

Quinta Época. Año XVI. Volumen 30. Enero-junio del 2012.

**“LA TÉCNICA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ,  
ADOPTADA Y ADAPTADA A LA ACTIVIDAD  
AGROALIMENTARIA  
-ANTECEDENTES HISTÓRICOS -”**

Alfredo Aguilar Valdés<sup>1</sup>, Agustín Cabral M.<sup>2</sup>, Felipe Alvarado M.<sup>3</sup>,  
Tomás E. Alvarado M.<sup>4</sup>, Ana Ma. Arras V.<sup>5</sup>,  
Francisco G. Denogean B.<sup>6</sup>, y Salomón Moreno M.<sup>6</sup>

**The strategic management technique adapted  
to the agri-food activity**

**ABSTRACT**

Strategic management, in its visionary concept, is a group of techniques and tools used preferably to generate a company's growth, development and consolidation, using different and efficient tools to accomplish goals, as well as competitive, innovated models to review in detail, the strengths, weaknesses, opportunities and threats the companies might have or face in order to compete in the national and international markets. This is done through decision making and the company's top performance to increase its efficient productivity, using current SWOT Analysis adapted to the conditions of the agricultural, farm animal husbandry and agro-industrial companies. The strategic management helps recognize the methodology techniques under which the company has been created as well as the company's efficient or inefficient performance. It identifies if the applied methodology can make the company grow using the best possible resources, always looking for favorable results for all the parties involved: the company, the owners, the employees and workers, thus creating a real synergy of measurable scopes where a “win-win situation” will benefit everyone and not only the owners of business.

**Key Words:** Strategic Management, Methodology, SWOT Analysis.

**RESUMEN**

La administración estratégica en su concepto visionario es un conjunto de técnicas e instrumentos utilizados preferentemente en las empresas para llevar a cabo un crecimiento, desarrollo y consolidación de las mismas utilizando diversas herramientas que sean eficaces para poder lograr el objetivo, utilizando modelos de competencia innovadores para revisar en detalle, qué fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas tienen para competir en los mercados nacionales e internacionales. Esto se da gracias a la toma de decisiones para incrementar una productividad altamente eficiente con un funcionamiento óptimo en la empresa, utilizando la matriz FODA actualizada y adaptada a las condiciones propias de las empresas agrícolas, agropecuarias y agroindustriales que nos ayuda a reconocer si la empresa tiene altas o bajas participaciones y utilizando la forma en cómo fue creada la empresa y si lo hicieron bajo una metodología de esta técnica o de otras semejantes, y si la metodología aplicada puede lograr hacer crecer a la empresa utilizando la mejor cantidad de recursos posibles buscando siempre resultados favorables para todos los actores involucrados;

<sup>1</sup> Autor principal en colaboración con los miembros del Cuerpo Académico UAAAN-CA-10 [aaguilar@ual.mx](mailto:aaguilar@ual.mx)

<sup>2</sup> [acabralmar@yahoo.com.mx](mailto:acabralmar@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup> Correo: [fel\\_alvarado@hotmail.com](mailto:fel_alvarado@hotmail.com)

<sup>4</sup> Correo: [Talvmar9@gmail.com](mailto:Talvmar9@gmail.com)

<sup>5</sup> Red de Cuerpos Académico UA de Chih.-CA-12

<sup>6</sup> Red de Cuerpos Académico UNISON-CA-72

la propia empresa, los dueños de la misma y desde luego a empleados y trabajadores creando una sinergia real y de alcances mensurables, en donde la famosa frase "ganar-ganar" sea en verdad en beneficio colectivo para todos y no únicamente para los dueños del negocio.

**Palabras Clave:** Administración estratégica, metodología, matriz FODA.

## DESARROLLO

**Administrar estratégicamente**, es llevar a cabo un análisis minucioso sobre nuevas corrientes y escuelas, cuyos autores la describen como una herramienta individual y contemporánea, y reconocer y revisar al conjunto de técnicas administrativas de actualidad a las que se les puede denominar como técnicas de administración estratégica.

En congruencia con la modernidad, administrar estratégicamente, significa que las funciones tradicionales se actualicen y se vuelvan precisamente estratégicas que orienten en forma más dinámica y eficaz, adaptándose a los momentos y circunstancias actuales, logrando que actúen a favor de la productividad empresarial.

Se puede señalar a la A.E., como el "conjunto de técnicas administrativas de actualidad que promueven con sus ideas la proyección de lo estratégico hacia el futuro" Estas técnicas "se basan en el análisis prospectivo, permitiendo con ello la configuración anticipada de los fenómenos que se desean estudiar, analizar, evaluar, y corregir en el ámbito empresarial".

**Las hoy denominadas nuevas técnicas de A.E.** cada una presenta su propio estilo de acuerdo a la influencia y criterio de cada autor o autores, diseñan una metodología para escenarios presentes y futuros, revisando cada diagnóstico estratégico con sus posibles consecuencias estudiando el tipo de magnitud de las fortalezas y debilidades, previendo las características de las amenazas y oportunidades que puedan presentarse. En la cual el participante conozca cada una de las técnicas administrativas actuales que hoy se consideran como estratégicas y finalmente trabajar y aprender en el desarrollo de casos prácticos.

### **Surgimiento de la administración estratégica.**

Los administradores de éxito, eficientes y eficaces siempre han promovido buenas estrategias, los estudiosos de la administración clásica reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Es muy importante conocer en detalle el análisis histórico de lo que hoy se considera el ámbito de la Administración Estratégica.

### **Enfoque de la formulación de las políticas (décadas de los años 50's)**

Un pequeño empresario ofrece una clase de bienes o servicios a un grupo reducido de clientes, las áreas funcionales de la empresa pueden planearse, organizarse y coordinarse de manera sencilla e informal.

La actividad de integrar las funciones requiere procedimientos formales para la empresa tanto dentro como entre las áreas funcionales básicas. Así surge el "enfoque de la formulación de políticas" implementación de guías de orientación cotidianas.

### **Enfoque de estrategias inicial (1960-1975)**

Chandler propone que la estrategia es la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograrlo.

El enfoque de la estrategia abarca cuatro ideas claves, que son:

1. Las **“acciones”** a emprender para lograr los objetivos, fines y metas.
2. La **“búsqueda”** de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que puede o no necesitar una consideración.
3. **Interés en “como” se formula la estrategia**, no únicamente que resultara de ella.
4. **Abandonar lo convencional** de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable y previsible. Chandler A. desarrollo sus ideas usando el método histórico, analizando cuidadosamente el crecimiento y desarrollo paulatinos de la empresa.

Andrews K., Ansoff., Col's., estrategia es un proceso en lugar de indicaciones fijas y permanentes.

Se hicieron evidentes dos factores:

1. La **“planeación estratégica”** resultado apropiada en el mundo organizacional y se transformo en una nueva técnica, que han desarrollado numerosos autores estructurando distintas corrientes y escuelas de actualidad.
2. **El papel del administrador** a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba muy claro, pero se fue adaptando con nuevas experiencias. La influencia norteamericana ha sido decisiva en el ámbito empresarial mexicano, al grado incluso de provocar una transculturación de tipo intelectual que no siempre ha sido lo más conveniente y menos en esta época de una globalización agresiva

### **Enfoque de la administración estratégica (1970-1990)**

Hoffer Ch. y Schendel D., sugirieron que la administración estratégica basada en el principio de que el diseño general de una organización se base si el logro de los objetivos y políticas sean los factores clave en el proceso.

Esto se centra en cuatro aspectos claves de la administración estratégica son:

1. El establecimiento de **objetivos y políticas**.
2. La **actividad o la acción** en la formulación de estrategia.
3. La implantación de la **estrategia y sus tácticas**.
4. **Cambios** en la estructura de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados con una mayor agilidad y talento.

Los factores clave son los procesos políticos en el área de recursos humanos y las reacciones individuales internas de la organización.

### **Estrategias y políticas**

Las estrategias son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de los objetivos generales.

Las políticas son guías normas y tácticas de conducta proporcionan orientación en la acción administrativa y en la toma de decisiones.

### **Principales tipos de estrategias.**

Las principales estrategias que fijan el rumbo general de las operaciones:

- Bienes o servicios.
- Mercadotecnia
- Crecimiento
- Finanzas
- Estructura organizacional
- Personal (Recursos humanos)
- Relaciones publicas

### Proceso evolutivo

La evolución de la administración puede segmentarse en cuatro fases claramente definidas, las cuales son:

1. **La planeación financiera.** La cual es aplicada en la mayoría de las organizaciones de cierta relevancia y desarrollo económico.
2. **La planeación de pronóstico.** Que ha demostrado una evolución en la medida en que los responsables de esta técnica han extendido sus horizontes temporales mas allá de lo presupuestado anualmente.
3. **La planeación estratégica (clásica).** La que día a día presenta enfoques sistematizados y de extensión, cuyo perfeccionamiento deriva de los análisis profundos y creativos de las tendencias que muestran las empresas, el mercado y la competencia.
4. **La administración estratégica.** La que en su grado de evolución, renovación y extensión permite en forma interna evaluar los beneficios que presentan los tres puntos de planeación antes citados, pero debe concientizar al empresario o productor en los agronegocios de la falta de mejoramiento en algunas empresas y en que su ritmo de transformación no es objeto de cambio. Aspectos que deben ser analizados mediante los siguientes criterios.

### La administración estratégica y sus raíces

El poder de la estrategia es el que marca el rumbo de toda la empresa, una estrategia poco clara y no apta lleva a la organización al desorden e improductividad; una estrategia adecuada y flexible y comprendida por todos los miembros de la organización la lleva a un avance y éxito seguro.

Lo que marca la diferencia entre una empresa no es la complejidad de sus técnicas de planeación, si no la dedicación y la profundidad con que los planes estratégicos están inmersos en toda la organización y ligados a la toma de decisiones a nivel operativo.

**Administrar estratégicamente,** implica que la estrategia y sus tácticas guíen todos los pasos de la organización y función de ella.

### Una metodología y su actitud prospectiva

El futuro debe ser considerado a dos elementos prioritarios: la metodología y la actitud prospectiva.

La dimensión horizontal se representa el tiempo (pasado, presente, futuro) y donde la dimensión vertical apela la creatividad y la imaginación. Se propone el siguiente proceso:

- a) Efectuar un movimiento de **búsqueda de la creatividad**, este paso tiene que ver con un mecanismo de lograr despertar insatisfacción por lo existente y desarrollar inquietudes, expectativas y aspiraciones tangibles a lograr.
- b) Efectuar un **movimiento hacia arriba** para desprenderse de las rutinas a las que se esta habituando, y transformar a la **rutina** en todo un proceso de perfeccionamiento paulatino y eficaz.
- c) Provocar un **movimiento hacia adelante**, análisis de anticipación, formas y esencias hacia donde se está orientando el proceso.

La combinación de la participación y crecimiento ha conducido al desarrollo de una matriz de crecimiento-participación:

Esta matriz adoptada y adaptada para el ámbito de los agronegocios ha sido dividida en cuatro cuadrantes con las siguientes características:

(A.P + A.R)	(B.P + A.C)
(A.P - B.C)	(B.P - B.C)

**ALTA PARTICIPACION / ALTO RENDIMIENTO (A.P. + A.R.)** Estos negocios se encuentran en las posiciones más ventajosas. Requieren elevadas inversiones para sostener su crecimiento, pero su elevada participación de mercado provee altas utilidades para consolidarse y financiar expansiones. Como resultado, estos negocios por lo regular van “viento en popa” de manera progresiva. *Es el caso de los grandes productores de leche afiliados a consorcios agroindustriales bien integrados a nivel nacional.*

**ALTA PARTICIPACION / BAJO CRECIMIENTO (A.P. – B. C.)** Con su elevada participación estos negocios producen grandes utilidades y flujo de efectivo. Pero debido a que la empresa no crece rápidamente, la necesidad de revertir las utilidades en expansión es muy reducida. Estos negocios producen un gran flujo de efectivo positivo y manejan un criterio conservador respecto a su crecimiento. *Ejemplo: el caso de los nuevos pequeños y medianos productores de café orgánico en el sureste de la República.*

**BAJA PARTICIPACION /ALTO CRECIMIENTO (B.P. + A.C.)** Dado que compiten en mercados con un alto crecimiento, estos negocios requieren de una gran cantidad de fondos para financiar su crecimiento. Pero su baja participación de mercado y por tanto, su baja rentabilidad, se traduce en una generación insuficiente de fondos y flujo de efectivo. Por ejemplo; *Los pequeños productores participando de un mercado en crecimiento a pequeña y mediana escala como los caprinocultores.*

**BAJA PARTICIPACION / BAJO CRECIMIENTO (B.P. –B.C.)** Estos negocios no requieren mucha inversión pero tampoco producen suficiente flujo de efectivo. En términos generales, tienden a emplear cantidades modestas de fondos y su expansión es nula, algunos de ellos corren el riesgo de morir por inanición. *El mejor ejemplo: Los productores ejidales que con tantas dádivas los volvieron improductivos y ahora con los cambios constitucionales deciden mejor vender sus tierras o sobrevivir en la pobreza o en su caso emigrar en forma masiva a los USA.*

Para esta clasificación de crecimiento-participación, se prescriben los siguientes **mandatos estratégicos:**

**NEGOCIOS (A.P. + A.R.):** Deben recibir completa la participación de capital que les corresponde, ser motivados a invertir el capital en su crecimiento y a mantener una solida posición de participación en el mercado.

**NEGOCIOS (A.P. – B.C.):** Deben ser proveedores de fondos para otras líneas de negocios. La inversión que se efectuó en ellos debe ser minimizada para maximizar y mantener su flujo de efectivo.

**NEGOCIOS (B.P. + A.C.):** Deben ser motivo de inversión, para mejorar su participación de mercado. Sin embargo, dada la enorme cantidad de fondos que se requieren para crecer a una alta participación y alto rendimiento, se necesita de una adecuada planeación estratégica que enfoque la correcta aplicación de los recursos humanos, técnicos y económicos con que cuenta la organización.

**NEGOCIOS (B.P. – B.C.):** Son empresas que si no se han vendido las tierras ejidales en este caso, deben crecer poco a poco, con un mejoramiento notable en su administración interna, superando su nivel de rentabilidad y acudiendo cuando se pueda a financiamientos cómodos o hasta el autofinanciamiento si es posible.

**La administración administrativa competitiva**

Al evaluar una empresa agroalimentaria o agroindustrial debe observarse como interactúan algunas variables como la competencia, los consumidores, el contexto regional, nacional y el contexto mundial.

Se trata de observar mediante un análisis individual de los principales competidores. El tiempo que se requiere para dar respuesta, hay las capacidades para emprender movimientos defensivos y la dirección probable de cada uno de ellos.

Cuando se utiliza una estrategia corriente y primaria esto implica comprender si el competidor puede estar en condiciones de responder a las siguientes preguntas:

- 1.1 ¿Se basa el competidor en una estrategia explícita o sigue con la idea de que solo es una política de la empresa?
- 1.2 ¿Cuáles han sido a través del tiempo las distintas estrategias del competidor y determinar si existe una coherencia lógica entre ellas?
- 1.3 ¿Cómo está formada su cartera de negocios?

<b>EVOLUCION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y SU FUSION CON LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA</b>			
	<b>CONCEPTOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE LA EMPRESA</b>	<b>CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA</b>
<b>PASO I</b>	Ausencia de planeación	1. Control de costos, presupuesto anual poco funcional.	Supervivencia por esfuerzos individuales.
<b>PASO II</b>	Planeación de costos	1. Control de costos, presupuesto anual poco funcional.	Cumplir con el presupuesto
<b>PASO III</b>	Planeación de abajo hacia arriba	1. Planes departamentales combinados. 2. Cada uno hace lo suyo 3. Supuesto: la suma de todas las partes hace al “todo”. 4. Colocación de recursos estratégicos.	Planes por departamentos
<b>PASO IV</b>	Planeación orientada funcionalmente	1. Respuesta de mercados y competencia 2. Análisis situacional comprensivo. 3. Investigación de mercado 4. Evaluación de alternativas estratégicas. 5. Colocación de recursos dinámicos.	Pensamiento estratégico con una adecuada supervisión en todos los niveles

<p><b>PASO V</b></p>	<p>Planeación estratégica consolidada</p>	<p>1. Orientación de recursos para la ventaja competitiva                  2. Marco de referencia escogido.                  3. Proceso de planeación creativo y flexible.                  4. Clima organizacional propicio                  5. Monitoreo continuo del medio ambiente y competencia.                  6. Sistema organizativo y de recompensa.</p>	<p>1. Creación y preparación para el futuro.                  2. Prospectiva bien calculada y analizada.</p>
<p><b>PROSPECTIVA 2000-2030 fusión y desarrollo de la planeación estratégica con la administración estratégica</b></p>		<p>Actividades                  Aparecen y reaparecen técnicas administrativas con un universo estratégico y variables empresariales de influencia norteamericana y japonesa principalmente, el reto es adoptarlas y adaptarlas al ámbito de los agronegocios en México.</p>	
<p><b>Características de la empresa:</b>                  - Participa de una competencia globalizadora, filosofía del “crece más, el que más tiene”.                  - Ambiente por demás agresivo, competitivo, pérdida y desorientación de los valores humanos.                  - Oportunidad de crecer con rapidez y congruencia, siempre que se busque el equilibrio del entorno y se evite la voracidad del comercio.</p>			

**Matriz FODA o diagnóstico estratégico de la situación empresarial.**

Analiza los factores externos con factores internos determinar las estrategias optimas. Analizar los factores favorables y desfavorables del entorno y de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas mediante las fortalezas y la transformación de las debilidades.

**Metodología matriz FODA**

- a) Relación entre las fortalezas internas con oportunidades externas y determinar estrategias FO, utiliza las fortalezas internas para aprovechar la oportunidades externas.
- b) Establece la relación entre fortalezas internas con amenazas externas y determina las estrategias, FA utiliza las fortalezas para evitar amenazas externas.
- c) Establece la relación de las debilidades internas con oportunidades externas y determina estrategias DO, superando las debilidades y aprovechando oportunidades.
- d) Establece la relación de las debilidades internas con amenazas externas y determina las estrategias DA, reducir al mínimo las debilidades y evitar amenazas. Realizar una depuración y agrupamiento de estrategias.

### **Selección de estrategias**

Análisis de listado de estrategias obtenido de la matriz FODA, se llevan a cabo en el proceso de primera revisión de estrategias y se debe contar con la información de visión, misión, valores, políticas, evaluación externa, evaluación interna, matriz de perfil competitivo, objetivo general y matriz FODA. Tomar en cuenta las acciones posibles, las maneras de implementarlas en términos generales: las ventajas, desventajas, correlaciones, costos y los beneficios de estas estrategias.

La segunda revisión por parte de los especialistas de la empresa, en un estudio detallado que evalúe, costos, el tiempo de implantación los recursos económicos, materiales y humanos y los beneficios trascendentales en áreas vitales de la empresa.

### **Implantación de estrategias**

Considerada la parte más difícil e importante de la A.E. y requiere mayor tiempo. Los planes estratégicos son a corto, mediano y largo plazo y deberán tener índices de medición, planes operativos de corto plazo y cuantificables, congruentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados a toda la empresa y acompañados por las recompensas y sanciones correspondientes.

Proceso de desarrollo: **primero;** los gerentes eligen los planes u objetivos estratégicos tienen cierta influencia, **segundo;** cada gerente define claramente el plan u objetivo estratégico del área o división, **tercero;** su personal traduce este objetivo en lo que se quiere lograr, **cuarto;** se define la meta y fines, se mide el logro del objetivo, y **quinto;** se definen los planes y programas operativos, que actividades e iniciativas se deben programar, y alcanzar satisfactoriamente la meta y los fines propuestos.

Planes operativos. Lista de actividades programadas tiempo, costos y metas o índices de medición.

### **Evaluación de estrategias**

Constante y en forma sistemática de acuerdo a las metas. La evaluación de estrategias es a causa de los factores internos y externos.

La revisión de planes operativos debe realizarse por los trabajadores de cada área o división ante el gerente responsable.

La evaluación de estrategias consiste de tres actividades: 1) el examen de las bases de la estrategia de una empresa; 2) la comparación de los resultados esperados con resultados reales; y 3) la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento del ciclo siguiente concuerde con los planes.

### **Reporte preliminar y final**

Son documentos que contiene la información del proceso de administración estratégica de la empresa

Se presenta normalmente en una sesión ante el primer y segundo niveles de la organización.

\* Portada de la empresa.

\* Redacción de la visión, misión, valores, políticas, objetivos generales y estrategias.

\* Programa y avances.

Se analizan y comentan las etapas y componentes, el avance de objetivos a corto plazo y el programa de los objetivos a largo plazo.



**El reporte final se presenta impreso al director.**

- Fecha de inicio
- Definición de cada una de las actividades.
- Requerimientos de cada actividad
- Cronograma-Funciograma
- Objetivos deseados
- Fecha tentativa de terminación.

Por tal motivo, **la Administración Estratégica aplicada a la actividad agroalimentaria** es un recurso que de llevarse a cabo de manera inteligente, sin duda alguna promueve mejores niveles de productividad a favor de lograr alimentos de origen vegetal y animal de alta calidad.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES**

1. \*Aguilar V.A. y Portilla G.L. **Administración Estratégica**, Segunda Edición, 2003, Universidad Autónoma de la Laguna. Torreón, Coahuila de Zaragoza.
2. De la Maza y Aguilar V.A. **Planeación Estratégica**. Universidad Autónoma de la Laguna, A.C., Tercera Edición, Torreón, Coahuila de Zaragoza 1999.
3. Gerry Johnson y Kevan Scholes, **Dirección Estratégica (Análisis de las Organizaciones)**, Prentice Hall, Tercera Edición, 1997, Madrid.
4. H.I. Ansoff/R.P. Declerk / R. L. Hayes, **El Planteamiento Estratégico, “Nueva tendencia de la Administración”**, Ed. Trillas, Primera Edición 1983, México D.F.
5. Hermida J. y otros. **Administración y Estrategia**, Macchi B.A., Primera Edición, México 1992.
6. José Carlos Jarrillo, **Dirección Estratégica**, McGraw Hill, Primera Edición, 1991, Segunda Edición 1992. México D.F.
7. Kenneth J. Albert. **Manual de Administración Estratégica**, McGraw Hill, Segunda Edición, México, D.F. 1990.
8. Minnitzber Quinn Voyer, **El Proceso Estratégico**, Ed. Prentice Hall, Primera Edición, 1997. México D.F.
9. Ramos de Lucas Ortueta, **Organización Científica de las Empresas**, Ed. Limusa (Grupo Noriega Editores), Cuarta Edición, Madrid, España, 1992.
- 10.\*Villegas Valladares, Enrique y Col’s. **Documento de investigación sobre Administración Estratégica**. FCA, Universidad Autónoma de San Luis Potosí. 2008.
11. William H. Newman, **Estrategia en Acción**, Cuarta Impresión, 1986 y 1996. México D.F.

**\*(Artículo recibido el 18 de marzo del 2011 y aceptado para su publicación el 10 de diciembre del 2011).**