tanto que las adquisiciones de aves para abasto directo o previo de engorda, bajaron de 6.7 a 2.4 millones de aves, con un detrimento del 65%



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

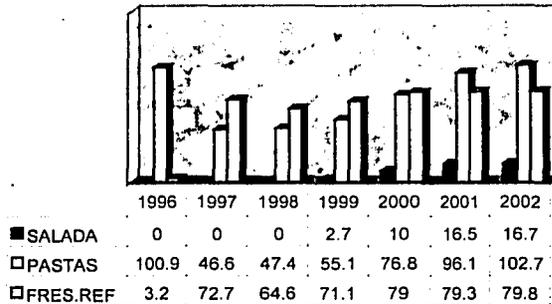
Fuente: Sistema de Información Comercial México, SECOFI, 2003

Cabe señalar que la participación de estas aves importadas para el abasto en el contexto de la producción nacional continuaron representando menos del 1% equivaliendo a 11,700 y 4000 toneladas de carne en canal, respectivamente para 2001 y 2002.

Por su parte, las importaciones de carne mostraron un incremento del 38% con respecto a 2001 para alcanzar 199,000 mil toneladas, compuestas en un 48.5% por canales y trozos de

ave, ya sean refrigerados, congelados, salados o en salmuera y el 51.5% por pasta de carne de pollo.

EVOLUCION DE LA IMPORTACIONES DE CARNE DE POLLO, 2000  
(MILES DE TONELADAS)  
GRAFICA No. 4



PRODUCTO CON  
 FALLA DE ORIGEN

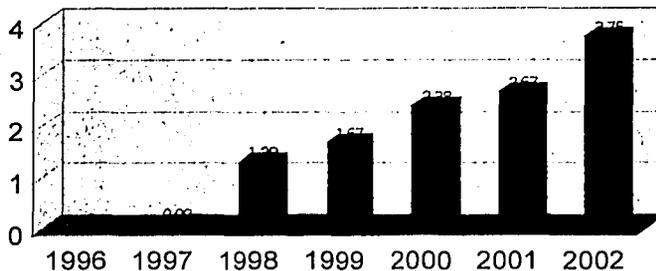
Fuente: Sistema de Información Comercial México, SECOFI, 2003

Dentro de la composición de las importaciones se observa que las pastas de carne continúan siendo las que mayor dinamismo muestran siendo en el año 2002 de 6.8% en tanto que en trozos sólo se registro el 0.7% de incremento.

### 6.2.8.2. Exportaciones

La concurrencia de carne de pollo producida en México a mercados del exterior durante 1999, aunque se incremento en un 41% su traducción en volumen es poco significativa ya que fue de un poco más de 1,000 toneladas, para totalizar 3,747 toneladas, prevaleciendo como un factor delimitativo de las importaciones, el estatus sanitario dado a nuestro país.

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE CARNE DE POLLO, 2002  
(MILES DE TONELADAS)  
GRAFICA No. 5



Fuente: Sistema de Información Comercial México, SECOFI, 2003

Independientemente de que las autoridades mexicanas han continuado con las negociaciones ante diferentes países para el reconocimiento de zonas libres de enfermedades, la burocracia internacional conlleva a largos períodos para obtener resultados, estimándose que después de varios años de gestión, será en el año 2002 en el que reconocerán algunas entidades del Norte el país como libres de enfermedades avícolas, posibilitando las ventas a mercados del exterior.

Los registros sobre exportaciones de carne de pollo indican que en todos los casos estas ventas se sustentaron en cortes con algún nivel de preparación y no se registran ventas de carnes en canal o en procesamiento.

A continuación se describe el texto definitivo de las fracciones tal como han entrado en vigencia.

#### POLLO O PAVO EN SALMUERA

El producto deberá estar sumergido en una solución saturada de agua y cloruro de sodio al 216% como mínimo, pudiendo contener azúcar granulada, nitritos y nitratos. Ésta solución deberá representar el 20% del total del peso del producto.

### POLLO O PAVO CONDIMENTADO

El producto deberá estar sumergido en vinagre y adicionado con condimentos.

### POLLO O PAVO ADOBADO

El producto deberá ser cubierto con una capa de 2mm. de espesor con diferentes tipos de condimentos.

### POLLO O PAVO SALADO

El producto deberá estar cubierto con una capa de cloruro de sodio en una proporción mínima del 15% del peso del producto pudiendo contener nitrato de sodio o de potasio, y azúcar granulada, presentado en piezas o partes separadas individualmente.

### POLLO O PAVO AHUMADO

El producto deberá tener un proceso de preservación por medio de humo por doce horas a una temperatura interna de 49 y 77 grados centígrados.

### POLLO O PAVO MARINADO

El producto deberá estar sumergido en vinagre, vino o aceite puros adicionado o no con condimentos.

### POLLO O PAVO EMPANIZADO

El producto deberá ser presentado en piezas cubiertas con pan molido y harina adherida mediante huevo batido u otro adherente natural y separadas individualmente.

El muestreo de los productos deberá efectuarse por contenedor, y posteriormente se almacenará en un frigorífico de E.U. autorizado por la Dirección General de Salud Animal hasta la obtención de los dictámenes de análisis correspondiente.

En cuánto al segundo punto a continuación se analiza algunos de los elementos que operan en contra de la competitividad y sensibilidad de los productos avícolas mexicanos y E.U. y Canadá.

### 1) RECIPROCIDAD

Actualmente no existe reciprocidad comercial en cuanto a importaciones y exportaciones entre México y Estados Unidos.

Aduciendo medidas arancelarias y no arancelarias, no se permite la entrada a nuestro producto avícola a los E.U., en cambio los avicultores americanos invaden el mercado mexicano con sus excedentes a precios inferiores a los que rigen en su mercado.

### 2) DUMPING

En los E.U. derivado de su bajo costo de producción y por el elevado poder de compra de su pueblo, el mercado de pollo ha tomado el camino de seccionar partes diferentes, obteniendo la pechuga a un precio tal que el producto al venderla recupera el costo total de lo invertido en la crianza de pollo, y considera partes como la pierna, muslo y alas un subproducto cuyo precio no llega al 10% del de la pechuga. La prueba es que están alcanzando un precio de 5 dólares por libra, mientras el de la pierna y muslo es de 18 a 23 centavos. Derivado de éste bajísimo precio, se envían como contrabando, a precio de dumping y por su alto margen de utilidad no ha sido posible controlarlo en la frontera.

### 3) PODER ADQUISITIVO

Es obvio que se está hablando de economías totalmente diferentes y que el pueblo norteamericano tiene un gran poder adquisitivo, que comparando con el nuestro es muchas veces superior.

### 4) PRECIO DIFERENCIA DE MATERIAS PRIMAS

El costo de producción entre los productores norteamericanos y los mexicanos son sustancialmente diferentes ya que ellos cuentan con una producción doméstica de materias primas que satisfacen sus necesidades. En cambio el productor nacional tiene que importar los principales insumos que se utilizan en la fabricación del alimento balanceado. Por lo tanto, el alimento, que es uno de los principales renglones que forman el costo de

producción, es mucho más elevado que en E.U., así como también representan un costo mayor la reposición de las aves, los medicamentos, impuestos y los intereses.

#### 5) RIESGOS SANITARIOS

Existen riesgos muy fuertes con la frontera abierta, de que se presenten problemas sanitarios o enfermedades exóticas que en México no existen. Vale la pena recordar que todas las enfermedades avícolas han venido de los E.U. por ejemplo, el problema serio que se presentó en cinco estados de los E.U., con una enfermedad denominada influenza aviar y se tuvo que proceder a sacrificar a todas las aves infectadas para que no se prolongara por todo el país.

#### 6) POLÍTICAS ARANCELARIAS

Cuando se firmó la concertación del precio del pollo, fue bajo la base de que los principales insumos, sorgo y pasta de soya, se importarían con arancel cero.

Dado el análisis de todos los factores antes mencionados, los productores mexicanos de pollo requieren que dentro de las negociaciones, se les de protección arancelaria por un periodo de 10 a 15 años. Teniendo incluso ventajas comparativas en aranceles con nuestro principal socio comercial.

Será necesario entrar en un proceso intensivo de modernización de la planta productiva desde dos puntos de vista, en granjas, equipo (comederos, bebederos), rastros y un punto trascendental y vital los sistemas comerciales, ya que de ello dependerá ser competitivos en todos los sentidos con los productores americanos y por tener acceso al mercado americano.

## CONCLUSIONES

A las empresas les es indispensable mantener las fuentes de trabajo sobreviviendo en las presentes circunstancias, para no enfrentarse a la triste necesidad de despedir trabajadores, cuya confianza y esperanza de desarrollo han sido depositadas en las empresas. Para ello requieren por lo menos mantener su rentabilidad en términos reales para subsistir y desarrollarse.

Esto nos lleva a considerar la necesidad de analizar y evaluar la verdadera fuerza competitiva que tiene nuestras empresas para salir adelante, en el reto que implica superar esta crisis interna, dentro de un ambiente de globalización, que nunca ha sido tan hostil para sobrevivir.

Para alcanzar la competitividad requerida hay que completar el esfuerzo que se haga a nivel macroeconómico con otro a nivel de las empresas. Sólo con compañías sólidas y productivas, capaces de reducir costos e innovar, de equipararse tecnológicamente y de invertir en el recurso humano, es como podremos dinamizar el aparato productivo con sus consecuentes beneficios multiplicadores para el país y su población.

Estas reflexiones nos llevan a la conclusión de que es necesario renovarse para no morir. Esto quiere decir que hay que volver a los principios básicos para desarrollar administraciones eficientes en un entorno adverso.

Si bien lo importante es sobrevivir en un corto plazo tan asfixiante, las empresas que desean perdurar deben recurrir a la planeación moderna, estableciendo objetivos y estrategias sólidas que les proporcionen la flexibilidad necesaria para ajustarse, adaptarse y readaptarse si es necesario, con visión del negocio a corto, mediano y largo plazo.

La esencia de la planeación consiste en definir el rumbo, y cuando la tormenta arrecia ciertamente lo importante es sobrevivir, pero aún así no debe perderse el rumbo hacia el punto de destino.

Aunque la planeación es una actividad compleja, sé esta absolutamente convencido de que en estos momentos difíciles es necesario realizar en nuestras empresas un esfuerzo efectivo para la evaluación continua de los impactos derivados de los cambios, y en la generación de alternativas para encontrar las soluciones más recomendables para superar los cambios del entorno. Si bien la planeación es útil para optimizar resultados en épocas de abundancia, es una necesidad vital en épocas de crisis.

Dentro del proceso de planeación debemos de dar particular importancia a la planeación estratégica. Las oportunidades y amenazas reales proceden casi siempre del medio externo, y es la planeación estratégica quien puede ayudarnos a encarar el cambio, que muy probablemente proceda de fuera de la organización. En el pasado los cambios se presentaban lenta y gradualmente, por lo que sus consecuencias eran relativamente previsibles. Pero cuando se presentan rápida y desordenadamente, como ocurre en la actualidad, sus consecuencias son más difíciles de anticipar y determinar las mejores medidas para adaptarse.

Si bien la planeación estratégica no nos podrá dar siempre una visión perfecta, es evidente que si puede ayudarnos a tomar las mejores decisiones en función de los eventos futuros más probables, permitiéndonos identificar lo más temprano posible los cambios que puedan resultar en amenazas o brindarnos oportunidades para la empresa, calculando sus consecuencias para elegir las reacciones más adecuadas.

La planeación estratégica es un ejercicio consciente, es un esfuerzo sistemático mediante el cual conociendo el presente, anticipando los eventos futuros, fijando los objetivos y definiendo las estrategias institucionales, se consigue que se presenten resultados y situaciones que no se hubiesen presentado por sí mismas, mediante el desarrollo de planes detallados y de poner en práctica políticas orientadas al logro de los objetivos básicos de la compañía.

---

## GLOSARIO

**Apreciación.** Cuando una moneda incrementa su valor en un sistema de tipo de cambio flexible.

**Balanza Comercial.** Enumera y cuantifica el valor monetario de la totalidad de las compras (importaciones) y las ventas (exportaciones) sólo por las mercancías que un país intercambia con el exterior.

**Cetes.** Abreviatura de certificados de la tesorería, un instrumento de captación del gobierno federal mexicano, operado a descuento, cuyo valor al vencimiento es de \$ 10.00 y cuya tasa equivalente de rendimiento se utiliza como referencia para el otorgamiento de créditos.

**Déficit en la Balanza de Cuenta Corriente.** Significa un exceso de importaciones de mercancías o bienes por encima de las exportaciones similares.

**Demanda.** Es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere a fin de procurar la satisfacción de una necesidad específica a cambio de un precio determinado.

**Estrategia.** Es un patrón que integra las metas, políticas y secuencias de acción, de una organización en un tono cohesivo.

**Expectativa.** Actitud hacia el futuro que influye en las decisiones del presente.

**Función.** Magnitud que depende de una o varias variables.

**Inflación.** Es el incremento sostenido de los precios en el paso del tiempo.

**Interés.** Es el dinero o valor que se paga por el uso del dinero, representa un costo o premio sobre el importe del capital prestado o tomado a préstamo.

**Mercado de Capitales.** Mercado en el cual se emiten y se negocian títulos valor de vencimiento superior a un año. Instrumento de deuda de largo plazo y acciones.

**Mercado de Dinero.** Mercado donde se emiten y se comercian instrumentos de deuda de corto plazo.

**Mercados Financieros.** Conjunto de agentes e instituciones financieras que canalizan la oferta y la demanda de recursos financieros, a corto y largo plazo.

**Método.** Modo de decir o hacer una cosa con orden y según ciertos criterios.

**Oferta.** Cantidad de bienes o servicios que cierto número de oferentes – productores están en posibilidad de poner a disposición del mercado a un precio determinado.

**Plan Estratégico.** Son aquellos que identifican los principales eventos, fases o logros que deben efectuarse para alcanzar los objetivos de largo plazo.

**Producto Interno Bruto.** El total de productos brutos de todas las unidades de producción que se encuentran dentro de un territorio de un país, aún cuando algunos sean propiedad de extranjeros.

**Recesión.** Baja en la actividad económica; se caracteriza por una extensión del desempleo y un descenso de la producción, los beneficios y los precios.

**Riesgo País.** Concepto de riesgo que se refiere a instrumentos de inversión de un país en particular.

**Tasa de Interés.** Porcentaje o interés que pagan los instrumentos financieros después de un período determinado y preestablecido.

**Tasa Interna de Retorno.** Es la tasa a la cual el valor presente neto de una inversión tiene el valor de cero.

**TIE.** Siglas de la tasa de interés interbancaria de equilibrio. Utilizada como referencia para créditos.

**TIIP.** Siglas de la tasa de interés interbancaria promedio. Utilizada como referencia para crédito.

**Tipo de Cambio.** Precio de una divisa extranjera en términos de la unidad monetaria nacional.

**Valor Presente Neto.** Es el valor presente del dinero pagado menos el valor presente del dinero invertido.

---

**BIBLIOGRAFIA**

---

- ABASCAL ROJAS FRANCISCO. Como se hace un plan estratégico modelo de desarrollo en una empresa. CECSA, 1996
- AGUIRRE O, El manual del financiero. México, T. D. 1995
- AHO, PAUL. Situación actual y perspectivas de la avicultura mundial y la producción de granos, <memorias ANECA 1997 México
- ALDO, Alonso. Administración de las finanzas de la empresa. Argentina: Macchi, 1980.
- ALONSO, P.F. Perspectivas de la avicultura nacional antes de las fuertes asimetrías a favor de la avicultura Estadounidense. ANECA 1997 México
- AUSTIC R. NESHEIM M. Producción Avícola ed. Manual Moderno 1994
- AVILA EDUARDO. Alimentación de las aves. Trillas 1999
- BANCO DE MÉXICO. Informe Anual 2002
- BATTAGLIA, Richard. Técnicas de manejo para ganado y aves de corral. México: Limusa. 1984 (1ª ed.).
- BIERMAN, Harold. Planeación financiera estratégica. México: CECSA. 1984 (1ª ed).
- BOLTEN, E. Steven, Administración financiera. México: Limusa, 1996 (6ª ed.).
- CACERES LUIS RENE. Estrategia, planificación y control FCE, México 1991
- CENICEROS M. TÉLLEZ G. Manual de producción avícola, la ed. Departamento de Producción animal: Aves 1995.
- CENTRO DE ESTUDIOS ECONOMICOS DEL SECTOR PRIVADO MACROECONÓMICOS. Pronóstico de la economía mexicana, sept. 2002-12-02
- CERTO Sánchez C., Strategic management. concepts and applications. New York: Mc Graw Hill. 1988 (2ª ed.).
- CLARCKE, R. G., Strategic management. concepts and applications, New York: Mc Graw Hill. 1988 (2ª Ed.)
- CORONA FUNES RAFAEL. El cambio de la proyección del pensamiento empresarial. SICCO , México 1998.
- CHADWICK, R. E., Una visión sistémica del planteamiento, Barcelona: Gili, 1973
- DEREK, F. Abell, Planeación estratégica de mercados: problemas y enfoques analíticos. México: CECSA. 1989 (1ª Ed.).
- DOMÍNGUEZ N. PAPINI A. DE ZAN W. LUI C. Competitividad y reconversión del complejo avícola. Facultad de Ciencias Económicas, UNER, Informe Final diciembre 2000.
- DRUCKER, PETER. Management: taks, responsibilities and practice, New York. Harper the Row, 1974
- FAULHABER, A Thomas. Planeación estratégica de la producción. México: Técnica, 1969 (1ª ed.).
-

- FERRARI MARCHIONI, RITA. La Planeación del desarrollo en México, Universidad Nacional Abierta, San Luis Potosí, 1999
- GÁLVEZ Azcanio, Ezequiel, Planeación estratégica en los negocios, instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas, México: ECASA, 1993 (1ª ed.).
- GAZQUE Gómez, Ramón, Enciclopedia temática pecuaria, México: UNAM, 1989
- GONZÁLEZ, M: Jesús, La planificación del desarrollo agropecuario, México: Siglo XXI, 1981 (1ª ed.).
- GUAJARDO CANTÚ GERARDO. Contabilidad financiera, Mc Gras Hill, México 1992
- HAIME Levy, Luis, Planeación financiera de la empresa moderna, México: ISEF, 1989. (3ª ed).
- HAIME, Levy, Luis, Planeación estratégica de las fuentes de financiamiento empresarial, México: ISEF, 1992 (3ª ed.).
- HARVEY, Donald, Strategic management and buisness policy, Columbus: Merril Publishing Company, 1988 (2ª ed.).
- HELLEBUST, G. Karsten y KRALLINGER C. Joseph, Planeación estratégica práctica, México: CELSA 1991 (1ª. ed).
- HOTER, Charles y DAN Shendell, Planeación estratégica: conceptos analíticos, Colombia: Norma 1986 (2ª ed.).
- INFORME SOBRE EL DESARROLLO MUNDIAL 2000/2001. Banco Mundial. Washington, 2000. Las Oportunidades y los riesgos para la región de América Latina y el Caribe en un mundo globalizado, Banco Mundial.
- INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACIÓN ECONOMICO SOCIAL (ILPES) . Guía para la formulación y evaluación de Proyectos de Inversión, Siglo XXI, México 1989
- JOHNSON GERRY. Dirección estratégica, Prentice Hall, España 1999
- KENICHE OMAHE. La mente del estratega, Mc. Gras Hill, 1998
- MAGALDI López, Miguel Angel, Explotación comercial de aves, México: Albatros, 1991 (1ª ed.).
- MARTÍNEZ Villegas, Fabián, Planeación estratégica para la crisis, México: PAC, 1986. (1ª. ed.).
- MIKLOS, Thomas, Planeación interactiva. Nueva estrategia para el logro empresarial, México: Limusa, 1993 (4ª ed.).
- MINTZBERG HENRY. El proceso estratégico, Conceptos, textos y casos, Prentice Hall, España 1991.
- MORRISEY L. George, Planeación a largo plazo: creando su propia estrategia, México: Prentice Hall, 1996 (2ª ed.).
- NAVAS, José Emilio, La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones, Madrid: Cíntas, 1996
- NOEL , Ramírez David, Empresas competitivas, una estrategia de cambio para el éxito , México: Mc Graw Hill, 1996
- NÚÑEZ G.J.(1998). Análisis de los parámetros de producción y rentabilidad de una parvada en un empresa avícola comercial de pollo de engorda en la zona de Nogales-Acultzingo, Veracruz, Tesis de Licenciatura, FES-Cuautitlán UNAM

- ORTIZ M.A; (1997) Evaluación de la productividad y utilidad contable en pollos de engorda en México. Ponencia XI Foro de Investigación Interna FES-C septiembre Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Departamento de Ciencias Pecuarias.
- ORTIZ M.A; (1997) Índices de productividad en pollo de engorda. Tecnología Avipecuaria en Latinoamericana, Noviembre, año 10 No. 118.-.
- PAZ Sánchez, Fernando, El campo y el desarrollo económico de México. México: Nuestro Tiempo, 1995 (2ª ed.).
- PERDOMO Moreno, Abraham, Planeación financiera. Para épocas normal y de inflación. México: ECAFSA. 1997 (4ª. ed).
- PIZZUTO VILLALOBOS, MARÍA DE CARMEN. La Planeación estratégica en la organización, Universidad Abierta, San Luis Potosí. 1999
- PORTER Michel, Estrategias competitivas. México: CECSA 1980 (1ª ed.).
- RAMONE, ARRANZ ANTONIO. Planeación estratégica integral. México, IILCEE. 1995
- RISSE, Jacques, La alimentación del ganado: ovino, bovino, porcino y aves. España: Blume. 1992 (1ª Ed.).
- RODRÍGUEZ Chaunet, Dinah, La agroindustria de alimentos balanceados. México: UNAM, 1974.
- SALDIVAR. Antonio, Planeación financiera de la empresa. México: Trillas. 1977.
- SÁNCHEZ IVONNE Y CANTERO GONZALO. Guía de consulta para la gestión eficaz de una empresa. Ediciones Martínez Roca. S.A. 1998.
- SANDOVAL GL TÉRREAS JF, FERNÁNDEZ RJ, REVIDATTI FA, CAMPOS-VACA MV Y QUEVEDO HD. Perfil bioquímico sérico y peso corporal en pollos con estrés físico inducido y hepatoprotección, continua. Memorias del XVII Congreso Latinoamericano de Avicultura; Lima Perú: Asoc. Lat. Avic. 1999.
- STRATEGER, O. Estrategia, estructura, decisión identidad. Barcelona: Mason 1995
- STREINES GORGE A. Planeación estratégica. Todo que el director debe saber. CECSA México 1994.
- TAYLOR, Bernard. Planeación estratégica exitosa. México: Legis, 1991.
- TEJEDA PEREA A, TÉLLEZ ISAÍAS G. Y GALINDO MALDONADO F. Técnicas de medición de estrés de aves. Veterinaria México. 1998
- TÉRREAS JC, SALDOVAL GL, FERNÁNDEZ RJ Y REVIDATTI FA. Respuesta a una maniobra inductora de estrés y al tratamiento con un producto hepatoprotector en pollos de engorda. Rev. Veterinaria México. En prensa. 2001
- THOMSON, Strickland y Bueno, Dirección y administración estratégica, conceptos, casos y lecturas. Editorial Nueva Era. 1995
- UNION NACIONAL DE AVICULTORES. Departamento de Estadística, 2002-12-02
- UNION NACIONAL DE AVICULTORES. Situación actual y perspectivas de la avicultura en México 2002