



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

**FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
LICENCIATURA EN AGRONEGOCIOS INTERNACIONALES**

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS AGRONEGOCIOS

TRABAJO RECEPCIONAL EN LA MODALIDAD DE:

MONOGRAFÍA

COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN AGRONEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTA:

MARÍA ISABEL VÁZQUEZ LAGUNES

ASESORES:

DR. ÁNGEL HOMERO MORA BRITO

DR. JOSÉ ALFREDO VILLAGÓMEZ CORTÉS

H. VERACRUZ, VER.

AGOSTO 2018

CONTENIDO

INDICE DE FIGURAS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. JUSTIFICACION	2
3. OBJETIVOS	3
3.1. Objetivo General	3
3.2. Objetivos Específicos.....	3
4. MATERIAL Y MÉTODOS	4
4.1. Tipo de investigación	4
4.2. Diseño de la investigación	4
CAPÍTULO 1. LA EMPRESA.....	6
1.1. Conceptos y antecedentes	6
1.2. Clasificación de las empresas.....	8
1.3 Importancia de la estructura empresarial.....	12
CAPÍTULO 2. LOS AGRONEGOCIOS EN EL SIGLO XXI.....	15
2.1. Concepto de los agronegocios.....	15
2.2. Clasificaciones y requisitos que deben cubrir los agronegocios	15
2.3. Problemática de los agronegocios	18
2.4. Retos para los agronegocios	22
CAPÍTULO 3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN AGRONEGOCIOS.....	23
3.1. Definición de la administración	23
3.2. Concepto y antecedentes de estrategia.....	23
3.3. Conceptos y antecedentes de la Administración Estratégica.....	25
CAPÍTULO 4. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
4.1. Modelos de administración estratégica y su evolución	27
4.2. Modelos de Administración Estratégica	35
4.2.1. Modelo de administración estratégica por Hill & Jones	35
4.2.2 Modelo de Administración Estratégica por Fred R. David.	40
4.2.3 Modelo de Administración Estratégica de Thompson y Strickland	45
4.3. Agronegocios y su administración estratégica	51

4.3.1 CASO MASECA	51
4.3.2 CASO BIMBO	54
4.3.3 CASO ALPURA.....	56
CONCLUSIONES	59
LITERATURA CITADA.....	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles organizacionales en una empresa.	14
Figura 2. <i>Figuras asociativas de agronegocios de acuerdo a la Ley Agraria 1992.</i>	17
Figura 3. Cambios o evolución de la planeación.	33
Figura 4. Modelo de administración estratégica de Hill & Jones	39
Figura 5. Modelo de administración estratégica de Fred R. David.	45
Figura 6. Modelo de administración estratégica de Thompson y Strickland	49
Figura 7. Similitudes y diferencias entre los modelos de administración estratégica.	50
Figura 8. FODA de Grupo Maseca S.A de C.V	52
Figura 9. FODA Grupo BIMBO.,	56
Figura 10. FODA de la empresa Alpura.	58

DEDICATORIA

A mi madre

Margarita Lagunes Flores, porque eres una mujer fuerte, trabajadora y tienes tanto amor para todos, eres el principal apoyo de mi padre, hermanos y mío, nos haces sentir seguros y puedo decir que tu corazón es el más cálido lugar en el cual refugiarse. Te amo mamá.

A mi padre

Silvestre Vázquez Aja, por ser mi más grande ejemplo a seguir, mi mejor amigo, el mejor consejero, el más grande amor que he recibido, no encuentro palabras para agradecer lo mucho que has apoyado mis sueños y lo mucho que amas nuestro hogar, el cual siempre se siente mejor cuando estas presente. Nos haces y seguirás haciendo falta siempre, le agradezco mucho a dios por tu vida y la de mi madre. Siempre te amare papá.

A mi hermana D. Sofía Vázquez Lagunes

Por ser mi alegría, mi confidente y estar siempre conmigo, por escucharme siempre, espero estar siempre que me necesites hermanita.

A mis hermanos J. Armando Vázquez y David Eduardo Vázquez

Quienes son el alma de mi hogar, los más pequeños y consentidos. Siempre estaremos el uno para otro, los quiero muchísimo.

A mi novio Alejandro Lara Flores

Porque desde que te conozco siempre has creído en mí, siempre has sido sencillo, trabajador y noble. Gracias por tanto cariño y apoyo.

A mis amigas Mildred L. Huesca Pérez y Karen J. Nassar Razo

Con quienes he crecido a la par, siempre alegrando mis días y las considero mis hermanas; a pesar del tiempo y la distancia sabemos que siempre nos tendremos una a la otra, gracias por formar parte de mi vida.

A mis compañeros

Quiero agradecer a todos mis compañeros todos hombres de bien y profesionales ambiciosos Rafael Meza, Rafael Cansino, Rafael Luna, Rafael Ponce, Ernesto Ferral, Iván Tapia, Felipe Rosario, y en especial a Miguel Sampieri Cessa ya que siempre fue un apoyo moral para poder terminar el trabajo presentado, es un gran amigo. A mis compañeras, que son mujeres inteligentes con actitud emprendedora: Rafaela Torres, Isamar Hurtado, Paulina Aguilar, Ingrid Uscanga, Yessica Rodríguez, Samara Vázquez, Aidee Maldonado, Aranza Mirós y Daniela Zedillo, juntos hemos atravesado esta gran experiencia llamada universidad, a pesar de no pasar todo el tiempo juntos, siempre he podido contar con todos ellos y su amistad. Espero que sus caminos estén llenos de éxito dejando en alto el nombre de la Universidad Veracruzana.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, a la vida, a mis padres, a mis amigos, y a los profesores que estuvieron involucrados desde los inicios de mi educación hasta la fecha, todos ellos han dejado grandes enseñanzas en mi vida y momentos en mi memoria que son irremplazables.

Quiero agradecer a mi padre Silvestre Vázquez Aja que siempre ha confiado en que puedo alcanzar mis sueños y me ha apoyado incondicionalmente para lograrlos, él es mi inspiración y el claro ejemplo de que con esfuerzo todo es posible, además de agradecer a mi madre que siempre ha guiado mis pasos y forjado mi carácter convirtiéndome en una mujer de bien.

Quiero agradecer a mis profesores por todo el esfuerzo y tiempo que han dedicado a mi educación, principalmente quiero agradecer al Doctor José A. Villagómez Cortés y el Doctor Ángel H. Mora Brito quienes me han escuchado, orientado y transmitido sus conocimientos a lo largo de mi carrera universitaria, y que gracias a ellos he podido concluir de la mejor manera posible la presente investigación. Aprovecho para agradecer a los profesores Víctor H. Berdón, Ubaldo Aguilar, Patricia Devezé, José Satsumi, Josefina Tejeda, Terina Palacios, Dora S. Barradas, y Paulina , de quienes me llevo sólidos aprendizajes y valores.

RESUMEN

Vázquez Lagunes María Isabel. 2018. Importancia de la administración estratégica en los agronegocios. Monografía. Licenciatura en Agronegocios Internacionales, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad Veracruzana. Veracruz, Ver. Asesores: Dr. Ángel Homero Mora Brito y José Alfredo Villagómez Cortés.

Las empresas se consideran una actividad económica donde se espera obtener la máxima eficacia y eficiencia al realizar el proceso de transformación productiva. En la actualidad, las empresas operan bajo ciertos estándares, ya sea de acuerdo a su forma jurídica, giro empresarial o capacidad. El objetivo de la presente investigación fue describir los modelos de administración estratégica y mostrar su potencial para optimizar las actividades administrativas de los gerentes en los agronegocios. Para ello, se buscó información relacionada con el tema a partir de bases de datos y motores de búsqueda de internet utilizando palabras clave tanto en idioma español como en inglés. El material obtenido se clasificó y ordenó por temas y se organizó en forma secuencial. Los primeros capítulos describen la empresa, los agronegocios en el siglo XXI y la importancia de la administración estratégica en los agronegocios. Después, se abordan los modelos de administración estratégica, donde se describen con detalle tres de los más actuales; a pesar de que tienen bases similares, cada uno de ellos se centra más en algún tema específico o sigue variaciones en sus rutas, pero siempre con el mismo objetivo, ayudar a los gerentes a encontrar las estrategias que sean más adecuadas para su situación. Para ilustrar el empleo de la administración estratégica, se presenta su aplicación en tres agroindustrias exitosas en México: Grupo Maseca, Bimbo y Alpura, resaltando como la administración estratégica ha tenido un papel relevante para orientar su trayectoria empresarial. Se concluye que la administración estratégica puede ser empleada en cualquier agronegocio, y que resulta una herramienta útil para la gerencia de este tipo de empresas.

Palabras clave: Empresa, Agronegocio, Administración, Estrategia, Modelos.

1. INTRODUCCIÓN

Los agronegocios mayormente llevados a cabo por micro y pequeñas empresas no hacen de la administración estratégica su principal actividad, sino que prefieren ir librando uno a uno los problemas que se les presenten, como la falta de recursos económicos, mala gestión en los recursos humanos, imprevistos en la producción o un mal desempeño en mercado, por mencionar algunos de ellos, sin tomar las medidas de prevención necesarias para resolver estos problemas, los cuales pueden darse en cualquier momento del proceso productivo (Gómez Avendaño, 2017).

Es necesario que los gerentes en agronegocios entiendan que la competencia en el mercado cada vez se va tornando más difícil, debido al intercambio comercial internacional, que otorga una apertura económica bajo diversos tratados y acuerdos comerciales, un ejemplo de ello, es el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) , lo cual hace que muchas empresas del sector primario principalmente micro y pequeñas, tiendan a desaparecer y el campo a volverse un sector muchas veces olvidado, trayendo con esto consecuencias tanto para los productores, como para la sociedad, arrastrando de esta manera, diversos problemas como la migración del campo a la ciudad o incluso a otros países, pérdida en el producto interno bruto (PIB) que aportan los agronegocios a la nación en donde se llevan a cabo, aumento en el costo de algunos bienes de consumo, entre otros (Appendini y De Luca, 2006). Frente a los múltiples desafíos y oportunidades que existen en el mercado global, los administradores deben de ir más allá de establecer estrategias a largo plazo. Convirtiendo a la administración estratégica en un proceso y una forma de pensar de las organizaciones, para lograr conquistar el mercado. Es por ello que es necesario describir los pasos para el desarrollo de la administración estratégica en los agronegocios y mostrar los modelos de esta, con sus respectivas similitudes y diferencias.

2. JUSTIFICACION

La licenciatura en Agronegocios Internacionales de la Universidad Veracruzana (UV), busca que los profesionales formados sean altamente competitivos y funcionales para llevar a cabo actividades que promuevan el desarrollo agro empresarial de manera sustentable a lo largo de la cadena agroalimentaria , a través de conocimientos amplios y solidos que le permitan desempeñar funciones de dirigencia en el sector público o privado; impulsando a los estudiantes a desarrollar proyectos e investigaciones que sean trascendentes para el mejoramiento de las actividades productivas y de comercio nacional e internacional en una forma práctica (Vázquez-Selem *et al.*, 2013).

Por lo anterior, la elaboración de la presente investigación responde en rasgos generales al tema de la importancia de la administración estratégica en los Agronegocios, ya que la administración estratégica brinda los elementos necesarios para la toma de decisiones más acertadas, esperando así una mayor probabilidad de éxito en las empresas dedicadas al sector primario. Además de aportar información ordenada para posteriores trabajos, dicha investigación se realiza con la intención de proponer la integración de una experiencia educativa con el tema: “Administración Estratégica en los Agronegocios” para la licenciatura de Agronegocios Internacionales de la Universidad Veracruzana, con el fin de proporcionar las bases necesarias para el desarrollo de actividades gerenciales en el ámbito de los agronegocios.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Describir los modelos de administración estratégica y mostrar su potencial para optimizar las actividades administrativas de los gerentes en los agronegocios.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los antecedentes, las características de las empresas y los organismos que las operan.
- Conocer los principales problemas que enfrentan las empresas dedicadas a los agronegocios.
- Analizar la importancia de la administración estratégica en los agronegocios.
- Mostrar las características y los procedimientos para el desarrollo de modelos de administración estratégica.

4. MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. Tipo de investigación

La finalidad de esta investigación es aplicada ya que contribuye en dar solución a la deficiente administración en los agronegocios, desde el enfoque cualitativo puesto que busca interpretar los modelos de administración estratégica existentes, así como, mostrar su aplicación en las empresas. El control que se tiene sobre las variables de esta investigación es no experimental, debido a que hace referencia a la observación de modelos ya existentes sobre el tema. No existe manipulación de variables, ya que se cita a los autores del proceso de la administración estratégica. En términos de sus alcances, es un estudio exploratorio y descriptivo de la información existente sobre la administración y los modelos de administración estratégica, así como de su relevancia para los agronegocios.

La administración estratégica surge a partir de la necesidad de las organizaciones de lograr sus objetivos, sin embargo existen ciertos factores de los cuales depende la elección de una estrategia adecuada. Los agronegocios no están exentos de tal necesidad, es por eso que se lleva a cabo una recopilación documental sobre los problemas actuales, así como los que siempre han prevalecido en el desarrollo de las actividades agro empresariales, para saber de qué manera el macroambiente y el microambiente de las empresas llevan a la elección de las estrategias, además del importante papel que juegan en este procedimiento los modelos de administración estratégica.

4.2. Diseño de la investigación

El tipo de fuente utilizada es de carácter secundario y se obtiene a partir de bases de datos y buscadores de internet como:

- Google Académico (<https://scholar.google.com.mx/>)
- WorldWideScience.org (<https://worldwidescience.org/>)

- Repositorio de conocimiento institucional (<http://repositorio.iica.int/>)

Para indagar en los motores de búsqueda se utilizaron palabras clave tanto en idioma español como en inglés, las cuales incluyeron: administración, planeación estratégica, gestión estratégica, generación de modelos de negocio, administración estratégica, modelos estratégicos, empresa, evolución de la empresa, problemáticas en el sector primario, retos en agronegocios, administración de agronegocios, *strategic management in agribusiness*, *strategic management*, entre otras.

Además de las bases de datos, se recurrió a libros de bibliotecas públicas, como las de la USBI Veracruz, Bibliotecas Públicas Municipales, Biblioteca Isabel Díaz de Licona, Bibliotecas virtuales UV, *Digital Collections Harvard Library*, Biblioteca Virtual Universal, Biblioteca virtual de la Universidad de Guadalajara. Es importante mencionar los registros oficiales que fueron tomados de sus páginas oficiales, estas son:

- www.fao.org (FAO)
- www.inegi.org.mx (INEGI)
- www.sagarpa.gob.mx (SAGARPA)
- www.stps.gob.mx (Secretaría del Trabajo y Previsión Social)
- www.oas.org (The Organization of American States)

Parte de la información se tomó de tesis, revistas científicas como la revista PyMe, la Revista de Agronegocios, Prisma y revistas de divulgación como El Economista y Forbes.

El material obtenido se clasificó y ordenó por temas y se organizó en forma secuencial para integrar la descripción que se hace a continuación.

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA

1.1. Conceptos y antecedentes

La empresa es una organización de trabajo que lleva a cabo una actividad económica con la finalidad de obtener la máxima eficacia y eficiencia, organizando el proceso de transformación productiva de manera que se minimicen los costes y adoptando una forma jurídica y una estructura organizativa, que determinara la distribución del poder y la responsabilidad, así como las relaciones formales e informales entre los miembros de la organización (Camisón Zornoza & Dalmau Porta, 2009).

La empresa se puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado (Pallares *et al.*, 2005).

Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa a “la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios...” (Ley Federal de Trabajo. art.16) (STPS, 1970). La empresa es considerada un sistema ya que “es un conjunto de elementos de cualquier clase (conceptos, ideas, objetos, personas), en que cada parte influye con el todo respecto a los demás componentes del sistema” (Cuervo García y Vázquez Ordás, 2008).

El sistema “empresa” recibe una serie de entradas (*inputs*) tales como recursos materiales, recursos financieros e información, los somete a un proceso de transformación y los envía a su exterior en unas series de salidas (*outputs*). Existe un proceso de retroalimentación (*feedback*) donde el sistema utiliza la información que recibe para autorregularse y hacer que las salidas se ajusten a los objetivos perseguidos. Además, otra característica de los sistemas es el principio de la jerarquía, según el cual un sistema puede dividirse en unidades más pequeñas (sub sistemas) que siguen manteniendo las mismas propiedades presentes en todo el sistema. (Moyano Fuentes *et al.*, 2011).

Así se puede concluir que una empresa es un sistema operado por personas que utilizan bienes materiales, conocimientos y tecnología para obtener bienes o

servicios dirigidos a grupo de consumidores y que son entidades reguladas por normas o reglamentos para mejorar el funcionamiento de las actividades, tales actividades pueden ser elaboradas con un fin lucrativo o no, en donde la coincidencia de todas es satisfacer una necesidad. Ahora bien, la empresa no siempre ha sido descrita como en las definiciones anteriores, ya que se encuentra en constante cambio. La evolución de la empresa a través del tiempo se ha adaptado a los cambios en la sociedad y sus necesidades (Kuczinski, 2018).

En la época del feudalismo se centraba en la parte técnica, ya que estaba orientada a la transformación primaria y artesanal de factores productivos, en este tiempo los artesanos empezaron a organizarse formando de esta manera los gremios, organismos reguladores del bien manufacturado. En los siglos XVII y XVIII, el mercantilismo dio prioridad a la empresa comercial, en donde el intercambio de mercancías y la acumulación de capitales dieron paso a la creación de talleres propios por parte de los comerciantes. El capitalismo industrial en el siglo XIX llevó a las empresas a dedicarse a la transformación y a realizar actividades más mecánicas; durante esa época surgieron las primeras fábricas, además, aparecieron las primeras sociedades anónimas, donde el capitalismo puso fin al feudalismo y se centró más en el intercambio de bienes con otros territorios, que en su producción (Kuczinski, 2018).

Por último, a principios del siglo XX comienza el capitalismo financiero, el cual buscaba la diferenciación entre la figura del empresario y el dueño de capital; se dio la unión entre industrias y bancos principalmente entre los años 1850 y 1914. El desarrollo tecnológico permitió un aumento extraordinario de la producción industrial. La expansión del ferrocarril originó el crecimiento de industrias complementarias como las del hierro, el carbón y el acero. Desde fines de ese siglo crecieron también las industrias químicas y eléctricas (Kuczinski, 2018).

El capitalismo actual en conjunción con la apertura a la globalización, tienen como complejidad los procesos de transformación y distribución de los productos primarios, desde su origen, hasta su destino. Y dentro de esa complejidad se suma la creciente demanda de productos y servicios sofisticados, llevando a las empresas a la aplicación de tecnologías y la constante modificación de tendencias a través de la

industrialización. Tal proceso, conlleva a un balance o sea que prevalezcan las relaciones de mutuo beneficio, puesto que, la competitividad de las empresas surge del crecimiento del capital social (Alvarado Ledesma, 2004).

1.2. Clasificación de las empresas

Actualmente existen diferentes formas de clasificar las empresas, ya sea por su forma jurídica, en función de su tamaño, sector de actividad, localización de sus centros productivos, entre otros. A continuación se presentan algunas de clasificaciones y sus características más relevantes, de acuerdo con Moyano Fuentes *et al.* (2011).

El Código Civil Federal en el libro primero, título primero y título segundo las divide como personas físicas y morales donde:

Persona física hace referencia a un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos. Las cuales tienen los siguientes atributos: capacidad, estado civil, patrimonio, nombre, domicilio y nacionalidad.

Una persona moral es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado como por ejemplo una sociedad mercantil, o una asociación civil. En el caso de las personas morales, el régimen fiscal y las obligaciones que le corresponden son diferentes en relación a si tienen o no fines de lucro.

Las personas morales tienen los siguientes atributos: capacidad, patrimonio, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad. Las personas morales se regulan por el Código Fiscal y el Derecho Mercantil.

Según el Artículo 27 del Código Civil Federal Mexicano, las personas morales se regirán por las leyes correspondientes y por su escritura constitutiva y sus estatutos (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1928).

Según su forma jurídica

La empresa según la Ley de Sociedades Mercantiles capítulo uno se clasifica en:

I.- Sociedad en nombre colectivo. La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras y empresa u otras equivalentes.

II.- Sociedad en comandita simple. La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras “Sociedad en Comandita” o su abreviatura “S. en C”.

III.- Sociedad de responsabilidad limitada. Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones y el capital social nunca será inferior a tres millones de pesos.

IV.- Sociedad anónima. Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. Para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere:

1. Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
2. Que el capital social no sea menor de cincuenta mil pesos y que esté íntegramente suscrito.
3. Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.
4. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

V.- Sociedad en comandita por acciones. Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

VI.- Sociedad cooperativa. Se rigen por su legislación especial (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1934). Moyano Fuentes *et al.* (2011) las divide según su titularidad como públicas o privadas.

Según su ámbito de actuación

1. Locales. Son aquellas cuyas actividades se centran en un entorno cercano, como la localidad donde se encuentran ubicadas, la comarca, una provincia o regionales.
2. Nacionales. Son aquellas empresas cuyo campo de actuación viene representando por totalidad del territorio nacional, aunque tengan su sede en una localidad concreta.
3. Multinacionales. Son aquellas que extienden su campo de operaciones a numerosos países por todo el mundo. Para que una empresa sea considerada multinacional, no basta con exportar, sino que es necesario que la presencia en el exterior sea sólida, con centros de producción y distribución en el país destino.

Según el grado técnico de la organización de la producción

1. Artesanales: donde dominan las actividades manuales y son de escasa especialización, reducida dimensión, son de ámbito local y cuentan con una organización simple.
2. Capitalistas: donde sobresale el trabajo mecánico y existe especialización, gran capital, mercados diversos, además de una organización compleja.

Otras forma de clasificar las empresas es según la naturaleza de la actividad económica que desarrollan, ya sea:

1. Empresas del sector primario: que son aquellas en donde su producción es básicamente extractiva, utilizando recursos de la naturaleza, en este sector encontramos las empresas agrícolas, pesqueras, mineras, sanitarias, forestales, entre otras.
2. Empresas del sector secundario: que realizan actividades de transformación, un ejemplo son las empresas industriales.

3. Empresas del sector terciario: relacionadas con la prestación de servicios, por ejemplo, empresas transportistas, de comunicaciones o finanzas (Moyano Fuentes *et al.*, 2011)

Según el INEGI, las empresas pueden clasificarse por su tamaño como:

Micro: cuenta con mano de obra de hasta 10 personas en el comercio. A nivel de rama la participación más elevada de personal ocupado en el segmento de las microempresas se registró en Abarrotes y alimentos al por menor.

Pequeña: 11 a 30 personas. Por su representatividad en cuanto a personal ocupado total en las pequeñas empresas, se registró en primer lugar la rama de combustibles, aceites y lubricantes al por menor, en la segunda posición respecto al personal ocupado se ubicó materias primas para la industria al por mayor mientras que en tercer lugar se colocó la rama de abarrotes y alimentos al por menor.

Mediana: Los establecimientos medianos cuentan con 31 hasta 100 personas por su importancia en el personal ocupado total se ubicó en primer lugar la rama de Abarrotes y alimentos al por mayor, la rama de materias primas para la industria al por mayor y en la tercera rama más importante en función del personal ocupado total en este tipo de negocios fue tiendas departamentales al por menor.

Grande: cuenta con empleados desde 101 a más personas ocupadas donde le primer lugar lo tienen las tiendas de autoservicio al por menor y la segunda rama fue la de Abarrotes y alimentos al por mayor (INEGI, 2009).

De acuerdo con las clasificaciones mencionadas, se puede deducir que la clasificación de los agronegocios de acuerdo a la naturaleza de su actividad puede ejercer cualquiera de estos, a continuación el motivo:

- Primarias: Ya que involucran actividades de producción del campo, almacenaje, procesamiento y distribución de *commodities*.
- Secundarias: Como la transformación industrial de estos.
- Terciarias: Involucrando actividades de comercialización de maquinaria agrícola o de agroquímicos y fertilizantes, además de otros servicios conexos.

Además, las empresas se pueden ser clasificados dentro del ámbito que decidan seguir dentro de cualquier fase de una cadena agroalimentaria.

1.3 Importancia de la estructura empresarial

Los análisis de la relación entre la estrategia y la estructura casi siempre concluyen que la estructura sigue a la estrategia. La estrategia que selecciona una empresa determina los elementos estructurales, como la división de tareas, la integración de las actividades y las relaciones de autoridad dentro de la organización (Dess *et al.*, 2011).

La estrategia y la estructura de una empresa cambian conforme ésta aumenta de tamaño, se diversifica en nuevos mercados de productos y expande su alcance geográfico. Los tipos de estructuras organizacionales más comunes son: estructura simple, funcional y divisional (Dess *et al.*, 2011).

La estructura simple es la forma de organización más antigua y común, la mayoría de las organizaciones son muy pequeñas y tienen una sola o muy pocas líneas de productos, en las que el gerente o el propietario toma casi todas las decisiones, esta estructura es muy informal y la coordinación de tareas se logra mediante la supervisión directa, uno de los problemas con esta estructura es que los empleados pueden aprovecharse de la falta de reglamentación y actuar en beneficio propio (Ibídem).

La estructura funcional o estructura organizacional funcional. Cuando las empresas crecen tienen muchas presiones sobre el propietario y/o gerente ya que quizá este no domine todas las especialidades, por lo que necesitara contar con especialistas para las diversas áreas funcionales (por ejemplo: contabilidad, ingeniería, producción o mercadotecnia). Las ventajas de esta estructura es que al reunir a los especialistas en departamentos funcionales, la empresa mejora su coordinación y control dentro de cada una de las áreas funcionales (Ídem).

En cuanto a la estructura divisional o estructura organizacional divisional, se organiza alrededor de productos, proyectos o mercados. Cada una de estas divisiones incluye especialistas funcionales que casi siempre se organizan en departamentos, abarca unidades relativamente autónomas gobernadas por una oficina corporativa

central. La ventaja es que al crear divisiones independientes, para administrar cada mercado de productos, se realiza una separación entre control estratégico y operativo (Ídem).

La estructura conlleva a la organización, y esta es un grupo coordinado de personas que funciona para lograr metas particulares que los individuos actuando de forma aislada no podrían alcanzar. Ahora bien, la persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, materiales, financieros y de información en búsqueda de metas para la organización es llamada gerente (Hellriegel *et al.*, 2005).

Cuando se trata de una empresa asociativa orientada a los negocios, la organización es una tarea delicada y de plazos relativamente más largos que los contemplados por la mayoría de programas de desarrollo rural (PRODAR-IICA, FAO 2006).

Los gerentes y administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los miembros de una organización son gerentes y administradores, ya que existen niveles organizacionales (Figura 1). En las empresas del sector primario, los administradores de primera línea suelen ser los supervisores o capataces, los administradores de nivel medio suelen ser los jefes de departamento, administradores de un predio agropecuario, gerentes de planta o de división, jefes de mantenimiento o gerentes de sucursal, mientras que en el alto nivel se puede encontrar a los directores institucionales, propietarios de predios, gerentes generales, presidentes y vicepresidentes (Amorós *et al.*, 2007).

Existen diferentes tipos de gerentes y muchas formas en las que estos difieren de sus labores administrativas. Los gerentes funcionales supervisan a los empleados que tienen experiencia en un área como contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, mercadotecnia o producción (Hellriegel *et al.*, 2005).



Figura 1. Niveles organizacionales en una empresa.

Fuente: Tomado de Amorós *et al.* (2007).

Los gerentes generales son responsables de las operaciones de unidades más complejas como una empresa o una división, estos deben llevar a cabo cuatro funciones administrativas básicas:

- Planeación. Implica determinar las metas y medios de organización para alcanzarlas.
- Organización. Proceso de definir quienes tomaran las decisiones, quienes realizaran que trabajos y tareas, además de quien reportará a quién en la empresa.
- Dirección. Implica lograr que otros realicen las tareas necesarias motivándolos a lograr las metas de la organización.
- Control. Proceso en el cual una persona o grupo vigila de forma consiente el desempeño y toma una acción correctiva (Hellriegel *et al.*, 2005).

CAPÍTULO 2. LOS AGRONEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

2.1. Concepto de los agronegocios

Según Amorós *et al.* (2007) los agronegocios son considerados como una actividad económica de producción, transformación, asistencia, servicios y comercialización de productos de origen agrícola o agropecuario. Lo que distingue a los agronegocios de otros tipos de negocios es que la actividad de estos está directamente relacionada a los recursos naturales renovables, ya que se trabaja con seres vivos. El trabajar con biomasa, implica que durante el ciclo vital del cultivo o unidad de producción, este debe ser atendido oportunamente con los mejores recursos técnicos, económicos y de gestión posibles,

Dentro del campo de acción de los agronegocios se encuentran factores que influyen a su desarrollo como: la ubicación, características naturales y climáticas, interacción entre zonas de producción, la disponibilidad y buen uso de los recursos humanos, naturales, tecnológicos y financieros, la innovación tecnológica, la competencia y el mercado (Amorós *et al.*, 2007).

2.2. Clasificaciones y requisitos que deben cubrir los agronegocios

La selección de la figura jurídica de la empresa asociativa es importante porque a partir de allí se definen tanto los derechos como las obligaciones, las responsabilidades y los beneficios que adquiere ella y cada uno de sus socios, ante la ley, el Estado, y con los demás agentes con los que establezcan relaciones (PRODAR-IICA, 2006).

Algunas de las características básicas de una empresa asociativa son las siguientes:

- La asociación es voluntaria.
- Los socios tienen intereses comunes tan fuertes que superan sus intenciones particulares.
- Los socios son dueños del negocio, por cuanto son propietarios de los bienes materiales, como también de los bienes intangibles (como la marca y el prestigio).

- Los socios son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y actuación de la empresa (el alcance de esto varía de acuerdo al tipo de forma legal que se adopte).
- Hay una vocación de permanencia; se pretende que la empresa exista por un largo periodo de tiempo o indefinidamente.
- Se considera el entorno, reconociendo no sólo su influencia en el desarrollo de la organización, sino también el efecto que pueden causar sobre él, acciones de la misma empresa (Ibídem)

Es de importancia hacer mención a la forma de organizar las empresas dedicadas al sector primario, ya que de acuerdo a como están constituidas legalmente, se tiene idea de las dimensiones de sus objetivos y la capacidad de sus recursos para alcanzarlos, para esto según la Ley Agraria de México establecida en 1992 de acuerdo a su título cuarto relativo a las sociedades agrarias se pueden clasificar como:

- Unión de ejidos o comunidades, constituida por unión de dos o más ejidos, teniendo por objeto coordinar actividades productivas (art. 108 de la Ley Agraria, párrafo uno).
- Uniones de sociedades de producción rural, constituida por la unión de dos o más productores rurales. su responsabilidad puede ser limitada, ilimitada o suplementada (art. 111 de la Ley Agraria, párrafo 2).
- Asociaciones rurales de interés colectivo, con dos o más de las siguientes personas: ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural, cuyo objeto es la integración de los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización y cualquier otra actividad económica (art. 110 de la Ley Agraria).
- Unión de sociedades de producción rural constituida por la unión de dos o más sociedades de producción rural (art.113 de la Ley Agraria). Es así como de

acuerdo a lo mencionado a continuación se presenta la figura número 2. Que contiene los tipos de sociedades y una breve descripción de cómo se integran:

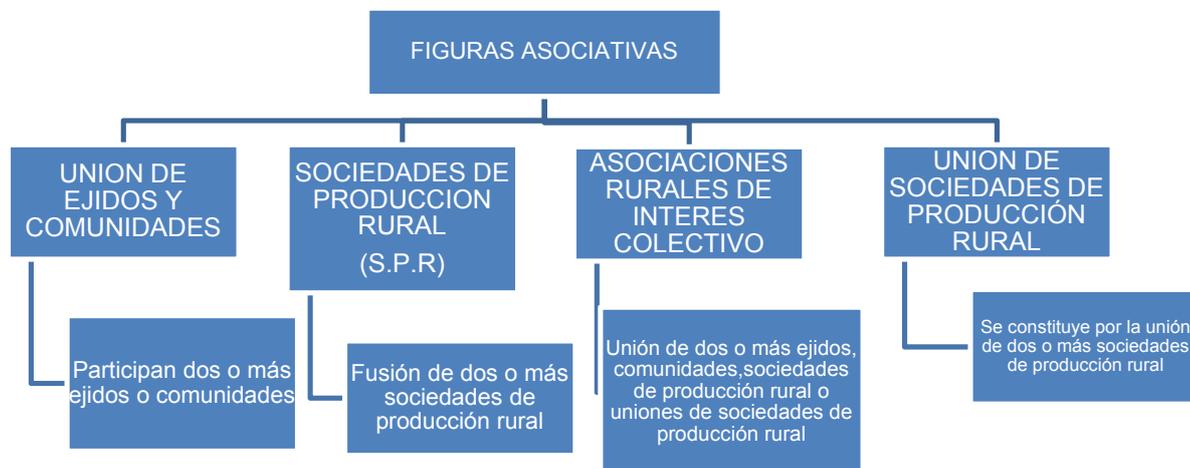


Figura 2.. Figuras asociativas de agronegocios de acuerdo a la Ley Agraria 1992.

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley Agraria (1992).

Además de esto, existen otras posibilidades que se pueden aprovechar en la Ley Agraria de 1992 como el formar alianzas estratégicas según el artículo 45: “Las tierras ejidales podrán ser objeto de cualquier contrato de asociación o aprovechamiento celebrado por el núcleo de población ejidal, o por los ejidatarios titulares, según se trate de tierras de uso común o parceladas, respectivamente...”

De igual modo, el derecho de usufructo en garantía que se menciona en el artículo 46 y el dominio pleno de las parcelas para el productor ejidatario, descrito en el artículo 81. Por otro lado, el artículo 50 hace mención que: “los ejidatarios y los ejidos podrán formar uniones de ejidos, asociaciones rurales de interés colectivo y cualquier tipo de sociedades mercantiles o civiles... para el mejor aprovechamiento de las tierras ejidales, así como para la comercialización y transformación de productos, la prestación de servicios y cualesquiera otros objetos que permitan a los ejidatarios el mejor desarrollo de sus actividades”.

La selección que tome una empresa asociativa rural sobre cuál forma jurídica adoptar depende de los objetivos de la sociedad, la decisión sobre la distribución de las ganancias y los requerimientos comerciales, impositivos o legales del mercado donde se comercialicen los productos (PRODAR-IICA, FAO 2006).

Además de analizar el marco jurídico, es necesario revisar las tendencias nacionales y el entorno en el que se desarrollan los agronegocios, de esta manera, es como se aborda el tema sobre las problemáticas que pueden enfrentar los agronegocios.

2.3. Problemática de los agronegocios

En el ambiente en el que se desarrollan los agronegocios existe una cantidad innumerable de problemáticas, riesgos, y debilidades, es por eso que de manera resumida a continuación se hace mención de algunos de ellos.

Productividad estancada: El sector primario de la economía mexicana, desde mediados de los ochenta y de manera más profunda en la década de los años noventa del siglo XX, ha enfrentado una economía caracterizada por la apertura a la competencia internacional desde el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), así como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y nueve acuerdos comerciales más. En este contexto, es necesario el sustentar y potenciar la competitividad de las empresas agroalimentarias, cuidando al mismo tiempo elevar la productividad de las unidades de baja escala (SAGARPA, 2013).

En México, la angustia acerca del comercio ha prevalecido desde que el presidente de los Estados Unidos de América (EUA) Donald Trump tomó posesión, debido a sus amenazas de anular el TLCAN y sus planes de construir un muro a lo largo de la frontera.

Cabe resaltar que con el TLCAN, México se ha convertido en el mayor importador de manzanas estadounidenses en el mundo, sin embargo, en junio de 2018 impuso aranceles de 20 por ciento a las manzanas estadounidenses en respuesta a los aranceles de EUA sobre el acero.

A medida que el gobierno del presidente Trump impone aranceles tanto a sus aliados como a sus rivales comerciales y provoca amplias represalias, el comercio global sufre trastornos y da señales de tensiones que podrían obstaculizar el crecimiento económico. La última escalada llegó el 15 de junio de 2018, cuando el presidente Donald Trump anunció nuevos aranceles de 50,000 millones de dólares en

productos chinos, lo que provocó una rápida represalia de Pekín (Goodman *et al.*, 2018).

El minifundio y la baja escala productiva: Cerca del 80% de quienes producen en el campo poseen predios menores a cinco hectáreas, lo que implica que no cuentan con escala productiva y que además presenten problemas de organización que limitan en gran medida su productividad y competitividad. La carencia de economías de escala genera altos costos de producción (Ídem).

El agua y el riego: En México, más del 60% de la superficie es árida o semiárida, el cielo alimenta las reservas hídricas con poco más de un millón y medio de metros cúbicos de agua de lluvia al año y el 77% de este recurso es utilizado en la agricultura, con grandes deficiencias en su uso y suministro. El 74% de la superficie agrícola se cultiva en temporal, por lo que la producción está más expuesta a los efectos climáticos (sequías, inundaciones, heladas, entre otros); solo el 26% de la superficie cultivada, cuenta con riego y estas áreas son cuatro veces más productivas que las de temporal en términos de valor. La sobreexplotación de los mantos acuíferos ha ocasionado agotamiento de manantiales, contaminación por inclusión salina, reducción y desaparición de cuerpos de agua, así como pérdida de ecosistemas y biodiversidad, lo que ocasiona una menor oferta de agua para consumo humano y productivo. La falta de infraestructura de riego representa un freno estructural para la productividad, del agua destinada a la producción de alimentos solo el 46% se usa de manera eficiente (Ídem).

Pobreza rural: Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL, en 2016 existían en México 53.4 millones de mexicanos en pobreza es decir el 43.6% de la población (CONEVAL, 2016). En 2012 existían en el ámbito rural 16.7 millones de personas se encuentran en situación de pobreza. Del total de la población rural 40.1% se encuentra en situación de pobreza moderada y 21.5% en pobreza extrema. La población del sector rural de México es particularmente vulnerable ya que presenta ingresos bajos y estacionales, ausencia de un salario fijo, altos riesgos de salud, rezago educativo, envejecimiento y exposición a riesgos naturales (Osorno, 2015).

Financiamiento escaso y caro: El financiamiento es una palanca de desarrollo que incentiva la inversión en capital y las actividades económicas. Sin embargo, únicamente el 1.5% del financiamiento total de la economía se canaliza al sector rural. Uno de los principales obstáculos para los productores agroalimentarios es que no encuentran en la banca de desarrollo ni en la comercial, las opciones accesibles para sus condiciones productivas. Las características propias de la actividad agroalimentaria, con altos riesgos e insuficientes instrumentos para su gestión, así como la falta de garantías reales y la ausencia de un historial crediticio por parte de los productores, hacen al sector poco atractivo para atraer financiamiento, por lo que las tasas de interés suelen ser demasiado altas. En este contexto, solo el 6% de las unidades de producción agropecuaria tienen acceso al crédito institucional (Ibídem).

En cuanto a lo que compete según el presente trabajo de investigación se puede encontrar que existen complicaciones en el desarrollo de los agronegocios desde el nivel organizacional y por supuesto administrativo de los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales de Latinoamérica, dado que son organizaciones cuyo eje de asociación inicial ha sido, casi siempre, la solución a problemas de orden comunal. Debido a esta característica, su desarrollo gerencial es incipiente, con ausencia de intereses comunes en el campo productivo y comercial, que promuevan la cohesión (PRODAR-IICA, FAO 2006).

Existen otras debilidades como la débil gestión empresarial que muestran las organizaciones de productores tiene sus raíces en una deficiente estructura y cohesión organizacional, cuyos orígenes están en la ausencia de liderazgo, la rivalidad entre organizaciones, la falta de concienciación de los productores, la baja escolaridad y la resistencia al cambio; además de que existen pocas organizaciones con una orientación agroempresarial real (Ídem).

A pesar de los problemas inherentes a la organización de los productores, los programas estatales de desarrollo agrícola y agroindustrial a menudo impulsan la creación de agroempresas que difícilmente logran la autosostenibilidad, entre otras razones por la baja capacidad de gestión empresarial de los productores a cargo, ya que en muchos casos los productores agrícolas, de pronto, se convierten en

empresarios, esto sin tener la preparación adecuada para ejercer ese nuevo papel. (Ídem).

Además de los problemas productivos como el hecho de tomar decisiones sobre el proceso de producción de las empresas agropecuarias el cual involucra el reconocer que la fuerza primaria de la producción en éstas es biológica; porque se trabaja con materiales vivos, por lo cual se pueden presentar enfermedades y plagas en forma imprevista. Por su carácter biológico, es una industria de gran riesgo, porque cualquier variación en la temperatura, lluvia o humedad implica un reajuste en el trabajo. Por esas razones, las prácticas de administración deben adaptarse a estas peculiaridades condiciones (García Pérez, 2017).

Existen otras deficiencias estructurales que dificultan la organización y el desarrollo de las agroempresas rurales y que las limitan para aprovechar las ventajas de la globalización: los reducidos mercados, entre estas se pueden señalar el bajo desarrollo tecnológico, la poca calificación de la fuerza de trabajo y las limitaciones para incursionar en actividades exportadoras (PRODAR-IICA, FAO 2006).

Algunas de las desventajas encontradas en las microempresas agropecuarias son el contar con un número reducido de trabajadores (de 1 a 10) y tener un capital menor a 2 millones de pesos, esto permea las controversias que enfrentan, dando como resultado el no tener recursos financieros suficientes para enfrentar los problemas que padecen como son los altos costos de insumos y servicios; falta de capacitación y asistencia técnica, infraestructura insuficiente para la producción, dificultades en la comercialización, dificultades en transporte y almacenamiento, falta de organización para la producción, de acceso al crédito, falta de información de los precios de los productos y desconocimiento de la administración de las actividades (García, 2017).

Las problemáticas mencionadas requieren ser solucionadas por personal capacitado en el ámbito administrativo, con conocimientos profundos sobre el entorno en el que se ubica la empresa y con los conocimientos financieros que les permita la coordinación adecuada de los recursos con los que cuenta la empresa con la mejor intención de optimizar dichos recursos (Ídem). Puesto que las problemáticas provienen

originalmente de la manera en que son administradas las empresas es necesario, enfocarse en la importancia de la administración estratégica de los agronegocios.

2.4. Retos para los agronegocios

- La globalización, merced a la revolución de las comunicaciones y el transporte que afecta la producción, los mercados, las estrategias empresariales y las exigencias de estándares y consumo, estimula la demanda y no solo de productos diferenciados, sino también de *commodities* agrícolas. La demanda orilla a las empresas a desarrollar una competencia progresiva y extrema entre distintos países.
- Fuerzas competitivas más agresivas, como consecuencia de la multiplicidad de acuerdos multilaterales, la aparición de bloques regionales y nuevas regulaciones macroeconómicas en los países desarrollados. A esto se le suma el ingenio de los gobiernos para crear nuevas barreras ligadas a estándares de calidad y de seguridad alimentaria, rastreabilidad y exigencias ambientales.
- Cambios tecnológicos e innovaciones tecnológicas y organizativas; el desarrollo de innovaciones de productos y procesos específicas a cadenas productivas, de innovaciones genéricas a diversos subsistemas
- La consolidación del poder negociador de la distribución minorista, con la expansión de supermercados e hipermercados que incorporan productos, extra alimentarios y distintos servicios.

CAPÍTULO 3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN AGRONEGOCIOS

3.1. Definición de la administración

La palabra administración se forma del prefijo “*ad*” hacia y de “*ministratio*”, palabra que proviene de la palabra *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como termino de comparación. Así la etimología de administración da idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos (Reyes Ponce, 2007).

La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Cuando una administración se ejecuta de forma adecuada comprende actividades de planeación, organización, dirección y control, las cuales son funciones tradicionales de la administración (Torres Valdivieso & Mejía Villa, 2006) Actualmente las personas se refieren a la administración como un grupo de gerentes en la organización. La administración se refiere a las actividades y tareas implicadas en la dirección de una organización o una de sus unidades: planeación, organización, dirección y control (Hellriegel *et al.*, 2005). A partir de esto, la administración se puede definir como el proceso de llevar a cabo actividades con el uso eficiente de los recursos o medios del cual dispone una empresa, institución o agronegocio para obtener un resultado. Cuyo proceso representa las funciones o actividades primarias de la administración como la planeación, organización, dirección y control.

3.2. Concepto y antecedentes de estrategia

La estrategia es, el curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de una posición futura diferente le proporcionará ganancia y ventajas en relación a su posición actual, es además una elección que involucra a toda la organización y que consiste, en una parte en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente de acuerdo a los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones en base a esa elección (Chiavenato, 2011).

Hill y Jones definen una estrategia como un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su empresa. Para la mayoría de las empresas, si no es que para todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales; de acuerdo con ese desempeño, si las estrategias de la empresa dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.

Estrategia es una palabra clave en la teoría y práctica de la administración. Incluye no sólo la guerra y los negocios, sino que se extiende a todos los actos de la vida como el ejercicio de la política, las actividades deportivas, la formación y difusión de la cultura, hasta el funcionamiento de la familia. En otras palabras, las estrategias ganan guerras organizadas, negocios, contiendas de partidos políticos, torneos deportivos, eventos culturales e incluso buenas relaciones personales. Desde luego que las estrategias mal direccionadas pueden llevar a pérdidas incalculables (Torres, 2014).

Según Torres (2014), el proceso estratégico se contempla de acuerdo con los niveles de planeación y al alcance que la empresa desea a largo plazo. Visto de esta manera, los niveles que más se consideran son:

Global: Planeación que se formula para alcanzar a todos los habitantes de este planeta, ejemplo de ello es la planeación ambiental.

Corporativo: La producción de uno o más estados futuros deseados para un *holding* o conglomerado de empresas, con miras a que todas las filiales se orienten a lograr fines comunes, ejemplo de ello podría ser la planeación que hacen los grupos Carso y Bimbo de México.

Negocio: Diseño de uno o más escenarios futuros con alcance de todas o la mayoría de las funciones de una empresa u organización. Ejemplo de ello sería la planeación que lleva a cabo Teléfonos de México del grupo Carso o la planeación de algún ingenio azucarero que no pertenece a corporativo alguno.

Funcional: Es la planeación que realizan los gerentes de la función de su responsabilidad. Sería el caso de la función ventas de Bimbo para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos como negocio que pertenece a un corporativo; o la

planeación de la función financiera que debe visualizar a futuro cuáles objetivos y qué estrategias tendrán sus áreas de contraloría y tesorería.

Operativo: consiste en la planeación de actividades y tareas a corto plazo que permiten el cumplimiento de la función, ejemplo de ello sería la publicidad para lograr vender o el cierre de un contrato de compraventa. En finanzas sería la planeación de la contraloría en sus operaciones de contabilidad financiera, contabilidad de costos, impuestos o procesamiento de datos.

Individual: Como personas también se tiene la necesidad de planear la vida, de tal suerte que la planeación individual se refiere a definir en el presente lo que como individuo se quiere que suceda en el futuro, y que no sea probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto. Algunos ejemplos serían la carrera profesional que se cursará, los ingresos mensuales, los ahorros anuales, la fecha de matrimonio o el número de hijos que se desea procrear (Torres, 2014).

De acuerdo con lo anterior, se puede definir a la estrategia como una visión de futuro de lo que se espera ser u obtener de la empresa y la selección de los medios capaces de conseguirlo.

El término estrategia proviene de dos palabras griegas estas son: *estratos* (ejército) y *ago* (en griego antiguo liderar, guiar, cambiar de dirección). En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición o sea, al general al mando de un ejército. En tiempos de Pericles (450 a.C.), la estrategia designaba las habilidades generales para la administración, el liderazgo, la oratoria y el poder. Con Alejandro Magno (330 a.C) significaba emplear la fuerza para vencer al enemigo (Chiavenato, 2011).

3.3. Conceptos y antecedentes de la Administración Estratégica

Para los objetivos de esta investigación es importante definir la administración estratégica. Existen diferentes definiciones, Fred R. David la define como la habilidad y la ciencia de formular, realizar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan lograr a una empresa sus objetivos.

La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones de las actividades de investigación y desarrollo, así como sistemas computacionales de información, con el fin de lograr el éxito de la organización (David. 2008).

La administración estratégica también puede definirse como el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización, con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Según Dess y colaboradores la administración estratégica se define como los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. La importancia de la administración estratégica reside en las preguntas: ¿Cómo y por qué algunas empresas se desempeñan mejor que otras? .Para los administradores, el desafío radica en decidir cuáles son las estrategias que proporcionarían ventajas que podrían sostenerse a lo largo del tiempo. La administración estratégica tiene cuatro atributos clave: se dirige hacia las metas generales de la organización, incluye múltiples grupos de interés, incorpora perspectivas de corto y largo plazos, y reconoce los posibles ajustes entre efectividad y eficiencia (Dess *et al.* 2011).

Existen dos cuestiones que son clave de la administración estratégica esta son de qué manera las empresas compiten entre sí y que camino siguen para lograr sostener ventajas competitivas; en pocas palabras ¿Por qué algunas empresas tienen un desempeño superior a otras y disfrutan de su ventaja a lo largo del tiempo? (Ibídem)

CAPÍTULO 4. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Modelos de administración estratégica y su evolución

Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas (Osterwalder & Pigneur, 2014).

La planificación de estrategias siempre ha existido pero ha tenido una evolución increíble. El general chino Sun Tzu en el libro “El Arte de la Guerra” no utiliza la palabra planeación como tal, sin embargo, otorga una serie de principios estratégicos que son de alta reflexión, ya que a través de ellos se juega el destino de las acciones trascendentales para conseguir la victoria, dichos principios son:

1. La mayor habilidad de un militar es conquistar a las tropas enemigas sin luchar.
2. Atente contra las reglas de la guerra. Si la proporción de sus fuerzas frente a las del enemigo es diez a uno, haga que se rinda; si fueran de cinco a uno atáquelo; si fueran el doble de numerosas, divida su ejército en dos: una mitad para atacar el enemigo por enfrente y otra por la retaguardia; si el respondiera al ataque frontal, podría ser derrotado por la retaguardia; si respondiera por la retaguardia podría ser derrotado por el frente.
3. Prepare trampas para atraer al enemigo: muestre desorganización y derrótelos. Si las fuerzas del enemigo fueran superiores evítelos. Si el adversario tiene un temperamento irascible, trate de irritarlo. Finja que está débil y él se volverá arrogante. Si estuviera tranquilo, no le des sosiego. Si sus fuerzas están unidas, sepárelas. Ataque cuando muestre que no está preparado. Aparezca cuando no lo espere. Si el enemigo estuviera descansando, fustíguelo; si estuviera acampando oblíguelo a moverse; si estuviera bien abastecido de provisiones provoque que muera de hambre. Aparezcan en puntos donde el enemigo se deba encerrar para defenderse.

4. Cuando este en territorio difícil no acampe; en regiones donde se cruzan buenos caminos, únase a sus aliados. No se demore en posiciones peligrosamente aisladas. En situación de cerco, recurra a acciones hábiles. En una posición desesperada, debe luchar. Hay caminos que no deben ser recorridos y ciudades que no deben ser sitiadas. En terrenos dispersos no luche. En terrenos fáciles no se detenga. En terrenos combatidos no ataque. En terreno abierto no intente cerrar el camino del enemigo.
5. No avance, a no ser que vea alguna ventaja; no use sus tropas a menos que pueda ganar algo; no luche, a menos que la posición sea crítica. Ningún dirigente debe colocar tropas en el campo tan solo para satisfacer su humor; ningún general debe trabar una batalla tan solo para vanagloriarse. En su debido tiempo la ira se puede transformar en alegría; el aborrecimiento puede ir seguido del contentamiento. Sin embargo, un reino que haya sido destruido, jamás podrá volver a existir; tan poco es posible resucitar a los muertos.
6. Si el enemigo está protegido por todos los puntos, prepárese para tal caso. La tarea de una operación militar es coincidir, disimuladamente, con las intenciones del enemigo. Llegar primero donde quiere para anticiparse a él sutilmente.
7. Mantener la disciplina y adaptarse al enemigo. Así, de entrada, usted será como una doncella a quien el enemigo le abre la puerta; a continuación, será un conejo suelto y el enemigo no podrá impedir que entre (Sun Tzu, 2003).

Un punto considerado el más importante para esta investigación, está en el primer principio. En el siglo V a.C., ganar una guerra sin luchar para Sun Tzu es que: “Un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después, mientras que un ejército derrotado lucha primero e intenta ganar la batalla después”. Llevado esto a la realidad en los agronegocios, sería que la empresa antes de salir a competir debe prepararse para alcanzar su visión, poder anticiparse al futuro por medio de estrategias, para poder conquistar el mercado, ya que si se improvisan las actividades, lo más probable es que le espere un fracaso.

Es importante además saber que otras corrientes del pensamiento estratégico se han seguido para llegar a lo que se conoce ahora como administración estratégica es por eso que a continuación se presenta la obra del fundador de la teoría clásica de la administración:

Henry Fayol vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas y a los 47 ocupó la gerencia general de *la Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville*. Conceptualizó el primer proceso administrativo. Estableció 14 principios administrativos:

1. División del trabajo: Se refiere a cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad: La autoridad se asume para tener el derecho de dar órdenes y exigir obediencia. La responsabilidad surge donde se ejerce autoridad.
3. Disciplina: Respetar reglas y acuerdos que rigen a la organización.
4. Unidad de Mando: Para realizar cualquier acción, el empleado debe recibir órdenes de un solo superior, ya que si depende de más de un gerente habría conflictos en las instrucciones y confusiones con la autoridad.
5. Unidad de dirección: Las operaciones de una organización con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.
6. Subordinación del interés individual al bien común: Este principio recuerda que el interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la empresa, de modo que el interés de ésta debe estar antes que el de sus miembros.
7. Remuneración del personal: La remuneración del personal es el precio del servicio prestado a una empresa. Ésta debe ser justa para empleados y empleadores.

8. Centralización: La centralización gira sobre el hecho de que en todo organismo la información converge hacia la parte directiva y desde ésta se expiden órdenes que ponen en movimiento a todas las áreas que integran el organismo.
9. Jerarquía: Se trata de la línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por un organigrama, sigue un orden de rango de la gerencia al nivel más bajo de la empresa.
10. Orden: En toda empresa deben mantenerse un orden material y un orden social. El primero consiste en que debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar destinado. El segundo consiste en que debe haber un lugar destinado a cada empleado y cada empleado tiene que estar en su lugar establecido.
11. Equidad: Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal: La elevada tasa de rotación de empleados socava el buen funcionamiento de la organización.
13. Iniciativa: Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se pueden presentar algunos errores.
14. Espíritu de grupo: La armonía y la unión entre el personal de una empresa significan una gran fortaleza para la empresa, por lo que se debe realizar el esfuerzo para establecerlas (Chiavenato, 2006).

Fayol a lo largo de estos 14 principios hace énfasis en la estructura de una organización, estos principios pueden ser tomados en cuenta en la actualidad para mejorar el desempeño de los integrantes de la empresa.

En 1969, Steiner uno de los pioneros de la administración estratégica, propone modelos de gran utilidad en la crisis petrolera de los años 1970's. Para la consideración de los sistemas en la planificación, debido a que, permite a la dirección ver las cosas como conjunto, fijar la atención sobre lo relevante y prever los

mecanismos para la coordinación de las partes, al mismo tiempo que prever la estructuración de la acción.

Entre el espacio de la planificación estratégica y de la administración global, sobresalió en los años ochenta la estrategia competitiva de Porter; en su primer artículo llamado: “Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia”, publicado en Harvard Business Review. En su Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas hace mención del cómo defender a la empresa de estas y moldearlas para su propio beneficio, lo cual es crucial para una estrategia.

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Amenaza de entrada. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.
2. El poder de los proveedores. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.
3. El poder de los compradores. Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.
4. La amenaza de los sustitutos. Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas.
5. La rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector (Porter, 2008).

El modelo de Michael Porter permite establecer el marco para definir el nivel competitivo dentro de una industria, permite identificar las partes competitivas, teniendo como punto de partida el desarrollo de una misión, visión y valores, lo cual le permitirá ubicarse manera estratégica para llevar a los objetivos.

Las amenazas de entrada hacen referencia de que cuando hay mayor competencia de mercado, se tiene un poder de negociación bajo, ya que se puede ser sustituido; sin embargo, si hay barreras de entrada que impide que lleguen mayores competidores al mercado el poder de negociación de la empresa es alto.

El segundo punto que aborda el poder de los proveedores, cuando se tiene un proveedor único significa que no se tiene otra opción de a cual comprarle, en este caso el poder de negociación está en el proveedor; si el insumo que se necesita lo tiene más proveedores el poder de negociación está en la empresa.

El poder de negociación de los compradores aumenta cuando el producto que oferta la empresa tiene muchos sustitutos, en el caso contrario cuando la empresa oferta un producto único sin sustitutos, el poder de negociación la tiene esta.

La cuarta fuerza a evaluar se refiere a la amenaza de los productos sustitutos, esto se puede desarrollar debido a los cambios tecnológicos y en los hábitos de consumo.

En cuanto la fuerza de los competidores aumenta en un mercado amplio se puede decir que el poder de negociación de la empresa es bajo, porque estos pueden entrar y se puede ser sustituido por ellos fácilmente; en caso de que existieran barreras al comercio para los competidores, se tendría mayor poder de negociación.

El modelo de las fuerzas de Porter fue desarrollado en 1979, mientras que en los años noventa la planeación interactiva de R.L. Ackoff y el manejo de la dirección estratégica, al igual que el concepto de administración estratégica por Fred R. David también se emplean en la primera década del siglo XXI. Ackoff define la planificación como un proceso mediante el cual la empresa adapta sus recursos al marco externo y a las fuerzas internas en continuo cambio, teniendo presente los objetivos a alcanzar. Es una actividad integral que busca obtener el máximo de efectividad total de la empresa, como sistema, de acuerdo con sus objetivos. La esencia de la planificación está en ver las oportunidades y peligros que el futuro pudiera plantear a la empresa para tratar de explotarlas o combatirles según sean unas u otras. Mientras que Fred R. David el principal autor sobre la administración estratégica, expone un modelo completo del proceso de esta, resalta la relevancia de la visión y misión, la evaluación

interna y externa de las organizaciones, habla sobre los niveles e integración de la estrategia y el proceso de cómo generar y seleccionar estrategias.

Michael Hitt en su obra “Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización” de 2004 presenta y explica detalladamente una nueva norma del proceso de la administración estratégica de forma práctica. Su obra otorga ejemplos, casos y recuadros de enfoque estratégico de empresas de todo el mundo, para dar una visión global y mostrar cómo utilizan los instrumentos, las técnicas y los conceptos de la administración estratégica. La Figura 3 se puede observar una línea de tiempo de los principales autores desde la planeación estratégica, hasta llegar a la administración global:

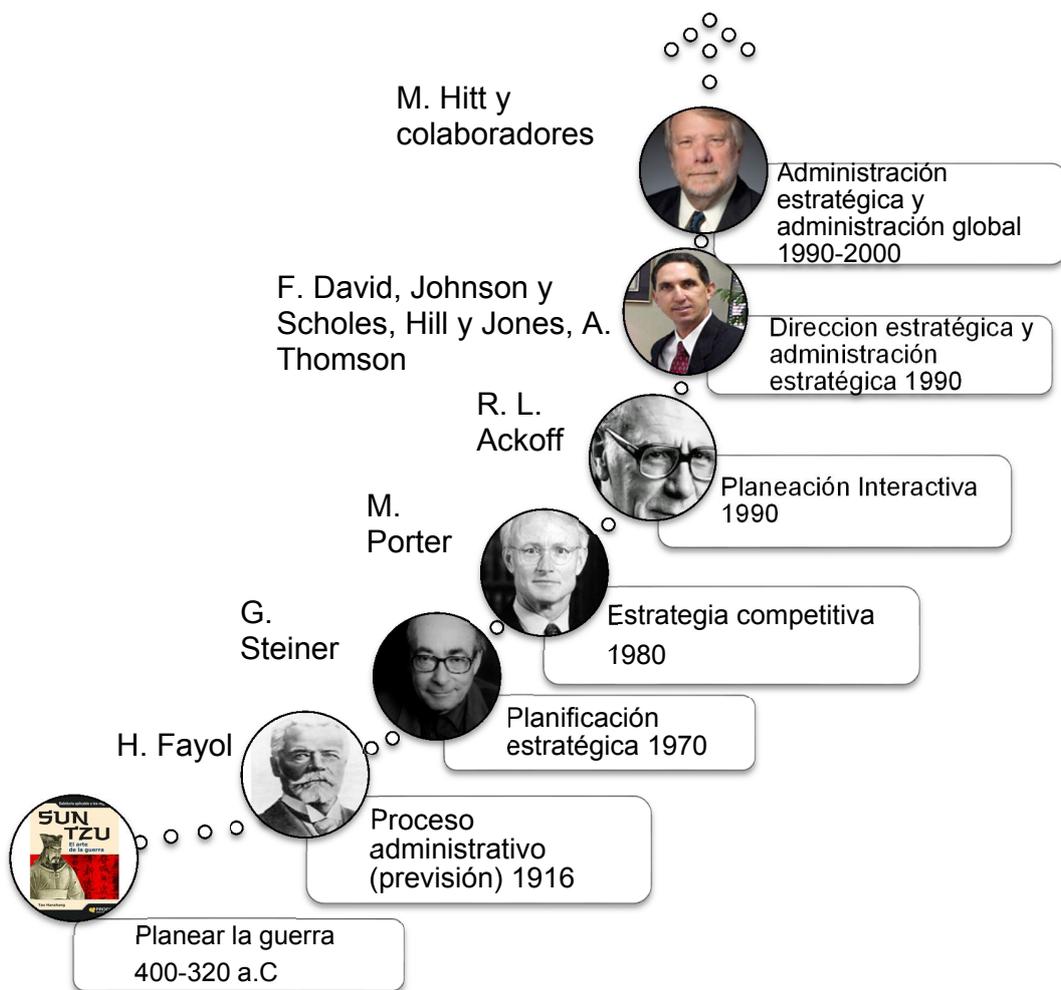


Figura 3. Cambios o evolución de la planeación.

Fuente: Torres (2014)

Puede decirse que en la actualidad el proceso de administración estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas. La declaración de la misión son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una empresa de otras similares. Una declaración de misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. La declaración de la visión responde a la pregunta ¿En que nos queremos convertir? Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas. Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a una empresa en el futuro. Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que cuenta. Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o la superioridad relativa es una información importante; además, las fortalezas y debilidades también se pueden dar por elementos propios de la naturaleza de la empresa más que por su desempeño.
4. Seleccionar las estrategias, las cuales deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable. Los puntos 3 y 4, hacen referencia del propósito de un análisis que involucra, por lo general, la comparación de las fortalezas (*strengths*), las debilidades (*weaknesses*), las oportunidades (*opportunities*) y las amenazas (*threats*) conocido como análisis FODA (por

sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la empresa, y erradicar las debilidades, o sea crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la empresa que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas, que crearán y sostendrán una ventaja competitiva.

5. Implementar las estrategias. Requiere acciones como la modificación de territorio de ventas, agregar nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios en la organización, la transferencia de gerentes entre las divisiones y la creación de un mejor sistema de información gerencial, lo que implica objetivos y políticas de apoyo en las organizaciones (Hill & Jones 2009).

A partir de estos principales procesos de la administración estratégica se pueden evaluar el tipo de modelos a utilizar, resaltando que las empresas pueden elegir el que más se adapte a sus objetivos y a las capacidades con las que cuentan para desarrollar el proceso.

4.2. Modelos de Administración Estratégica

4.2.1. Modelo de administración estratégica por Hill & Jones

El modelo de administración estratégica de Hill & Jones 2009 hace énfasis en la ventaja competitiva y la rentabilidad, mismas que se llevan a cabo a través de un proceso que consiste en tres etapas:

- La formulación de las estrategias
- La implantación de estrategias
- Retroalimentación

Formulación de la estrategia

La etapa de la formulación de la estrategia se lleva a cabo de la siguiente manera. Primero se centra en el establecimiento de la misión, visión, valores y metas:

1.- Misión: responde a las preguntas: “¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?” Para responder la primera pregunta, la empresa debe enfocarse en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente, en vez de orientarse hacia el producto. Debido a que ayuda a anticipar los cambios en la demanda, una declaración de misión orientada hacia el cliente también puede ayudar a responder las preguntas posteriores.

2.- La visión de una empresa expone cierto estado futuro deseado y expresa con frecuencia a grandes rasgos, lo que la organización trata de alcanzar.

3.- Valores: se consideran la base de la cultura organizacional de una empresa; el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización.

4.- Principales metas. Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una empresa. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una empresa si quiere concretar su misión o visión. Las metas bien construidas tienen cuatro características:

- Son precisas y medibles.
- Se refieren a temas esenciales.
- Son desafiantes, aunque realistas
- Especifican el periodo en el que deben alcanzarse

Las metas bien construidas también son un medio por el cual se puede evaluar el desempeño de los administradores. Después es necesario un análisis externo, el cual involucra las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intenta alcanzar la misión. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector. Analizar el macroambiente consiste en estudiar los

factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la empresa y su industria. Un análisis así puede revelar que la empresa debe mudar ciertas instalaciones de producción a otro país, expandirse de manera dinámica en los nuevos mercados, o cuidarse de la nueva competencia de países emergentes.

El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

Para Hill y Jones una herramienta esencial antes de la elección de la estrategia es el análisis FODA, el cual implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas.

La selección de las estrategias se da de acuerdo a los resultados obtenidos por el análisis FODA para poder equilibrar las acciones de la empresa y alcanzar los objetivos deseados. De acuerdo con esto, se pueden elegir algunas de las siguientes estrategias:

- *Estrategia de funciones*

La estrategia de funciones se dirige a mejorar la eficacia operacional de una empresa en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.

- *Estrategia de negocios*

Comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular, o alguna combinación de éstas.

- *Estrategia a nivel global*

La forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.

- *Estrategia a nivel corporativo*

Responde a las principales preguntas: ¿En qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización? y ¿Cómo se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva?

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica.

La implantación estratégica

Esta incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la empresa mediante el cierre o la venta de partes de la misma.

La etapa de la implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. Además, los administradores de alto nivel necesitan aplicar un sistema de gobierno para asegurar que todos los integrantes de la organización se conduzcan de manera que sea congruente no sólo con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino que también sea legal y ética.

La retroalimentación

Es muy importante ya que indica que la planeación estratégica es constante nunca termina. Una vez implantada la estrategia, se debe supervisar su ejecución para

determinar el grado en que se alcanzan las metas y objetivos estratégicos y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. Esta información y conocimientos respaldan al nivel corporativo a través de la línea de retroalimentación y son los insumos para la siguiente ronda de formulación e implantación estratégica. Después, los directores pueden elegir si confirman el modelo de negocios y las estrategias y metas existentes o sugieren cambios para el futuro. Por ejemplo, si una meta estratégica comprueba ser demasiado optimista, en la siguiente ocasión se establece una más conservadora. También la retroalimentación puede revelar que el modelo de negocios no funciona, por lo que los administradores deben encontrar formas de cambiarlo (Hill & Jones, 2009).

A continuación se presenta de manera ilustrativa el modelo de Hill publicado en 2009 extraído del libro “Administración Estratégica”:

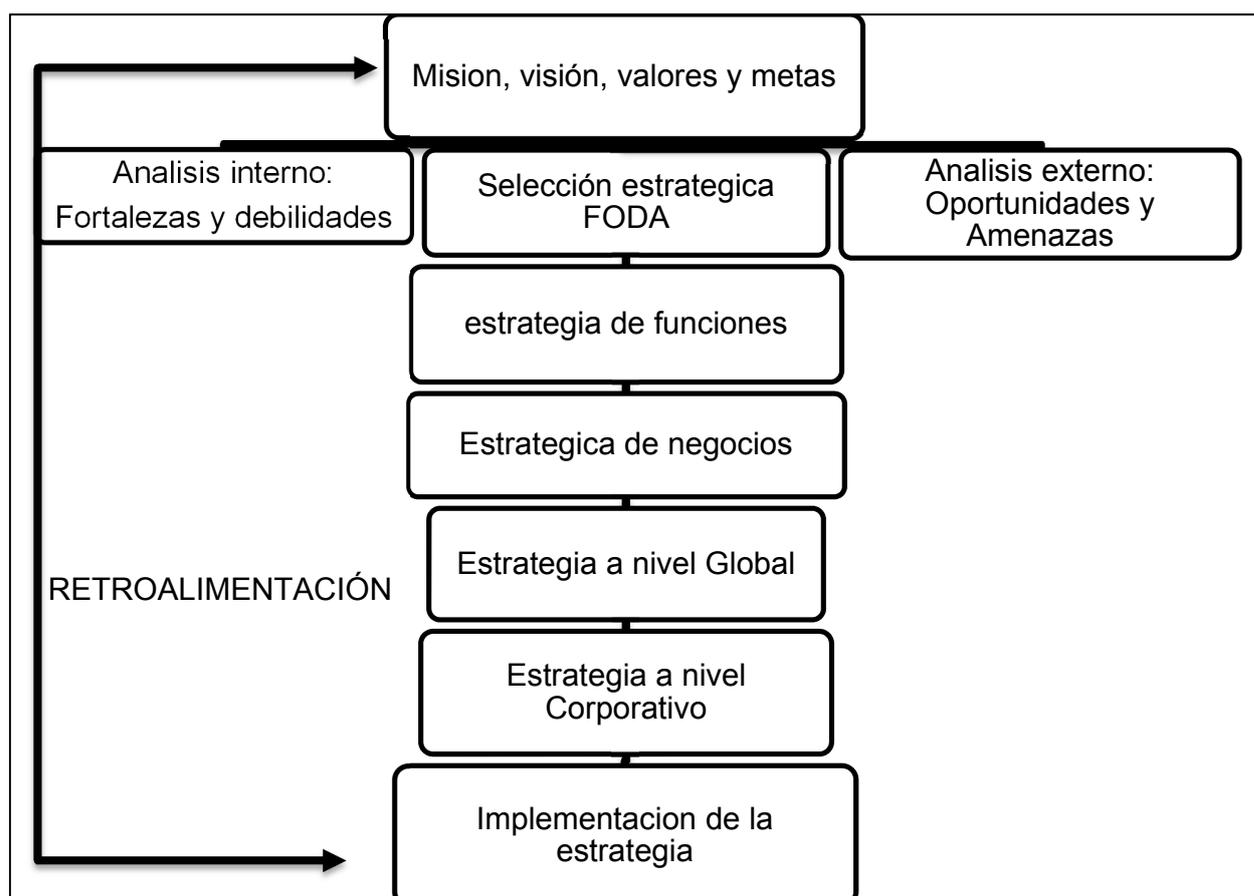


Figura 4. Modelo de administración estratégica de Hill & Jones

Fuente: Hill y Jones (2009).

4.2.2 Modelo de Administración Estratégica por Fred R. David.

Su modelo de administración estratégica lleva el siguiente procedimiento:

- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación de la estrategia

Formulación de la estrategia

Involucra los siguientes aspectos:

Visión

Responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? mientras que la misión responde a ¿Cuál es nuestro negocio? Es importante comprometer a tantos gerentes como sea posible en el proceso del desarrollo de la declaración de la misión, porque solo a través de la participación de la gente se siente comprometida con la organización.

Misión

La declaración de la misión en extensión, contenido, formato y grado de especificidad la mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que, para que una declaración de la misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes:

1. Cliente: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa geográficamente?
4. Tecnologías: ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública: ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Auditoría externa

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que debería evitar, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en las empresas, más bien, pretende identificar las variables claves que ofrecen las respuestas factibles.

Las fuerzas externas se clasifican en cinco amplias categorías:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas.

Auditoría interna

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas sus áreas. La administración estratégica es un proceso sumamente interactivo que requiere de una coordinación efectiva entre los gerentes de administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, sistemas de información gerencial, producción y operaciones. Un punto

clave para el éxito organizacional es una coordinación y un entendimiento efectivo entre los gerentes de todas las áreas funcionales del negocio.

Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias, las estrategias representan las acciones que deben tomar para lograr objetivos a largo plazo, el plazo para los objetivos y las estrategias deben ser consecuentes, normalmente de dos a cinco años.

Dos tipos de objetivos son especialmente comunes en las organizaciones los financieros y los estratégicos.

Financieros: Incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancia y del rendimiento sobre la inversión, mayores ganancias por acción, precios cada vez más altos de las acciones, mejor flujo de efectivo, entre otros.

Estratégicos: Incluyen mayor participación del mercado, mejorar ante los rivales, obtener certificaciones, lograr el liderazgo tecnológico, lanzar de manera continua productos nuevos o mejorados al mercado antes que los rivales, entre otros.

Generar, evaluar y seleccionar estrategias

La realización de una estrategia no solo es tarea de la alta gerencia. A continuación se muestran los niveles de estrategia con los respectivos puestos de mayor responsabilidad en ellos, de acuerdo al tipo de empresa grande o pequeña.

Empresa grande:

1. Corporativo- Director general.
2. Divisional- Presidente de la división o vicepresidente ejecutivo.
3. Funcional- Gerentes de finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, manufactura, sistemas de información y recursos humanos.
4. Operacional- gerentes de planta, de ventas, de producción y de departamento.

Empresa pequeña:

1. Empresarial- Dueño o presidente.
2. Funcional- Gerentes de finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, manufactura, sistemas de información y recursos humanos.
3. Operacional- gerentes de planta, de ventas, de producción y de departamento.

A continuación se describen los tipos de estrategias alternativas:

Estrategias de Integración

- Integración directa: Busca obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.
- Integración hacia atrás: Busca la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.
- Integración horizontal: Busca la propiedad o más control sobre los competidores.

Estrategias Intensivas

- Penetración de mercado: Busca más participación de mercado para productos o servicios actuales y/o desarrollar nuevos.
- Desarrollo de mercado: Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo de productos: Busca mayores ventas al mejorar los productos o servicios y/o desarrollar nuevos.

Estrategias de Diversificación

- Diversificación relacionada: Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.
- Diversificación no relacionada: Añadir productos o servicios nuevos no relacionados.

Estrategias Defensivas

- Reducción: reagruparse por medio de la reducción de costos y activos, para revertir la baja en ventas y utilidades.
- Desinversión: Vender una división o parte de una organización.
- Liquidación, vender todos los activos de una empresa, o en partes por su valor tangible.

El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y objetivos. A menos que la empresa enfrente una situación desesperada, lo más probable es que las estrategias alternativas representen los pasos sucesivos que conduzcan a la empresa desde su estado actual a la situación futura deseada.

Implementar las estrategias

Los principales temas de administración en la implementación de la estrategia incluye el establecimiento de objetivos anuales, las políticas concebidas, las asignaciones de recursos, la modificación de la estructura existente de la organización, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de retribuciones e incentivos, la reducción a mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la estrategia, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, la adaptación de los procesos de producción y operaciones, el desarrollo de una función efectiva de los recursos humanos, y, en caso de ser necesario la reducción del personal.

Medir y evaluar el desempeño

La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas.

- a) Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa.
- b) Comprobar los resultados esperados con los reales.
- c) Tomar acciones correctivas para asegurarse que el desempeño va de acuerdo con los planes.

Como se aprecia en la figura 5, medir el desempeño es una etapa que vuelve a cuestionarse según la evaluación de las dos etapas posteriores.

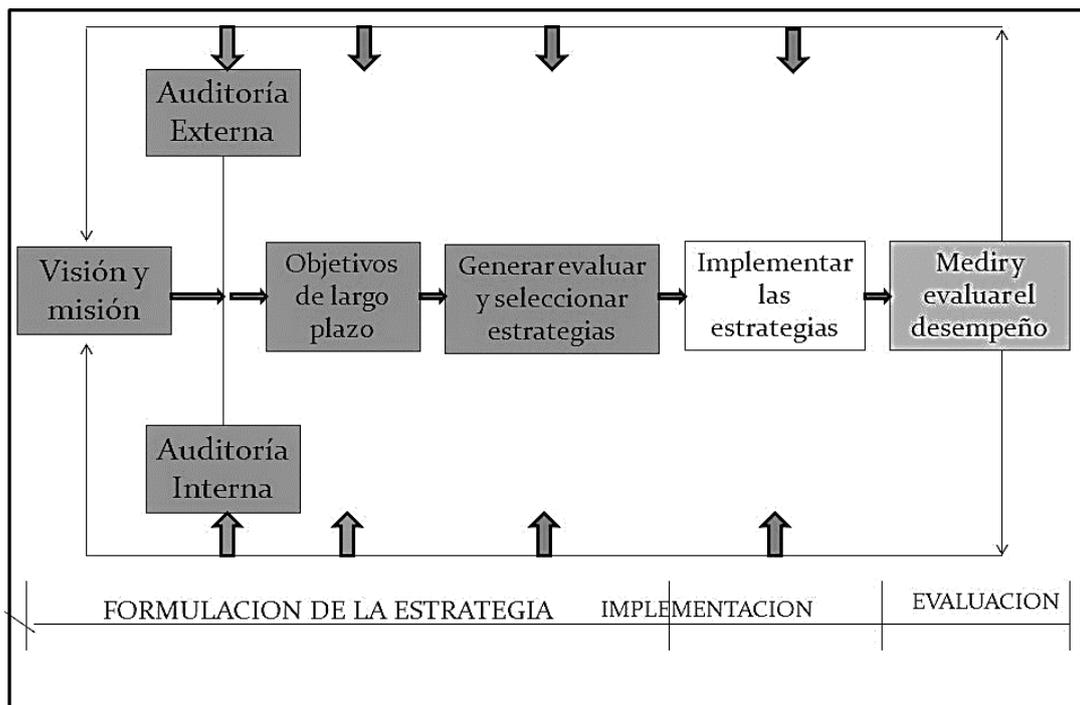


Figura 5. Modelo de administración estratégica de Fred R. David.

Fuente: David (2008).

4.2.3 Modelo de Administración Estratégica de Thompson y Strickland

Thompson y Strickland en su libro “Administración Estratégica: Conceptos y Casos”, presentan su visión de modelo de administración estratégica en donde se llevan a cabo cinco tareas en su desarrollo, estas son:

- Desarrollar una visión y misión del negocio
- Determinar los objetivos
- Crear una estrategia para el logro de los objetivos
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia
- Evaluar el desempeño y supervisar

Estas tareas se pueden ajustar, revisar, mejorar y reciclar según sea necesario.

Desarrollar un visión estratégica y una misión del negocio

El desarrollo de una visión estratégica: describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo

plazo de la empresa. Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la empresa para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la empresa pretenden colocarla más allá de donde está hoy. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la empresa con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.

Determinar los objetivos

Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. En esta parte se habla de que los objetivos pueden ser de corto o mediano plazo y de que los objetivos son necesarios en todos los niveles de la organización.

Crear una estrategia para el logro de los objetivos

En la mayoría de las empresas, planear y ejecutar una estrategia es un esfuerzo de equipo, en el cual todo administrador desempeña una función para el área a su cargo. Es erróneo pensar que la elaboración y ejecución de una estrategia es algo propio sólo de la alta administración.

El nivel de la estrategia también tiene que ver con quién participa en la formulación de la estrategia. En empresas diversificadas con múltiples líneas de negocios, donde se deben controlar las estrategias de varios negocios, la tarea de elaborar una estrategia abarca cuatro niveles de estrategia, en cada uno de los cuales participan distintas facetas de la estrategia general de la empresa y se requiere la participación de diferentes tipos de administradores.

1. La estrategia corporativa es una estrategia del nivel de negocios múltiples: se refiere a las cuestiones de qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear (p. ej., mediante adquisición, alianza estratégica o franquicia). Se refiere al alcance de la empresa, y esto implica las estrategias de diversificación, estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica.

2. La estrategia de negocios. Es del nivel de una sola línea de negocios que compite en un mercado o industria relativamente bien definida. La responsabilidad de guiar el desarrollo de una estrategia de negocios está a cargo del gerente de esa línea, aunque los administradores corporativos también pueden intervenir. El encargado tiene al menos otras dos funciones relacionadas con la estrategia:
 - a) Ver que las estrategias de niveles inferiores estén bien concebidas, sean congruentes y correspondan de manera adecuada a la estrategia general.
 - b) Conseguir la aprobación de los movimientos estratégicos importantes por parte de los ejecutivos corporativos, así como mantenerlos informados de los problemas estratégicos que surjan.
3. La principal razón de las estrategias funcionales es agregar especificidad a la estrategia de negocios de una empresa.
4. La principal responsabilidad de las estrategias operativas se delega por lo general a los gerentes de línea, sujetos a revisión y aprobación de los altos administradores. Aunque la estrategia operativa se encuentra en la parte inferior de la jerarquía de elaboración de una estrategia, su importancia no debe pasarse por alto.

Poner en practica y ejecutar la estrategia

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.

- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Crear en la empresa una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de la estrategia requiere la procuración diligente de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de la empresa. El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente.

Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos

En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos pueden decidir seguir el mismo curso. Sólo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia. Sin embargo, siempre que una empresa encuentre cambios perturbadores en su ambiente, deberá cuestionar lo adecuado de su dirección y estrategia. Estas tareas se describen en la Figura 6:

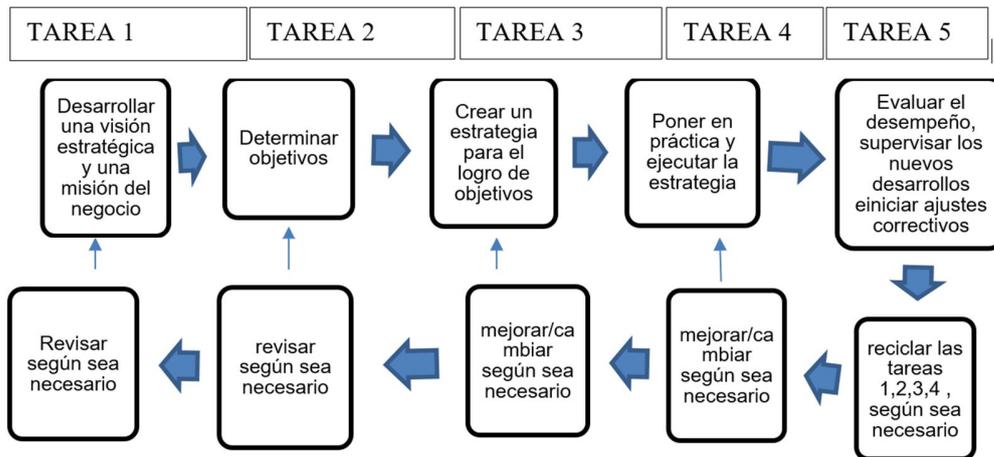


Figura 6. Modelo de administración estratégica de Thompson y Strickland

Fuente: Thompson y Strickland (1998).

Como se puede apreciar, existen diferentes modelos de administración estratégica los cuales son una guía que puede ser ajustada de acuerdo con la situación de la empresa, en la que se quiera implementar un plan estratégico. En la Figura 7 se presentan los criterios más importantes en el proceso de la administración y el punto de vista de los de los autores Fred David, Thomson, Charles Hill y Michael Hitt, con el propósito de hacer una comparación sobre la forma que tienen de abordar cada uno de los procedimientos y su desarrollo, además de posteriormente dejar una breve reseña de lo considerado más relevante de cada modelo.

	Michael A. Hitt	Fred R. David	Thomson & S.	Hill & Jones
Misión	Se dirige hacia el exterior, es un enunciado del objetivo exclusivo de la empresa y el alcance de sus operaciones	Propósito que distingue a una empresa de otras similares. Identifica el alcance de las operaciones de una empresa, de acuerdo a su producto y mercado	La misión pone relieve a los límites del negocio actual de la empresa	Necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto
La misión para estos autores tiene como similitud estar orientadas al propósito del negocio, principalmente la misión es dirigida hacia el cliente en lugar de ir orientada hacia el producto. Teniendo en consideración el presente de la empresa, contesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?				
Visión	En lugar de la visión explica los objetivos de la estrategia, que es aprovechar los recursos, capacidades y competencias centrales, para alcanzar las metas	Considerada como el primer paso para la administración estratégica. ¿Qué queremos llegar a ser?	Es un mapa de rutas del futuro de una empresa, de la dirección que lleva y, de la posición que quiere ocupar y de las capacidades que planea desarrollar	Estado futuro deseado
Orientadas hacia el futuro de la organización, buscando proporcionar una trayectoria en la cual una organización pueda avanzar. Thomson en su libro administración estratégica quinta edición 2004 prefiere enunciar los objetivos, ya que estos y la misión están ligados a la competitividad estratégica				
Cultura organizacional, valores, delegación de la autoridad	Respeto, conocimiento o conciencia, consideración emocional o afectiva. (cuidar la reputación de una empresa, para dar un valor competitivo a su nombre)	Organización y motivación	Políticas, prácticas, tradiciones, creencias filosóficas y formas de hacer las cosas se combinan para crear una cultura distintiva. Son necesarios los recursos competentes y habilidades competitivas	La cultura organizacional es la base del desenvolvimiento de las posteriores actividades
La cultura organizacional busca que los operantes y administradores mantengan un ambiente de respeto y cumplimiento de las responsabilidades, además de, que al exteriorizar una buena imagen de la empresa, se crea una reputación que puede ser tomada como una ventaja competitiva				
Análisis externo y Análisis Interno	Hitt maneja el análisis del ambiente externo general de los sectores demográficos, económico, político-jurídico, sociocultural, tecnológico, global, además el marco industrial y de competencia, el ambiente externo compuesto por recursos	Identifica oportunidades ,amenazas, fortalezas y debilidades, utilizando técnicas (PEEA),(GE), (BCG) Y (FODA)	Analiza la industria, los recursos, las capacidades competitivas, la Competencia, utiliza el análisis de las cinco fuerzas	Análisis del macroambiente (Oportunidades y amenazas), así como la revisión de recursos, capacidad y aptitudes de una empresa (Fortalezas y debilidades)
El análisis externo se encuentra en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que rodea a la organización, como bien se puede observar los autores tienen diferentes maneras de abordar el tema, por ejemplo Hitt para analizar el ambiente externo toma como base un marco general, uno industrial y uno de competencia; Mientras que Fred David lo ve desde el enfoque de la organización industrial incluyendo el modelo de las fuerzas de Porter				
Implementación de estrategias	Crear y usar estrategias bien diseñadas es la clave del éxito, estrategias corporativas; de adquisiciones y restauración; internacionales y de cooperación	Fijación de las metas, políticas y asignación de recursos	Estrategias y ventajas competitivas, de integración vertical, cooperación, defensivas, estrategias de acuerdo a la situación de la empresa y de empresas diversificadas	Alternativas u opciones estratégicas futuras por seguir
Cada autor propone diferentes estrategias que pueden estar orientadas a resolver situaciones particulares según sea el caso. Por ejemplo Thompson aborda las estrategias según la situación de la empresa, mientras que Hill por estrategia funcional, de negocios, del entorno de la industria y del entorno global				
Evaluación del desempeño	Retroalimentación a través de la vigilancia del liderazgo estratégico	Analizar factores internos y externos, medir el desempeño y tomar medidas correctivas	Identificación de la estrategia actual, evaluaciones, ajustes estratégicos	La retroalimentación indica que la planeación estratégica es constante
En este caso sin excepción se observa que la evaluación del desempeño no cierra el ciclo de la administración estratégica, más bien da continuidad a la implementación, evaluación y reformulación de las estrategias				

Figura 7. Similitudes y diferencias entre los modelos de administración estratégica.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Hitt 2004, David 2008, Thompson 2001, Hill 2009.

4.3. Agronegocios y su administración estratégica

Al tomar como base los modelos de administración estratégica anteriormente mencionados, se traslada la información obtenida de las empresas GRUMA, BIMBO y Alpura respectivamente para conocer los modelos que emplean y qué impacto tanto positivo como negativo han obtenido con la implementación de estos.

4.3.1 CASO MASECA

La mayor parte de la información presentada a continuación se obtuvo del sitio web oficial de Grupo Maseca, una empresa dedicada a la producción, venta, comercialización, y distribución de harina de maíz y sus derivados. Los orígenes de GRUMA se remontan a finales de los años 1940 en la localidad de Cerralvo, Nuevo León, México (Vargas & Pérez, 2014).

Su misión es: “Contribuir en la calidad de vida de sus clientes y consumidores de todas las operaciones en donde participamos, ofreciendo productos y servicios de excelente calidad que se adapten a sus estilos de vida, culturas y necesidades, generando un crecimiento dinámico y rentable de largo plazo para crear el máximo valor para nuestros accionistas, enfocándonos primordialmente en nuestros negocios clave: harina de maíz, tortillas y panes planos o “*flatbreads*” (GRUMA, 2018).

Su visión es: Ser líderes absolutos en la producción, comercialización y distribución de harina de maíz nixtamalizado y tortillas a nivel mundial, así como un importante competidor en productos derivados del trigo como panes planos y otros productos relacionados en México, Estados Unidos, Centroamérica, Europa, Asia y Oceanía (*Idem*).

Sus Valores declarados son:

Esfuerzo:

Con esfuerzo y dedicación GRUMA es hoy líder indiscutible en la producción de harina de maíz y tortilla a nivel mundial, además de ser un importante competidor en la categoría de panes planos. GRUMA se ha consolidado como una empresa global de alimentos, actual, confiable y socialmente responsable a través de productos de alta calidad y marcas sólidas (*Idem*).

Compromiso:

Siempre comprometidos con quienes nos han hecho ser lo que somos: nuestros consumidores, clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y con la comunidad en general. Nuestro compromiso es con nuestro país y con el mundo.

Perseverancia:

Con perseverancia GRUMA siempre ha tenido una gran visión de negocios llegando a todos los rincones del mundo con éxito y a través del tiempo. Ha sabido superar crisis financieras saliendo siempre adelante de manera muy positiva, además de haber obtenido grandes aprendizajes y crecimiento.

Trascendencia:

GRUMA ha trascendido con gran éxito en México y el mundo desde hace más de 60 años, siendo una empresa orgullosamente mexicana con presencia en 112 países, con 79 plantas en América, Europa, Asia y Oceanía y con más de 18,000 empleados.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Líder en venta de harina de maíz en Centro América• Contar con presencia en 112 países• Cuentan con varias certificaciones entre esas están HACCP, SQF Institute, International Quality Assurance, ISO 9001:2008, ISO 14001, KOSHER.• Productos a precios accesibles y competitivos• Utilizan su propia maquinaria	<ul style="list-style-type: none">• Empaques frágiles• Falta de publicidad relacionada con la responsabilidad social y ambiental de la empresa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Comida mexicana se considera patrimonio de la humanidad en 2010. Aumentando su popularidad en el extranjero• Pocos competidores	<ul style="list-style-type: none">• Fluctuaciones bruscas en el costo de operaciones de la empresa en mercados extranjeros• Competencia con Minsa, BIMBO y otras marcas que ofrecen productos sustitutos, o tortillas de harina de trigo

Figura 8. FODA de Grupo Maseca S.A de C.V

Fuente: Elaborada con información proporcionada en su sitio web oficial: <https://www.gruma.com>

Objetivos:

Aunque no dejan en claro los objetivos a largo plazo, resaltan la cooperación y el trabajo en equipo en la búsqueda de un solo objetivo: la Calidad (*Idem*).

Creación de la estrategia:

- *Estrategias competitivas y de crecimiento*

En las estrategias como bien se sabe, se deben de evaluar y medir los resultados, como consecuencia, las estrategias a lo largo del tiempo tienden a ser distintas. En el caso de GRUPO MASECA, esto no es diferente, pues primeramente se introdujeron las estrategias intensivas de penetración de mercado, a pesar de que el origen de la idea de elaborar harina de maíz, no fue una innovación que surgiera de la empresa, sino más bien una práctica que se daba en el norte de México. Con ello se buscaba la participación en el mercado para la harina de maíz, en ese entonces denominada Masa CK®. Ahora bien, se podían estandarizar las actividades para la producción a gran escala de la harina, pero eso no significaba su adopción inmediata en la dieta del mexicano; para esto, la empresa ha operado una estrategia para cambiar el consumo de las familias mexicanas. En ese sentido, sus estrategias han cambiado con el tiempo y se orientan a su internacionalización.

El proceso de internacionalización comenzó en 1973 cuando por petición del gobierno de Costa Rica llevó sus productos a ese país. Si bien lo anterior es cierto, no es sino hasta finales de la década de 1980 y de forma clara en los 1990, que como resultado de la apertura de la economía a los tratados comerciales (el GATT y el TLC) que esta y otras empresas inician una clara expansión a los mercados internacionales. Las estrategias de la empresa en su proceso de crecimiento han sido de diferente tipo, entre ellas destacan: La innovación de producto, el desarrollo de procesos, la integración vertical y horizontal, la diferenciación de producto, y la entrada a nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales. Son de resaltar sus desarrollos tecnológicos y administrativos (*Idem*).

- *Estrategia de financiamiento*

Juega un rol muy importante en la expansión de la empresa, en este sentido destaca en 1992 la adquisición de 10% del grupo financiero Banorte y dos años después su entrada a la Bolsa Mexicana de Valores, y posteriormente a la bolsa de New York.

Estas estrategias permitieron que la empresa contara con flujos de financiamiento para realizar sus planes de expansión que se acelerarán en los años noventa y la primera década del presente siglo hacia el resto del mundo. El papel del financiamiento para el crecimiento muestra claramente su efecto en que esta empresa creció mucho más aceleradamente en los últimos 20 años, después de la adquisición que realizó del Grupo Financiero Banorte en 1992 que en los años anteriores. La aplicación de estas estrategias han resultado en que Gruma sea en la actualidad la empresa global de alimentos mexicana líder en la producción de harina de maíz y tortilla a nivel mundial, así como un importante jugador en harina de trigo y alimentos básicos, con marcas líderes en la mayoría de sus mercados, por lo que cuenta con 79 plantas y presencia en más de 112 países, con más de 20,500 empleados. En 2017, GRUMA logró ventas netas por aproximadamente US\$3,700 millones, de las cuales el 73% provinieron de las operaciones fuera de México. El desarrollo histórico de GRUMA ha llevado a esta empresa a convertirse en una gran corporación con presencia en todo México y en el mercado internacional (Vargas & Pérez, 2012).

4.3.2 CASO BIMBO

Panificación Bimbo® empezó a operar el 2 de diciembre de 1945, con solo 34 personas que trabajaban en una pequeña planta ubicada en el barrio de Insurgentes de Santa María en la Ciudad de México. Sus fundadores tenían la visión de “hornear pan que fuera muy bueno, nutritivo, sabroso, fresco... bien hecho: con aseo, y la más alta perfección, con la intención de complacer y nutrir, así alcanzando todos los hogares de México” .Los fundadores de la empresa fueron: Lorenzo Servitje, Jaime Jorba, Jaime Sendra, José T. Mata, Alfonso Velasco y Roberto Servitje. Después de unos años, la empresa panificadora recibía a sus nuevos empleados con un folleto de “Bienvenido a Bimbo®” en el cual, aparte de dar una explicación de la historia de Bimbo® y su reglamento, expresaba el deseo de que encontraran en Bimbo® “no solo una forma de ganarse la vida, sino un lugar de trabajo placentero, justo y seguro”. “Ya son más de 70 años de crecimiento, un sueño que comenzó con unos pocos y que ahora es una realidad: Bimbo® ya es la panificadora más grande del mundo” (Bimbo, 2018).

Visión: Ser una empresa de alimentos líder en salud y bienestar a nivel mundial.

Misión: ofrecer a los consumidores una amplia variedad de productos que puedan formar parte de dietas correctas, así como promover estilos de vida saludables y la práctica de actividad física, a través de estrategias de marca y acciones medibles.

Principios: apego a mejores prácticas en países donde operan, cumplimiento estricto de la regulación local en los países donde laboran y comercializan sus productos y estándares de calidad basados en recomendaciones internacionales con sustento en estrategias (*Idem*).

Bimbo ha tenido un constante cambio de estrategias a lo largo de su desarrollo. En 1945 contaban solo con pan blanco, pan negro y pan tostado, lo que llevó a Bimbo a desarrollar estrategias intensivas de desarrollo de productos, mejorando la accesibilidad con la que se podía obtener el pan e incluso llevando a la empresa posteriormente a una estrategia de diversificación relacionada donde aparecieron nuevos productos como bollos y panqués en 1948, lo que ha venido desarrollando, con sus innovaciones en su amplia oferta de productos (*Idem*).

En 1949 la empresa abre su primera agencia foránea en la ciudad de Puebla, y en 1950 aparecen vehículos decorados con altavoces para anunciar el producto en rancherías y pueblos pequeños. En 1954 nace Keik marca destinada a hacer pastelillos, tal nombre cambiaría en 1957 por Marinela. En 1984 la empresa inicia su expansión exportando a los Estados Unidos de América, a partir de entonces la empresa ha desarrollado estrategias de expansión, mejoramiento de sus productos, canales de comercialización, además de ser una empresa, que ha demostrado gran responsabilidad por el medio ambiente y el bienestar social (*Idem*).

Una de las estrategias más notorias es la de integración hacia atrás. Un ejemplo es la adquisición de Caramel en 1973, empresa dedicada a las mermeladas y que respondía a la necesidad de proveer a Marinela de materia prima, así como la adquisición de diferentes panificadoras en puntos estratégicamente ubicados en el extranjero, como Mrs Baird's de EUA en 1998, o la panificadora Oroweat en 2002, también en EUA. La Figura 9 presenta el FODA de grupo Bimbo:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Contar con una amplia gama de productos frescos y de calidad nutrimental Líderes a nivel mundial por volumen de producción y ventas Presencia en 32 países y 197 plantas Cuenta con una plataforma robusta de investigación, con 7 centros de innovación	Altos costos de transporte Altos costos de energías
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Bimbo tiene una amplia variedad de productos, y actualmente se enfoca en el mejoramiento nutricional de estos Consumidores con tendencia a un estilo de vida saludable Desarrollo de nuevos sistemas tecnológicos, como su reciente implementación de autos eléctricos	Interrupciones en la cadena de suministro o en la red de distribución podrían afectar negativamente las operaciones del Grupo Los precios de materias primas podrían ser volátiles y aumentar considerablemente Riesgos sanitarios y de responsabilidad en relación con la industria alimenticia podrían afectar los negocios, situación financiera y resultados de operación del Grupo

Figura 9. FODA Grupo BIMBO.,

Fuente: Elaboración propia con datos de: <https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Estrategia-2017-Espanol.pdf> & datos generales de <https://www.bimbo.com.mx/es>.

4.3.3 CASO ALPURA

Alpura es una empresa 100% mexicana, que desde hace más de 40 años trabaja diariamente para ofrecer productos de confianza, que brinden a sus consumidores un estilo de vida saludable. Su compromiso es llevar a la mesa de sus clientes la mejor leche fresca, con la mejor calidad desde el origen (Alpura, 2014a).

Misión

Satisfacer las necesidades de los consumidores elaborando productos innovadores de alta calidad, que brinden un estilo de vida saludable, proporcionando la mejor nutrición y confianza (Alpura, 2014b).

Visión

Ser la empresa número uno, en calidad e innovación de productos lácteos y bebidas nutricionales (Alpura, 2014b).

Valores

En Alpura son de vital importancia tanto sus valores como sus principios, ya que permiten orientar el comportamiento de la organización y les proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos.

Honestidad. En Alpura se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza.

Respeto. En Alpura se reconoce a cada persona como individuo único, dando siempre el mejor trato.

Austeridad. En Alpura se tiene una gran rigurosidad en el cumplimiento de las normas.

Responsabilidad. En Alpura están 100% conscientes de sus obligaciones con el consumidor.

Equidad. En Alpura brindamos un trato igualitario, tanto para sus clientes como para sus empleados.

Lealtad. En Alpura se motiva a los trabajadores a ponerse la camiseta, para mantenerlos fieles a los compromisos y metas de la empresa (Alpura, 2014c).

En 2014 empleaba aproximadamente a 5 mil trabajadores directos y otros 7 mil indirectos más, entre sus 123 ranchos propios, promotoría y distribución. Lo que representa una generación de más de 12 mil fuentes de trabajo. La empresa cuenta con un hato lechero especializado de raza Holstein de alrededor de 112 mil cabezas de ganado en los estados de Guanajuato, Hidalgo, Querétaro, Edo. De México, Puebla, Jalisco, Tlaxcala, Coahuila, Durango, Chihuahua y ciudad de México, que producen en promedio 2'550,000 litros de leche diariamente. El ganado es alimentado y cuidado por expertos agrónomos, nutriólogos y veterinarios para asegurar una producción de leche que cumpla los más altos estándares profesionales de calidad (Alpura, 2014d).

Una de las estrategias de Alpura es el uso de una eficiente distribución del producto terminado, para lo cual se dispone de 30 depósitos propios, ocho de ellos en ciudad de México y área metropolitana, y 22 en el interior de la república; además ha desarrollado una red de 63 distribuidores estratégicamente localizados que asegura servir a un amplio mercado (Alpura, 2014d).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un hato lechero especializado, que produce en promedio 2, 550,000 litros de leche diarios. • Utilizan una eficiente distribución del producto. • Cuenta con máquinas de leche pasteurizada únicas en México. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa o nula distribución en localidades de menor población. • No tiene un producto 100% orgánico que ofrecer.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Su mejor sector de ventas es la deslactosada y la mayor parte de la población en México toma esa leche. • Campo para desarrollar nuevos y mejores productos. • Presentar un producto 100% orgánico y cero contaminante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en precio. • Los consumidores tienen nuevas tendencias de consumo más naturales. • Rumores que desvirtúan la imagen de la empresa.

Figura 10.FODA de la empresa Alpura.

Fuente: Elaboración propia con datos de la página web de Alpura.

Respecto al análisis de los modelos de administración estratégica antes mencionados, así como agroindustrias exitosas nacionales e internacionales. Se puede concluir que es necesaria una retroalimentación y un nuevo análisis de las estrategias, puesto que, ayuda a definir el rumbo que lleva, para posteriormente saber si se desea continuar en el mismo o reestructurarlo.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación monográfica presentada, es posible concluir, primeramente que las empresas de agronegocios se centran en actividades lucrativas, y el sector en el que se desarrollan no es meramente primario, ya que abarca además el área agroindustrial (sector secundario) y los servicios conexos (sector terciario). Es importante resaltar que la administración estratégica en el desarrollo de los agronegocios ayuda a ser mejores que los competidores.

Los principales problemas que enfrentan las empresas dedicadas a los agronegocios incluyen: productividad estancada, el minifundio y la baja escala productiva, el agua y el riego, pobreza rural, financiamiento escaso y caro, complicaciones organizacionales y administrativos en el desarrollo de los agronegocios y débil gestión empresarial

Los modelos de administración estratégica juegan un papel importante ya que son una herramienta de evaluación sistemática que guía a los administradores, gerentes o dueños de los agronegocios, a lograr la visión y los objetivos que persigue la empresa. Sin embargo, para su implementación se deben considerar los recursos disponibles y el ambiente en que se opera antes de seleccionar la estrategia mas apropiada para cada caso.

Por último, de acuerdo con la investigación, es recomendable establecer uno a uno los objetivos a cumplir, ya que, de esta manera se puede tener un mayor enfoque de las fortalezas y capacidades de cumplirlos, y se podrá evaluar si la estrategia funciona a través del tiempo o es necesario cambiarla o modificarla.

LITERATURA CITADA

- Alpura. (2014a). *Historia*. Cuautitlán Izcalli, México: Alpura. Recuperado de <http://alpura.com/corporativo/>
- Alpura. (2014b). *Filosofía*. Cuautitlán Izcalli, México: Alpura. Recuperado de <http://alpura.com/corporativo/filosofia-alpura.php>
- Alpura. (2014c). *Valores*. Cuautitlán Izcalli, México: Alpura. Recuperado de <http://alpura.com/corporativo/valores-alpura.php>
- Alpura. (2014d). *Grupo Alpura*. Cuautitlán Izcalli, México: Alpura. Recuperado de <http://alpura.com/corporativo/grupo-alpura.php>
- Alvarado Ledesma, M. (2004). *Agronegocios Empresa y Emprendimiento*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Amorós, E., Becerra, J., Díaz, D., Huarachi, J., & León, C. (2007). *Gestión empresarial para agronegocios* (pp. 15-20). , Madrid: B - EUMED.
- Appendini, K., & De Luca, M. (2006). *Estrategias rurales en el nuevo contexto agrícola mexicano*. Roma: FAO. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-a0634s.pdf>
- Barragán Franco, M.I. (2014). *Sinergia en planeación y administración estratégicas aplicada al sector agroindustrial* (Tesis de Maestría en Ciencias en Zootecnia). Saltillo, Coahuila: Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro. Recuperado de: <http://repositorio.uaaan.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/7545/BARRAG%C3%81N%20FRANCO%2c%20MAR%C3%8DA%20ISABEL%20%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bimbo (2018). *Bimbo*. Recuperado de: <https://www.bimbo.com.mx/>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (1928). *Código Civil Federal*. México. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo, 14 de julio, 3 y 31 de agosto de 1928. Recuperado de: <https://www.oas.org/dil/esp/C%C3%B3digo%20Civil%20Federal%20Mexico.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (1934). *Ley General de Sociedades Mercantiles*. México. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de agosto de 1934. Recuperado de: <http://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/CUSF/Viewer?filePath=LGSM.pdf>
- Camisón Zornoza, C., & Dalmau Porta, J.I. (2009). *Introducción a los negocios y su Gestión* (p. 8). Madrid: Pearson Educación.
- Chiavenato I., (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a. ed). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica* (2nd ed.). México: McGraw Hill.
- CONEVAL. (2015). *Medición de la pobreza a nivel municipio 2010 y 2015*. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Recuperado de: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobreza-municipal.aspx>

CONEVAL. (2016). *Medición de la pobreza en México 2016*. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2016.aspx

Cuervo García, A. y Vázquez Ordás, C. (2008). *Introducción a la Administración de Empresas*. Madrid: Civitas.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11 ed.). México: Pearson Educación.

Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica* (5th ed.). México: McGraw-Hill.

Equipo de profesores del centro de documentación. (s/f). *Evolución de los conceptos de empresa y empresario*. Madrid: Serina. Recuperado de: https://www.serina.es/empresas/cede_muestra/202/TEMA%20MUESTRA.pdf

García Pérez, S. (2017). Las empresas agropecuarias y la administración financiera. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 40, 583-594.

Gómez Avendaño, N. (2017). *Competitividad de las pymes agropecuarias (I)*. [online] El Economista. Nota periodística. 03 de julio de 2017. Disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Competitividad-de-las-pymes-agropecuarias-I-20170703-0005.html>

Goodman P., Austen, I. & Malkin, E. (2018). *Just the fear of a trade war is straining the global economy*. The New York Times. Nota periodística. June 16, 2018. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2018/06/16/business/tariffs-trade-war.html?ref=nyt-es&mcid=nyt-es&subid=article>

GRUMA (2018). *Grupo Maseca*. Recuperado de: <https://www.gruma.com/>

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2005). *Administración* (10a ed.). México: Thomson Learning.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. (8a ed.) México: McGraw-Hill.

INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2014 (pp. 77-82). México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Kuczinski, J. (2015) *El Capitalismo Financiero Siglo XIX 2° Revolución Industrial*. Buenos Aires. Recuperado de: https://historiaybiografias.com/capitalismo_financiero/

Lozano Wence, J.H. (2016). *Planeación estratégica empresarial en los agronegocios* (Memoria de Curso Especial para Titulación de Médico Veterinario Zootecnista). La Paz, Baja California Sur: Universidad Autónoma de Baja California Sur. Recuperado de: <http://biblio.uabcs.mx/tesis/te3659.pdf>

Moyano Fuentes, J., Maqueiria Marín, J. M., Bruque Cámara, S., Fidalgo Bautista, F. A., & Martínez Jurado, P.J. (2011). *Administración de Empresas*. Madrid: Pearson Educación.

Osorno Magaña, L.N. (2015). *Programa Institucional del INCA Rural 2014- 2018*. Diario Oficial de la Federación. 04 de marzo de 2015. México. Recuperado de: http://www.diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5384243&fecha=04/03/2015

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio*. Misiones, Argentina: Universidad Nacional de Misiones. Recuperado de: <http://fio.unam.edu.ar/noticias/2014/rally-innovacion-generacion-modelos-negocios.pdf>

Pallares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto* (4ª ed.). Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa.

Porter M. E. (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina. Enero 2008, 1-15. Recuperado de: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

PRODAR-IICA, FAO (2006). *Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Módulo 2: Organización de agroempresas y asociatividad*. Lima. IICA.

Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.

Roberi, A. (2010). *Estrategia de los agronegocios*. Córdoba, Argentina: Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado de: <http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/Estrategia%20de%20Agronegocios.pdf>

Rodríguez, D. (2010). *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Recuperado de: <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/6572/1/BVE18029674e.pdf>

SAGARPA (1992). *Ley Agraria*. México. Diario Oficial de la Federación. 26 de febrero de 1992. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lagra/LAgra_orig_26feb92_ima.pdf

SAGARPA. (2013). *Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018*. México. Diario Oficial de la Federación. 13 de diciembre de 2013. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5326584&fecha=13/12/2013

STPS (1970). *Ley Federal del Trabajo*. México. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 1 de abril de 1970. Recuperado de: <https://www.juridicas.unam.mx/legislacion/ordenamiento/ley-federal-del-trabajo>

Sun Tzu. (2003). *El Arte de la Guerra*. Buenos Aires: Ed. El Cardo. Recuperado de: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>

Thompson, A., & Strickland, A. (1998). *Strategic management* (10th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Torres Valdivieso S. & Mejía Villa A. H. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 19 (32), 111-133.

Vázquez-Selem, E., Barradas-Lagunes, D.S., Villagómez-Cortés, J. A., & Mora-Brito, Á.H. (2013). El programa de licenciatura en agronegocios internacionales en la Universidad Veracruzana, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 17(32), 320-333.