



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

## IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA AGROINDUSTRIA. ESTUDIO DE CASO.

**AUTOR:** Javier Martín García Mejía. Instituto Tecnológico de Tehuacán.  
[posgrados10@hotmail.com](mailto:posgrados10@hotmail.com)

**CO-AUTORES:** M.E. Ramón Matías López, Instituto Tecnológico de Tehuacán, Puebla. [rmatiaslopez@yahoo.com.mx](mailto:rmatiaslopez@yahoo.com.mx); M. I.I. Héctor Santos Alvarado, Instituto Tecnológico de Tehuacán, Puebla. [hsalvarado@hotmail.com](mailto:hsalvarado@hotmail.com); Ivonne Arlette Guillén Rendón. Universidad del Valle de Puebla, Campus Tehuacán. [ennovi22.22@hotmail.com](mailto:ennovi22.22@hotmail.com)

**Resumen**— Las actuales condiciones de la agroindustria demandan aplicaciones diferentes de los estilos administrativos que por años se han seguido en este ramo industrial, tanto la globalización como la competencia regional y nacional en la industria del campo en la región de Ciudad Serdán Puebla, son los detonantes de la necesidad de aplicación de estrategias de gestión acordes al siglo XXI, orientadas más a un estilo de administración estratégica con enfoque hacia la producción rural. La presente investigación analiza la implementación de la primera parte de este estilo administrativo, consistente en el uso de las ventajas competitivas de la planeación estratégica; así como las estrategias para mejorar la calidad y producción en sus diferentes procesos de cultivo para hacer competitiva a esta industria.

**Palabras clave:** estilos administrativos, competitiva, planeación estratégica, calidad.

**Abstract** The current conditions of agribusiness applications demand different management styles which for years have been followed in this industrial sector , both globalization and regional and national competition in the industry of the field in the region of Ciudad Serdan Puebla , are the triggers the need for implementation of management strategies commensurate with the twenty-first century , more oriented to a style of management with strategic approach to rural production. This research analyzes the implementation of the first part of this management style , consisting of the use of the competitive advantages of strategic planning ; and strategies to improve the quality and production in different cultivation processes for competitive industry.

**Keywords:** management styles , competitive , strategic planning, quality.

### Introducción

Es evidente que la crisis, particularmente en México, ha llegado a ser común y para muchos preocupante, principalmente para aquellos que por su actitud negativa no dejan de eludir a ella como justificante de su inactividad y de sus fracasos ante los nuevos problemas que caracterizan los tiempos turbulentos vivimos. Afortunadamente también esta los nuevos dirigentes, con un



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

comportamiento de estrategia, acepta la crisis considerando que el ambiente ofrece oportunidades a quienes tienen los conocimientos y la actitud mental positiva para aprovecharlas, o bien, presenta riesgos y amenazas para quienes por su actitud mental negativa solo actual por reacción. En esta obra de investigación promovida por el Mtro. Oscar Martín Gutiérrez Sánchez, se presenta una propuesta de planeación estratégica contando con un capitulo de marco contextual y se presentan las características bio-fisico-geográficas de la empresa estudiada, fundamentándose en establecer y conseguir claramente la visión de la organización, la cual de acuerdo con Munch (2008), es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización.

En la región de Cd. Serdán, Puebla, el campo ha quedado rezagado y poco tecnificado, además la competencia es muy alta; gracias a la apertura en venta de semillas extranjeras y principalmente de maíz hace que baje mucho su precio y cada vez es más difícil la existencia de empresas con esta actividad en la región. Los diferentes insumos que se ocupan para el cultivo de maíz cada son más altos sus costos. Por ejemplo: los fertilizantes químicos, su precio cada ciclo es más alto y por no contemplarlo a final de cada ciclo repercute en casi siempre en perdidas, debido a que se eleva su costo de producción. Es difícil mantener una empresa con esta actividad ya que cada vez recibe menos apoyos y subsidios del Gobierno Mexicano y en desventaja con los demás países sus productores reciben apoyos hasta por el rendimiento del cultivo de maíz o cebada cosechada por hectárea sin dejar de comentar créditos de avío a bajo costo y en algunos hasta sin intereses.

La planeación realizada en “Tecno Agrícola Cano S.P.R. de R.L.” tiene ciertos detalles en cuanto a la determinación de la variedad de semilla y el proceso para cultivarla. Reflejada en una deficiencia de sus recursos que repercute en la baja producción de cada lote cultivado. En el área de producción es donde se debe



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

mejorar la planeación ya que en ocasiones hay retrasos en insumos claves para el desarrollo de los cultivos. Es importante mencionar que los procesos de cultivo no han cambiado haciendo referencia que son poco tecnificados y en su caso hasta obsoletos pueden ser. El mantener una plantilla de trabajadores completa con trabajo todos los días es difícil; ya que en cada proceso de cultivo existen tiempo para tenga efecto los trabajos realizados y continuar con el proceso siguiente. Por ejemplo después de que se siembra se debe dejar sin hacer ninguna actividad hasta dos semanas y hasta ese tiempo hacer una valoración en cuestión de número de semillas germinadas y así valorar si se continúa con el próximo proceso. Es importante tener un buen suministro de insumos ya que la agricultura marca el paso el tiempo (primavera, verano, otoño, invierno) si no se tiene una buena calendarización del proceso puede estar en riesgo el éxito del cultivo. Eso sin deja a un lado las inclemencias climatológicas que cada vez son más agresivas y dañan el desarrollo de los cultivos.

Los clientes son importantes para ésta empresa rural, ya que son clientes importantes en la región. Por lo que la planeación se debe entender como “la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los resultados y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito” (Munch, 2008); y debe ser útil para cubrir las situaciones preocupantes para la Empresa ya mencionadas y dar una solución a los problemas que se presentan continuamente con la delimitación de estrategias de acuerdo al análisis correspondiente en cada área de mejora.

La planeación eficiente, constante y la revisión constante dan indicadores de producción y un sustento de calidad en cada proceso. Ya que no solo registra las



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

actividades sino también planea las actividades futuras en un máximo de siete días cotizando y haciendo sus logísticas con cada insumo o producto.

### **Descripción del Método.** *Diseño de la investigación*

Es un estudio de tipo no experimental ya que se hace un diagnóstico sobre el uso y aplicación de la planeación estratégica que en este caso desarrollaremos entendiéndose como la “guía de acción para el desarrollo de competencias” (Munch,2008); la autora aplica los principales elementos de la planeación estratégica y se trata de sustentar en el análisis del entorno y en un conocimiento integral de la organización, como una las herramientas administrativas a utilizar en el contexto de una organización agrícola para impactar sobre los procesos de producción de los cultivos de maíz y cebada, donde es necesaria la interacción con los encargados de cada rancho ya que ellos tienen la experiencia necesaria para orientar y proponer mejoras en los procesos.

El alcance es descriptivo y explicativo: es descriptivo porque buscamos especificar los procesos de producción con apoyo de paquetes tecnológicos generales y mediante un análisis recabado de trabajadores de la empresa. Es explicativo porque describimos conceptos y pasos de métodos de cultivo y al mismo tiempo se desarrolla un nuevo proceso apoyado por la experiencia de los trabajadores dándole al mismo tiempo un plan estratégico para generar un mejor impacto en la empresa y en los empleados.

El método utilizado es deductivo ya que se parte del análisis teórico de la planeación estratégica en general, para proponer la mejor estrategia de aplicación en la empresa agrícola ubicada en la comunidad de Ciudad Serdán, Puebla. El diseño del presente estudio es transeccional o transversal ya que se obtiene la



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

información durante el periodo comprendido de Junio de 2014 a Julio del 2016. La estrategia que se desarrolla para obtener la información en la presente investigación tiene un enfoque mixto: cuantitativo-cualitativo, puesto que en la recolección de la información se utilizan las técnicas de: encuesta, investigación documental y la observación directa. Esta consiste en obtener los datos de una muestra selectiva con los encargados de los ranchos, los cuales cuentan con la experiencia y conocimientos necesarios para definir los procesos ya que están directamente involucrados con el personal que labora y con los recursos que se requieren.

### *Diseño de la muestra y recolección de la información.*

Las técnicas de recolección de información que se aplican en esta investigación son la encuesta y la entrevista semiestructurada; con respecto a la encuesta se requiere de la elaboración y aplicación de un cuestionario de opinión; en cambio a la entrevista se desarrolla la guía de entrevista correspondiente. Ambas herramientas serán aplicadas a cada uno de los trabajadores y a los encargados de los ranchos, a fin de obtener propuestas para implementar la planeación estratégica en el proceso de cultivo de maíz y cebada para obtener una eficiencia de nuestros recursos. Por tanto se utiliza como estrategia base la obtención de información al 100% de las unidades de análisis o comúnmente conocido como un censo (aplicación de los instrumentos a todos los trabajadores y encargados de los ranchos).

El cuestionario a aplicar a todos los trabajadores tiene dos enfoques: hacia el proceso de cultivo de maíz y hacia el proceso de la cebada; para el primer caso, el instrumento está conformado por 8 preguntas de opción múltiple y en el segundo está conformado por 7 preguntas de opción múltiple (la pregunta excedente es



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

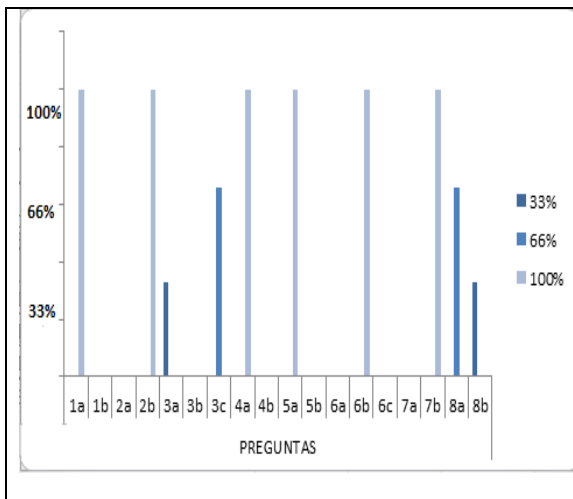
21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

sobre el número de labores de labranza que se recomienda). La entrevista semiestructura se llevará a cabo con todos los encargados de los ranchos, usando una guía de entrevista preparada con anticipación.

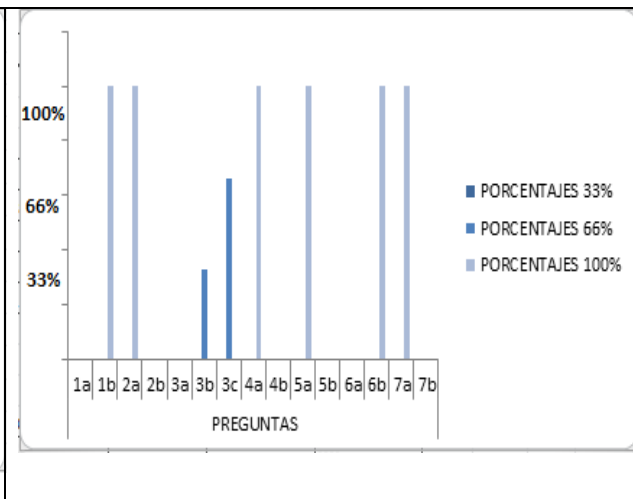
El análisis correspondiente de la información se hará con una hoja electrónica en la que se tabularán las respuestas de los cuestionarios aplicados a los empleados y se cruzará información con los comentarios de las entrevistas y vertidos por los encargados de los ranchos, para posteriormente generar los gráficos de barras correspondientes para proceder a su análisis acorde a cada pregunta del cuestionario; los comentarios vertidos en las entrevistas servirán de guía para formular la planeación estratégica requerida.

### Resultados iniciales obtenidos.

Al realizar la aplicación de los cuestionarios de opinión dirigido a los encargados de ranchos sobre el proceso de siembra de maíz y de cebada, se obtienen los resultados que se muestran en las gráficas 1 y 2:



Gráfica 1. Proceso de producción del maíz. la cebada.



Gráfica 2. Proceso de producción de la cebada.



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

### *Interpretación de resultados.*

Sintetizando la información obtenida hace referencia que:

1. Los trabajadores del rancho prefieren aplicar semilla criolla,
2. En la fertilización recomiendan aplicar una mezcla de abono orgánico y químico.
3. También se coincide en utilizar maquinaria en las labores de cultivo,
4. Aplicar herbicidas en control de malezas.
5. En el control de plagas recomiendan aplicar fungicidas cabe hacer mención que los productos y dosificación por hectárea se hacen con recomendaciones de técnicos especializados.
6. Así mismo el técnico recomienda la fertilización adecuada, previo análisis de suelos.

### *Propuesta.*

Como ya se mencionó esta investigación es con la finalidad de tener una metodología para implementar la planeación estratégica en la empresa “Tecno Agrícola Cano S.P.R. de R.L.”, donde se establecen los pasos que conforman dicha metodología fundamentada en la propuesta de Lourdes Münch (2008), en donde se aprovechan las fortalezas de la organización así como el contexto de la empresa, por tanto se propone un proceso de producción para el siguiente ciclo de siembra, impactando en la eficiencia en los recursos:

1. Análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas)
2. Situación actual de la empresa (inventarios de materia prima, productos, activos, etc.)
3. Visión, Misión y Objetivos de la empresa.
4. Filosofía Empresarial.



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

5. Diseño de estrategias en los procesos de producción (siembra).
6. Capacitaciones
7. Aplicación de herramientas de calidad.
8. Diagrama causa-efecto para identificación de fallos.
9. Manejo de la información de apoyo, creación de metas y seguimiento.

A continuación se desarrollan los puntos 3, 4 y 9 de la propuesta como ejemplificación:

**Visión:** Ser la empresa líder en los cultivos de maíz y cebada cultivados con la más alta calidad posicionándonos en el mercado local y regional.

**Misión:** Cultivar maíz y cebada de la mejor calidad a partir de la innovación tecnológica, con procesos eficientes y trabajo en equipo comprometidos con el desarrollo de nuestro personal para lograr rentabilidad.

**Filosofía:** En Tecno Agrícola Cano S.P.R. de R.L. Creemos y practicamos como una forma de vida la calidad, eficiencia y la honestidad.

### **Objetivos:**

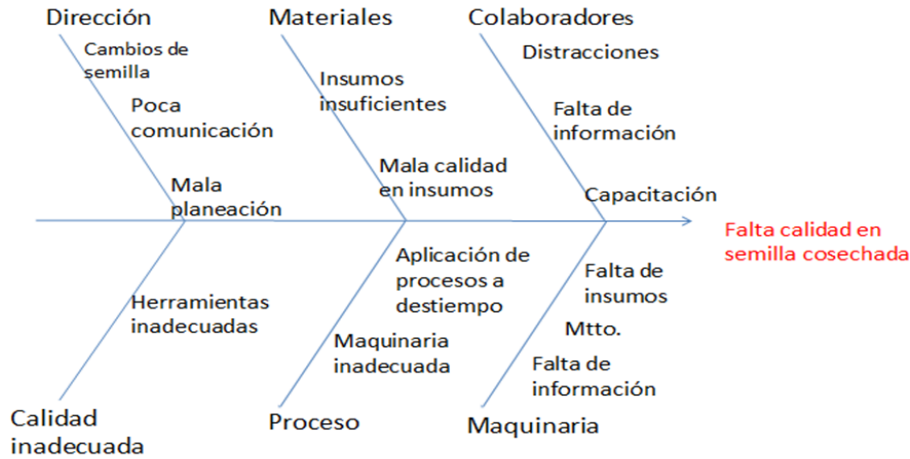
1. Lograr que en la producción tenga el mínimo de errores, con la ayuda de herramientas de calidad.
2. Mantener las áreas, lotes y maquinaria de trabajo limpios.

**Diagrama de Ishikawa:** Con ayuda de esta herramienta se mencionan los fallos más comunes dentro de la empresa durante el proceso de cultivo como muestra en el diagrama causa-efecto. Gracias a esta herramienta nos permite saber cuáles son las causas de raíz del problema no solamente de una línea de producción, sino que también de algún otro departamento.





**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”**  
 Multidisciplinario  
 21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México



Los puntos que muestra el proceso son los errores más recurrentes durante cultivo son el proceso y materiales. Mientras que la parte de la maquinaria, de igual forma denota los problemas que presentan estas. Por lo que es importante llevar el seguimiento adecuado del mantenimiento preventivo que llevan a cabo para evitar que una maquina funcione mal y por consecuente presente fallas en las operaciones.

**Conclusiones**

Con la propuesta del plan estratégico se busca la mejora de los procesos de cultivo de maíz y cebada es necesaria para la empresa, para prevenir errores en el proceso, retrasos y confusiones en la información, por lo que la difusión de la información es importante para evitar mal entendidos respecto a la producción. Ahora se propone un proceso por lo que es importante tener una buena interpretación de la información, es la causa de implementar el cuadro de planeación estratégica. Un aspecto importante a considerar son la comunicación, manejo de información, cumplimiento de los objetivos, ya que con pasar el tiempo se presentan nuevos inconvenientes, la mejora continua junto con nuevos objetivos de calidad aplicando herramientas de calidad se lograra que la empresa



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

tenga éxito. Teniendo mejor capacitado y preparado al personal se lograr que los procesos de maíz y cebada sean más eficientes y no solo se cumpla con la cantidad sino también con calidad. Su principal tarea de la administración es interpretar los objetivos de la empresa y traducirlos en acciones mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir los objetivos. La asesoría técnica debe capacitaciones sobre los insumos y su dosificación así como su aplicación. Logrando en conjunto con la administración la máxima eficiencia de los recursos.

### Referencias

- Alford y Bangs. “Manual de la producción”. Editorial Uthea. 1998
- Álvarez T. Martin G. “Manual de planeación estratégica”. Editorial Panorama. 2002
- Deming, W. E.. “Calidad, productividad y competitividad; La salida de la crisis”. Editorial Díaz Santos. 1986
- Druker, P. “Management, tasks, responsibilities, practices”. USA. Harpes and Row. 1994
- Hernández, S. “Metodología de la investigación”. Editorial McGraw Hill. 2005
- Johnson y Scholes. “Dirección estratégica”. México. Prentice-Hall. 1998
- Martínez V. F. “Planeación Estratégica Creativa”. México. PAC. 2008
- Munch G. L. Planeación Estratégica, México. TRILLAS. 2008
- Oakland, J. S. “Administración por calidad total”. Editorial Patria. 2004
- Porter, M. “Estrategia competitiva”, México, CECSA. 2002
- Stainer G. A. “Planeación Estratégica”. México. CECSA. 2004
- Sun Tzu. “El arte de la guerra”. Fondo de Cultura Económica, México, 2000