

UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS

**Estudio de factibilidad para la
introducción de nueva raza bovina en las
pequeñas empresas ganaderas de la región
de Apatzingán.**

**“Ganadería Praderas Huastecas SPR de RL
y Rancho las Palmas ”**

**Tesis profesional presentada por
JUAN ENRIQUE LEOPO GARCIA**

Como requisito para obtener el título en
Maestría en Administración

DIRECTOR DE TESIS: MP FRANCO RIVERA GUERRA

AGOSTO DE 2006.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION

		PÁGINA
<u>Capitulo</u>		
<u>1</u>	Presentación del Proyecto	
1 . 1	Planteamiento del Problema	10
1 . 2	Objetivo General	12
1 . 3	Objetivos Específicos	12
1 . 4	Justificación	12
1 . 5	Alcances	13
1 . 6	Limitaciones	14
1 . 7	Organización del Proyecto de Investigación	14
<u>Capitulo</u>		
<u>2</u>	Marco Teórico	
2 . 1	Planeación Estratégica	16
2 . 2	Sector Agropecuario	27
2 . 3	Tratado de Libre Comercio con América Del Norte	37

Capitulo

3 **Presentación de la Agroempresa**

3	.	1	Presentación de la Agroempresa	44
3	.	2	Historia de Praderas Huastecas	44
3	.	3	Métodos de Producción en Praderas Huastecas	45

Capitulo

4 **Metodología de La Investigación**

4	.	1	Introducción de Metodología de la Investigación	47
4	.	2	Problemas de Investigación	47
4	.	3	Tipo de Investigación	48
4	.	4	Establecer Propositiones de Investigación	48
4	.	5	Diseño de Investigación	49
4	.	6	Recolección de datos	51
4	.	7	Análisis de datos	57
4	.	8	Conclusión	61

Capitulo

5 **Resultados**

5	.	1	Análisis cualitativos de datos	62
5	.	2	Recursos Humanos	62
5	.	3	Expertos	75
5	.	4	Opinión de los Expertos en Ganadería, sobre el Tratado de Libre Comercio con América del Norte	93
5	.	5	Análisis Situacional de Praderas Huastecas	98
5	.	6	Programas de Ayuda al Campo	102

Capitulo

6 Plan Estratégico

6	.	1	Misión y Visión de Praderas Huastecas	110
6	.	2	Estrategia para Recursos Humanos	110
6	.	3	Estrategia para Tecnología de Producción	114
6	.	4	Estrategia para Producción de Ganado Bovino	115
6	.	5	Estrategia de Mercadotecnia	117
6	.	6	Estrategia Financiera	119

Capitulo

7 Conclusiones y Recomendaciones

7	.	1	Recursos Humanos	121
7	.	2	Expertos	124
7	.	3	Tratado de Libre Comercio con América del Norte	127
7	.	4	Análisis situacional de Rancho las Palmas	128
7	.	5	Programas de Ayuda al Sector Ganadero	128

Referencias

ANEXOS

<u>Anexo 1</u>	Cuestionario Aplicado a los Recursos Humanos de Praderas Huastecas	130
----------------	--------------------------------------------------------------------	-----

<u>Anexo 2</u>	Cuestionario Aplicado a Expertos	135
----------------	----------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	142
--------------	-----

AGRADECIMIENTOS

El buen trabajo solo se logra mediante el esfuerzo de varias personas integradas en equipo, mis agradecimientos a:

Quique, mi cuarto menguante, que ha sacrificado sus momentos de juego y mimos para que yo logre este grado.

Alex, mi cuarto creciente, que me has permitido estudiar a cambio de estar a tu lado en tus necesidades de niña mujer.

a mis padres, por haberme dado la oportunidad del primer grado y su confianza en este.

A mis suegros, por transmitirme a través de mi esposa sus ímpetus.

Pina, Laura, Moni, Karla, Carmen y Lalo, por el solo hecho de ser lo que son, mis hermanas y cuñadas (o).

A mis compañeros maestros, que me hicieron compañía en este aletargado evento.

A ustedes, mis asesores y sinodales, que con su conocimiento han logrado intensificar mi conocimiento

A ustedes, todos los demás que me dieron palabras de apoyo; y en especial

A TI CECI, MI LUNA LLENA, MI AMIGA, MI GRAN ESPOSA E INMEJORABLE MADRE DE MIS HIJOS, QUE SIN TU AMOR Y APOYO INCONDICIONAL ÉSTE PROYECTO NO SE HUBIERA LOGRADO,

GLOSARIO

ACHICADEROS.- subdivisión que tienen los potreros para cubrir pequeñas necesidades de alimentación dependiendo de la edad, raza y objetivos de cada cabeza de ganado.

BRUCELOSIS.- enfermedad infecciosa con episodios recurrentes de fiebre, debilidad, sudoración y dolores vagos, debida a un microorganismo llamado Brucilla que esta en las secreciones y los excrementos de vacas, cerdos, ovejas y cabras.

CLEMBUTEROL.- fármaco anabolizante que al usarse como alimento en los animales que son destinados para el consumo humano, provoca efectos negativos en la salud de las personas como taquicardia, temblor asociado con nerviosismo, ansiedad, dolor de cabeza, entre otros.

HATO.- grupo de animales o plantas que viven en determinado lugar, tienen características similares y son producidos para el mismo fin.

NORMAS FITOSANITARIAS.- su objetivo es controlar las enfermedades que padezcan las plantas que son destinadas al consumo humano.

NORMAS ZOOSANITARIAS.- su función es asegurar la protección de los consumidores a lo largo de la cadena alimenticia, de la granja al consumidor, previniendo la introducción o la propagación de enfermedades animales.

POLLINAZA.- son los rehechos sólidos de la producción de pollos de engorda, compuestos de los residuos del alimento y plumas de éstos animales, y ha sido utilizado como suplemento alimentación en la producción de ganado bovino.

POTRERO.- división que tiene un terreno dedicado a la actividad ganadera, con el fin de practicar el pastoreo rotacional.

TABLAJEAR.- tratamiento que se le da a la carne de bovino con el objetivo de que esta no sufra alteraciones en su sabor, después de que muere el animal.

TUBERCULOSIS.- enfermedad que se trasmite de persona a persona por medio de gérmenes en el aire. Esta enfermedad puede dañar los pulmones, el cerebro o la columna vertebral (la espina dorsal).

RESUMEN

La ganadería en México, aunque es uno de los puntos en los cuales el Gobierno Federal ha puesto sus ojos para incentivar la producción, no es un negocio que tenga mayores oportunidades; esto es debido a los altos costos de inversión y el descontrol fiscal, fitosanitario y de regulaciones sanitarias.

Aunque existen programas de apoyo, con recuperación baja o nula, son necesarios un sin fin de requisitos que un 10% de los solicitantes son los que realmente pueden cubrirlos.

Los que logran cubrir el papeleo, se enfrentan al problema más grande: la propiedad de la tierra en zonas adecuadas.

Esto fomenta a que los inversionistas o más bien semiganaderos criadores, solo desarrollen una actividad de compra venta de ganado escogiendo vacas con cría o en proceso de nacimiento para solo engordar y posteriormente vender logrando ganar solo en peso.

Aun así, se enfrentan al último de los problemas, el precio, el cual en esta región es de \$15.00 bien pagado tenga o no tenga certificado de pureza de raza.

Los grandes inversionistas, que no tienen problema para lograr el papeleo, se enfrenta al siguiente problema que ni el mismo TLCAN logra disminuir: aunque existen mercados para la venta del ganado, hay un impuesto elevado, el cual desmotiva su comercialización, y solo disfrutan del beneficio de obtener inversión fresca y económica por parte de los programas de apoyo.

Por último, México por su crisis económica no está en posibilidades de poder negociar en forma trilateral en esta área si no adecua los proyectos e incentiva con una regulación óptima y determinada para cada región generadora de ganado, sea cual sea su raza.

ABSTRACT

Cattle raising in Mexico, although one of the industries in which the Federal Government has great interest in increasing the production of this business in this country. However it is not a business that has great opportunities. This is due to the following factors: the high costs of investment, fiscal and phytosanitary problems as well as sanitary regulations.

Although there are programs that support the cattle raising in México, this business faces many problems such as: a low or null recovery, necessary requirements and paper work that only 10% of the applicants can fill. Those who satisfy all the requirements face a greater problem. "The land is not suitable for that purpose". The investors and cattle raisers only develop the buy and sale activity.

They choose cows with calves or cows in process to give birth to get them fat and later to sell cattle by weight. Another problem they have to deal with is the price; which in this region is of \$15,00 M.N. and whether the cattle has or does not have a certificate of breed purity.

The investors who do not have problems fulfilling all the requirements, face the problem that not all TLCAN' Associations manages to diminish "a elevated tax" although markets for the cattle sale exist, this tax does not encourage its commercialization, and the only benefit to the cattle raisers is to obtain fresh investments and the benefits they get from the programs that support this activity.

In conclusion Mexico by its economical crisis is not able to negotiate in trilateral form in this area if the projects are not adapted and stimulate an optimal regulation for each cattle-raising region no matter which the breed is.

INTRODUCCION

El sector ganadero ha sido una fuente generadora de empleo en las ultimas dos décadas en México, el estado de Michoacán goza de un prestigio a nivel nacional en la producción de bovinos. Sin embargo este sector sufre severa crisis económica en la actualidad

Este problema radica en la baja competitividad que tienen las agroempresas en el mercado nacional y se ha agudizado por la apertura comercial, la polarización tecnológica y económica que existe entre México y sus principales socios comerciales, el escaso control de recursos tanto económicos como naturales en las empresas pecuarias, el poco apoyo gubernamental que hay pero sobre todo por la inadecuada planeación estratégica.

Es por ello que éste proyecto de investigación tiene por objetivo general diseñar un plan estratégico que ayude a una pequeña empresa a maximizar su competitividad en el mercado nacional, cuyo principal giro comercial es la producción de ganado bovino de la raza Suizo Europeo, frente a la entrada en vigor del TLCAN.

Este plan basado en modelos teóricos de planeación estratégica busca desarrollar por cada área funcional de las empresas ganaderas, actividades concretas que ayuden al productor a alcanzar sus objetivos óptimamente.

Por ultimo, en este plan estratégico se describe la situación real por la que está atravesando la ganadería mexicana, así como algunas propuestas de mejora.

CAPITULO 1

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día la mayoría de los Países están firmando Tratados de Libre Comercio, con el objetivo de lograr la apertura comercial entre las naciones y detectar nuevas oportunidades de negocio.

Pero debido a la polarización tecnológica y económica que existe entre los países, estos acuerdos comerciales han generado que la competencia entre las empresas se realice en condiciones de desigualdad, por lo tanto, la repartición de la riqueza no es equitativa.

Tal es el caso de México, el cual desde 1993 ha firmado un acuerdo trilateral con EU y Canadá, debido a la cercanía geográfica y a las relaciones diplomáticas y económicas que existe entre estos países.

Un tratado que para algunos constituye la puerta del desarrollo para México representa para otros un riesgo, tal es el caso del sector agropecuario mexicano. Este mercado sufre una desventaja competitiva, debido a las expansionistas prácticas comerciales de sus socios, excesivos subsidios gubernamentales y el establecimiento de precios por debajo del costo real del producto por parte de las empresas pecuarias de Estados Unidos especialmente.

El campo mexicano ha sufrido decenas de crisis económicas desde hace más de una década, las cuales se agudizaron con la entrada del TLCAN que le han impedido estar preparado para la apertura comercial.

Las crisis económicas han afectado especialmente los costos de producción, pero no la calidad de los productos del campo mexicano, como es el caso de los productos derivados del ganado bovino. Por lo tanto, la ganadería mexicana tiene aun fortaleza que

le pueden ayudar a seguir compitiendo en el mercado, siempre y cuando se exploten adecuadamente.

Los productores de ganado bovino mexicanos han tratado de ser fieles a una estrategia operacional de tipo informal. Pero debido a la poca ayuda que el gobierno mexicano les ha brindado, ha provocado que solo se practiquen transacciones de subsistencia.

Esta situación ha provocado que las utilidades de las empresas ganaderas estén a la baja, su ciclo operativo aumente y el retorno de la inversión sea muy bajo. Este ultimo problema ha sido una de las principales causas por las que el campo mexicano este perdiendo su competitividad; ya que se tiene una fuerte inversión en los ranchos sin tener un aprovechamiento al máximo de cada peso invertido.

Esto es por la escasa u obsoleta infraestructura con la que se trabaja en estas empresas, se ha invertido solo en materias primas y demás suministros de absorción rápida, los cuales le proporcionan calidad a los productos derivados del ganado bovino, pero no le agregan valor a los productos.

Ante esta situación, el deber de las agroempresas es adaptarse a los constantes cambios del ambiente para seguir compitiendo, por medio de estrategias hechas a la medida de cada organización, que le permitan a estas ser mas competitivas.

Sin embargo, para las agroempresas seguir la regla es difícil, debido a la brecha operacional que existe entre las agroempresas de Estados Unidos y México, principalmente, originado por el uso de tecnología y elevados apoyos gubernamentales que tienen los primeros.

Además de la crisis económica que sufre el campo actualmente, otros elementos que le impiden planear estratégicamente son el poco control que llegan a obtener las agroempresas sobre los recursos con que trabaja y sobre todo, el querer aplicar la misma estrategia para todas las agroempresas en México, cuando cada una tiene recursos,

problemas y oportunidades distintas, situaciones que minimizan la competitividad de las agroempresas en mercado nacional.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Crear un plan estratégico para maximizar la competitividad de una empresa ganadera frente al TLCAN:

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Crear la misión, visión y objetivos a largo plazo de la agroempresa.
- Delimitar las bases de competencia a largo plazo en el sector ganadero mexicano
- Realizar un análisis de los efectos de TLCAN en el sector ganadero.
- Hacer un análisis de las FODAS de la agroempresas.
- Elaborar lineamientos estratégicos para enfrentar con menor riesgo futuras amenazas.

1.4 JUSTIFICACION

Dada la importancia que tienen las negociaciones del TLCAN en el sector agropecuario y los problemas de competitividad que les ha generado a las empresas de pequeña capacidad administrativa y productoras de carne de res éste tratado; se ha observado que éste grave problema se deriva porque éstas no tienen un adecuado y consistente plan estratégico.

Por ello, la competitividad de las mismas se ve afectada en los costos por la escasa infraestructura para producir; es decir, las pequeñas empresas agropecuarias no están capitalizadas, lo cual las vuelve susceptibles de cualquier cambio macroeconómico evitando su consolidación para seguir compitiendo a largo plazo.

Es importante mencionar que México es un país rico en recursos naturales, hecho que favorece a la producción de las empresas del campo en términos de calidad y capacidad de producción. Pero debido a la crisis agrícola que vive el país actualmente y a los pocos subsidios gubernamentales, el posicionamiento de las agroempresas en el mercado ha disminuido.

Sin embargo, se ha probado que al campo mexicano, se le debe enseñar a producir y no a depender de otros organismos, sobre todo de tipo gubernamental; para que se vuelva autosuficiente y no origine problemas mas fuertes en el futuro; iguales o peores a los que se viven hoy originados desde mediados del siglo XX.

Por todo lo anterior, es que se ha visto una oportunidad de negocios para las pequeñas empresas ganaderas a través de la creación de un plan estratégico. Este respaldara la nueva toma de decisiones para desarrollar una ventaja competitiva, que les permita seguir compitiendo en este sector aun con la apertura comercial.

1.5 ALCANCES

- Este trabajo de investigación se enfocara principalmente en la oportunidad de aumentar la competitividad de un rancho productor de ganado bovino de la raza Suizo Holandés, a través de la creación de un plan estratégico.
- Se realizara un análisis sobre los recursos financieros.
- Se llevara a cabo un comparativo solo de los programas de ayuda para el sector ganadero.
- La información con que cuenta esta investigación, se obtiene de primera mano de los registros de la empresa.

1.6 LIMITACIONES

- Este estudio solo se va a enfocar a maximizar la competitividad de la producción del ganado bovino de la raza Suizo Holandés; en el Rancho Las Palmas ubicado en el valle de Apatzingán del estado de Michoacán.
- Todas las soluciones que se obtengan serán para resolver problemas específicos de la empresa.
- Por cuestiones de tiempo, solo se diseñara el plan estratégico, este trabajo no va a medir los resultados del plan.
- Solo se hará una aportación sobre nuevas formas de trabajo en el sector ganadero.
- Este estudio es valido durante el TLCAN, ya que el plan estratégico se basa en aumentar la competitividad de las empresas productoras de carne de res, frente a la entrada en vigor de este acuerdo trilateral.
- En el análisis que se hará del TLCAN en el sector agropecuario, solo se van a analizar oportunidades de negocios en el mercado nacional, no internacional.

1.7 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

1.7.1 CAPITULO 1

Se presenta una breve introducción al tema de investigación; se plantea el problema detectado, así como su justificación. También se propone el objetivo general, los objetivos específicos, los alcances y limitaciones.

1.7.2 CAPITULO 2

Se plantea el sustento teórico del trabajo de investigación, resaltando modelos de planeación estratégica y su importancia en las empresas; así como una breve descripción del campo mexicano y del TLCAN.

1.7.3 CAPITULO 3

Se lleva a cabo la presentación de la empresa, la cual es el objeto de estudio de esta investigación.

1.7.4 CAPITULO 4

Se describe la metodología del trabajo de investigación. Es decir, se identifican las fuentes de información que conduzcan a la obtención de los datos para el desarrollo del plan estratégico. Se determina el diseño de investigación y la forma de recolectar y analizar los datos.

1.7.5 CAPITULO 5

Se presentan los resultados obtenidos del proyecto de investigación, en el cual se aportara la viabilidad de desarrollar un plan estratégico flexible a largo plazo. También los resultados que se obtengan del análisis sobre los efectos del TLCAN en el sector agropecuario, el análisis situacional hecho a "Praderas Huastecas de SPR de RL" y el análisis sobre el comparativo realizado a los programas de ayuda a la ganadería.

1.7.6 CAPITULO 6

Se presenta el plan estratégico, objetivo principal de este trabajo de investigación cuya clasificación está de acuerdo a las áreas funcionales de la agroempresas.

1.7.7 CAPITULO 7

Se presentan las conclusiones y recomendaciones de este proyecto de investigación para mejorar las operaciones del objeto de estudio, tomando en cuenta los cambios necesarios para tener éxito y productividad.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 PLANEACION ESTRATEGICA

2.1.1 DEFINICION DE PLAN ESTRATEGICO

Para PRAHALAD y HAMEL (1990), citados en Stonehouse y Pemberton (2002, p.1) “varios términos son usados ambigua y alternativamente en la literatura relacionando a la estrategia, resultando en una falta de distinción entre los conceptos de administración estratégica, pensamiento estratégico, aprendizaje estratégico y Planeacion estratégica”.

De acuerdo con MINZTBERG (1997), es importante diferenciar a las estrategias con las tácticas. Las primeras, normalmente están en todos los niveles de la organización y generalmente son a largo plazo. Las segundas son lineamientos a corto plazo, ajustables y se enfocan a lograr metas muy específicas. La diferencia entre ambas radica en la perspectiva del líder. Es decir, lo que para un director general es una táctica, para un mando medio es una estrategia.

Administración estratégica, puede ser conceptualizada como un conjunto de teorías y estructuras soportadas por herramientas y técnicas, diseñadas a asistir a administradores de organizaciones en pensamiento, planeacion y acción estratégicamente. Un plan para el futuro.

Pensamiento estratégico, por otro lado relaciona a la visión del futuro desarrollado por un líder organizacional requiriendo de administradores que piensan mas allá de las operaciones día a día, sino en un desarrollo a largo plazo como un “intento estratégico” para los negocios.

Una de las razones más importantes para planear estratégicamente, es que por medio de ella, se puede evitar el desperdicio de recursos. Para MORRISEY (1996), "Es un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión" (p.79)

Un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se defina como: "el plan de la administración que esta conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales." (THOMPSON y STRICKLAND III, 2003, p.3)

La estrategia de tomar en cuenta el ambiente de la empresa, el proceso de asignación de recursos (CLAYTON, 1997). Por otro lado, O'REGAN y GHOBADIAN (2002) afirman que la planeacion estratégica se enfoca en la dirección de la organización y en las acciones necesarias para mejorar los resultados de la organización.

Una estrategia refleja las decisiones tomadas por la alta gerencia entre los diferentes caminos de acción, compromisos organizacionales, productos, mercados, asi como los enfoques de competitividad. Los objetivos se logran a través de la estrategia. De allí que las empresas se pregunten constantemente, ¿en que consiste mi propia estrategia? (THOMPSON y STRICKLAND III, 2003).

Las estrategia de las compañías, deben estar basadas en las siguientes variables: como puedo hacer crecer mi negocio, como competir contra los rivales, como responder a los cambios en el ambiente, como administrar óptimamente cada área funcional del negocio y por ultimo, como puedo lograr todos mis objetivos .

MINTZBERG et al. (1997, p.7) "proporciona unas definiciones útiles con el propósito de lograr claridad. Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las

acciones a realizar. Las metas (u objetivos) establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados”.

“Las políticas son registros o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos, los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz.”(Ibidem)

2.1.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS

Para Mintzberg et al (1997), quien elaborara su propia definición sobre el contraste entre la acción y el análisis, trata de concebir a la estrategia de cuatro formas:

- Intención Estratégica. Se debe hacer un énfasis en la reflexión previa
- Estrategia Realizada. Concibe a la estrategia como una serie convergente de todas las medidas que ha tomado la empresa.
- Estrategia Deliberada. Se emplea cuando la empresa planea metas y trabaja en su realización, y además ha logrado una parte de ellas.
- Estrategia Emergente. Cuando la empresa es consistente en sus acciones, en actos que no han sido previstos formalmente.

La estrategia debe considerar a todos los miembros de la organización, con el firme propósito de que todos los recursos humanos se comprometan con la organización.

Además de desarrollar un plan de acción a largo plazo coordinado, integrado y consistente, facilitando la adaptación de la empresa a los constantes cambios del ambiente (LORANGE Y VANCIL, 2000).

QUINN (citado en Mintzberg et al 1997:5), “proporciona una lista de criterios para las estrategias efectivas:

- Establecer Objetivos claros y precisos
- Conservar la iniciativa
- Concentrarse (un mando superior establece un punto focal contundente)
- Tener flexibilidad
- Contar con un liderazgo coordinado y comprometido
- Sorprender
- Ofrecer seguridad (proteger los recursos, contar con un buen sistema de inteligencia)."

Porter (1985,p11) citado en Mintzberg (1997,p.109), "argumenta que solo existen dos tipos clásicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la de diferenciación".

Estas se combinan, con el alcance de las operaciones de una empresa (los rangos de los segmentos del mercado seleccionado) para producir tres Estrategias Genéricas y alcanzar el logro de un desempeño superior a la medida en una industria: el costo del liderazgo, la diferenciación y el alcance, básicamente muy limitado, como se puede apreciar en la tabla #2.1:

Tabla 2.1

OBJETIVO AMPLIO			ALCANCE
		1.- LIDERAZGO EN COSTO	2.- DIFERENCIACION
OBJETIVO LIMITADO		3.- ENFOQUE EN COSTOS	4.- ENFOQUE EN DIFERENCIACION
			COMPETITIVO

Fuente: Porter (1985 p 12), citado en Mintzberg (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall.

2.1.2.1 ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Al diseñar una estrategia, los administradores utilizar matrices para detectar las relaciones entre las variables mas importantes. Una de ellas es la matriz FODA (ver tabla 2.2). Esta es un marco conceptual para analizar sistemáticamente la interrelación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización (KOONTZ y WEIHRCH. 1998).

Tabla #2.2 MATRIZ FODA

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
OPORTUNIDADES EXTERNAS: CONDICIONES ECONOMICAS		MAXI-MAXI ESTRATEGIAS EXITOSAS	MINI-MAXI ESTRATEGIA PARA SUPERAR DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES
AMENAZAS EXTERNAS COMPETENCIAS		MAXI-MINI USO DE FORTALEZA PARA ENFRENTAR O EVITAR AMENAZAS	MINI-MINI CIERRE DEL NEGOCIO

Fuente: Matriz elaborada por LAE GRISELDA FERNANDEZ HADDAD.

2.1.3 VENTAJAS PARA SU APLICACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Primero, "Los elementos de formulación de una meta, el desarrollo de competencias distintivas, la determinación de las relaciones de autoridad, el desarrollo de recursos y la implementación de monitoreo reciben mas atención efectiva cuando los pequeños negocios se emplean en una estrategia formal" (O'REAGAN y GHOBADIAN, 2002:3).

Para THOMPSON y STIRCKLAND III (2003), en las empresas de hoy existe la necesidad de cómo administrar de una forma preactiva los negocios de la compañía. Si no se tiene una estrategia, entonces los administradores no tienen planeado su campo de batalla para hacer los negocios. Es decir, no han logrado identificar una ventaja competitiva, no tienen un plan para satisfacer las necesidades de sus clientes o mejorar los resultados de los bienes que ofrecen.

Segundo, hay una necesidad por enfocar los esfuerzos y decisiones de las diferentes áreas funcionales, departamentos, administradores y grupos dentro de la coordinación, para que todos trabajen en armonía y logren una actitud de compromiso con la empresa.

Según Morrisey (1996), el planteamiento de una estrategia clara es importante porque ésta:

1. le ayuda a tomar decisiones acertada, de acuerdo a la visión de la empresa.
2. le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a equivocarse en el camino.
3. refuerzan la misión y la visión.
4. los conduce a llegar a arreglos de ganar- ganar entre todos los miembros de la organización.
5. o aumento de ingreso sobre re la inversión.

2.1.4 BARRERAS PARA SU APLICACIÓN

“Estudios Pilotos confirmaron ocho barreras principales de las cuales cinco pueden ser categorizadas como internas:

1. Comunicación inadecuada
2. toma mucho tiempo aplicarla
3. una ligera caída en las capacidades del empleado
4. todas las metas de estrategia no fueron bien entendidas por todo el equipo
5. la coordinación de implementación no fue suficientemente efectiva,

y a las tres externas:

1. las crisis distrajeron la atención de la puesta en practica
2. problemas imprevistos externos
3. factores externos impactan en la implementación”

(O'REGAN y GHOBADIAN, 2002:5).

Muchas empresas trabajan de acuerdo a lo que les ha dejado mas ganancias, y en distintas ocasiones, el miedo que se tiene para implementar la estrategia en su organización se debe a la creencia de por que cambiar, si estoy ganando grandes utilidades, por hacer lo que siempre he hecho.

De acuerdo con VARYAM y KRAYBILL (citado en O'REGAN y GHOBADIAN, 2002), algunas pequeñas y medianas compañías son de propiedad familiar o bien artesanal, es decir solo tienen un dueño y este es el alma del negocio, lo cual es un factor crítico para la implementación de la planeación estratégica. La estrategia es el método por el cual los problemas del negocio pueden ser enfrentados óptimamente, así se tenga una planeación formal e informal.

2.1.5 DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

El crear una buena estrategia y sobre todo aplicar con éxito en todas las áreas de la organización, muestra la confiabilidad que ha desarrollado la gerencia en sus operaciones, sin embargo, una buena estrategia combinada con una buena ejecución de estrategia no va a garantizar que la empresa no tenga problemas no previstos. La esencia de hacer una buena estrategia es construir una organización capaz de generar resultados acertados al desafiar problemas, potentes competidores, una imprudente demora o costos sorpresas (THOMPSON y STRICKLAND III, 2003).

Ante esta situación, es conveniente utilizar la cadena de valor de las empresas creada por Michael Porter (1985 citado en THOMPSON y STRICKLAND III, 2003), para examinar los caminos mas viables para que la empresa logre una ventaja competitiva (ver figura 2.3).



Fuente: Thompson, A.JR y Strickland III, A. (2003).
 Strategic Management concepts and cases. Ed 13 Estados Unidos
 Mc. Graw Hill. Irwin

En esta todas las actividades de las empresas están divididas en nueve categorías, de las cuales cinco de ellas son llamadas actividades primarias. Estas son la logística interna que se encarga de la recepción de materias primas, almacén, inventario y control; las operaciones transforman las entradas en productos terminados; la logística externa distribuye a este; la mercadotecnia y ventas las cuales inducen y facilitan la compra de estos productos sobre los consumidores y el servicio que mantienen el valor del producto después de la venta (Ibídem).

Las otras cuatro tareas son llamadas actividades de soporte. Las compras se encargan de adquirir las materias primas y demás suministros; la tecnología desarrolla el KNOW-HOW y procedimientos, la administración de recursos humanos se encarga de seleccionar, promocionar, evaluar y recompensar el desarrollo de éstos y por último, la infraestructura de la compañía se encarga de todas las tareas de administración como son las finanzas, planeacion, aspectos legales, calidad y contabilidad.

Desde el principio en los procesos de elaboración de una estrategia, los administradores de las compañías necesitan plantearse un conjunto de preguntas: "¿Cuál es nuestra visión para la compañía? ¿Hacia donde va la compañía? ¿Cuál será su futura tecnología-producto y enfoque del cliente? ¿Qué tipo de empresa nosotros queremos llegar a ser? ¿Cuál es la situación de la industria y que queremos lograr en cinco años?" (Thompson y Strickland III,2003,6).

Para Hax y Majluf, (1996) el plan estratégico se debe realizar de acuerdo a las áreas funcionales del negocio como son recursos humanos, tecnología de producción, producción, mercadotecnia y finanzas.

Para iniciar la estrategia, se debe realizar la misión y visión de la empresa con el objetivo que todas las estrategias estén basadas en éstas. Cada área funcional trabaja con diversos elementos que le proporcionan valor a la cadena productiva.

Para desarrollar la estrategia de recursos humanos es necesario seleccionar y promocionar el flujo de personal a través de la organización; evaluar los resultados del desempeño de cada individuo dentro de la organización, proporcionar adecuadas recompensas y demás elementos que motiven al personal; proporcionar el apoyo necesario a los recursos humanos para su desarrollo de carrera y por último, establecer relaciones de mutua ayuda entre recursos humanos y altos mandos para desarrollar un agradable clima laboral (Hax y Majluf, 1996).

Es necesario para desarrollar la estrategia de tecnología considerar que por medio de ésta, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva. Esta debe de responder a los requerimientos tecnológicos del ambiente, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas, reforzar las fortalezas y eliminar debilidades de la organización.

Por otro lado, es importante reconocer que el área de producción es la parte vital de toda empresa porque produce bienes, y todo lo que se utiliza en ésta área está interconectado con las demás áreas funcionales. En ésta área es importante también tomar en cuenta la relación con proveedores, tecnología en procesos, administración de recursos humanos e infraestructura (Hax y Majluf, 1996).

En el área de mercadotecnia la clave para desarrollar la estrategia radica en entender y cubrir las necesidades del cliente. Además incluye la logística de distribución y los servicios post-venta, precios estratégicos, análisis de mercado, promoción y publicidad y el desarrollo de nuevos productos.

Por ultimo, en el área de finanzas, su estrategia debe estar enfocada en medir económicamente los resultados de la organización. Esta analiza el financiamiento a largo plazo, los riesgos del negocio, la administración del capital de trabajo, impuestos, alianzas o adquisiciones de la compañía, entre otros.

2.1.6 DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROPECUARIAS.

Klein y Grabinsky (1979), citados en Kaldman (1981), afirman que los elementos de la producción se agrupan tradicionalmente en: naturaleza, capital, trabajo y organización. Los factores que deben tomarse en cuenta para el diseño de la estrategia al sector agropecuario son (ser tabla #2.3):

TABLA #2.3

1. MEDIO AMBIENTE	Toda empresa agropecuaria esta ubicada en un medio ambiente, donde existen un conjunto de fuerzas exógenas que actúan sobre la misma y que el empresario no puede controlar. Está constituido por el clima, suelo, altura sobre el nivel del mar, los factores bióticos (animales y vegetales), entre otros.
2. POLITICA Y DIRECCION	Es la toma de decisiones y opte por las diversas alternativas de acción para cumplir con los objetivos (ganar mayores utilidades, cuidar la ecología)
3. RODUCTOS Y PROCESOS	En este aspecto, se deben tomar dos decisiones; una respecto a la selección del producto (que va desde lo mas posible hasta la mas conveniente) ; y la otra, respecto a la selección del proceso de producción animal
4. MEDIOS DE PRODUCCION	Son aquellos bienes que constituyen el capital fijo de las empresas, tales como terrenos, construcciones, cercas, maquinaria, enseres, plantaciones, ganado de cría y de trabajo. Ellos son los que hacen posible la obtención de ingresos
5. SUMINISTROS	Son los insumos de absorción rápida que se utilizan en el ciclo de producción agropecuaria. Pueden ser de bienes (agroquímicos, combustibles, lubricantes, medicina de ganado) y de servicios (cuotas de energía eléctrica, seguros, intereses por créditos)
6. FUERZA DE TRABAJO	Son todos los recursos humanos utilizados en las operaciones de las empresas agropecuarias
7. FINANCIAMIENTO	Las formas de financiamiento agrícola mas comunes son: Crédito de Avio, Refaccionario y de Subsistencia
8. ACTIVIDAD PRODUCTORA	Aquí se realiza todo lo planeado en el elemento "PRODUCTOS Y PROCESOS" y se utilizan los medios de producción, la fuerza de trabajo y los suministros para

		transformarlos en el producto planeado
9. MERCADEO		El producto terminado tiene como destino el autoconsumo familiar (empresas de subsistencia) y/o el mercadeo (el método para estimar el valor de los bienes, es asignándoles precio corriente a que serian comprados por la localidad)
10. CONTABILIDAD Y ESTADISTICA		Es indispensable contar con datos confiables sobre rendimientos, requerimientos de insumos físicos, costos de producción, precios rurales y utilidades por hectáreas; para formular correctamente un plan de negocios

2.2 SECTOR AGROPECUARIO

De acuerdo con Carrillo (2001) el sector agropecuario ha sido protegido por todos los gobiernos de los países porque se le considera un sector estratégico.

La ganadería y la agricultura son una de las actividades mas importantes de cualquier país, por que son las actividades que producen alimentos para la población y materias primas para la industria principalmente. Además de constituir un mercadeo para un gran numero de insumos que se utilizan en los procesos de producción generando empleo a lo largo de toda la cadena productiva, y principalmente representa la fuente de empleo de las familias que viven en zonas rurales (Dorantes 2002).

Sin embargo éste sector es muy sensible ante los cambios económicos, debido a que los productores agropecuarios no realizan las mismas maniobras que los industriales, por que en épocas de crisis económicas la gran mayoría de los productores agropecuarios no llegan a cerrar competentemente sus operaciones pero si se vuelven empresas con transacciones de subsistencia.

La vulnerabilidad del sector agropecuario a las fluctuaciones de los precios es una de las amenazas que debe enfrentar quien posea empresas en este sector. Por ejemplo, los precios agrícolas bajan más rápidamente y hasta más abajo que los precios industriales cuando ocurre una depresión económica. Éste fenómeno ocurre porque la producción agrícola no puede responder a la variabilidad de la demanda, como la producción industrial. En muchos casos se debe a la escasa infraestructura con que cuentan las empresas del campo.

2.2.1 HISTORIA Y EVOLUCION DEL GANADO BOVINO EN MEXICO

La ganadería bovina en México se desarrolló durante décadas a través de un modelo extensivo, que provocó un fuerte impacto ecológico. El crecimiento de la ganadería bovina se basó predominantemente en la alimentación del ganado con pastos naturales, acelerando el desmonte de grandes superficies.

La primera importación de cabezas de ganado bovino fue en 1521, durante la conquista de La Nueva España, realizado por Gregorio Villalobos. Desde ese momento y hasta finales del siglo XIX, éste ganado de origen español prevaleció como una raza existente, reconocida como "criollo" (Suárez y López, 1997)

Posteriormente, en 1986 se realizaron las primeras importaciones de ganado especializado en la producción de carne principalmente Hereford y Suizo Pardo, para la región norte del país. Así mismo, en 1923 se efectuó la primera importación de ganado cebuino, en 1925 arribó a México el ganado Angus y entre 1929 y 1930 fueron importados los primeros Charoláis. (Ibídem)

Por muchos años, la ganadería bovina en México ha dependido del extranjero, tanto en sus importaciones de semen, vaquillas para reemplazo, toretes y sementales lo cual ha ocasionado que en gran parte los cambios genéticos de la especie dependan del exterior. Aunado a lo anterior, estas importaciones han representado salidas

importantes de divisas. En el caso del semen utilizado principalmente en la ganadería especializada, en 1997 se importaron alrededor de 900,000 dosis de semen de toros Holstein de EE.UU. con un valor de 5.6 dólares por dosis.

En la actualidad, en México se crían distintas razas de ganado bovino, las cuales han sido resultado de las múltiples cruces que se han efectuado en el país, de acuerdo a su adaptabilidad al ambiente y a la geografía del terreno. Estas razas son:

* Aberdeen	* Guzerat	* Suizo (o conocido
* Angus	* Hereford	también como
* Beefmaster	* Holstein	* Braunvieh)
* Belga Azul	* Friesian	* Piamontesa
* Bradford	* Indobrasil	* Ramagnola
* Brahaman	* Jersey	* Salers
* Brangus	* Limousin	* Santa Gertrudis
* Charolais	* Marchigiana	* Simmental
* Drought master	* Nellore	* Tuli
* Gyr	* Pardo	* Tropicarne

El crecimiento y rentabilidad de ésta actividad económica estaba basada en la extensión de la superficie de pastoreo. Las tierras dedicadas a la ganadería en la década de los sesenta, era del 65% de la superficie nacional.

2.2.2 LAS EMPRESAS GANADERAS

En el Mercado internacional de la carne de res existen diversas características que diferencian a los países en producción y consume de productos de Ganado bocino. Lo anterior está relacionado a la cultural y necesidades de los consumidores, las cuales son distintas entre las regiones de un solo país. Para Katz y Boland (2000) esta

situación puede ser considerada una oportunidad de negocios para las empresas ganaderas.

Por lo anterior, diversas empresas principalmente las más importantes de EE.UU. han pensado en realizar cambios organizacionales como el crear valor a sus empresas, a través de la integración vertical, agregándoseles estructuras de calidad y bases sólidas para integrar el precio.

Los objetivos de realizar estos cambios son:

- Responder a las necesidades del cliente a través de la innovación de los productos de la carne de res.
- Desarrollar un sistema de recompensas a los productores de carne para que desarrollen produzcan y entreguen a sus clientes meta los animales de la más alta calidad.
- Diseñarles a los ganaderos un sistema de integración vertical para sus empresas con el fin de que controlen la calidad de sus productos en base al cliente.
- Incrementar las utilidades de los productores
- Reducir las ineficiencias económicas que existen en la industria de la carne.

El siguiente paso a seguir es crear un plan de negocios que le dé importancia a las actividades ganaderas.

Para Katz y Boland (2000) en la actualidad los precios de la carne de res han bajado debido a que los clientes han estado consumiendo carne de aves de corral, por considerarlas bajas en grasas, con mejores cortes y siempre las encuentran en el mercado. Además de que estas están trabajando en un posicionamiento de marca, lo cual les da la seguridad a sus clientes que cada vez que compran sus productos, ellos están adquiriendo un producto de la misma calidad.

Estos autores consideran que la clave para defender la caída del precio de la carne d eres, es ofrecer un mejor producto, con una calidad perceptiblemente mejor día con día. Desde una marca establecida, los clientes podrían estar dispuestos a pagar un precio mas elevado por los productos cárnicos del ganado bovino.

2.2.3 LA GANADERIA EN MEXICO

El Mercado nacional carece de integración entre las distintas etapas de su sistema de producción de carne de res. El proceso de comercialización es sumamente artesanal y fragmentado, de ahí que las mejoras e inversiones a nivel productivo no representan hacia el consumidor en cuanto a calidad y a precio (Chauvet, 1997).

Actualmente la ganadería en México ha empezado a obedecer normas zoonosanitarias mas estrictas, las cuales son de vital importancia para la comercialización tanto de ganado bovino en pie como los productos y subproductos de éste.

En el caso de México se tiene un nuevo reto, el cual consiste en virar hacia una ganadería sustentable basada en la preservación de los recursos naturales. Esto no quiere decir abandonar el pastoreo, sino efectuar prácticas de éste, bajo un concepto de re-uso y no extractivo, como es común en México.

“En el caso de las ganaderías de cría de raza pura, los criadores mexicanos han tratado de aprovechar los adelantos tecnológicos de otros países, para confrontar hatos con buenas características productivas en leche y carne, una larga vida y buen tipo”.

En nuestro país la ganadería se practica en ranchos propiedad de particulares, quienes utilizan prácticas conservadoras y tradicionales. En algunos casos son prácticas empíricas.

Otra situación que viven actualmente las pequeñas empresas ganaderas en México, es que son organizaciones muy artesanales, es decir, el éxito del negocio esta dado por la trayectoria y personalidad que le dueño tenga.

La producción de carne de la región del trópico se destina al abasto de carne para el mercado interno. Por las características de los sistemas de producción a corto plazo solo las regiones árida y semiárida del país podrían participar en la exportación de la carne de res.

Sin embargo, la ganadería que se cría en el resto del país posee capacidad en términos de la calidad genética pero solo para contribuir únicamente al abasto nacional. Lo anterior es una de las fortalezas de las empresas ganaderas de la zona.

“La importación indiscriminada del material genético ha contribuido a agrandar la brecha tecnológica en nuestro país y los países desarrollados, al disminuir y multiplicar material genético no necesariamente superior. Este hecho pone en desventaja a los ganaderos mexicanos en relación con los ganaderos de otros países para competir con los mercados internacionales” (Dorantes, 2002, p. 28).

Por ello, hoy en día dentro de la actividad ganadera se ha puesto de moda las evaluaciones genéticas. Dicha situación no ha pasado desapercibida por los criadores de ganado Suizo, especialmente entre aquellos que si desean estar a la vanguardia dentro de la ganadería nacional e internacional, debido a que a través de esta práctica se va a mejorar la calidad de los alimentos cárnicos que se consumen en México.

Una medida de apoyo al sector ganadero ha sido el impulso al programa “Ganado Mejor”, con el objetivo de lograr el mejoramiento genético mediante la adquisición de sementales de alto registro. Pero este programa quizás no de los resultados esperados por que no posee un plan predefinido de cruzamientos.

Al no contar con dicho plan este programa de ayuda se podría llegar a la desaparición de las razas ya adaptadas a los ambientes dificultando la estandarización en el tamaño corporal de los animales que permita los cortes especializados que se demandan en el extranjero (Suárez y López 1997)

Otra medida de apoyo son las modificaciones hechas a la Ley Agraria las cuales dieron salida a diversas demandas de los ganaderos para lograr integrar la ganadería y a la agricultura con el fin de intensificar su explotación (Chauvet, 1997).

Por ultimo, el sector ganadero esta obligado a pagar en México los siguientes impuestos:

- Impuesto especial sobre producción y servicios
- Impuesto sobre tenencia o uso de vehículos
- Impuesto a la venta de bienes y servicios suntuarios

Por lo que respecta a los impuestos que tenemos la obligación de elaborar declaraciones fiscales son las siguientes:

- IMPUESTO SOBRE LA RENTA
- IMPUESTO AL ACTIVO
- IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
- IMPUESTO SOBRE CREDITO AL SALARIO

El ganadero puede tributar el ISR bajo los siguientes regímenes fiscales:

- Régimen de Pequeños Contribuyentes
 - a) Ingresos menores a \$1'500,000.00
 - b) No pueden expedir comprobantes fiscales
 - c) Debe llevar contabilidad simplificada. Libro de egresos e ingresos

- Régimen Intermedio
 - a) Ingresos menores a \$ 4'000,000.00
 - b) Si puede expedir comprobante fiscal

- c) Realiza pagos provisionales y elabora declaración anual
- d) Llevara libro de ingresos y egresos y deducciones

- Régimen General de Ley

- a) Ingresos mayores a \$ 4'000,000.00
- b) Expide comprobantes fiscales
- c) Lleva contabilidad general, realiza pagos provisionales y declaraciones anuales.

2.2.4 LA ACTIVIDAD GANADERA Y SU IMPACTO ECOLOGICO

En la mayoría de los países subdesarrollados, se realizan prácticas de pastoreo en la actividad ganadera. El pastoreo se utiliza cuando poseen pastos de gran calidad en la ubicación geográfica que tiene la empresa ganadera, es decir cuando el ganado se alimenta directamente de los pastos.

Pero esta actividad cuando no es planeada ni vigilada genera efectos negativos en el suelo. Es por ello que actualmente existe una preocupación por administrar su uso, por medio de métodos especializados. Un ejemplo es el PIT (pastoreo Intensivo Tecnificado) el cual tiene la finalidad de utilizar racionalmente las praderas para obtener hierba de buena calidad en la mayor cantidad posible, sin dañar a las plantas y demás arbustos que hay en ella con el fin de evitar su erosión o agotamiento prematuro.

Por ello, es necesario que el pastoreo se realice de forma planificada y ordenada en el momento idóneo, tomando en cuenta el valor nutritivo de la hierba y el desarrollo de las plantas productoras.

Existen diversos métodos de pastoreo que permiten aprovechar mejor la pradera. Estos métodos de pastoreo son:

- El rotacional
- El alternativo
- Racionado o en franjas
- Diferido

Para realizar correctamente el pastoreo intensivo tecnificado se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Tiempo de ocupación: el cual es el tiempo que están los animales en cada parcela. No debe ser superior a los cinco días para evitar que estos se coman al rebrote de las hierbas pastadas el primer día.
- La superficie debe calcularse de tal manera que en la segunda vuelta de pastoreo, la hierba ya este en condiciones optimas.
- El tiempo de reposo es el número de días transcurridos entre su aprovechamiento y otro consecutivamente en una misma parcela. La duración de este es variable según la época del año.
- La carga animal depende principalmente de la calidad y cantidad de forraje, teniendo en cuenta que a mayor cantidad de forraje es mayor el número de kilogramos a soportar.
- El ganado que este pastando debe estar dividido de acuerdo a peso y edad.
- Cuando se tengan excedentes de hierbas para pastoreo (esto ocurre en primavera y verano) se deben guardar esas pasturas para su consumo en épocas posteriores.
- Si se termina el turno de pastoreo y la pradera en la que se apacentó el ganado en primer término no ha alcanzado el suficiente desarrollo, se debe alimentar el ganado con productos sustitutos.

Todas estas actividades se realizan con el propósito de no erosionar el suelo y sobre todo, poder conservar uno de los elementos más importantes en la producción de cabezas de ganado como es el valor nutricional de los pastos.

2.2.5 GANADO SUIZO EUROPEO

El suizo europeo es una de las razas de mayor antigüedad, llegó a México a fines del siglo pasado y se ha convertido con los años en la raza de doble propósito más difundida en el país.

Esta raza por su productividad es mundialmente reconocida como el doble propósito, es decir; produce leche y carne con excelente rendimiento. "Algunas de sus características más importantes son : total pigmentación en la epidermis de pelaje corto y de color claro que favorece la adaptación al clima tropical, gran habilidad materna, fertilidad, facilidad de parto, precocidad sexual y en ganancia de peso y toros que montan bien en el campo de régimen exhaustivo" (Borges, 2002, p.23)

Pero mientras la cría estadounidense se orientó hacia la leche, los ganaderos mexicanos defendieron la pureza de la raza, por que debido a sus características de precocidad, fertilidad, facilidad de parto, mansedumbre e instinto maternal de las vacas, así como su excelente cruce con el Cebú, ha llegado a ser la preferida de los ganaderos mexicanos. Con el Suizo se obtienen híbridos altamente productores de carne y leche, porque heredan de una madre Cebú su resistencia al medio ambiente y las enfermedades propias del trópico y de un padre Suizo Europeo la capacidad en las hembras para producir leche y en los machos una mayor ganancia de peso. (Borges, 2002)

La producción de carne del ganado suizo, está clasificada de la siguiente manera:

- Pardo Suizo Original (FULLBLOOD u ORIGINAL BRAUNVIEH): Raza pura de doble propósito (carne y leche), de origen europeo (Suiza, Alemania y Austria), de sangre cerrada.
- Pardo Suizo Europeo: México posee el hato más grande en esta raza. Cinco generaciones están denominadas ya como "pura sangre".
- Pardo Suizo de Carne Nacional: es de alto desempeño en ganancia de peso.

- Pardo Suizo Puro por Cruza (PC): se compone por medio de la cruza del suizo con otras razas (Borges, 2002).

2.3 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON AMERICA DEL NORTE

“El TLCAN es un conjunto de reglas para fomentar el intercambio comercial y los flujos de inversión entre los tres países, mediante la eliminación paulatina de los aranceles o impuestos que pagan los productos para entrar a otro país; el establecimiento de normas que deben de ser respaldados por los productores de los tres países, y los mecanismos para resolver las diferencias que puedan surgir”. (SECRETARIA DE ECONOMIA 2003)

El TLCAN fue firmado en 1992 entre Canadá, EU y México; entro en vigor el primero de enero de 1994 (SE, 2003).

México y estados unidos de América han eliminado de inmediato algunas de sus barreras no arancelarias mediante su conversión a sistemas de arancel-cuota o bien aranceles. Por medio de este esquema se establecieron cuotas de importación libres de arancel, con base en los niveles promedio de comercio reciente. Este arancel se reducirá gradualmente hasta llegar a cero durante el periodo de 10 a 15 años dependiendo del producto.

Esta información se observa en la tabla #2.2

1994	1998	2003	2008
Inicia el TLCAN entre México EUA y Canadá	Desaparición de los últimos aranceles entre EUA y Canadá	Continúa proceso de transición de desaparición de aranceles	Termina proceso de transición de desaparición de aranceles
EUA elimina aranceles para: sorgo, harina de arroz, naranja, manzana, fresa, peras, duraznos, cacao en polvo, carne bovina, porcina y de pollo	EUA elimina aranceles de trigo no duro, aceite de soya, higos, mangos, cerezas, algodón y rosas	EUA elimina aranceles de trigo duro, arroz, harina y almidones, limón persa, hortaliza de invierno, fresa congelada, hongos aguacate, papaya, chile anaheim y ancho, quesos y mantequilla	EUA elimina aranceles de jugo de naranja, hortalizas de invierno (brócoli, pepino, espárrago, cebolla y ajo deshidratado, melón en ciertas épocas) azúcares, cacahuates y atunes
México elimina aranceles de sorgo, naranja, toronjas, mandarinas, limón, zanahorias, guisantes, cebolla, garbanza, fresa fresca, higo, piña y productos pesqueros	México elimina aranceles de pera, ciruela, melocotón, chabacano, cereza, kivi, algodón y maíz dulce.	México elimina aranceles de trigo, cebada, arroz, harinas de granos, lácteos, harina y aceite de soya, naranjas, manzanas, fresa congelada, papa, productos porcícolas, leche en polvo y tabaco	México elimina aranceles de maíz, azúcar, frijol, Leche en polvo y productos lácteos

Fuente: SECOFI 1994

Con un periodo de transición de 15 años las mayores previsiones agrícolas incluyen : eliminación de barreras no arancelarias inmediatamente a la implementación, generalmente a través de la conversión de estos aranceles, eliminación de tantos (aranceles) algunos de manera inmediata, la mayoría dentro de 10 años y algunos otros productos sensibles gradualmente a mas de 15 años a partir de la fecha en la cual se firmo el tratado, previsiones de salvaguardas especiales y reglas de origen para asegurar que México no sirva para una plataforma para explotaciones de terceros países hacia los EUA (SE,2003)

Este tratado tiene como objetivos los siguientes:

- a) integrar una región en donde el comercio de bienes y servicios y las corrientes de inversión sean mas intensos, expedito y ordenado para beneficio de los consumidores e inversionistas de la región.
- b) Eliminar barreras al comercio de bienes y servicios y auspiciar condiciones para una competencia justa.
- c) Incrementar las oportunidades de inversión
- d) Proteger la propiedad intelectual
- e) Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del tratado y la solución de controversias.
- f) Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral (SE 2003,p.1)

El TLCAN establece compromisos bilaterales entre México y Canadá, México y Estados Unidos de América, para el comercio de productos agropecuarios. Las disposiciones trilaterales contemplan apoyos internos y subsidios a la exportación.

“Cada país socio del TLCAN usara las normas internacionales como base para sus medidas de normalización, siempre que estas sean un medio efectivo y apropiado para lograr el cumplimiento de sus objetivos” (SE 2003)

Para Damanpour (2000) las disposiciones en el TLCAN establecen los derechos y obligaciones para facilitar el comercio transfronterizo de servicios entre los tres países;

sin embargo para Schwentesius y Gómez (2003) esta situación no es saludable para los productores mexicanos, debido a que sus exportaciones no son de gran importancia en el mercado de EE.UU. pero en las importaciones de este país si lo son para el mercado mexicano.

El TLCAN es el tratado más comprensible pactado y negociado entre socios comerciales y regionales y también el más liberalizado. Sus innovaciones incluyen los derechos del comercio de agricultura y comercio en textilerías, áreas que no habían sido cubiertas para el GATT desde la conclusión de la Ronda Uruguay.

México es el tercer y más largo mercado en crecimiento para las exportaciones de EE.UU., porque al lograr la apertura de frontera entre los dos países se anima la economía la prosperidad y la estabilidad política en México beneficiando a los EE.UU. y al resto de Latinoamérica.

Para Maskooki (2002) la precipitada entrada en vigor del TLCAN no era recomendable especialmente para México, porque este estaba inmerso en la agitación política y el malestar social por los movimientos que había en el país por la liberación de la economía y algunos esfuerzos por la privatización. La economía mexicana estaba cerrada, su infraestructura es inferior a la de sus socios comerciales y sobretodo por su débil mercado de capitales y banca.

También el TLCAN no proporciono a quienes hacen las políticas mexicanas, el tiempo necesario para poder determinar las implicaciones y ramificaciones, del funcionamiento de los mercados libres.

La fecha en que México firmo el TLCAN, este estaba experimentado una rápida desregulación, y liberación de su economía. Por lo tanto, no trato con eficacia temas concernientes a la coordinación macroeconómica y la cooperación monetaria entre los socios comerciales.

2.3.1 VENTAJAS PARA EL AGRO MEXICANO

Según Damanpour (2000) el TLCAN apoya el comercio entre sus países miembros, pero no ha alterado fuertemente el patrón comercial entre Estados Unidos, Canadá y México. A corto plazo, podría significar la llave para obtener beneficios entre ellos siempre que los países miembros, especialmente Estados Unidos y México piensen en hacer negocios en una situación mas globalizada.

“El tratado establece preceptos para el desarrollo, adopción y ejecución de medidas sanitarias y fitosanitarias, es decir aquellas que se adopten para proteger la vida o la salud humana, animal o vegetal de los riesgos que surjan de enfermedades o plagas de animales o vegetales, aditivos o sustancias contaminantes en alimentos. Para ello se aplicaran las normas oficiales, las reglamentaciones técnicas del gobierno y a los procesos utilizados para determinar si estas medidas se cumplen” (SE, 2003).

“Las políticas son argumentos de presión acerca de los beneficios del tratado, especialmente acerca de la perdida de empleos en los Estados Unidos y una salida de capital y tecnología. La preocupación estaba principalmente dirigida hacia México, por su enorme necesidad de entradas de capital, tecnología y por tener un mercado de mano de obra barata. Por otro lado, el TLCAN ayudara a los mexicanos a mejorar sus estándares de calidad, y ayudar algunos problemas d migración con México” (Damanpour 2000).

Cerro (2000:399-400, citado en Carrillo ,2001) afirma que las negociaciones del TLCAN, fueron en principio favorables para México, porque este consiguió que en el momento de entrar en vigor el 61% de las importaciones de productos agropecuarios mexicanos que entraban a Estados Unidos y el 88% a Canadá, quedaran libres de arancel, mientras que el 40% de las compras de México a Estados Unidos y Canadá estarían de inmediato libres de arancel. Lo cual significa que la balanza esta a favor de México.

Otra negociación favorable se logró al acordar que México se reserva el derecho de mantener sus políticas de apoyo interno, de conformidad con los límites establecidos por la Organización Mundial de Comercio, lo que permite al Gobierno Mexicano crear programas de ayuda. Uno de ellos es el PROCAMPO y LA ALIANZA PARA EL CAMPO.

2.3.2 DESVENTAJAS PARA EL AGRO MEXICANO

Las barreras arancelarias entre México y Estados Unidos se eliminarán periódicamente en un plazo no mayor a diez años después de la entrada en vigor del Tratado, salvo los aranceles de ciertos productos extremadamente sensibles a las importaciones, entre los que se encuentran el maíz y frijol para México, y el jugo de naranja y el azúcar para Estados Unidos (SE 2003).

Con la vigencia del TLCAN, la protección gubernamental para restringir las importaciones de carne de res duraría muy poco, situación que pone en riesgo la producción interna de ganado y lácteos (Schwentenius y Gómez, 2003).

Es decir, la eliminación de aranceles puede provocar que los productos cárnicos provenientes de Estados Unidos se posicionen en el mercado mexicano con estrategias comerciales de diferenciación del producto, desplazando a los productos cárnicos del país. Es importante mencionar que con la firma del tratado el sector agropecuario mexicano enfrenta una apertura comercial en condiciones de desventaja (Schwentenius y Gómez, 2003).

Para algunos analistas industriales como Fawcett (1995); Meyer (1995) y Orr (1995), citados en Gosh (1998) el TLCAN beneficiaría a las empresas estadounidenses a fomentar su rápido crecimiento en el mercado mexicano. Por ello los negocios no están fuera de riesgos porque la infraestructura mexicana está menos desarrollada en aspectos como son la tecnología, comunicaciones y logística.

De acuerdo con Gosh (1998) el TLCAN no es una panacea universal, pero considera que las empresas estadounidenses que deseen expandir sus mercados en México deben interesarse en aumentar el número de investigaciones.

Para el Banco Mundial (citados en Castro, 2003) la indigencia en el campo mexicano es mayor que hace 10 años. Desde que el TLCAN entro en vigor, México cubre solo el 40% e su demanda interna, y el 60% restante lo cubre con importaciones de Canadá y Estados Unidos, situación que ha profundizado cada vez más su dependencia y pérdida de soberanía.

La importación de productos bovino provenientes de Estados Unidos con reglas no equitativas, denominada como competencia desleal, ocasiono que el sector mexicano perdiera 440 mil empleos entre 1995 y 1998 y redujera a la mitad la producción de ganado en este ultimo año (Ibídem).

Desde 1996 la importación de carne bovino se incremento en 300%, tan solo en 2001 el porcentaje de carne de res que consumían los mexicanos provenientes del extranjero paso del 17% al 37%, por lo que los ganaderos de Estados Unidos ganaron mas de mil 500 millones de dólares, exportando la res a México alimentada con deshechos y hormonas (Banco Mundial citado en Castro, 2003).

CAPITULO 3

PRESENTACION DE LA AGROEMPRESA

3.1 PRESENTACION DE LA AGROEMPRESA

En este capítulo se realizara la presentación de la empresa objeto de estudio de esta investigación: "PRADERAS HUASTECCAS SPR DE RL", la cual se dedica únicamente al sector agropecuario; en lo subsiguiente se le llamara La AGROEMPRESA y sus actividades principales son la de criar ganado bovino de la raza Suizo Europeo y está ubicado en Apatzingán Michoacán.

La denominación social ya se marco en párrafo anterior y tiene registrado su fiero marcador de animales requisito fundamental para proteger la legalidad de las transacciones de compra y venta del ganado en el país y demás operaciones del propio negocio.

3.2 HISTORIA

Desde 1980 aproximadamente, se dio inicio a La AGROEMPRESA, en los pastizales del Rancho las Palmas, ubicado en Apatzingán a los 5.0 Km. de la carretera Apatzingán Aguililla, en el cual se comercializo de primera instancia la compra venta de ganado.

Observando la creciente demanda de carne en pie se planteo una nueva misión:

"Introducir la crianza en la región de tierra caliente del ganado Suizo Europeo", raza que tiene una excelente adaptabilidad al clima, alto rendimiento y calidad en la producción de carne y leche, alta fertilidad y carácter dócil para su cuidado; por lo anterior se han realizado pruebas para lograr el 100% de una raza pura sangre.

3.3 METODOS DE PRODUCCION EN "RANCHO LAS PALMAS"

Este rancho tiene una producción diaria de 200 litros de leche y una cría y engorda de 2 cabezas de ganado por hectárea de terreno destinada al pastoreo, la división geográfica que se tiene para practicar el pastoreo esta basada en los objetivos que se desea de cada animal.

Es decir, un área de pastoreo es para las vacas de ordeña que a la vez esta dividida en 7 potreros, con una rotación cada tres días. En esta misma área los becerros hijos de las vacas de ordeña tienen un pastoreo de seis achicaderos (potreros de menor tamaño, cuya medida es de 1.5 hectáreas) y cada 4 días se rota el ganado.

Otra área de pastoreo esta destinada para las vacas gestantes (dividida en cuatro potreros, con una rotación semanal); por otro lado, el ganado de engorda tiene tres potreros con una rotación de cada siete días, y por ultimo se cuenta con un achicadero de media hectárea para el toro semental.

Además de tener destinadas 5 hectáreas al cultivo de granos de maíz, con el cual se elabora una parte del alimento para el ganado. Es importante mencionar que también el rancho cuenta con una producción destinada al consumo interno del rancho de ganado ovino y de aves de corral para los cuales se destinan 6000 m².

Una vez mencionado la rotación del uso de suelo para practicar el pastoreo, vamos a describir los métodos con que se alimenta el ganado.

Todos los alimentos para el ganado deben ser completamente de origen natural. Es decir, se tiene una política de producir la mejor carne por medio de los alimentos hechos a base de granos, melaza (saborizante), minerales y sobre todo, el pastoreo directo. Todo esto con el objetivo de no dañar la salud de quienes consuman nuestros productos.

Los granos de sorgo son comprados aquí mismos en la ciudad de Apatzingán y son de cosecha local, la cantidad que se adquiere depende de las necesidades de alimentación que tenga el ganado. Nunca se llega a tener en el almacén los granos comprados.

Una vez que los distintos granos y los saborizantes están dados en su forma proporcional para la elaboración de los alimentos como son la pasta de soya (sin aceite), harinolina, 50% sorgo, 25% maíz y 25% de soya o harinolina, se mezclan con un 20% de melaza como saborizante, para empaquetarlo posteriormente. Estos paquetes de alimento ya elaborado solo llegan a estar en almacén máximo diez días, para evitar que el alimento sufra cambios en su composición y ya no le proporcione al ganado los nutrientes necesarios.

El proceso de realización del alimento se lleva a cabo en las instalaciones de la Asociación Ganadera Local de Apatzingán Michoacán, a la cual estamos afiliados y que esta ubicada frente al Rancho las Palmas, proporcionando un ahorro en el traslado de los productos y su utilización de manera inmediata.

La AGROEMPRESA además tiene una bodega o silo en la cual se resguardan los suministros del rancho y son utilizados de manera oportuna; como prevención se cuenta con una segunda bodega ubicada en las oficinas administrativas de la AGROEMPRESA como stock y para venta a socios minoritarios de la Asociación.

CAPITULO 4

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.1 INTRODUCCION DE METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En este capitulo se presentara la metodología del proyecto de investigación, la cual tiene el propósito de cumplir con los objetivos de estudio.

La metodología inicia determinando el alcance inicial y final de la investigación, con el fin de establecer proposiciones de investigación por medio del cual se podrían obtener resultados que se apliquen en este caso particular de estudio.

4.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

4.2.1 OBJETIVO GENERAL

Encontrar los elementos para desarrollar un plan estratégico de una empresa productora de ganado bovino ubicada en Apatzingán Michoacán.

4.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un análisis situacional del sector ganadero
2. Hacer un análisis de las bases de competencia por medio de encuestas
3. Hacer un análisis de tendencias que podrá tener el ganado bovino y sus derivados en el mercado nacional
4. Efectuar un análisis de la opinión que tienen los productores de ganado Suizo Europeo respecto al TLCAN
5. Analizar la situación actual de los recursos humanos de esta agroempresa para realizar mejoras en su espacio y clima laboral

4.3 TIPO DE INVESTIGACION

Para Danhke (1989); citado en Hernández, Fernández y Baptista (2003), los estudios de investigación están divididos de la siguiente manera:

- a) exploratorio: su objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, ya sea porque no se había estudiado antes o se tienen muchas dudas sobre el tema
- b) descriptivo: buscan especificar las propiedades, características y perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a un análisis. Su objetivo es medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren
- c) correlacional: su propósito es evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un panorama en particular
- d) explicativo: están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales.

Este proyecto de investigación, inició con un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), por lo tanto su alcance inicial es descriptivo; pero al explicar la problemática de un caso específico, tuvo un alcance final explicativo.

4.4 ESTABLECER PROPOSICIONES DE INVESTIGACION

Debido a que este trabajo de investigación es un estudio de caso con alcance descriptivo no se va a generalizar los resultados obtenidos a toda la población. La unidad básica de investigación es la agroempresa, por lo tanto, solo se establecen proposiciones de investigación y se excluyen las hipótesis.

Una de las proposiciones de investigación es: “las expectativas de las pequeñas empresas ganaderas mexicanas es aumentar su competitividad en mercado nacional, frente a la entrada en vigor del TLCAN”.

4.4.1 FUENTE DE DATOS PRIMARIOS

Los datos obtenidos de fuentes primarias provienen de entrevistas con el dueño (Representante Legal) y empleados de la agroempresa, así como de entrevistas a expertos en los temas. Ellos son los demás productores de ganado Suizo Europeo de la zona centro del Estado de Michoacán.

También se entrevistó a los ganaderos más sobresalientes en la cría de ganado Suizo Europeo; como lo son los productores de los estados de Puebla, Querétaro, San Luis Potosí y Veracruz. Lo anterior de acuerdo a los datos obtenidos de revistas especializadas en la producción de esta raza.

4.4.2 FUENTE DE DATOS SECUNDARIOS

Los datos obtenidos en este aspecto serán de fuente de datos externos como: Diario Oficial de la Federación, SAGARPA, Unión Ganadera Regional de Michoacán y de la Asociación Ganadera Local de Apatzingán Michoacán.

4.5 DISEÑO DE INVESTIGACION

De acuerdo con Hernández et al (2003), el diseño de investigación le indica al investigador los pasos que debe realizar para alcanzar los objetivos de investigación y poder contestar a las interrogantes de conocimiento que se tienen.

Este proyecto de investigación es “no experimental”, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se observaron los fenómenos tal y como se dan en su ambiente natural para poder analizarlos.

El diseño de este proyecto no experimental es de tipo transeccional porque se realizó un diagnóstico en un solo momento. El tiempo en que se efectuó la investigación es el periodo comprendido entre Noviembre 2005 y Mayo 2006.

De acuerdo con Stake (2000), citado en Hernández et al (2003), este estudio de caso es de tipo colectivo porque éstos sirven para ir construyendo un cuerpo teórico (sumando hallazgos, encontrando elementos comunes y diferencias, acumulando información).

4.5.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para este estudio de caso, los sujetos sobre los cuales se recolectaron los datos son personas que se dedican a criar ganado de la raza Suizo Europeo o desarrollan alguna actividad que está relacionada con este tipo de ganado. A este tipo de personas las llamaremos "expertos" en la investigación.

Por otro lado, también se obtuvieron datos de los recursos humanos de la agroempresa, porque ellos son los que conocen el funcionamiento interno de la agroempresa. Información que es muy útil para lograr los objetivos de esta investigación.

Para seleccionar la muestra se tomó como base de datos el número de miembros que tiene la Asociación Ganadera de Apatzingán, que es de 320 sujetos, de estos solo 15 socios se dedican a la cría de ganado Suizo Europeo.

Debido a que la población es muy pequeña, se realizó un censo solo a los ganaderos que se dedican a la producción de la raza Suizo Europeo en esta localidad. Además de recolectar información con otros expertos en el tema, como médicos veterinarios, zootecnistas e ingenieros agrónomos.

De acuerdo a lo anterior, también se entrevistó a 11 productores más provenientes de los estados de Veracruz, Puebla, Querétaro y San Luis Potosí, debido a su prestigio a nivel

nacional y conocimiento del tema su opinión es considerada importante para esta investigación.

Por ultimo, se hizo otro censo a los empleados de la agroempresa, quienes también son sujetos de estudio, con el propósito de conocer su opinión sobre los aspectos internos de la agroempresa; esta tiene seis trabajadores.

La selección de las personas a las cuales se les aplicó la encuesta que no probabilística de tipo cualitativo. Este tipo de caso fue analizado con profundidad para comprender su contexto, circunstancias y características.

4.6 RECOLECCION DE DATOS

Siguiendo con el modelo de Hernández et al (2003), una vez que se ha seleccionado el diseño de investigación y la muestra apropiada, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos principales sobre las variables. Esta actividad implica tres actividades interconectadas:

1. seleccionar un instrumento o medio de recolección de datos: en este paso se diseñaron dos cuestionarios, uno para conocer la opinión de los expertos en el tema, que en este caso son los productores de ganado y por otro para los recursos humanos de la agroempresa.

En el cuestionario para expertos se hicieron preguntas sobre el TLCAN y sus efectos en el sector ganadero, planeacion estratégica en las agroempresas, bases de competencia actual y a largo plazo del sector.

Por otro lado, el cuestionario realizado para los recursos humanos que tiene la unidad de estudio, se realizo con el objetivo de conocer la situación laboral de éstos en “Praderas Huastecas” actualmente. El instrumento esta basado en la cadena del valor de Michael Porter.

Los cuestionarios tienen su base teórica en la literatura que se investigó de cada tema, lo cual se encuentra en el capítulo DOS de Marco Teórico. De esta manera se asegura que éstos sean confiables y válidos y sirvan para lograr nuestros objetivos de investigación.

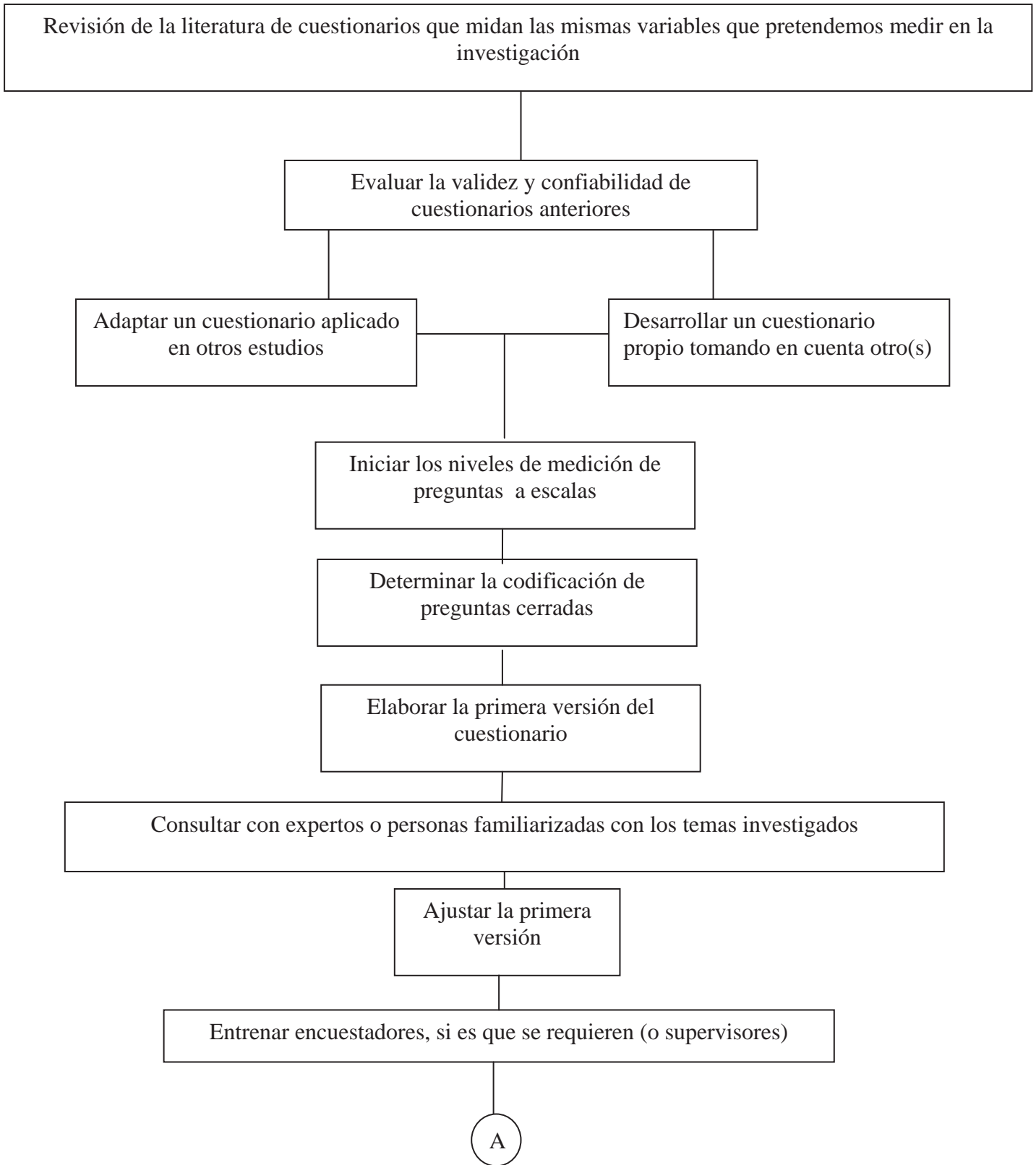
2. aplicar ese instrumento para recolectar datos: se aplicó el cuestionario a los 15 ganaderos criadores de ganado Suizo Europeo; el cuestionario de recursos humanos se aplicó a todos los empleados, desarrollando en ambos casos un censo.
3. preparar observaciones, registros y mediciones: el análisis de información se hizo en base a los objetivos de esta investigación, relacionando las preguntas de cada objetivo con las respuestas de los expertos o empleados, según sea el caso.

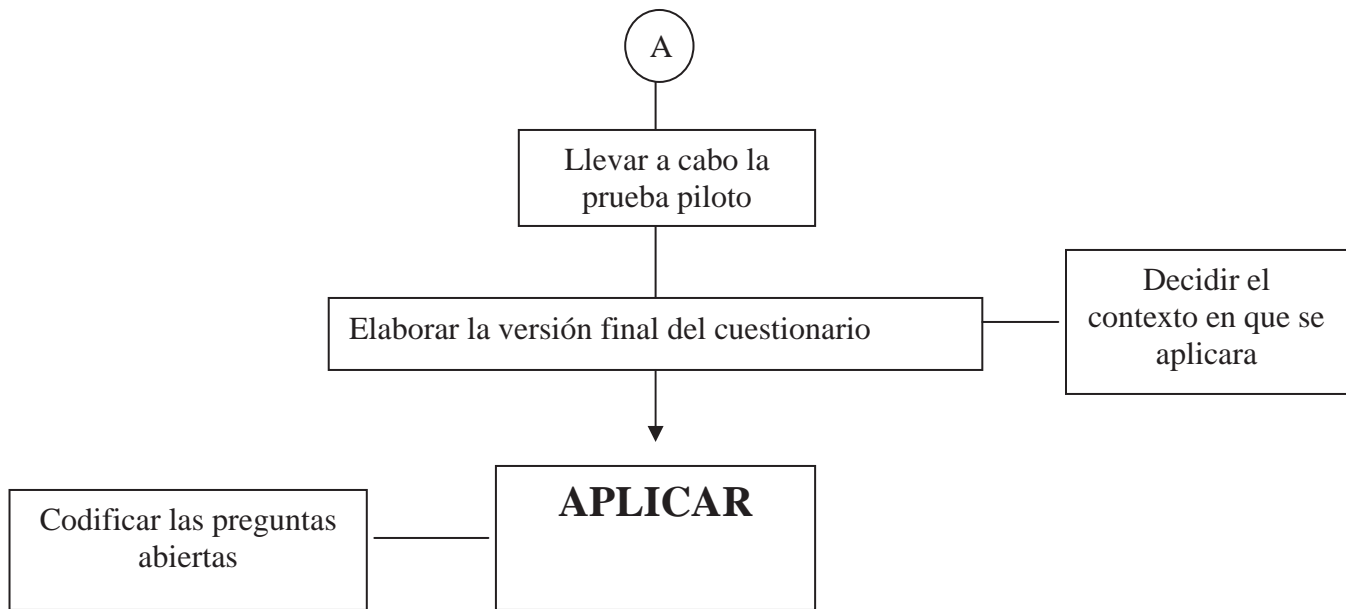
4.6.1 ENFOQUE CUANTITATIVO

El instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representen las variables que el investigador tiene en mente, es decir, debe ser confiable y válido. El instrumento de medición que se utilizó en este proyecto es el cuestionario.

El diseño del cuestionario para este caso de estudio está basado en el siguiente formato (ver diagrama 4.1)

Diagrama #4.1





FUENTE: Hernandez,R; Fernandez,C; Baptista,P. (2003). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION (3RA ED.) MEXICO. MC GRAW HILL.

“La confiabilidad del instrumento de medición se refiere al grado en que la aplicación es repetida al mismo sujeto u objeto produciendo resultados iguales. La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, 2003, p.346).

La validez es un concepto del cual pueden obtenerse diferentes tipos de evidencias (Wiersma, 1999; Gronlund, 1990, citados en Hernández, 2003):

1. la evidencia relacionada con el contenido: en el cuestionario #1 se pregunto sobre métodos de producción actuales de la empresa, aspectos en el área de compra y venta, operaciones, tecnología de producción y sobre valores organizacionales. Además se incluyo su opinión sobre mejoras en su espacio laboral y capacitación.

En el cuestionario número dos se hicieron preguntas acerca del TLCAN y sus aspectos positivos y negativos para el sector ganadero mexicano, preguntas sobre oportunidades y fortalezas de las agroempresas para poder aumentar su competitividad, bases de competencia actual y a largo plazo y los elementos para elaborar un plan estratégico.

2. la evidencia relacionada con el criterio: el cuestionario # 1 fue aplicado a los recursos humanos de la empresa y el cuestionario #2 a los expertos en producción de ganado Suizo Europeo.
3. la evidencia relacionada con el constructo: para lograr esta evidencia en los dos cuestionarios se realizaron las preguntas de acuerdo al objetivo que cada una midió, por ejemplo, la estructura del cuestionario # 1 esta de la siguiente manera:
 - a) las preguntas 15 y 16 miden el objetivo #1; “crear una misión, visión y objetivos a largo plazo para la pequeña empresa”.
 - b) Las preguntas 1, 2, 3, 8,9 y 13 miden el objetivo # 4; “elaborar un análisis de las FODAS de la pequeña agroempresa”.
 - c) Las preguntas 4, 5, 6, 7, 10, 11,12 y 14 miden el objetivo # 6; “diseñar lineamientos estratégicos para enfrentar con menor riesgo futuras amenazas”.
 - d) En la última parte del cuestionario, se les pide datos adicionales como son sueldos y los años que tienen trabajando en el rancho. El primero dato se pide para conocer la fuerza laboral que tiene el rancho y el segundo para conocer la rotación de personal que tiene la agroempresa.

En este cuestionario aplicado a los recursos humanos de la agroempresa las preguntas que tienen mayor importancia son las 1, 6, 7, 8,9 y 16.

Por otro lado, el cuestionario # 2 aplicado a expertos en ganado Suizo Europeo, la organización de las preguntas esta de la siguiente manera (ver cuestionario anexo # 2):

- a) Las preguntas 1 y 2 son de tipo introductorias.
- b) Las preguntas 21, 22 y 23 miden el objetivo específico # 2; “delimitar bases de competencia actuales y a largo plazo”.
- c) Las preguntas 9, 10, 11, 12, 13 y 14 miden el objetivo # 3; “realizar un análisis de la opinión de los productores mexicanos sobre los efectos del TLCAN con el sector ganadero”.
- d) Las preguntas 3, 4, 5,6 ,7 y 8 miden el objetivo # 4; “elaborar un análisis de las FODAS de las empresas productoras de ganado Suizo Europeo”.
- e) Las preguntas 15, 16, 17, 18, 19 y 20 miden el objetivo # 6; “diseñar lineamientos estratégicos para enfrentar con menor riesgo futuras amenazas”.
- f) El dato adicional que se pide al final del cuestionario es para relacionar su postura ante la rentabilidad de la cría de ganado Suizo Europeo, de acuerdo a su experiencia.

Es importante mencionar que las preguntas 9, 12, 15, 16, 17 y 22 son las más importantes, debido a que estas recolectan la información para lograr los objetivos de esta investigación.

4.6.2 ENFOQUE CUALITATIVO

Este análisis se realizó a través de la aplicación de encuestas, las cuales fueron realizadas en forma personal, vía telefónica y por fax. También se obtuvieron datos de fuentes externas como lo son el Diario Oficial de la Federación, y la Unión Ganadera Regional del Centro de Michoacán, para analizar los programas de ayuda a las empresas ganaderas que hay en México.

Una vez que se recolectaron los datos, se revisó el inventario de información para rectificar que ésta estuviera completa. No fue necesario regresar al campo de investigación.

Posteriormente, se prepararon los datos para su análisis al limpiarlo de ambigüedades y codificarlo. Todo esto se llevo a cabo con el objetivo de organizar el material de acuerdo a las categorías que miden cada objetivo y poder desarrollar el análisis posteriormente.

4.7 ANALISIS DE DATOS

En este proyecto de investigación, el análisis de datos fue de tipo cualitativo. Este se realizo para ordenar, comprender, describir, interpretar y explicar los datos obtenidos. Por medio del establecimiento de un plan de trabajo y de la codificación de datos, asignándole categorías a cada unidad de análisis.

En este estudio de caso se realizaron los siguientes pasos para analizar los datos (Hernández, Fernández, Baptista, 2003):

- a) se reviso que todo el material haya sido ordenado en la forma adecuada. Sin excluir ningún elemento.
- b) Se estableció un plan de trabajo, llegando a sufrir varias alteraciones por el tipo de datos que se están analizando.
- c) Se codificaron los datos con claves breves y fáciles de entender para facilitar el análisis de acuerdo al objetivo de investigación que se deseo cubrir.
- d) Se interpretaron los datos de acuerdo a los objetivos de investigación y también de acuerdo a la interrelación que existe entre ellos.
- e) Se describió a personas, eventos y situaciones que están relacionadas con el caso de estudio.
- f) Se aseguro la confiabilidad y validez de los resultados en base a las siguientes afirmaciones:
 - I. familiarizaron con todos los datos recolectados.
 - II. Codificación de datos.
 - III. Uso de diversas herramientas de análisis.
 - IV. Definición de categorías de forma clara y breve.

V. Cada categoría se respaldó por datos recolectados.

g) No fue necesario regresar al campo de investigación.

Esta metodología de análisis de datos se realizó de acuerdo en la siguiente bitácora de actividades:

PRIMER DIA: se introdujeron a Excel, incluidas opiniones dadas en la aplicación de las encuestas.

SEGUNDO DIA: se clasificaron en categorías y subcategorías la información, los objetivos son las subcategorías. Realizar gráficas que muestren fácilmente la información.

TERCER DIA: se analizaron e interpretaron cuidadosamente las categorías internas (categoría I) referente a los recursos humanos de la empresa.

CUARTO DIA: se llevó a cabo el análisis de la categoría externa (categoría E); la cual tiene la información obtenida a través de los expertos en el tema (subcategoría EE).

QUINTO DIA: se analizó objetivamente la subcategoría EPA, la cual tiene información referente a los programas de ayuda a la producción de ganado existente.

SEXTO DIA: se analizó la subcategoría ETLC, que tiene información recolectada sobre la opinión de los expertos sobre el TLCAN.

SEPTIMO DIA: se integró la información obtenida.

OCTAVO DIA: se aseguró la confiabilidad y la validez de los resultados y por eso se redactó.

En este análisis no se redujeron los datos, simplemente se clasificaron de acuerdo al objetivo que midieron. Después de ello se elaboraron graficas para interpretar fácilmente la información obtenida.

4.7.1 CLASIFICACION DE LA INFORMACION

Para iniciar la clasificación de los datos, se analizo la fuente de la que fueron obtenidos, las cuales fueron fuentes de información internas y externas. Debido a lo anterior, las categorías principales son las siguientes

1. CATEGORIA I: cuya fuente de información proviene de personas que están dentro de la agroempresa, como son los recursos humanos (Internas).
2. CATEGORIA E: cuya fuente de información proviene de personas que conocen la actividad ganadera, pero no están relacionadas directamente con la agroempresa. Además, ésta categoría incluye información sobre los programas de ayuda a las empresas ganaderas, la cual proviene de paginas de Internet, revistas especializadas en ganadería y el Diario Oficial de la Federación.

Estas categorías tienen una subdivisión interna de acuerdo a los objetivos que cada una midió en esta investigación:

La categoría I tiene la siguiente división:

1. IVO (información obtenida de fuentes Internas para conocer los Valores Organizacionales que se promueven y desean promover a largo plazo en la agroempresa), para medir el objetivo número uno de investigación, "crear la misión, visión y objetivos a largo plazo de la agroempresa".
2. IAS (información obtenida de fuentes Internas para realizar Análisis Situacional de la agroempresa), para medir el objetivo numero cuatro de esta investigación, "elaborar

un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la agroempresa”.

3. ILE (información obtenida de fuentes Internas con el fin de conocer los Lineamientos Estratégicos), para medir el objetivo numero seis, “encontrar los lineamientos estratégicos para enfrentar con menor riesgo futuras amenazas”.

Por otro lado la información recolectada de las encuestas aplicadas a los expertos y demás fuentes externas está dentro de la categoría E, la cual tiene una división interna de acuerdo a los objetivos de investigación que midió. Estas son las divisiones EPA y EE.

En la división EPA solo se incluyo información teórica, obtenida de fuentes de información Externa sobre los Programas de Ayuda que existen en México para las agroempresas, que brindan diversas instituciones, el cual es el quinto objetivo de investigación.

Esta división de información fue sencilla, sin embargo debido a las necesidades de información la forma en que se dividió el análisis en la división EE (Externas por Expertos) fue más amplio. Estas subdivisiones fueron organizadas de la siguiente manera:

1. EEBC (información obtenida Externamente a través de la aplicación de Encuestas a expertos con el objetivo de conocer las Bases de Competencia de las empresas ganaderas mexicanas). Esto permitirá medir el objetivo numero dos de investigación, “delimitar las bases de competencia a largo plazo”.
2. EEAS (información obtenida externamente a través de la aplicación de Encuestas a Expertos para realizar el Análisis Situacional de las agroempresas), este es el objetivo numero 4 de investigación, “elaborar un análisis FODA de la agroempresa”.
3. EELE (información obtenida externamente a través de la aplicación de Encuestas a Expertos con el fin de encontrar Lineamientos Estratégicos para enfrentar con menor riesgo futuras amenazas), este es el sexto objetivo secundario de investigación.

Por ultimo, en el análisis de datos se integraron los comentarios dados por los expertos respecto a cada pregunta, esto se realizo en el mismo tiempo en el que cada una de ellos iban explicando el porque de sus respuestas, las cuales fueron registradas oportunamente.

4.8 CONCLUSION

Este capitulo proporciona las bases de la metodología desarrollada por el investigador responsable de este proyecto, con el fin de utilizar el instrumento adecuado para la integra recolección de datos.

Los datos fueron utilizados para llegar a la información más real que pueda ser utilizada a favor de la agroempresa, que es nuestro objeto de estudio.

Esta metodología desarrollada fue hecha a la medida para este proyecto de investigación, con el fin de evitar limitaciones que podrían sesgar los resultados de este.

CAPITULO 5

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.1 ANALISIS CUALITATIVOS DE DATOS

Para cumplir con los objetivos de esta investigación y de acuerdo a la forma en que fue diseñado el instrumento de investigación, el análisis de datos se realizó con un enfoque cualitativo.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), uno de los retos para realizar un análisis de tipo cualitativo es saber ordenar y clasificar el gran volumen de información que se llega a recolectar. Después discriminar aquella que no es tan relevante por el objeto de estudio.

Para realizar un análisis cualitativo de datos existen diversas estrategias. Estas pueden ser muy variadas pero solo hay que ocupar aquellas que sean de mayor utilidad a los objetivos de investigación.

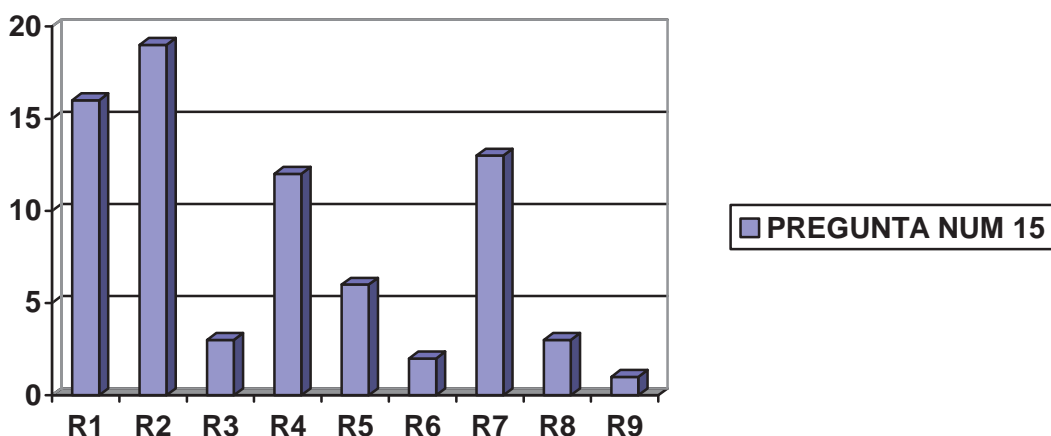
5.2 RECURSOS HUMANOS

El análisis a cada pregunta del cuestionario aplicado a los recursos humanos de esta agroempresa, está clasificado de acuerdo al objetivo que mide cada una de ellas.

Para poder crear la misión y objetivos a largo plazo de la agroempresa (parte del objetivo específico número 1) se diseñaron las preguntas número 15 y 16, cuyo sustento teórico está en el capítulo 2.

En la pregunta número 15 se cuestiona acerca de los valores que se promueven en PRADERAS HUASTECAS actualmente, obteniéndose los siguientes resultados (ver gráfica #5.1).

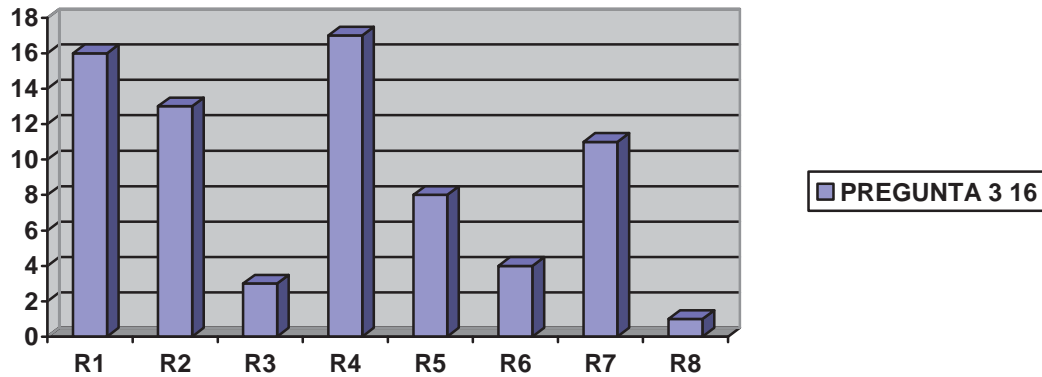
GRAFICA #5.1



Donde R1= trabajo en equipo, R2= responsabilidad social, R3 etica, R4= cuidado del medio ambiente, R5= solidaridad, R6= servicio, R7= respeto, R8= justicia y R9= otros (especifique).

En esta grafica se observan los valores que a criterio de los recursos humanos de la empresa se fomentan cotidianamente. Por lo tanto, en la pregunta numero 16 evaluamos los valores que a ellos les gustaría se promovieran en el rancho. Los resultados son las siguientes (ver grafica #5.2):

GRAFICA #5.2

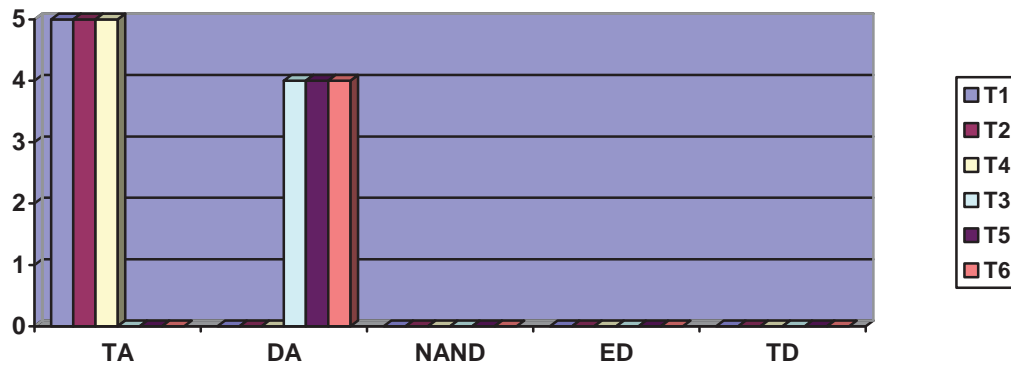


Donde R1= trabajo en equipo, R2= responsabilidad social, R3 etica, R4= cuidado del medio ambiente, R5= solidaridad, R6= servicio, R7= respeto, R8= otro (especifique), si existiese algún valor mas importante que los planteados en la pregunta.

En la grafica #5.2 se observa la importancia que tienen los valores para los trabajadores. Ellos quieren se promueva el cuidado del medio ambiente principalmente, después el trabajo en equipo y en tercer lugar la responsabilidad social. Otros valores que también desean se promuevan pero en menor importancia son el respeto y la solidaridad; por ultimo están la ética y el servicio.

Por otro lado, para medir el objetivo numero 4y basándose en la teoría del análisis situacional, fueron diseñadas las preguntas número 1, 2 y 3 las cuales está interrelacionadas (ver grafica #5.3):

GRAFICA #5.3

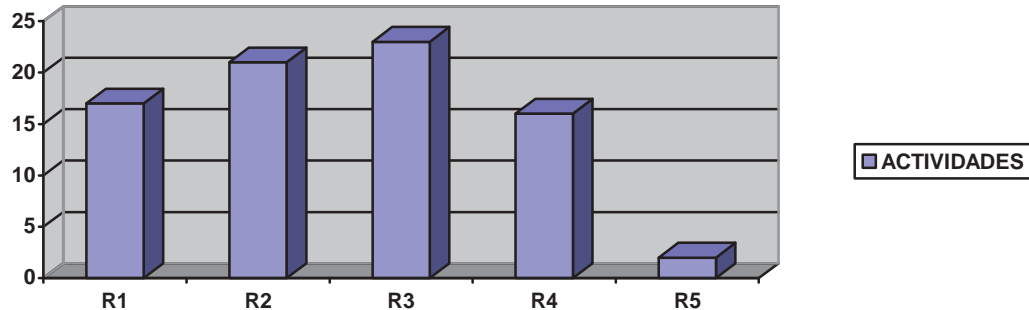


Donde TA= totalmente de acuerdo con un valor de 5, DA= desacuerdo con un valor de 4, NAND= ni acuerdo ni en desacuerdo con un valor de 3, ED= en desacuerdo con un valor de 2 y TD= totalmente desacuerdo con 1.

Haciendo un análisis cuantitativo por medio de las medidas de tendencia se obtuvieron estos resultados: Máxima 5, Mínima 4 y Media 4.5.

La pregunta numero 1 (ver grafica #5.3) muestra que en su totalidad los trabajadores están a gusto con sus labores en el rancho. Dado que en la escala de Likert aplicada a ésta pregunta, tres trabajadores están totalmente de acuerdo con su trabajo y el resto solo están de acuerdo.

GRAFICA #5.4



Donde R1= relación con los demás compañeros de trabajo, R2= lugar de trabajo, R3= relación con el dueño, R4= forma de administración del rancho y R5= otro.

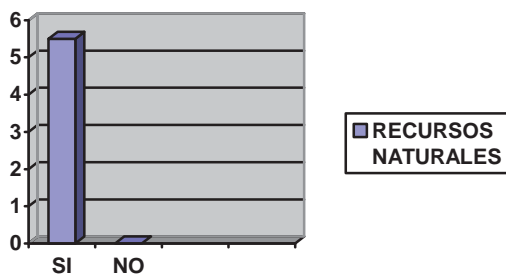
Esta pregunta se diseñó a la par de la pregunta número 3 con el objeto de realizar el análisis situacional de la agroempresa, pero desde el punto de vista de sus recursos humanos.

Todos contestaron únicamente la pregunta #2, excluyendo la pregunta número 3. En esta gráfica (ver gráfica #5.4) se observa que lo que más agrada a los empleados es que tienen una buena relación con la agroempresa y su lugar de trabajo. Otro aspecto que también gusta a los trabajadores pero en menor grado de importancia, es que entre ellos existe una buena relación de trabajo en la forma en que se administra el rancho.

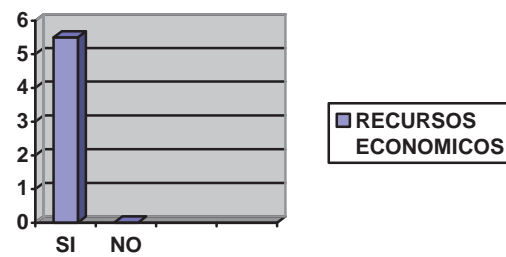
En las preguntas 8 y 9 se pide su opinión acerca del uso y manejo de los recursos naturales y económicos del rancho respectivamente. En ambos casos están de acuerdo con la administración de estos, pero es importante resaltar la preocupación de los recursos humanos por la naturaleza, ya que en estas preguntas de tipo dicotómicas se pedía una explicación a su respuesta, en la cual ellos manifestaron su postura sobre el buen uso y cuidado del medio ambiente.

En sus opiniones dadas en la pregunta # 8 (ver grafica # 5.5), resaltaron el adecuado uso del agua y la utilización de los cercos naturales, para cuidar la flora de los potreros y en base a ello poder brindarle al ganado sombra y buenos pastos por la fertilización natural que sufre el suelo con el uso de los cercos hechos con árboles de cocuite.

GRAFICA #5.5

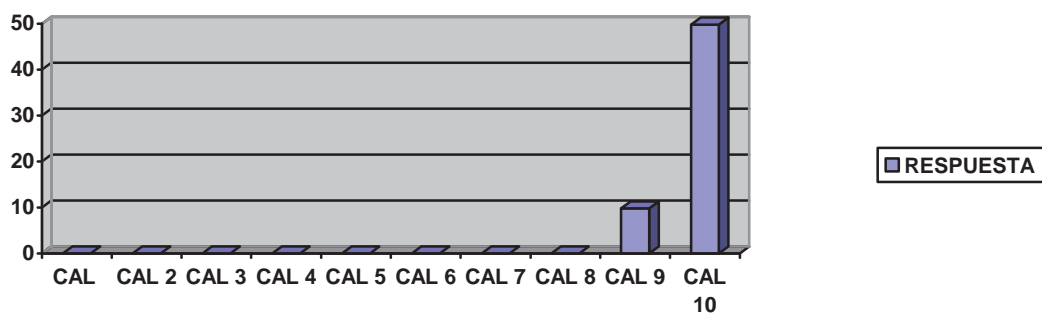


GRAFICA #5.6

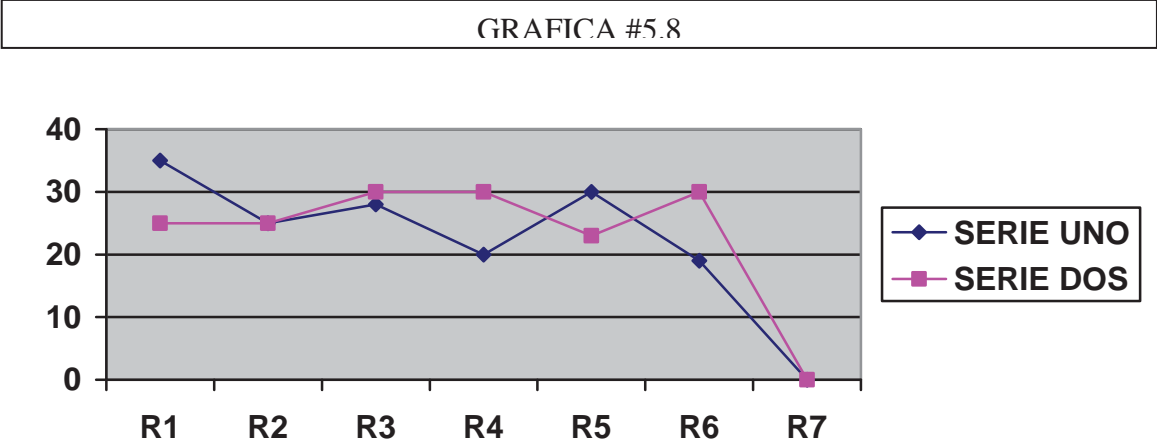


Por otro lado, en la pregunta #9 (ver grafica #5.6), los trabajadores resaltan que se ha controlado exitosamente la compra de insumos para maximizar la productividad del rancho diariamente. Los resultados anteriores, están relacionados con la calificación que ellos a criterio le dan a la administración de esta agroempresa, la cual es de 9.8 a favor. Los resultados se ven en la grafica #5.7:

GRAFICA #5.7



Por ultimo, para obtener información que sustente los lineamientos estratégicos, objetivo principal de esta tesis, se hicieron las preguntas #4, 5, 6, 7, 10,11, 12 y 14. Estas tienen una clasificación de tiempo, es decir, actividades que deben desarrollarse a corto o a largo plazo, de acuerdo al orden de importancia de cada una. Las preguntas # 4 y 6, 5 y 7 tienen una subdivisión por áreas: ventas y compras. Las preguntas referentes al área de compras muestran diferencias entre las categorías que se deben mejorar a corto y a largo plazo (ver grafica # 5.8):



Donde serie uno = a compras a corto plazo y serie dos = compras a largo plazo y R1 = compra de medicamento para ganado, R2 =compras de alimento para ganado, R3= tecnología para realizar tu trabajo, R4= mantenimiento del rancho, R5= compra de herramientas de trabajo, R6= formas de producción y R7= otro.

En esta categoría observamos que lo que es importante hoy para el área de compras no lo va a ser en el largo plazo. Actualmente para los recursos humanos es importante mejorar la compra de medicamentos, para el ganado y herramientas de trabajo (ver grafica # 5.9). Esta última se relaciona con la necesidad de aplicar mejor tecnología para realizar sus labores, porque al implementar nueva tecnología sus herramientas de trabajo serian mejores.

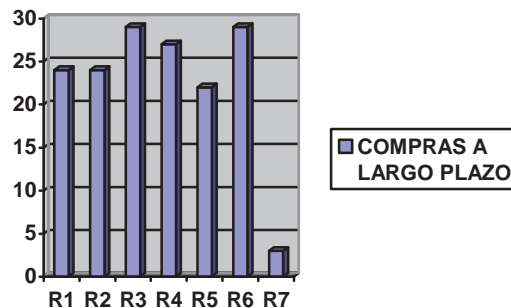
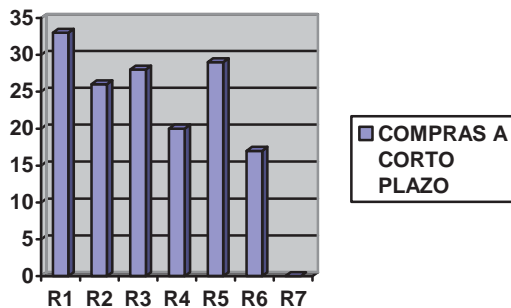
En el largo plazo (ver grafica # 5.10) los recursos humanos consideran que es necesario mejorar las formas de producción, como son la compra de material para realizar la inseminación artificial y el pastoreo. En segundo lugar, la compra de tecnología para producir con el fin de realizar el mantenimiento del rancho mas rápido.

Una situación que ya no seria de mucha importancia mejorar seria la compra de medicamentos y alimentos para el ganado, asi como la compra de las herramientas de trabajo; lo anterior se lograría si se hicieran las modificaciones a corto plazo en el área de compras.

A continuación se muestra gráficamente la información obtenida en el área de compras:

GRAFICA #5.9

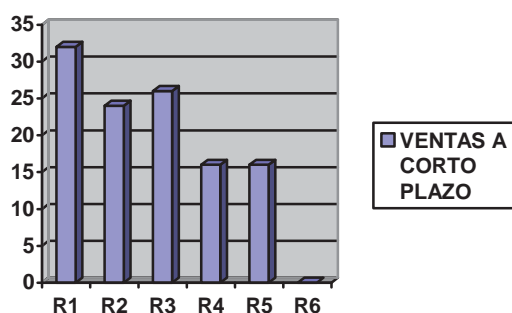
GRAFICA # 5.10



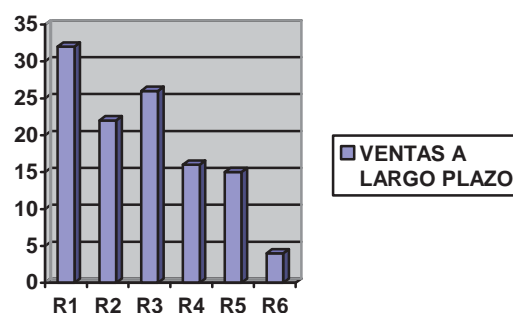
Donde R1 = compra de medicamentos para ganado, R2= compras de alimentos para ganado, R3 = tecnología para realizar tu trabajo, R4= mantenimiento del rancho, R5= compras de herramientas de trabajo, R6 = formas de producción y R7= otros.

Por otro lado, en el área de ventas se aprecia una gran similitud entre las categorías que deben mejorar a corto y a largo plazo. Es importante mencionar que en el área de ventas a largo plazo, un empleado pidió tener asesoría en esta área, debido a que en diversas ocasiones los clientes llegan al rancho inesperadamente y ellos deben atenderlos mientras el administrador llega a la agroempresa; ante tal situación, el espera dar lo mejor de si.

GRAFICA #5.11



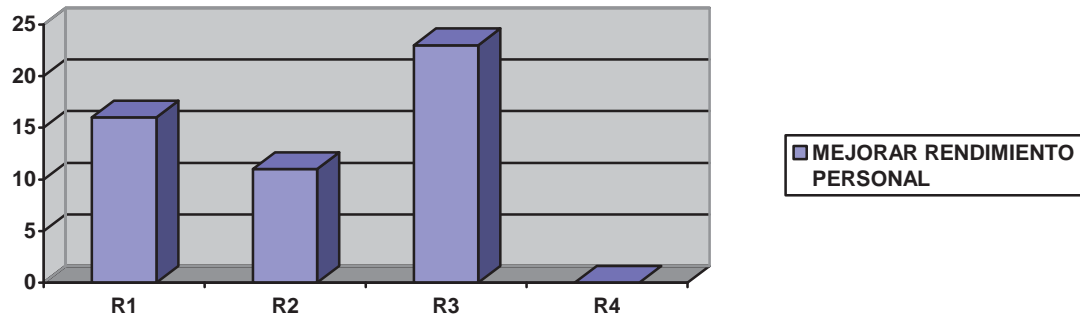
GRAFICA # 5.12



Donde R1= capacitación para mejorar tu productividad en el trabajo, R2= formas de venta de la res en pie, R3= formas de venta de la leche, R4= trato al cliente, R5= medios de comunicación entre tu y el administrador en el momento de la atención al cliente y R6= otro (capacitar a los recursos humanos sobre la calidad en el servicio).

Tomando en cuenta la importancia que el espacio de trabajo y las políticas de trabajo de los recursos humanos de cualquier empresa, se les pregunto a ellos su opinión sobre las situaciones que deben mejorarse en un plazo menor o igual a seis meses, para mejorar su desempeño en el rancho; lo resultados son los siguientes (ver grafica # 5.13):

GRAFICA #5 13

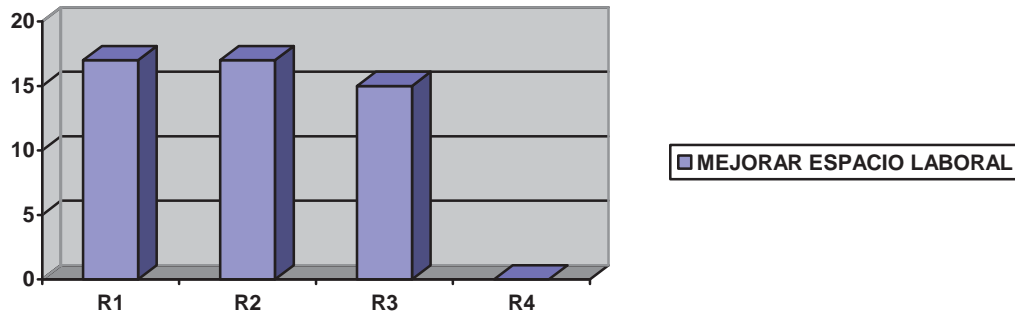


Donde R1= aumento de salario, R2= días de vacaciones, R3= asistencia a cursos de asesoría técnica y R4= otro.

En esta categoría se muestra el interés de los empleados en aprender mas sobre métodos de producción ganadera, seguido de un aumento de salario y por ultimo piden días de vacaciones.

La grafica # 5.14 muestra los datos que ellos consideran más importantes para mejorar su espacio laboral:

GRAFICA #5.14



Donde R1= inversión de maquinaria, R2= mejorar área de trabajo, R3= entrega oportuna de herramientas de trabajo y R4= otro.

Tomando en cuenta la información de preguntas anteriores y la de esta pregunta, es de vital importancia la inversión en maquinaria de trabajo o tecnología de producción. En esta categoría de espacio laboral también se muestra la necesidad de mejorar el área de trabajo de cada uno, seguido por la entrega oportuna de herramientas de trabajo.

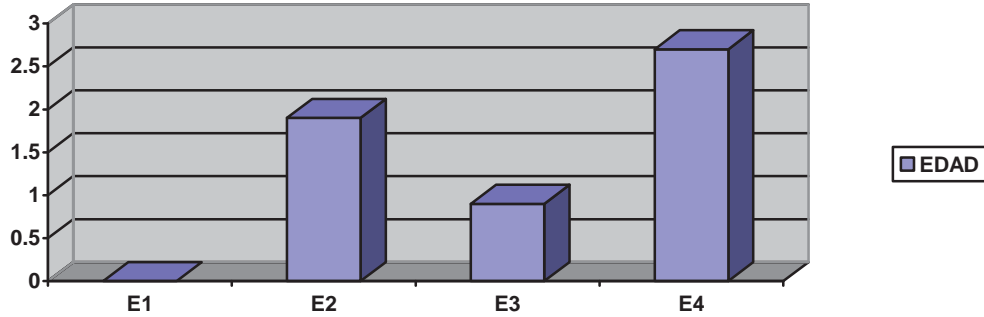
Por otro lado, al pedirles su opinión a los recursos humanos de esta agroempresa por medio de preguntas abiertas en la categoría de actividades que debe realizar el rancho por ellos y por el mismo para maximizar la producción, se llegó a los siguientes resultados clasificados en la Tabla # 5.1.

TABLA # 5.1

EL RANCHO DEBE HACER <u>ME GUSTARIA APRENDER</u>	MAYOR CUIDADO DE PASTOS	CUIDAR MAS LA SELECCIÓN DE GANADO PARA LA PRODUCCION DE LECHE	MAYOR ROTACION DE PASTOS	NO CONTAMINAR Y MANTENER LIMPIO	UTILIZAR AUN MAS INSEMINACION ARTIFICIAL PARA SEGUIR MEJORANDO EL HATO
CAPACITACION EN METODOS DE PRODUCCION	√		√	√	
CURSOS DE INSEMINACION ARTIFICIAL					√
CAPACITACION EN MANEJO DEL GANADO		√			√

Por ultimo, en la parte final de este cuestionario, se les pidió datos adicionales para conocer su edad y antigüedad de trabajo en la agroempresa, obteniendo la siguiente información (ver grafica #5.15)

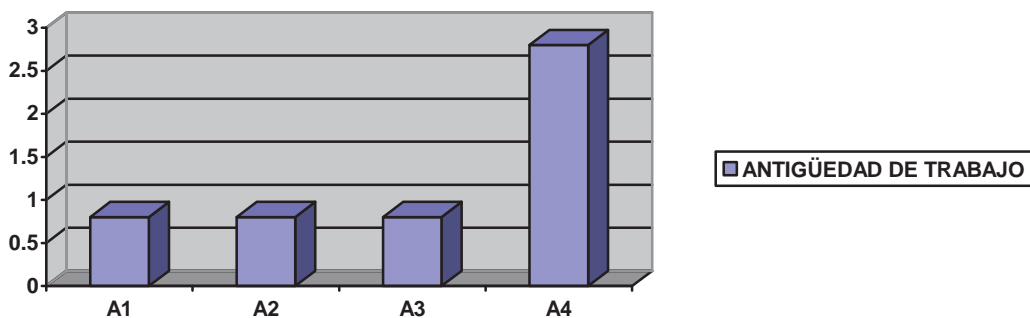
GRAFICA #5.15



Donde E1= tener una edad entre 15 y 18, E2= entre 19 y 22, E3= entre 23 y 26 y E4 = mayores de 27 años. Siendo esta la que obtuviera mayor frecuencia, seguida de la categoría E2 y por ultimo la E3. Dando como resultado que la fuerza laboral de la agroempresa es joven y además no tiene trabajadores menores de edad.

Respecto a la antigüedad de trabajo de los recursos humanos en el rancho, se observa que la mitad de los trabajadores han permanecido en su empleo (ver grafica # 5.16). Uno de ellos es el encargado del rancho, los otros dos empleados han tenido un trabajo fijo como es estar al cuidado del ganado y los potreros respectivamente.

GRAFICA #5.16



Donde A1= antigüedad de 0-1 años, A2= 2-3 años, A3= 4-5 años, A4= mas de 6 años.

Los empleados restantes tienen actividades diversas, por lo cual la rotación de personal en esta área es elevada. Es importante mencionar, que estos tres empleados con menor antigüedad son los más jóvenes de edad.

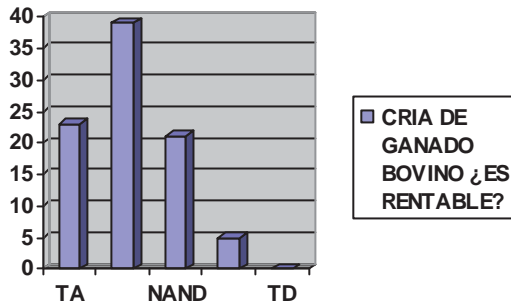
5.3 EXPERTOS

Antes de iniciar el análisis de datos de esta categoría, es importante mencionar que en el cuestionario aplicado a expertos se hicieron dos preguntas de tipo introductorias al inicio del mismo, y al final se pidió la antigüedad en el sector ganadero de cada uno como dato adicional, con el objetivo de conocer la perspectiva de cada uno sobre los agro negocios de acuerdo a sus años de experiencia en el sector.

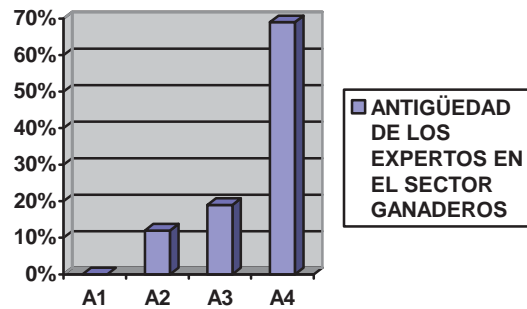
En la pregunta numero uno se pidió su opinión sobre la rentabilidad de la cría del ganado bovino en México. De acuerdo con los resultados obtenidos en esta pregunta, la gran mayoría tiene una actitud positiva hacia la rentabilidad de los agros negocios. Tal y como se muestra en la grafica # 5.17, donde TA = totalmente de acuerdo, DA= de acuerdo, NAND= ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED= en desacuerdo y TD= totalmente en desacuerdo.

Esto se debe a que la mayoría de los expertos, tienen mas de 20 años trabajando en el sector ganadero (ver grafica #5.18) y, de esta actividad económica se han mantenido toda su vida y hecho su patrimonio familiar.

GRAFICA #5.17

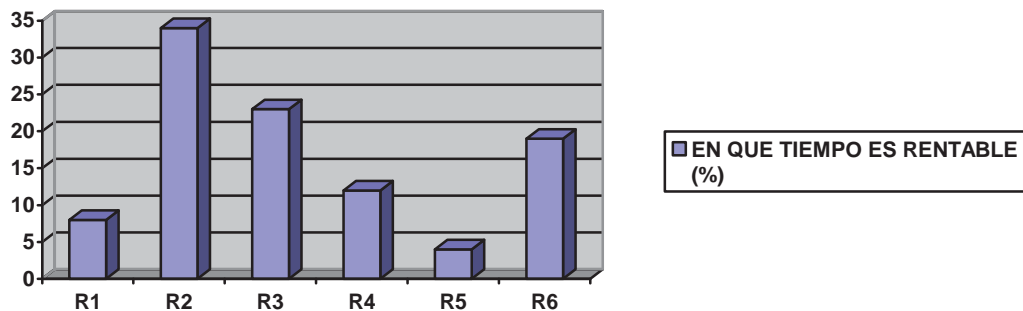


GRAFICA #5.18



También la población entrevistada considera que después de 2 o 3 años de iniciar una agroempresa productora de ganado bovino, se comienzan a generar pequeñas ganancias si las condiciones ambientales y las características de cada animal son favorables (ver grafica # 5.19), debido a que se trabaja con recursos naturales totalmente impredecibles, por ello se puede generar utilidades a los 4 o 5 años de iniciar el agronegocio, tal y como se muestra en la siguiente grafica:

GRAFICA #5.19



Donde R1 = menor a un año, R2 = 2 a 3 años, R3= 4 a 5 años, R4= 6 a 7 años, R5= 8 a 9 años y R6= mas de 10 años.

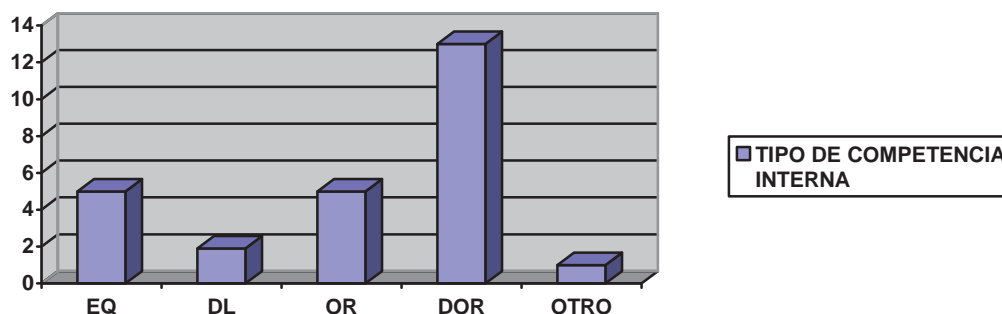
Sin embargo, para casi el 19% de la población entrevistada hoy en día las utilidades se generan después de los 10 años de trabajo. Es decir, las grandes inversiones realizadas en los ranchos tienen un retorno después de 2, 3, 4, 5 y hasta más de 10 años, dependiendo del entorno.

Lo anterior es la causa por la que este tipo de negocios tienen poca liquidez y al mismo tiempo una elevada solvencia económica. Por que la mayoría de los propietarios de los ranchos han desembolsado elevadas cantidades de dinero para mantener los potreros, comprar suministros y medicamentos para cuidar el ganado; los cuales no generan un constante flujo de efectivo pero si apoyan la producción.

Es importante mencionar que el alto margen de utilidad que se tenía hace 20 años es casi imposible conseguir en la actualidad. Esto se debe a que los insumos de los ranchos cada día son más caros y el precio del ganado en pie ha perdido valor gradualmente, reduciendo la utilidad por cabeza de ganado.

La siguiente subcategoría a analizar es la EEBC, la cual mide el objetivo referente a las bases de competencia en la ganadería. Para obtener información se diseñaron las preguntas número 21, 22, y 23. En la 21 se pregunta la opinión acerca del tipo de competencia interna que tienen los productores de ganado Suizo Europeo. Los resultados se observan en la grafica # 5.20

GRAFICA #5.20

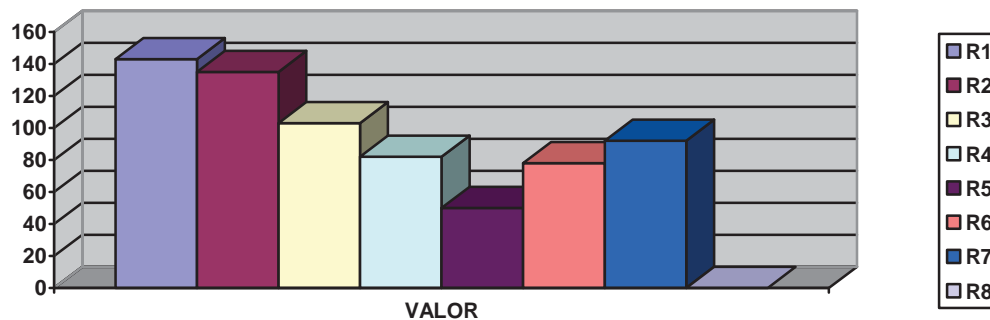


Donde EQ= equitativa, DL= desleal, OR= organizada, DOR= desorganizada y otros.

Para los expertos, la mayoría de los ganaderos mexicanos tienen unas competencias desorganizadas, que disminuye su competitividad frente a los ganaderos extranjeros. Solamente aquellos que posean registro de certificación de pureza de raza en su ganado, tienen un tipo de competencia equitativa y organizada por los beneficios comerciales que obtienen por contar con el registro y las reglas que deben cumplir para mantener dicho registro.

Al preguntar sobre los factores dominantes que influyen en la venta de ganado Suizo Europeo actualmente, los resultados se muestran en la grafica # 5.21

GRAFICA #5 21



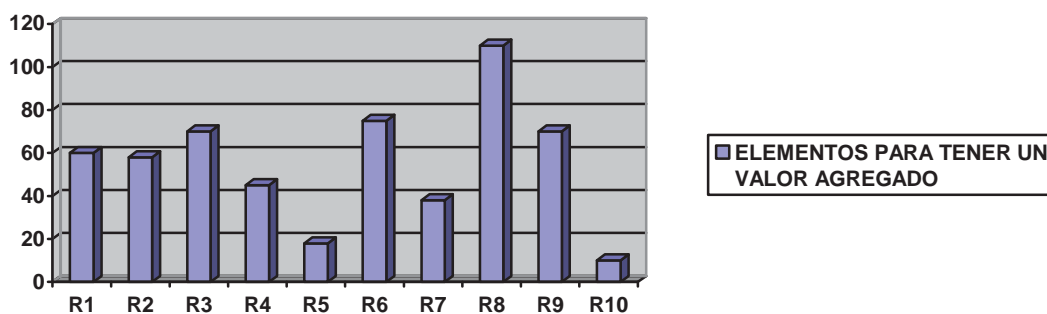
Donde R1= precio, R2= pureza de raza, R3= flexibilidad en la negociación, R4= servicio al cliente, R5= servicio postventa, R6= método de producción, R7= registro de certificación de pureza de raza y R8= otro.

Para los expertos el precio es el elemento mas importante en la venta de ganado Suizo Europeo, pero esta directamente relacionado en la pureza de la raza. Entre mas fino se el animal, mejor precio tendrá. Pero para lograr un buen precio el productor debe tener un sistema flexible de negociación, especialmente en lo que respecta a los pagos y traslado de los animales.

Tomando en cuenta que el precio de la pureza de la raza son elementos relacionados entre si para la venta de ganado Suizo Europeo, el contar con un registro de certificación de pureza de raza, también influye en la venta pero no en menor importancia; por dos aspectos, el primero es que si tiene un registro de ganado el ganadero vende a un precio mucho mas elevado cada animal que ostente su registro. Sin embargo existen animales que no tienen este certificado de calidad y son más puros de raza. Aquí el factor que determina la venta es el conocimiento del comprador para elegir a los mejores ejemplares.

Por lo anterior, fue necesario preguntar sobre los elementos que dan un valor agregado los ranchos criadores de ganado Suizo Europeo, obteniendo los siguientes resultados (ver grafica # 5.22):

GRAFICA #5.22



Donde R1= pureza de raza, R2= atractivo método de negociación, R3= presencia en foros que promuevan al sector ganadero, como las expo ferias ganaderas, R4= optimización de recursos naturales, R5= fomentar la responsabilidad social, R6= uso de la tecnología, R7= registro de certificación de pureza de raza del ganado, R8= comercialización directa de la carne hasta el consumidor final, R9= diversificar la forma de venta del ganado y sus derivados y R10= otros.

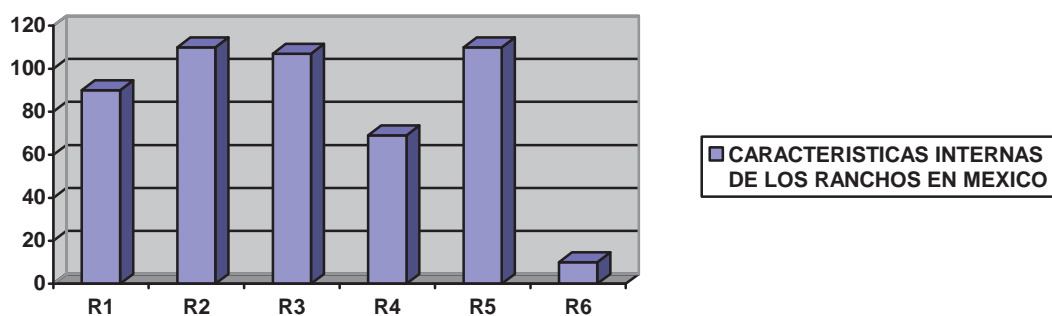
En esta pregunta no hubo una tendencia hacia determinada respuesta, ya que para los expertos todos son importantes y sobre todo existe una interrelación entre todas ellas. Sin embargo consideran que el comercializar directamente la carne hasta el consumidor final, es la que daría un mejor posicionamiento en el mercado a cada agroempresa productora de ganado Suizo Europeo, y por ende, un valor agregado. Solo que para realizar esta actividad es necesario introducir nueva tecnología que ayude a aumentar la producción a un bajo costo y diversifique la forma de venta del ganado bovino y sus derivados.

Lo anterior se debe realizar sin dejar a un lado los esfuerzos por mejorar la pureza de la raza, para brindarle al consumidor final mayor calidad por medio de la optimización de los recursos naturales de cada rancho. También creen necesario la presencia en expo ferias ganaderas para promover al sector ganadero, practicar un atractivo método de negociación, obtener el registro de pureza de raza y por ultimo promover la responsabilidad social.

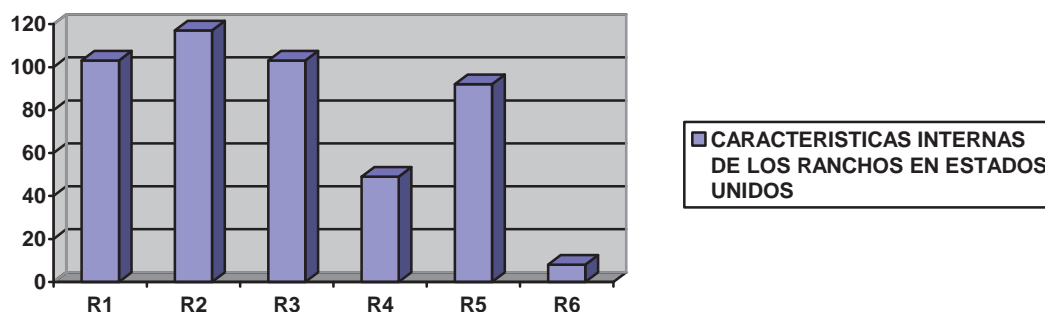
Para medir el objetivo específico número 4 de esta investigación, se diseñaron las preguntas número 3, 4, 5, 6, 7 y 8; en las cuales se trato de analizar y comparar las características externas e internas de las agroempresas productoras de ganado Suizo Europeo tanto en México como en Estados Unidos, así como los factores que provocan un decremento en la demanda y precio de venta de la carne de res.

Para analizar las características internas de los ranchos de ambos países, se diseñaron las preguntas número 4 y 6; obteniendo los resultados siguientes (ver grafica # 5.23 y # 5.24)

GRAFICA #5.23



GRAFICA #5.24



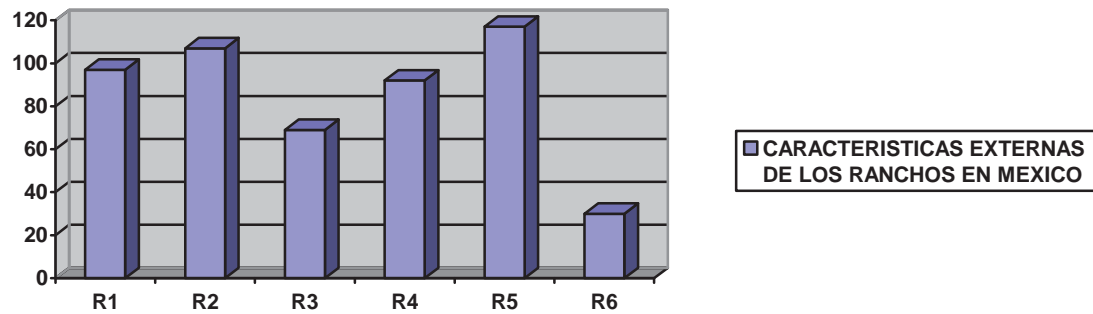
Donde R1= calidad de la carne de acuerdo con la pureza de raza, R2= calidad de la carne de acuerdo con los métodos de alimentación, R3= sanidad, R4= disponibilidad de ejemplares, R5= pureza de la raza y R6= otro.

Como se aprecia en las graficas #5.23 y #5.24, en ambos países sobresale la calidad de la carne de acuerdo a los métodos de alimentación y en una ligera menor importancia la sanidad de los animales. Sin embargo a los ranchos mexicanos distingue más la pureza de la raza que la calidad que se obtiene en la carne de acuerdo a la raza. En Estados Unidos este fenómeno a criterio de ellos sucede a la inversa.

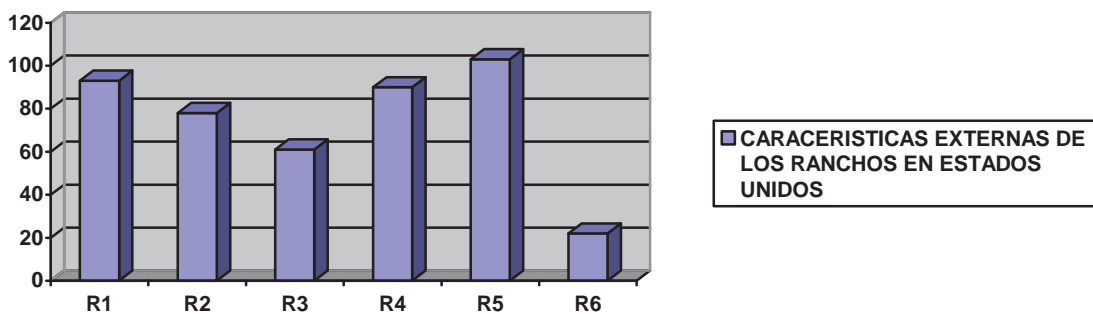
Los expertos afirman que esto se debe a que México no se sabe cortar y tablar la carne para evitar que esta se endurezca o cambie de color muy rápido, afectando el sabor y la vista de la carne. Para ambos casos, la disponibilidad de ejemplares es una característica secundaria.

Por otro lado, se analizaron las semejanzas y diferencias entre las características externas de los ranchos de México y de Estados Unidos, obteniendo los siguientes resultados de las preguntas numero 3 y 5 que miden este objetivo (ver grafica #5.25 y #5.26):

GRAFICA #5.25



GRAFICA #5.2



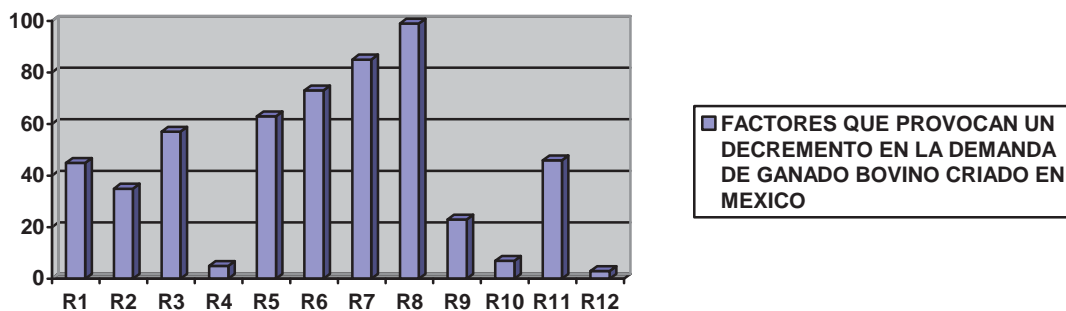
Donde R1= buen precio del kilo de ganado en pie, R2= prestigio del ganadero, R3= legislación sobre la compra y venta de ganado en pie, R4= control fitosanitario por parte de las autoridades, R5= prestigio por el reconocimiento de la calidad de la raza y R6= otro.

Los datos en este análisis vuelven a tener la misma actitud hacia las respuestas. La más importante es el prestigio por el reconocimiento de la raza. Sin embargo para México sobresale más el prestigio adquirido por cada ganadero que el precio del kilo de ganado en pie. Situación contraria se da en Estados Unidos, ya que allá se tiene un buen precio para el ganado aunque no se tenga tanto prestigio.

En ambos casos la legislación sobre la compra y venta de ganado en pie tiene la misma importancia. En México sobresale la elevada producción de leche diaria y la adaptabilidad al trópico del ganado. Por otro lado, en Estados Unidos los expertos consideran que son muy importantes los subsidios gubernamentales de tipo económico y de asesoría que tienen los ganaderos norte americanos al igual que el uso de tecnología moderna.

Para terminar con el análisis de la subcategoría EEAS se evaluaron los factores que provocan un decremento en la demanda de ganado bovino criado en México así como de su precio de venta. Al examinar los factores que disminuyen la demanda de ganado bovino criado en México, se obtuvieron los siguientes resultados (ver grafica # 5.27):

GRAFICA #5.27



Donde R1= apoyo a campañas de concientización para consumir la carne producida en México por parte del Gobierno, R2= insuficiente control sanitario, R3= precio para el consumidor final, R4= calidad en la pureza de la raza, R5= alimentar el ganado con clembuterol y pollinaza, R6= actuación de intermediarios, R7= crisis económicas del consumidor final, R8= con la entrada en vigor del TLCAN se ha introducido carne de mala calidad a bajo precio, R9= venta de carne blanca (pollo, pescado), R10 = venta de otro tipo de carne roja (borrego, cerdo), R11= economía de un país y R12= otra.

A criterio de los expertos, la causa principal de que disminuya la demanda de carne de res producida en México se debe a la entrada en vigor del TLCAN porque se están introduciendo a mercado nacional, carne de res de segunda a muy bajo precio. Otro factor muy importante

en la crisis económica que vive el consumidor final y la negativa intervención de los intermediarios , quienes pagan al productor precios muy bajos por el ganado y lo venden a un precio excesivamente mayor, encareciendo el precio del producto en el mercado.

También el alimentar el ganado con clembuterol y pollinaza influye en que los consumidores que estén conscientes de ello, prefieran no consumir los productos derivados del ganado bovino. Otros factores con un menor grado de importancia pero que están estrechamente relacionados con la disminución de la demanda de carne de bovino, son los precios para el consumidor final y la economía del país. Si existe una crisis económica nacional, ésta afecta directamente los precios de los productos.

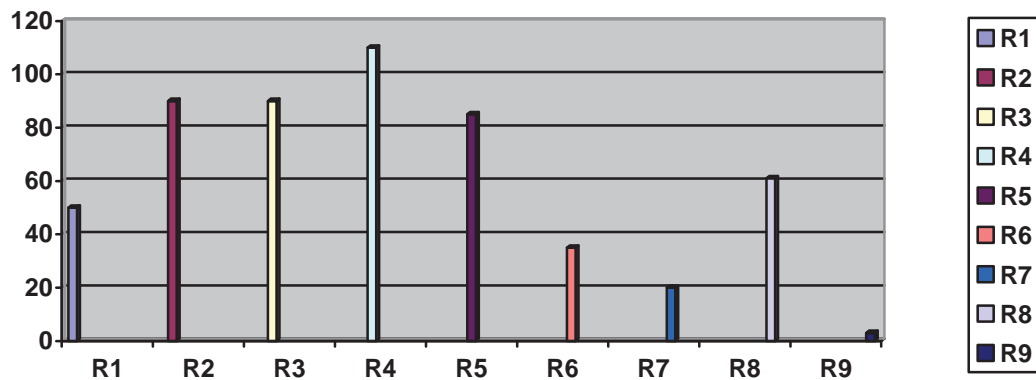
Aunado a lo anterior, los expertos creen que es necesario que el Gobierno apoye campañas de conscientización para consumir la carne producida en México, que tanto los productores como gobierno sean mas estrictos en la creación y aplicación de normas sanitarias.

Ellos consideran que la venta de carne blanca y de otro tipo de carne roja afecta la demanda de carne de res; pero este es un proceso natural y a que la alimentación del ser humano debe estar balanceada, por ello los expertos no los consideran factores de riesgo. Por ultimo, la pureza de raza es un factor que no influye en la disminución de la demanda de ganado bovino.

En forma lateral, también se analizaron los factores que provocan una disminución en el precio de venta de ganado bovino en México, obteniéndose los siguientes resultados (ver grafica # 5.28):

GRAFICA #5.28

FACTORES QUE PROVOCAN UN DECREMENTO EN EL PRECIO DE VENTA



Donde R1= calidad en el hato, R2= actuación de intermediarios, R3= crisis económica del consumidor final, R4= entrada en vigor del TLCAN, R5= tecnología para producir, R6= venta de carne blanca (pollo, pescado), R7= venta de otro tipo de carne roja, R8= precios en el mercado y R9= otro.

En este caso la principal causa de que el ganado baje, según el criterio de los expertos, es la entrada en vigor del TLCAN ya que por medio de este se ha introducido carne de res a precios muy bajos obligando a los comerciantes a bajar el precio de ésta y por ende, ellos le pagan al productor el kilogramo de ganado bovino en pie a menor precio (en la región el precio es de \$12 pesos por kilo).

La actuación de los intermediarios y la crisis del consumidor final, son los elementos que influyen de igual forma en la disminución del precio de venta de los bovinos. Otros factores que afectan el precio de venta son la tecnología para producir y los precios en el mercado.

Para ellos el uso de la tecnología influye en el precio por dos razones, primero, ésta disminuye los costos permitiendo al productor ofrecer precios más competitivos, segundo al aplicar tecnología en los ranchos, les permite tener un valor agregado. Tal es el ejemplo de la inseminación artificial.

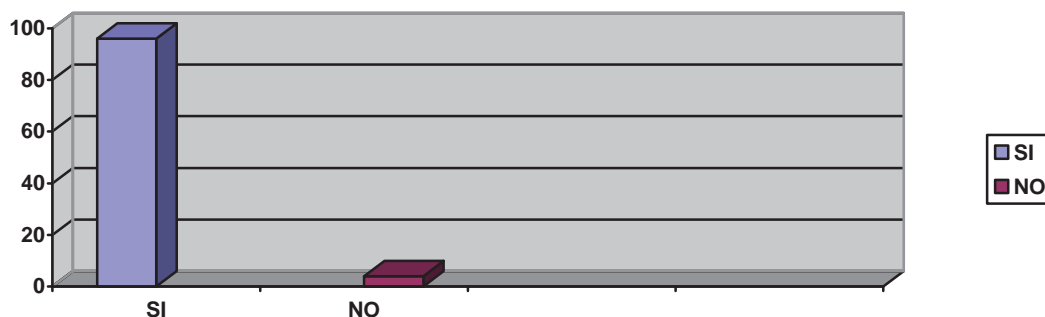
Los elementos que menos influyen negativamente en el precio de venta son la calidad en el hato (este elemento ayuda a que el ganado sea mejor pagado), venta de carne blanca y la venta de otro tipo de carne. Los últimos dos factores son considerados importantes en la alimentación del hombre, deben existir en el mercado, por lo tanto, no perjudican directamente al precio de venta de la carne de res.

A continuación se analizara la subcategoría EELE, la cual se enfoca en conocer los lineamientos estratégicos a largo plazo. Parte fundamental en nuestro caso de estudio. En esta subclasificación se mide el objetivo específico numero 6.

Este análisis inicia con la pregunta dicotómica numero 15. Donde se les pregunta si consideran necesaria la creación de una estrategia para la cría de ganado bovino de doble propósito, contestando un 96 % a favor de la creación de la estrategia; teniendo un solo voto en contra, tal como se muestra en la grafica # 5.29.

GRAFICA #5.29

NECESIDADES DE CREAR UN PLAN ESTRATEGICO



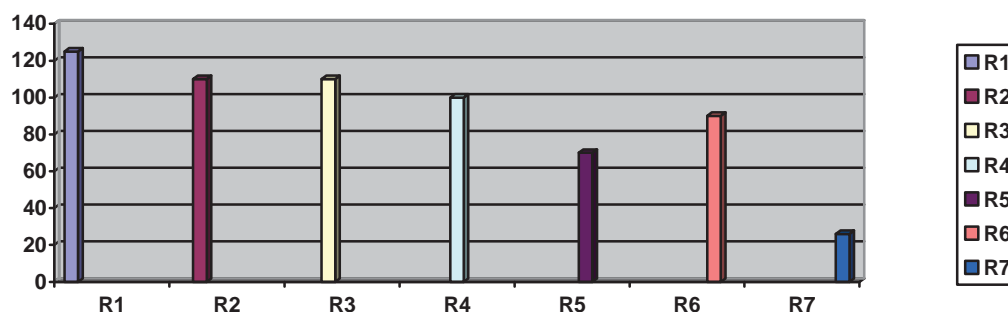
En este caso, dependiendo de la respuesta elegida se continuaba el cuestionario en distinto orden. Si la respuesta fuera negativa tendría que pasar a la pregunta numero 18, donde hay una serie de elementos por los cuales no se está de acuerdo en la elaboración de una estrategia.

En este caso, solo un experto contesto esta pregunta y los 25 restantes solo tenían una opinión semejante a la se este experto. La crisis económica que sufre actualmente el ganadero le impide invertir en asesoría técnica tanto en el área de producción como de administración. Además, de que en este tipo de agroempresas trabajan con variables totalmente impredecibles e incontrolables como son la naturaleza.

Por otro lado, silo expertos elegían una respuesta afirmativa pasaban a las preguntas numero 16 y 17. En la pregunta numero 16, se les pidió que eligieran los elementos internos que las empresas ganaderas deben realizar para desarrollar la estrategia, obteniéndose los siguientes datos (ver grafica #5.30):

GRAFICA #5.30

ELEMENTOS INTERNOS DE LA AGROEMPRESA PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA



Donde R1= invertir en tecnología para producir, R2= capacitación de mano de obra, R3= estricto control fitosanitario y de salubridad, R4= elaboración de alimentos biológicos para evitar los efectos nocivos a la salud, R5= esfuerzos por manejar la pureza de las razas, R6= controlar el uso adecuado de los recursos naturales del rancho y R7= otros.

Para los expertos la acción más importante a corto plazo es invertir en tecnología para producir y, además en cursos de administración y comercialización que capaciten tanto al productor como a los recursos humanos. Lo anterior con el propósito de aprender a utilizar esta tecnología y sobre todo la pueda enfocar a mejorar el margen de utilidad. También

consideran que los productores deben ser muy estrictos en la aplicación de controles fitosanitarios y de salubridad.

Lo anterior debe ser precedido por la elaboración de alimentos biológicos para evitar efectos nocivos en la salud de los consumidores finales. Todo esto basado en el controlado uso de los recursos naturales de los ranchos. Por otro lado, también deben esmerarse por mejorar la pureza de raza sin embargo, para algunos de los expertos es mejor determinar la hibridación óptima del hato. Es decir, que para tres de nuestros entrevistados, el tener una hibridación de raza apropiada a los climas va a proporcionar más calidad y rendimiento por cabeza de ganado.

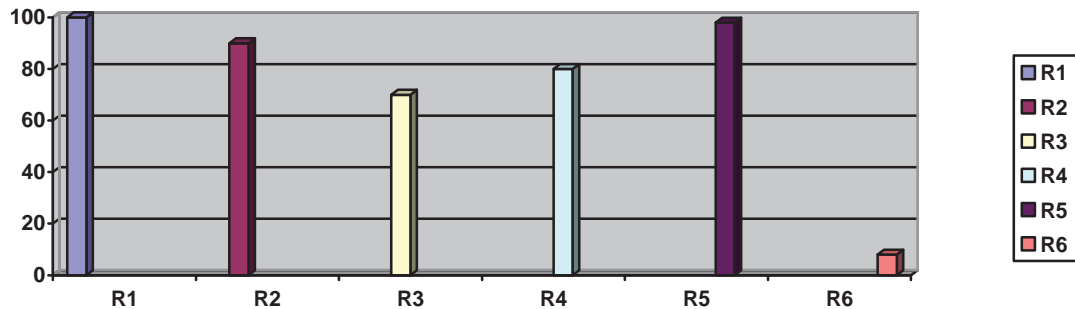
Es importante mencionar que los comentarios hechos durante la aplicación de la encuesta al respecto de esa pregunta, se enfocaron a la importancia de optimizar o crear nuevos y mejores canales de comercialización sin intermediarios, los cuales ayuden también a difundir la calidad de los productos del rancho.

Para finalizar esta subcategoría, ellos consideran necesario trabajar con un sistema de enfoque al cliente. Es decir, hacer estudios de mercado para decidir que comprar, cuando y donde producirlo para volver más rentable la explotación de ganado bovino.

Para iniciar el análisis de la pregunta número 17, se muestra la gráfica #5.31 que reúne los datos obtenidos. En dicha pregunta se les pidió eligieran los factores externos a los ranchos que pueden ayudar al rancho al desarrollo de la estrategia.

GRAFICA #5.31

ELEMENTOS EXTERNOS DE LOS RANCHOS PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA



Donde R1= apoyos de fomento productivo por parte del gobierno, R2= campañas de concientización para consumir carne mexicana, R3= invertir en anuncios de medios de comunicación masivos para aumentar la demanda de los productos derivados del ganado bovino, R4= estrictos controles fitosanitarios y de salubridad, R5= promover el uso de alimentos naturales para el ganado y R6= otro (mejorar el precio del ganado).

En esta pregunta, las opciones R1 y R5 tienen la misma tendencia al igual que R2 y R4, por último R3. Esto se debe a que para los expertos las opciones son de gran importancia, pero tenían que contestar de acuerdo a las indicaciones dadas para la pregunta.

Los elementos externos más importantes son los apoyos de fomento productivo que proporcione el Gobierno y, promover el uso de alimentos naturales para no dañar la salud del consumidor final. En estos, los expertos desean que haya más subsidios económicos y más créditos que no soliciten demasiados requisitos.

También son importantes, aunque en menor escala las campañas de concientización para consumir carne mexicana, por parte del gobierno y estrictos controles fitosanitarios y de salubridad. Por ultimo, es la inversión con recursos propios en anuncios en medios masivos de comunicación para aumentar la demanda de los productos derivados del ganado bovino.

Por el elevado costo económico que ello tendría, está fuera del alcance de muchos productores.

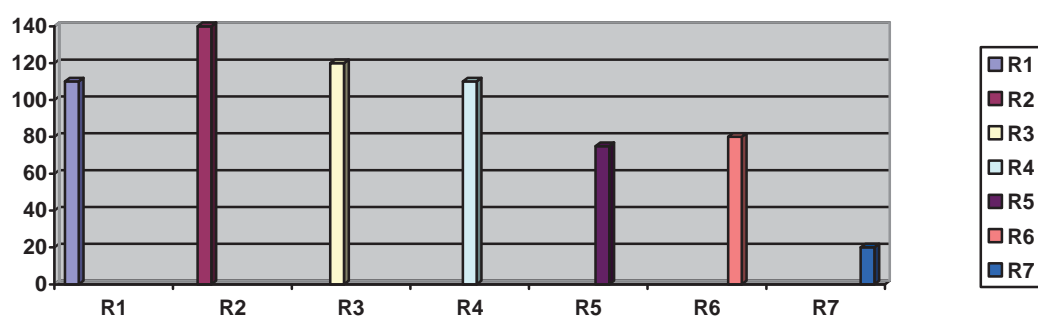
Ellos opinaban que esta actividad la podrían desarrollar las organizaciones a las que están afiliados, destinando una partida de los recursos económicos que se tienen. Los cuales son generados por medio de la cuota fija que se paga por cabeza de ganado facturada a estas organizaciones.

A continuación se analizan las preguntas número 19 y 20. Estas preguntas fueron contestadas por todos los expertos, estén o no estén de acuerdo con la creación de una estrategia a la medida.

En la pregunta 19 se señalan los elementos internos de las agroempresas deben tomar en cuenta para criar ganado Suizo Europeo a largo plazo. Los resultados se muestran en la grafica #5.32:

GRAFICA #5 32.

ELEMENTOS INTERNOS DE LAS AGROEMPRESAS PARA CRIAR GANADO S-E A LARGO P.



Donde R1= esfuerzo por mejorar la pureza de raza, R2= implementación de tecnología, R3= control de costos, R4= constante capacitación a productores, R5= constante capacitación a empleados, R6= mejorar sistemas de compra-venta, R7= otro (carias opiniones, ver tabla #5.2).

Al analizar esta grafica, se vuelve a observar el interés por aplicar tecnología en los ranchos. También surge la opción de medir y controlar costos, debido a que la gran mayoría de los productores desconocen este elemento y su punto de equilibrio. El interés por mejorar la pureza de la raza sigue siendo un factor muy importante para lograr esto, es necesario que el productor esté capacitado en forma constante.

En menor grado de importancia está el mejorar los sistemas de compra-venta y la constante capacitación a empleados. En este aspecto, 5 de los expertos entrevistados prefieren contratar mano de obra eventual. Ellos consideran que los empleados no deben conocer a profundidad el funcionamiento de los ranchos, porque a mediano plazo renuncian e inician negocios parecidos.

En R7 se les pidió algún elemento que de acuerdo a su criterio, también es necesario para criar ganado suizo Europeo. Los comentarios obtenidos están clasificados en la tabla #5.2, donde se muestra su grado de importancia.

En esta tabla no se marco la opción NO IMPORTANTE, debido a que todos los elementos fueron dados por expertos. Es decir, todos los otros elementos son generalmente aceptados:

TABLA # 5.2
OTROS ELEMENTOS INTERNOS QUE LAS AGROEMPRESAS DE GANADO
SUIZO EUROPEO DEBEN CONSIDERAR

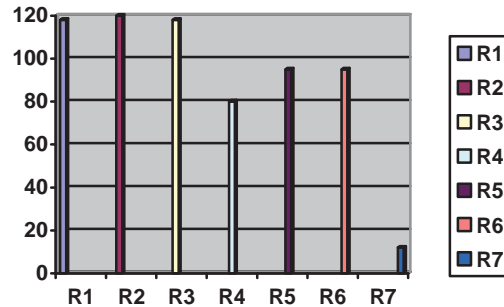
IMPORTANCIA	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	NO IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
<u>OTROS ELEMENTOS</u>				
PROMOVER EL USO DE ALIMENTOS NATURALES PARA EL GANADO	X			

CREDIBILIDAD Y ESFUERZO POR PARTE DEL PRODUCTOR		X	
MANO DE OBRA EVENTUAL			X
USO DE TECNOLOGIA SÓLIDA Y APLICABLE A LA GANADERIA	X		
ADOPTAR SISTEMAS SILBO PASTORIL		X	
DETERMINAR LAS CUALIDADES DE LA RAZA, EN CUANTO A SU RESISTENCIA AL TROPICO Y RESULTADOS EN LAS CRUZAS		X	

Para finalizar este análisis, se muestran los datos obtenidos de la pregunta número 20 en la grafica # 5.33. En esta pregunta se pidió mencionaran los elementos externos que las empresas ganaderas deben tomar en cuenta para criar ganado Suizo Europeo a largo plazo.

GRAFICA #5.33

ELEMENTOS EXTERNOS DE LAS AGROEMPRESAS PARA CRIAR GANADO S-E A LARGO P.



Donde R1= alianza entre ganaderos por zonas, R2= promoción de nuevas alianzas, R3= apoyos económicos del gobierno, R4= promoción del cuidado de la ecología, R5= incentivar el uso de un registro de certificación, R6= promoción de responsabilidad social y R7= promoción de comercialización a expos y tianguis ganaderos.

Para la población entrevistada es un poco más importante que los ganaderos realicen alianzas por el tipo de raza que produzcan que para la cercanía geográfica. Esto se debe al conocimiento que se tiene para maximizar la eficiencia de cada animal.

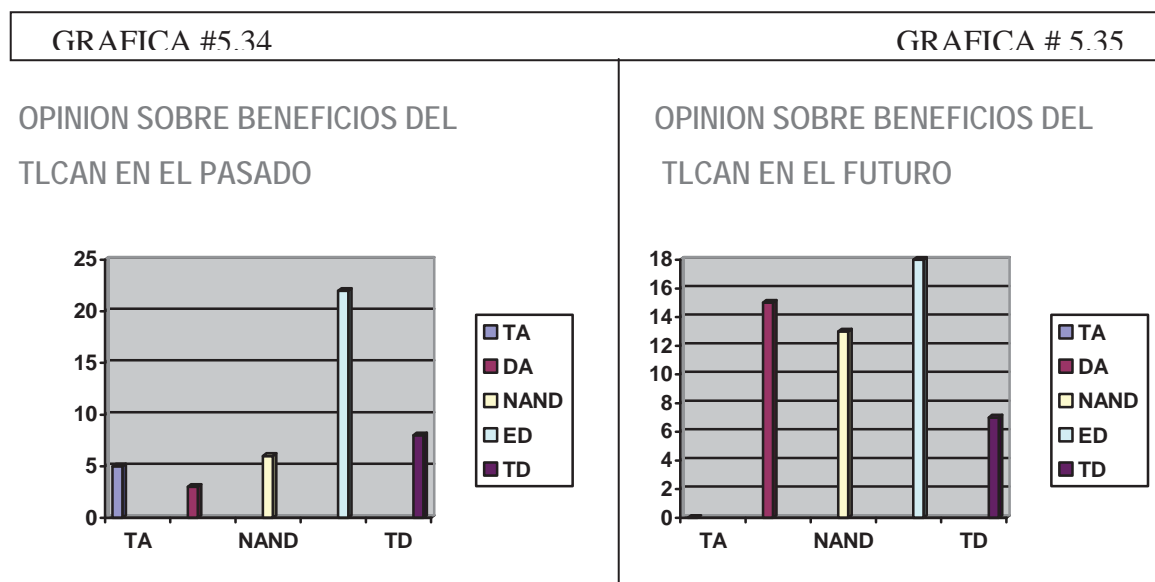
El apoyo del gobierno también es un elemento importante para que la producción de ganado Suizo Europeo siga realizando a largo plazo, con el fin de proteger más la producción ganadera nacional. Después, será necesario incentivar el uso de un registro de certificación de pureza de raza del ganado y promover la responsabilidad social. Lo ultimo por hacer, es promover el cuidado de la ecología y la apertura de centros de comercialización.

5.4 OPINION DE LOS EXPERTOS EN GANADERIA SOBRE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON AMERICA DEL NORTE

La categoría E tiene una subdivisión especial referente a la información obtenida en el campo de investigación respecto del TLCAN. En la subcategoría de análisis de datos referentes a

este (ETLC) se investigo la opinión que tienen los ganaderos con la entrada en vigor del tratado. Para lo cual se les pregunto los beneficios y perjuicios que ha traído al sector la firma y entrada en vigor de este acuerdo trilateral, en el pasado y a partir de este momento.

A continuación se muestran las graficas #5.34 y # 5.35 que contienen los resultados obtenidos. Primero se analizo su opinión sobre los beneficios del TLCAN para el sector ganadero desde 1994 hasta el año 2002, y posteriormente del 2003 hasta la fecha.



Donde TA= totalmente de acuerdo, DA= de acuerdo, NAND= ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED= en desacuerdo y TD= totalmente en desacuerdo.

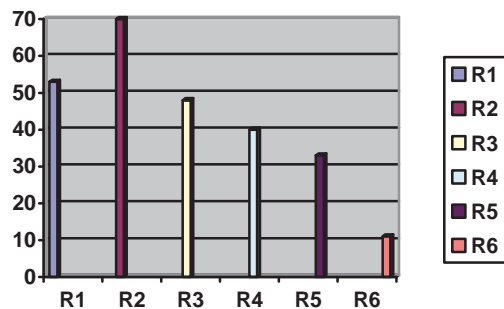
En la primera grafica se observa una actitud en desacuerdo por la entrada en vigor del TLCAN y en menor grado un total rechazo a que este le haya dado beneficios a la ganadería mexicana. Sin embargo, en la grafica que muestra la opinión sobre los beneficios de este acuerdo desde este momento, las opiniones sufren un drástico cambio. Se llego a obtener actitudes de acuerdo y neutrales en este aspecto, aunque se sigue teniendo una postura de desacuerdo respecto a que el TLCAN pueda beneficiar a la producción del ganado.

Esta información esta respaldada por las preguntas relacionadas a cada opinión de acuerdo con el tiempo. En el caso de la opinión de beneficios del TLCAN, en el pasado y en el futuro, se explica más detalladamente en las graficas #5.36 y # 5.37. Donde R1= mejoramiento del hato mexicano, R2= apertura de nuevos mercados, R3= aumento de la demanda de los productos derivados, R4= reducción de pagos de impuestos por exportación, R5= reducción de pago de impuestos indirectos y R6= otros.

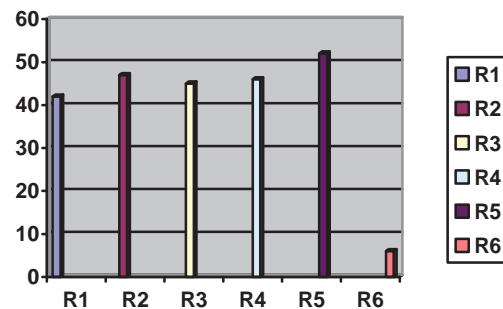
Al igual que en las preguntas anteriores, la tendencia de las respuestas es la misma; es decir, que de una época a otra la opinión cambia. De 1994 a 2002 los expertos dicen que en lo que más ha beneficiado ha sido la apertura de nuevos mercados y en el mejoramiento del hato, seguido de un aumento en la demanda de los productos derivados.

GRAFICA #5.36 GRAFICA # 5.37

ASPECTOS POSITIVOS (PASADO)



ASPECTOS POSITIVOS (FUTURO)



Sin embargo en la opinión sobre los beneficios del TLCAN a futuro, se le da mayor importancia a la reducción de pagos de impuestos indirectos en medicinas y demás insumos de importación; seguido de la apertura de nuevos mercados, y en un empate el aumento de la demanda de los productos derivados y la reducción de pagos de impuestos para exportar ganado. El mejoramiento del hato mexicano ocupa el penúltimo lugar, por que los productores mexicanos se están esmerando en mejorar la raza, esperando lograrlo a mediano plazo.

Solo 5 expertos coincidieron en que el TLCAN los está obligando a ser más eficientes en la producción de ganado, enfocando sus esfuerzos en la producción y comercialización de ganado bovino, para lograr ser más competitivos frente a los productores de Estados Unidos, específicamente.

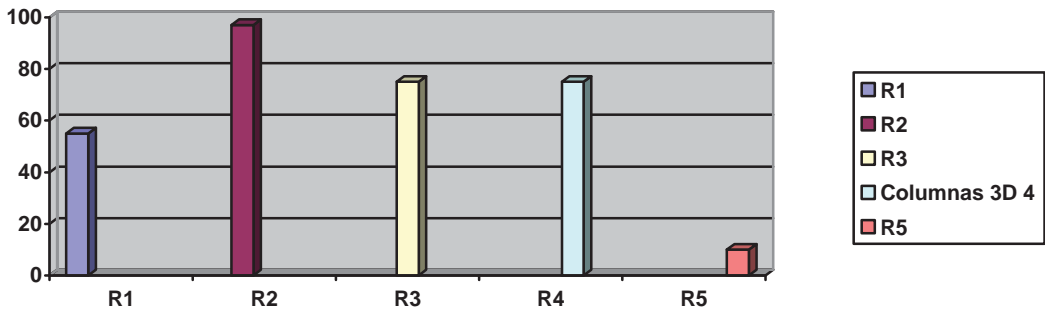
Sin embargo estas preguntas no fueron contestadas por 21 expertos, por que para ellos el TLCAN es completamente nocivo para la ganadería en México en este momento y a largo plazo, especialmente si las políticas agropecuarias nacionales no cambian. Es importante mencionar que la edad no influyo en estas opiniones, solamente la experiencia de cada uno.

Además, los expertos hicieron hincapié en que es necesario convertir los ranchos en unidades de producción, es decir, en empresas rentables.

Al analizar los aspectos negativos, el TLCAN en el sector agropecuarios mexicano, tanto en el pasado como en el futuro, se obtuvo la presente grafica:

GRAFICA #5.38

ASPECTOS NEGATIVOS (PASADO)



Donde R1= disminución de empleos en el sector ganadero, R2= caída del precio del ganado, R3= disminución de la demanda de carne del ganado criado en México, R4= crisis económica del ganadero y R5= otro.

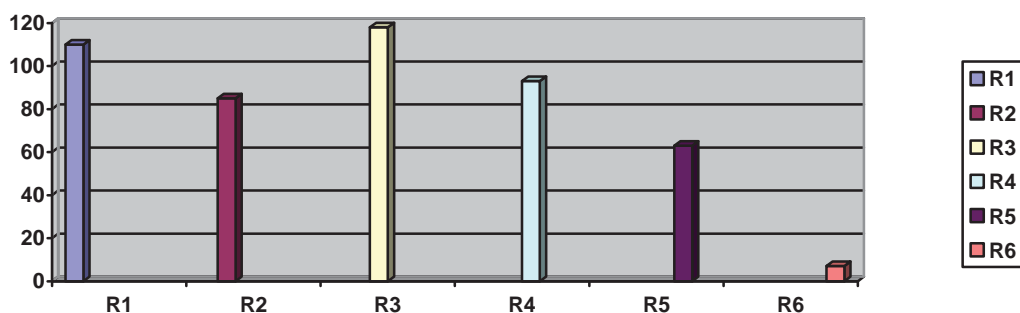
Para los ganaderos todas las variables tienen la misma importancia. Pero la principal es la caída del precio del ganado, por que al no existir un buen precio para éste automáticamente el productor entra en una crisis financiera que le impide generar más empleos.

También, al existir carne extranjera en mercado nacional a más bajo precio (pero no de la misma calidad) le afecta negativamente a las agroempresas mexicanas porque la demanda de sus productos disminuye. Lo anterior se debe porque a México solo envían carne de segunda calidad; la mejor se queda en Estados Unidos para consumo interno.

Por último, se recolectó información sobre los aspectos negativos del TLCAN en la ganadería mexicana desde 2003, dando los siguientes resultados (ver grafica #5.39):

GRAFICA #5.39

ASPECTOS NEGATIVOS DEL TLCAN DESDE ESTE MOMENTO



Donde R1= sector ganadero de Estados Unidos, R2= consumidores de México prefieren productos extranjeros, R3= la producción ganadera mexicana desprotegida por el TLCAN, R4= precio del ganado criado en México bajaría aun mas, R5= disminución de oferta de empleo en el sector ganadero mexicano y R6= otros.

El principal aspecto en que el TLCAN va a dañar a la ganadería en México es que su producción quedaría más desprotegida aun, además de que por el dumping que realizan los ganaderos de Estados Unidos, los mexicanos no podrían competir con sus precios tan bajos. Aunque los expertos mencionan que la principal fortaleza comercial que ellos tienen es la calidad y que lo mejor de cada bovino se queda en México para autoconsumo, pero sin embargo una gran parte de la población mexicana prefiere comer productos extranjeros.

Un aspecto que sigue preocupando a largo plazo a los productores es que siga bajando el precio del ganado, por que esto afectaría su patrimonio familiar y el de sus recursos humanos. Por ultimo es importante mencionar el comentario dado en R6; este se refiere a que en México los programas de ayuda son muy caros aun evitando la compra de tecnología, lo cual desmotiva a la producción. Esta situación es por la cual la mayoría de los ganaderos están en desacuerdo con el TLCAN.

5.5 ANALISIS SITUACIONAL DE PRADERAS HUASTECAS

Para iniciar el diseño del plan estratégico se realizo el siguiente análisis situacional a la agroempresa que es el objeto de estudio de esta tesis. Es importante mencionar que el análisis FODA se complementa con los resultados obtenidos de las encuestas, que fueron aplicadas a los recursos humanos de esta empresa y a expertos.

Este análisis situacional solo es valido con el periodo que se realizo esta investigación, debido a que la mayoría de los datos obtenidos sufren cambios constantes.

FORTALEZAS

1. Nunca se ha alimentado al ganado con alimentos químicos que dañen la salud del ser humano como son la pollinaza, transgénicos, clenbuterol y alimentos de establo. En el rancho los animales son criados a base de un alimento elaborado con productos 100% naturales, entre los que destacan la alfalfa, trigo, soya,

sales y minerales. Además su alimentación se complementa con un pastoreo rotacional.

2. Los recursos humanos del rancho son personas dedicadas a su trabajo. El encargado de cuidar a los animales ha demostrado tener actitud de compromiso hacia ellos, no los maltrata, esta al pendiente de su control de vacunas, baños y limpieza (en el lugar donde se come y estén la mayor parte del tiempo). Tienen sensibilidad hacia los animales.
3. Todos los recursos humanos son jóvenes (edad entre 18 y 28 años).
4. los empleados actuales son personas honestas, no sustraen indebidamente artículos de propiedad del agronegocio.
5. El negocio es muy artesanal por ello la trayectoria del administrador es de vital importancia. El tiene mas de 50 años criando ganado y solo 30 produciendo especialmente esta raza.
6. Debido a que cada vez mas la agroempresa cuenta con ejemplares más puros, la producción de ganado se ha logrado mantener constante.
7. Adecuado control fitosanitario en los animales.
8. Respeto a las órdenes legales y fiscales, para producir y transportar ganado.
9. habilidad para evitar cruzas entre animales que tengan parentesco.

OPORTUNIDADES

1. La ubicación geográfica del rancho es en terreno quebrado, lo cual es una oportunidad para éste porque los animales que allí se crían tienen mayor adaptabilidad que otros al ser vendidos.
2. Ubicación cercana a ríos, sin que esto sea un riesgo.
3. Clima calido-desértico. Esto es una oportunidad que tiene el rancho y ofrece al os clientes, ya que por naturaleza los animales que se crían en calor tienen mas facilidad para adaptarse al frío, y no a la inversa.

4. También por la misma ubicación geográfica, se tiene acceso a sembrar pastos de buena calidad como lo es el pasto insurgente.
5. Al estar inscritos en las Asociaciones, se tiene acceso a los servicios como son maquinaria para elaborar alimentos, participación en cursos de capacitación y mejora, invitaciones a expo ferias y a comprar suministros para el rancho a precios más bajos que los que hay en el mercado.

DEBILIDADES

1. Demasiada capacitación para el encargado y muy poca para el resto de ellos.
2. La infraestructura es rustica, por lo tanto el trabajo se realiza de forma manual, lo cual impide maximizar la productividad de cada trabajador.
3. No se tienen registros escritos formales de productividad de cada día, sino uno en forma general.
4. No se cuenta con procedimientos formales. No existe una visión y misión de la agroempresa.
5. No se lleva a cabo un registro escrito de las opiniones de los clientes respecto al producto y/ servicio que se proporciona.
6. No se invierte una cantidad fija en publicidad.
7. Debido a que el ganado producido en esta agroempresa no cuenta con un registro de pureza de raza, el precio de venta es bajo o no es el óptimo.
8. Por la infraestructura manual que tiene la agroempresa, se invierte demasiado dinero y se logra capitalizar muy poco y el retorno es muy lento.

AMENAZAS

1. Introducción de carne de otros países a un precio más bajo que el de la región, esta situación obliga a bajar el precio de kilo por cabeza en pie o tablajeada, reduciendo el margen de utilidad debido a los altos costos de producción.

2. Poco subsidio o protección real por parte del Gobierno a pequeños y medianos productores.
3. La organizada actuación de los intermediarios influye en que se venda el ganado a muy bajo precio. Sin embargo, ellos llegan a ser importantes para impulsar la venta de animales en temporada baja solamente.
4. El precio que se le paga al productor por cabeza de ganado es muy barato comparado con el precio con que se vende a su consumidor final. Este es relativamente caro, provocando una disminución en la demanda de carne de res, optando el cliente por comprar otro tipo de carne, como es el pollo.
5. Se ha generado en fechas recientes, mala fama acerca de que los productos derivados del ganado bovino son nocivos a la salud de las personas. Estos se han generado gracias a que varios productores utilizan en la alimentación del ganado productos como la pollinaza, transgénicos y sobre todo el clenbuterol. Además de no establecer controles sanitarios que eviten la proliferación de enfermedades como la tuberculosis y brucelosis.
6. Sensibilidad a los precios hacia la baja en el mercado ante cualquier contingencia.
7. El programa de "GANADO MEJOR" no esta cumpliendo con sus objetivos reales, porque se esta vendiendo animales que no cumplen con la calidad planeada, afectando la venta de ganado criado en la agroempresa.
8. Los servicios básicos de vivienda con que cuenta el rancho actualmente se han hecho con recursos propios, por es escaso apoyo por parte de las autoridades municipales parra mejorar caminos de acceso al rancho.
9. Actual problema con la instalacion de energía eléctrica con el Ayuntamiento Municipal, situación que afecta la instalación de equipo para la automatización de funciones.

5.6 PROGRAMAS DE AYUDA AL CAMPO

En esta subcategoría se presentan los programas de ayuda que existen en México para incentivar la producción ganadera. Estos programas provienen de dos instituciones, del Gobierno Federal por medio de SAGARPA y de la Unión Ganadera de la Zona Centro.

5.6.1 PROGRAMAS DE AYUDA QUE OFRECE SAGARPA AL SECTOR GANADERO

Los programas de ayuda a la ganadería que ofrece el Gobierno de México son los siguientes, mismos que se obtuvieron del Diario Oficial de la Federación base (tomo DXCVIII n° 20 del 25 de junio de 2003)

CAPITULO 13. PROGRAMA DE FOMENTO GANADERO

Artículo 53. Presentación. Contempla dos subprogramas que son “Desarrollo Ganadero” y “Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI), que se operan en las modalidades de “Ejecución Federalizada” y de “Ejecución Nacional”, dirigidos a impulsar la capitalización e integración del productor primario a los procesos de transformación y agregación de valor a las cadenas productivas a través de incentivar acciones para la rehabilitación de las tierras de pastoreo y el mejoramiento genético, así como la incorporación de infraestructura, maquinaria y equipo para la producción primaria para el acopio y la transformación de productos pecuarios.

Artículo 54. Objetivo. Apoyar la capitalización de los productores pecuarios a través del otorgamiento de subsidios para la construcción y rehabilitación de infraestructura, la adquisición y modernización de equipo y acelerar la adopción de tecnología a nivel de las unidades de producción primaria en lo relativo a alimentación (producción y conservación de forraje), mejoramiento genético y sanidad; además de promover la inversión en proyectos económicos que otorguen valor agregado a la producción primaria, mediante el apoyo en

infraestructura, maquinaria y equipo para el acopio y transformación de productos pecuarios provenientes de las especies bovina, caprina, porcina, avícola, apícola y cunícola.

Artículo 55. Cobertura. Los subprogramas ganaderos tienen una cobertura nacional, dando preferencia a aquellas entidades donde se tengan identificadas cuencas de producción.

Artículo 56. Población Objetivo. Podrán ser beneficiarios de estos programas los ejidatarios, comuneros, colonos, pequeños propietarios y grupos organizados o asociaciones de carácter nacional, estatal, regional, distrital, municipal o comunitario de productores que se constituyan o estén constituidos de acuerdo a las leyes vigentes y que realicen actividades ganaderas en cualquier comunidad o municipio.

SUBCAPITULO 13.1 SUBPROGRAMA DE DESARROLLO GANADERO

Artículo 60. Presentación. Este subprograma se ejecuta en dos modalidades: "Ejecución Federalizada", por los gobiernos estatales y cuya asignación presupuestal se aprueba por el Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable, tomando en cuenta las prioridades establecidas en estas reglas de operación; y de "Ejecución Nacional", que conviene la SAGARPA directamente con el Gobierno Estatal y con Organizaciones de Productores para especies pecuarias.

Artículo 61. Objetivo.

I. EN LA MODALIDAD DE "EJECUCION FEDERALIZADA" SON PARA:

- a) incrementar la disponibilidad de forraje por unidad de superficie en tierras de pastoreo de modo sostenible.
- b) Mejorar la eficiencia productiva de las unidades de producción que se dediquen a cría y producción de bovinos, ovinos, caprinos, porcinos, aves, abejas y conejos....
- c) Incrementar el valor a la producción primaria, mediante la inducción de la capitalización e inversión en proyectos económicos que fortalezcan los

sistemas de acopio y transformación de productos y aglutinen a productores u organizaciones de productos pecuarios....

- d) Incrementar la eficiencia productiva de las unidades de producción, a través de impulsar la mejora genética de las principales especies pecuarias, mediante la adquisición de pie de cría nacional e importado.

II. EN LA MODALIDAD DE "EJECUCION NACIONAL" SON:

- a) Incrementar el valor a la producción primaria de los productores de leche organizados, considerados como de bajos ingresos en transición de las principales cuencas de producción.
- b) Apoyar las acciones de seguimiento y evaluación del Sistema de Certificación Genealógica y Productiva de las Asociaciones de Criadores de Ganado y Registro.
- c) Impulsar el desarrollo de la ganadería lechera tropical a través del apoyo para la adquisición y/o producción de vientres bovinos y sementales para el desarrollo y fortalecimiento de las cadenas productivas.

SUBCAPITULO 13.2 SUBPROGRAMA DE DESARROLLO DE PROYECTOS AGROPECUARIAS INTEGRALES (DPAI).

Artículo 66. Presentación. Este subprograma se ejecuta en dos modalidades: "Ejecución Federalizada", por parte de los Gobiernos Estatales y cuya asignación presupuestal se aprueba por el Consejo Estatal para el Desarrollo Rural Sustentable, tomando en cuenta las prioridades establecidas en estas Reglas de Operación; y de "Ejecución Nacional", que conviene la SAGARPA directamente con organizaciones de productores, instituciones académicas y de investigación, asociaciones y colegios de especialistas y, en su caso, con gobiernos estatales para especies de prioridad nacional.

Artículo 67. Objetivos:

I. EN LA MODALIDAD DE "EJECUCION FEDERALIZADA"

Apoyar y fomentar el desarrollo de unidades de producción pecuaria de manera sostenible a través de la contratación de coordinadores y promotores del desarrollo que propicien los procesos de capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología a través de proyectos que integren a productores en grupos y fortalezcan las cuencas de producción propiciando su integración a las cadenas productivas pecuarias.

II. EN LA MODALIDAD DE "EJECUCION NACIONAL"

Incrementar y actualizar los conocimientos y habilidades de los técnicos que participan en la operación y ejecución de los programas de fomento ganadero, coordinadores y promotores del desarrollo de brindan asistencia técnica y transferencia de tecnología a los productores pecuarios beneficiarios de los programas de la ALIANZA CONTIGO, a través de la impartición de cursos y talleres por parte de instituciones académicas, de investigación, asociaciones o colegios de especialistas en temas prioritarios.

ASERCA

Es un órgano descentralizado de la SAGARPA y ofrece varios programas de acuerdo al área en que se solicite ayuda.

Para el área de sacrificio, tiene un subprograma de apoyos directos en rastros tipo inspección federal (TIF). Éste proporciona hasta 110.00 por cabeza sacrificada que sea de origen mexicano. Con ello, se aumenta el porcentaje de animales sacrificados en rastros TIF.

Para el área de acceso a mercados, tiene una dirección de promoción a las exportaciones donde se apoyan hasta con 500.00 a proyectos comerciales, en conceptos como campañas de promoción de marcas colectivas, investigación de mercados, participación en ferias ganaderas y costos de envíos de muestras de exportación. El apoyo es hasta de 50% del valor del proyecto comercial.

Por ultimo, en el área de disponibilidad de ganado, SAGARPA y los Gobiernos Estatales continúan promoviendo el programa de Ganado Mejor. En este se apoya al productor hasta con 7,150.00 en la compra de un semental de registro nacional, exclusivamente.

PROGRAMA DE STIMULOS A LA PRODUCTIVIDAD GANDERA (PROGAN)

En este se considera la instrumentación de acciones con el fin de disminuir los procesos de erosión y perdida de suelos y biodiversidad, originados por la sobre explotación y manejo inadecuado de las tierras de pastoreo.

Su objetivo es fomentar la productividad de la ganadería bovina extensiva con base en el incremento de la producción forrajera de las tierras de pastoreo, derivado del mejoramiento de la cobertura vegetal y de la incorporación de practicas tecnológicas, que buscan impactar en la rentabilidad de las unidades de producción, asi como establecer la identificación del ganado bovino de manera individual y permanente para su control y rastreo.

Este programa está destinado a los ejidatarios, colono, comuneros, pequeños propietarios y sociedades civiles o mercantiles establecidas conforme a la legislación mexicana, propietarios o con derecho de uso de tierra de pastoreo dedicadas a la cría de ganado bovino en forma extensiva mediante el uso de su vegetación sea nativa o de praderas, que se inscriban en el Padrón Ganadero Nacional (PGN).

En este quedan excluidos las engordas, el repasto y el ganado estabulado, asi como las superficies elegibles con PROCAMPO de las unidades de producción pecuarias y las unidades de producción que carezcan de cerco para el control del ganado.

El apoyo que el PROGAN da a los productores el primer año es de 300.00 por vientre en edad reproductiva (máximo 300 vientres), el segundo año 400.00, el tercer año 500.00 y el cuarto y ultimo año 600.00.

5.6.2 PROGRAMAS DE AYUDA QUE OFRECE LA UNION GANADERA REGIONAL DE LA ZONA CENTRO DE MICHOACAN.

En esta subcategoría se presentan los programas de ayuda que brinda la UGRZC a sus socios. Estos programas de ayuda son exclusivamente para productores de ganado bovino.

1. PROGRAMA INTEGRAL DE MEJORAMIENTO GENETICO Y PRODUCTIVO EN GANADO BOVINO.

Desde 1997, la UGRZC formo el departamento de mejoramiento genético y extensión pecuaria para que a partir de esta fecha formalice convenios de cooperación con productores de razas puras, instituciones gubernamentales y campañas mexicanas y extranjeras dedicadas a la comercialización y venta de material genético (semen, embriones) de calidad probada.

El objetivo principal del programa es elevar los parámetros productivos del ganado bovino michoacano destinado a la producción de carne, leche y doble propósito.

La UGRZC no es vendedora de semen y embriones, sino de la idea de utilizar la técnica de inseminación y transferencia embrionaria en forma dirigida con la raza que sea apta para explotar en el hato de acuerdo a su ubicación y estudio del mercado. Todo el material genético llega al productor con un subsidio que fluctúa del 30% al 50% según convenio.

2. UNIDADES INTEGRALES DE PRODUCCION GANADERA COOPERATIVAS-EMPRESA INTEGRADORA.

Este programa es para constituir y consolidar sociedades cooperativas de responsabilidad limitada de capital variable, con un sistema de unidades integrales diversificado de producción ganadera, leche, carne, biotecnología, servicios, alimentos y agroforestería.

Su objetivo principal es aprovechar y explotar al máximo la infraestructura y capital con que cuenta individualmente el ganado, directamente en la comercialización, creando pequeñas agroindustrias pecuarias regionales manejadas por las cooperativas a través de las Asociaciones Ganaderas.

De tal forma que den valor agregado, transformen y vendan los productos primarios (leche, carne) al consumidor final con el concepto de una marca con denominación y origen de calidad. También, éstas cooperativas buscan un nuevo nicho de mercado para vender los productos que generan las agroindustrias regionales.

Esta actividad, es la tercera fase del “PROGRAMA INTEGRAL GENETICO Y PRODUCTIVO PAARA EL GANADO BOVINO MICHOACANO” que plantea la UGRZC.

Como conclusión se muestra una matriz (ver tabla #5.3) donde se visualizan las instituciones que proporcionan ayuda al campo y los tipos de programas que tienen:

TABLA # 5.3

TIPO DE AYUDA/ PROGRAMA DE AYUDA	ASESORIA TECNICA PARA PRODUCIR	ECONOMICO	COMERCIALIZACION	ORGANIZACIONAL	INSTITUCION QUE BRINDA EL APOYO
PROGRAMA DE FOMENTO GANADERO QUE A LA VEZ TIENE DOS SUBPROGRAMAS	X	X			SAGARPA
SUBPROGRAMA DE DESARROLLO GANDERO	X			X	SAGARPA
SUBPROGRAMA DE PROYECTOS AGROPECUARIOS					SAGARPA

INTEGRALES (DPAI)	X				
ASERCA		X	X		ORG. DESC. DE SAGARPA
PROGAN	X	X			
PROGRAMA INTEGRAL DE MEJORAMIENTO GENETICO Y PRODUCTIVO EN GANADO BOVINO	X			X	UGRZC
UNIDADES INTEGRALES DE PRODUCCION GANDERA COOPERATIVAS- EMPRESA INTEGRADORA	X		X	X	UGRZC

CAPITULO 6

PLAN ESTRATEGICO

En este capitulo se presentara el plan estratégico para la agroempresa, unidad de estudio.

El plan estratégico inicia con el análisis situacional de la agroempresa y esta dividido de acuerdo a las áreas funcionales de ésta, como son los recursos humanos, tecnología de producción, producción de ganado, mercadotecnia y finanzas.

Este plan de estudio, está elaborado de acuerdo a los datos obtenidos de la investigación realizada, cuyos resultados se muestran en el capitulo 5 de ésta tesis. El método para llevar a cabo, está basado en el diseño de plan estratégico de Arnoldo C. Hax y Nicolás S. Majluf, citados en el Marco Teórico (capitulo 2) y adaptado a las necesidades de la unidad de estudio.

6.1 MISION Y VISION DE PRADERAS HUASTECAS

MISION:

“SER UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE QUE DESARROLLE ACTIVIDADES EN BENEFICIO DE SUS RECURSOS HUMANOS, MEDIO AMBIENTE, COMUNIDAD Y CONSUMIDORES”.

VISION:

“COMERCIALIZAR GANADO 100% PURA SANGRE ALIMENTADO CON PRODUCTOS NATURALES QUE BENEFICIEN LA ALIMENTACION DE LAS PERSONAS”

6.2 ESTRATEGIA PARA RECURSOS HUMANOS

La estrategia para esta área funcional está basada en la misión de la agroempresa. Las actividades a desarrollar a corto plazo son las siguientes:

- e) Definir formalmente los puestos en la agroempresa a través de un organigrama organizacional, así como las actividades de cada puesto y las habilidades que debe tener la persona que las va a desempeñar.
- f) Medir y evaluar el desempeño de los recursos humanos de la agroempresa por medio de los resultados semanales. Esta actividad debe compararse con las metas semanales del agronegocio.
- g) Para lograr que los recursos humanos adquieran cada día más una actitud de compromiso hacia la agroempresa, la administración de ésta no debe descuidar el cubrir la necesidad de seguridad en el trabajo de los recursos humanos.
- h) Se deben implementar nuevos métodos de recompensas que motiven al empleado a maximizar su rendimiento laboral. De acuerdo con el capítulo 5 de resultados, el sistema de recompensas no es principalmente de tipo monetario, sino de apoyo para tener curso de capacitación externa.
- i) Conocer los objetivos laborales de cada empleado y dependiendo de sus habilidades, orientarlos a cursos de capacitación. Esta información, debe ser obtenida de un instrumento confiable, en este caso se debe utilizar un cuestionario que mida éstos objetivos.
- j) Establecer formalmente políticas de colaboración y apoyo, con el fin de mantener un armonioso y competitivo clima laboral. Además de fortalecer diariamente las relaciones empleado-patrón, por medio del establecimiento de mejores canales de comunicación. Esto con el fin de tener retroalimentación que ayude a detectar oportunidades de mejora o futuros problemas que puedan ser tratados a tiempo.

Para realizar estas actividades, las estrategias a seguir están codificadas en las siguientes categorías:

10. Categoría de selección y promoción: actualmente la agroempresa tiene el adecuado número de empleados, por lo tanto la técnica de selección no aplica en este momento. Sin embargo, se establecen las estrategias de selección y promoción, para utilizarlas cuando sea necesarias.

Aunque el agronegocio está ubicado en una zona rural y se contrate solo personal que radique en zonas aledañas a éste, se debe realizar una investigación cuidadosa de la persona a contratar. Posteriormente hacerle una entrevista formal en la cual se puedan conocer objetivos, conocimientos en producción y habilidades de la persona a contratar por dos motivos.

El primero es para conocer si es la persona idónea para el puesto, segundo, en caso de ser contratada, comparar estos datos con el desempeño laboral real dentro del rancho y tomar decisiones acertadas sobre la motivación y capacitación de éste.

11. Evaluación del personal: esta debe estar orientada en resultados del desempeño de cada recurso humano en forma individual y grupal, para conocer fortalezas y debilidades en su desempeño.
12. Recompensas: estas deben partir de las recompensas dadas en el mercado, para cada una de ellas debe ser guiadas por un sentido imparcial.

Las recompensas no van a ser principalmente de tipo económico, sino de tipo motivacional, como el reconocer públicamente el desempeño de cada trabajador en la celebración anual de la agroempresa y canalizarlos a cursos de asesoría técnica, de acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo 5.

13. Relaciones laborales: se debe delimitar la temporalidad (intervalo de tiempo en que las decisiones deben ser tomadas), importancia y al responsable de la toma de decisiones, con el propósito de no frenar el buen desempeño de toda la agroempresa.

Se debe enseñar a los recursos humanos la filosofía de la agroempresa para que conozcan los valores, misión, visión y objetivos de la organización con el propósito de que todos trabajen de acuerdo a lo anterior y en situaciones de contingencia, puedan tomar decisiones acertadas.

Las decisiones mas importantes las debe tomar quien dirija la administración de la agroempresa, en este caso es el Representante Legal de la Sociedad (en su caso el Administrador), basado en la filosofía de la empresa y tomando en cuenta sugerencias de los recursos humanos. Es decir, la toma de decisiones es una mezcla del método autocrático y participativo.

Sin embargo, es de vital importancia la delegación de funciones para dar paso a la creación de nuevos proyectos, que le permitan darle un valor agregado a su producto. Por ello, el Administrador debe entrenar a dos empleados de confianza que cumplan con el perfil para tomar decisiones en todas las áreas de la agroempresa acertadamente, en caso de que el encargado actual esté ausente. Esta actividad debe desarrollarse a mediano plazo.

Debido a que la planta laboral es pequeña se puede organizar un comité entre todos los miembros de la agroempresa, con el fin de que éste analice las causas que le afectan a algún miembro de ésta y poder canalizar la ayuda necesaria. Esto es porque el rendimiento es afectado por situaciones familiares, laborales e incluso sociales.

14. Desarrollo administrativo: el desarrollo de programas de capacitación y motivación deben ser de tipo formal y planeado consistentemente (cada determinado periodo de tiempo). Esto se llevara a cabo con el fin de ir conformando las técnicas y conocimiento requerido para mejorar los resultados de la agroempresa. Sobre todo para actuar oportunamente en situaciones no previstas o que simplemente puedan dañar a la organización.

Dados los problemas que tiene el sector ganadero actualmente, es conveniente que algunas técnicas sean creadas dentro de la organización, y otras de la derrama de conocimientos que proporcione quien haya tomado el curso de asesoría técnica. Algunas técnicas se obtendrán del exterior, por ello es deber de la administración delimitar que fuente de información beneficia mas a la agroempresa.

6.3 ESTRATEGIA PARA TECNOLOGIA DE PRODUCCION

Para la administración de la agroempresa, es importante que la tecnología facilite las actividades de los recursos humanos en la producción de ganado, con el objetivo de maximizar la productividad de éstos. Además de reducir costos de producción y sobre todo permita mejorar la calidad de los productos.

El nivel organizacional donde se debe aplicar la tecnología principalmente es en al área operativa, porque esta actividad es en donde se desarrolla la producción. Además de ser el área que más necesita innovación tecnológica para que la agroempresa pueda seguir compitiendo. A continuación se muestra una matriz que contiene las operaciones de la agroempresa que requieren la aplicación de tecnología:

Tabla #6.1

OPERACIONES	IMPLEMENTAR TECNOLOGIA
LIMPIEZA DE GANADO	Aspersores eléctricos o estanques de agua para bañar al ganado, siempre y cuando se determine su costo de oportunidad.
CUIDADO DE GANADO EN GENERAL	Controles en todos los procesos de producción de ganado y que estén al alcance de todos.
ORDEÑA	Instalar la ordeñadora.
CUIDADO DE PASTOS	Este trabajo debe ser manual, porque se debe distinguir entre el buen pasto y la

	hierba mala.
ACTIVIDADES DIVERSAS	Promover la compra y uso de herramientas que faciliten el trabajo como chapeadotas eléctricas.
LIMPIEZA DE GALERAS	Instalar la bomba de agua.
TRANSPORTACION DE GANADO	Conservar el área de embarque de ganado.
DISTRIBUCION DE LECHE	Instalar la pasteurizadota y canales de comercialización.
MEJORAMIENTO DEL HATO	Seguir utilizando la inseminación artificial.
SUPERVISION Y CONTROL	Establecer claros y fáciles controles en cada área, para obtener información.

FUENTE: creación propia.

Para llevar a cabo los programas de acción, estos deben estar basados en las siguientes afirmaciones:

- a) toda estrategia debe responder a los requisitos tecnológicos de acuerdo a la filosofía de la agroempresa.
- b) Aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del ambiente externo a la agroempresa.
- c) Reforzar las fortalezas y minimizar debilidades organizacionales.

6.4 ESTRATEGIA PARA PRODUCCION DE GANDO BOVINO

La estrategia para la producción de ganado debe estar basada en costos, calidad y entrega.

En el área de costos se deben evaluar los siguientes aspectos constantemente, para evitar pérdidas económicas:

1. el salario y recompensas a los recursos humanos.

2. los costos de alimentación de ganado.
3. otros gastos por uso de suministros.
4. punto de equilibrio.

En el área de calidad se debe definir los siguientes factores, para que la administración determine las ventajas económicas que obtiene la agroempresa al establecer actividades que mejoren la calidad del hato:

1. el costo de calidad del producto.
2. gasto por pérdida en fracasos de inseminación artificial, tiempo para volver a inseminar.

Por ultimo los costos de entrega que se muestran a continuación, se deben medir oportunamente con el objetivo de no tener pérdidas y quedar mal con el cliente:

1. gastos por trámites legales por venta y transportación.
2. tiempo de entrega en el lugar acordado por quienes realizan las operaciones de compra y venta.

En esta área después de determinar los costos, se debe planear la innovación constante de la infraestructura de producción de acuerdo a la VISION de la agroempresa. También debe estar enfocada a reducir costos y maximizar el uso de materiales y recursos con los que se cuentan.

La estrategia en este aspecto es realizar grupos focales cada trimestre, con el fin de conocer el punto de vista y recomendaciones, de todos los miembros de la agroempresa puedan aportar.

Para mejorar también se debe acudir a asesoría externa, la cual puede provenir de los programas de ayuda que hay para el sector ganadero y de los recursos de asesoría técnica que tomen los miembros de la agroempresa.

La agroempresa siempre debe estar consciente que el mejoramiento genético se obtiene paulatinamente, debido al ciclo biológico del ganado bovino. Por lo tanto, para obtener mayor calidad en el producto, la estrategia debe estar basada en seleccionar a las mejores ampolletas de semen o sementales, según sea el caso, para cruzarlos con la novillota idónea y obtener mejores ejemplares.

Una fortaleza de la agroempresa, es la habilidad del administrador para llevar a cabo la selección para cruza, sin embargo es importante que éste capacite a otra persona con el fin de obtener mas conocimiento e ideas para mejorar el hato en menos tiempo.

Otra estrategia en la producción de ganado, es planear la producción de ganado por año para determinar potencial de venta y establecer nuevas estrategias para aumentar la producción.

Por otro lado, también es importante determinar el uso de suministros de absorción rápida para que no se escaseen cuando se necesiten. Una vez que se realizo lo anterior, se debe instalar un buzón de comentarios y sugerencias en la bodega, para que se registren los faltantes de suministros y éstos sean repuestos oportunamente.

Por ultimo, todas las estrategias desarrolladas en esta área deben estar acorde a los intereses de la organización.

6.5 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.

La estrategia de mercadotecnia de la agroempresa va a estar basada en cubrir las necesidades de los clientes. Por ello es indispensable que la agroempresa determine quienes son los clientes actuales y potenciales por medio de dos actividades:

PRIMERA: es elaborar un cuestionario que mida las necesidades actuales y futuras de los clientes.

SEGUNDA: es aplicar el cuestionario anterior en dos etapas, una durante el tiempo que duran las negociaciones de compra y venta de ganado y la otra en periodos de post-venta. En esta etapa se medirá la calidad en el servicio.

Una vez que ya se conoce que espera el mercado del producto, se puede determinar la importancia de los siguientes elementos de producción: estatura, peso, rendimiento, adaptabilidad al clima, pureza 100% de raza o solo una hibridación óptima de ésta.

Cuando se haya logrado la producción óptima de ganado con enfoque al cliente se deben analizar diversas oportunidades de negocio que le den un valor agregado al producto actual.

Para tomar las decisiones acertadas sobre la implementación de estrategias de venta que le den un valor agregado al ganado, se debe realizar un plan de negocios que indique las actividades de inicio de la nueva etapa de producción y comercialización. En este aspecto se tiene que buscar asesoría técnica en áreas de mercadotecnia y finanzas principalmente.

Una estrategia que hasta el momento ha beneficiado a las ventas de la agroempresa es la participación en ferias comerciales. Esta técnica de venta debe seguirse realizando a largo plazo pero se deben implementar estrategias que ayuden a atraer la atención de los clientes y posicionen la marca de éstos productos en los clientes.

Estas actividades, son repartir folletos sobre la agroempresa y capacitar en el área de servicio al cliente los recursos humanos que esté al cuidado del ganado en estas ferias. También es importante que sea constante la participación de la agroempresa en las ferias a las que ha asistido siempre, además de buscar otras plazas en ferias de exposición de prestigio nacional en las cuales aun no ha asistido ésta agroempresa.

Por ultimo, es indispensable que la agroempresa realice mas acciones en beneficio de la comunidad en donde está ubicada y promueva el cuidado de los recursos naturales, para lograr su posicionamiento de marco como una agroempresa socialmente responsable.

6.6 ESTRATEGIA FINANCIERA

La estrategia financiera de la agroempresa debe ayudar a la acertada toma de decisiones y estar acorde a los valores de la agroempresa, por lo anterior es necesario:

1. evaluar constantemente el capital de trabajo de la agroempresa.
2. definir las áreas que requieran mayor inversión e inversiones constantes.
3. monitorear el punto de equilibrio de la agroempresa para evitar pérdidas económicas y tener mayor control financiero.
4. determinar el retorno de inversión, para que en base a ellos se realicen las políticas de cobro con el fin de no dañar la estabilidad económica de la agroempresa.

En casos ideales, si se desea hacer alguna inversión en determinada área se debe evaluar el monto total para llevarla a cabo, resultados y el tiempo en que éstos se obtendrán y tipo de financiamiento a utilizar.

De acuerdo a los planes de la agroempresa, es necesario analizar oportunidades de negocio por medio de nuevos canales de comercialización o actividades que proporcionen un valor agregado a los productos de la agroempresa.

Para llevar a cabo la estrategia anterior se debe determinar los recursos tanto económicos como de producción que se requieren para iniciar la nueva etapa de comercialización; evaluar los recursos propios para determinar cuales son los recursos que hacen falta y en base a ello pedir financiamiento para no contraer responsabilidades innecesarias.

Por otro lado, tomando en cuenta los resultados del análisis situacional de la agroempresa, es necesario que en la nueva etapa de trabajo se solicite asesoría técnica en las áreas de mercadotecnia y finanzas. Para ello es necesario evaluar la mejor opción de los programas de ayuda al sector ganadero cuyos resultados están en el capítulo 5.

Para la agroempresa la opción puede ser pedir ayuda a ASERCA. También, tomando en cuenta que realizar las actividades que ésta organización indique es necesario que éste agronegocio evalúe la capacidad económica que tiene en éste momento, y a partir de allí delimite el financiamiento que necesita realmente.

Para mejorar el precio de venta del producto de la agroempresa, y sobre todo obtener un mejor margen de utilidad, ésta debe analizar la posibilidad de obtener la certificación de calidad genética en su ganado.

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo 5, con el propósito de validar los objetivos propuestos en esta tesis.

También se darán algunas recomendaciones a los recursos humanos y al administrador de la agroempresa, programas de ayuda al sector ganadero y demás expertos en el área de planeación estratégica.

Es importante mencionar que las conclusiones y recomendaciones están clasificadas por objetivos de investigación.

7.1 RECURSOS HUMANOS

La fuerza laboral que tiene la agroempresa es joven, las cuales oscilan entre 17 y 29 años. Esta situación es una fortaleza para cualquier agroempresa debido al esfuerzo físico que se necesita para llevar sus actividades.

La mitad de la población de los recursos humanos tiene una rotación muy baja, debido a la responsabilidad de la actividad que desarrollan. El trabajo que se realiza para complementar las actividades fijas del rancho es el que sufre mayor rotación.

Las conclusiones que se obtuvieron para lograr el objetivo número 1, "crear la misión, visión y objetivos a largo plazo de la agroempresa", son los siguientes:

1. la misión de la agroempresa debe estar cimentada en valores como son el cuidado del medio ambiente (este es demasiado importante), trabajo en equipo, la

responsabilidad social, respeto, solidaridad, ética y servicio, porque éstos son los valores que los miembros de la agroempresa desean fomentar. Por lo tanto al considerar la opinión de cada uno de ellos, se puede lograr que todos se involucren más con la agroempresa.

2. la visión y objetivos a largo plazo de la agroempresa serán elaborados de acuerdo a lo anterior, pero sobre todo tomando en cuenta la postura del administrador de la agroempresa y los resultados de la investigación realizada a los expertos.

Las conclusiones obtenidas para poder realizar el objetivo numero 4, "elaborar un análisis FODA de la agroempresa", son:

1. los recursos humanos están a gusto con las actividades que realizan en el rancho y con su clima laboral.
2. los recursos humanos están completamente de acuerdo con el uso que se les da tanto a los recursos naturales como a los económicos de la agroempresa.
3. de acuerdo con las afirmaciones anteriores, es congruente la medición que los recursos humanos dan a la administración, que es de 9.8/10.

Todo lo anterior, son fortalezas de la agroempresa y que su administrador no puede descuidar y debe mejorar día a día.

Las conclusiones obtenidas para realizar el objetivo numero 6, "encontrar los lineamientos estratégicos para enfrentar con menor riesgo futuras amenazas", están clasificadas de acuerdo al tiempo y área.

En el área de compras se llego a la conclusión que lo que es importante a corto plazo en esta área no podrá ser a largo plazo.

En el corto plazo, los trabajadores consideran muy importante mejorar la compra del medicamento para el ganado y herramientas de trabajo más sofisticadas para mejorar su desempeño. Sin embargo a largo plazo ellos creen necesario mejorar las compras de material

para la inseminación artificial y del pastoreo. Consideran que estos aspectos son de vital importancia para el funcionamiento de la agroempresa, por ello la forma en que las dos actividades se llevan a cabo actualmente no es la idónea a largo plazo.

Por otro lado, en el área de ventas tanto en el corto y largo plazo existe una similitud entre los aspectos que deben mejorarse. Los recursos humanos consideran que la administración de la agroempresa no debe descuidar la capacitación, ya que por medio de ésta se mejora la productividad de ellos, diversificar la forma en que la leche y el ganado en pie es vendido, darles un valor agregado a éstos productos y por ultimo, crear métodos que mejoren la atención a clientes.

Los recursos humanos tienen compromiso hacia su trabajo, por que todos están más interesados en aprender más sobre métodos de producción ganadera para ayudar a maximizar la producción en el agronegocio, que en tener más días de vacaciones. El aumento de salario ocupa el segundo lugar, en las medidas que los empleados piden para mejorar su rendimiento personal.

El encargado del Rancho Las Palmas es el único empleado que ha recibido asesoría técnica, esta situación es un factor de riesgo para la agroempresa, por que no se ha distribuido equitativamente el conocimiento entre todos los miembros de la agroempresa.

En este aspecto se recomienda hacer una planeación de cursos de capacitación externa anual, involucrando en cada curso a un empleado distinto, dependiendo del tipo de curso a tomar y de las cualidades del empleado.

Para mejorar el espacio laboral de los recursos humanos, es muy importante invertir mas y planeadamente en maquinaria y equipo de producción y en mejorar el área de trabajo. Un aspecto que se debe mejorar en el corto plazo es el funcionamiento de la bodega que guarda los insumos del rancho para entregar oportunamente las herramientas de trabajo.

En este ultimo aspecto, se recomienda implementar un buzón que contenga un formato prediseñado donde ellos puedan escribir los suministros que deben ser renovados o comprados nuevamente, para evitar fugas de información que afecten el buen desempeño de esta agroempresa.

7.2 EXPERTOS

La ganadería en México no puede considerarse un negocio no rentable, simplemente los encargados de llevarlo a cabo deben mejorar sus estrategias de producción y comercialización, con el fin de aumentar el margen de utilidad y minimizar el retorno de la inversión.

Por ello, en este aspecto se recomienda hacer un análisis acerca de las finanzas de los ranchos, con el objetivo de fortalecer la toma de decisiones en las estrategias que proporcionen mayores utilidades, o diseñar nuevas alternativas de acción con enfoque al cliente y con responsabilidad social.

A partir de este segmento, se dan las conclusiones obtenidas de acuerdo a los objetivos de investigación.

Las conclusiones obtenidas para cumplir con el objetivo numero 2, "delimitar las bases de competencia a largo plazo", son:

1. la actividad ganadera tiene un tipo de competencia, solo aquellos ganaderos que tengan un registro de pureza de raza son los que logran tener una participación en el mercado equitativa y organizada.
2. actualmente, el precio del ganado es el elemento que influye principalmente en la venta de ganado Suizo Europeo, el cual es directamente relacionado con la pureza de raza que tenga cada animal. Es decir, para obtener un mejor precio de venta se debe mejorar la pureza de raza constantemente en el ganado.

Si embargo, lo anterior es difícil lograr si el ganadero no establece con su cliente flexibles negociaciones de venta. De acuerdo a lo anterior, se recomienda que el productor de ganado también tome cursos de comercialización y negociación, tal y como los cursos de asesoría técnica en producción de ganado y pastoreo.

3. para aumentar las utilidades se debe comercializar el ganado bovino y sus derivados directamente hasta el consumidor final y participar en feria ganaderas, con el fin de posicionar a los ranchos ganaderos en el mercado a través de una marca.

Pero para realizar esta actividad se recomienda como primer paso analizar la capacidad productora de ganado de la agroempresa, las necesidades de mercado, capital para invertir y las opciones de financiamiento que existen.

Para realizar el objetivo numero 4, se llego a las siguientes:

1. la principal fortaleza de las empresas ganaderas de los Estados Unidos y México está en los métodos de alimentación que utilizan.
2. la principal debilidad de las agroempresas mexicanas es que no le dan un valor agregado a sus productos.
3. en México el prestigio del ganadero influye más en la venta del ganado Suizo Europeo que el precio de venta que éste estipule.
4. una fortaleza que tienen las empresas estadounidenses que pertenecen al sector agropecuario, son los subsidios de tipo económico y de asesoría por parte del gobierno. Esta situación le ha permitido hacer dumping en la comercialización de sus productos.
5. en México, algunas empresas ganaderas utilizan el clenbuterol y pollinaza para alimentar el ganado. Esta situación afecta el prestigio de los productores ganaderos nacionales, por considerar estos elementos nocivos para la salud, para lo cual se recomienda utilizar productos 100% de origen natural.

6. la entrada en vigor del TLCAN es la situación que mas influye en la disminución en la demanda y precio de venta del ganado bovino criado en México, debido a que por medio de éste tratado se esta introduciendo carne de menor calidad a menor precio en el mercado mexicano.
7. también la crisis económica que viven la mayoría de los consumidores finales de carne de res, está afectando negativamente al precio de venta y la demanda de carne de res disminuya.
8. es necesario regular la actuación de los intermediarios en el sector ganadero para que tanto los productores, consumidores finales y ellos mismos tengan una posición de ganar-ganar.
9. por ultimo, los expertos consideran que es necesario que el gobierno promueva campañas de conscientizacion para el aumentar el consumo de la carne de res producida en México.

De acuerdo con el objetivo numero 6, "encontrar los lineamientos estrategicos para enfrentar con menor riesgo futuras amenazas", se concluye que es de vital importancia realizar la planeacion estratégica en las agroempresas mexicanas.

Debido a que el campo esta pasando por una crisis económica muy fuerte y sobre todo trabaja con elementos poco controlables, como son la naturaleza y el ganado bovino en esta estudio de caso; se recomienda que las agroempresas establezcan como parte de su estrategia, controles internos que midan los acontecimientos diarios de la agroempresa. Esto les va a permitir tener un mayor control y una acertada toma de decisiones.

Los lineamientos estratégicos internos de las agroempresas deben estar sustentados en la inversión constante de tecnología para producir, y en cursos de administración y comercialización para todos los miembros de estas agroempresas.

También se debe seguir enfocando las actividades de los ranchos ganaderos en aplicar normas fitosanitarias y de salubridad mas estrictas, hacer un uso adecuado de los recursos naturales, esforzarse por mejorar la pureza del hato y optimizar canales de comercialización.

Todo lo anterior debe estar cimentado en las necesidades que los clientes actuales y potenciales exijan de los productores del ganado bovino.

Por otro lado, los lineamientos estratégicos externos en que debe fortalecerse la planeación estratégica de las agroempresas ganaderas son el pedir más y mejores apoyos al Gobierno para fomentar la calidad de la producción. Para ello, se recomienda que los ganaderos definan por escrito cuales son sus necesidades y como pueden cubrirlas, para que a partir de ello le puedan exigir al Gobierno mejores apoyos.

Además es importante delimitar detalladamente las cualidades de la carne de res producida en México, con el propósito de difundirlas por medio de campañas de conscientización para consumir la carne de res mexicana, con la ayuda del Gobierno y las Organizaciones a las cuales los ganaderos están adheridos.

Por ultimo, los elementos internos que deben considerar las empresas ganaderas en México para seguir produciendo ganado Suizo Europeo a largo plazo deben estar apoyados en la inversión constante de tecnologías de producción y comercialización, control de costos, esfuerzos por mejorar la pureza de raza en el ganado de acuerdo al grado en que ésta sea mas rentable y utilizar alimentos naturales para el ganado.

Es necesario incentivar el uso de un registro de certificación de pureza de raza a largo plazo, sin descuidar el promover la responsabilidad social y el cuidado de la ecología. Además promover centros de comercialización de ganado que cumplan con todas las normas sanitarias y fitosanitarias, controles de calidad de carne y ofrezcan un buen precio al productor y consumidor final.

7.3 TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON AMERICA DEL NORTE

Las conclusiones de este apartado cubren el objetivo numero 3, "realizar un análisis de los efectos del TLCAN en el sector ganadero".

Para la mayoría de los expertos, el TLCAN no ha beneficiado al sector ganadero mexicano y consideran que no lo pueden hacer equitativamente en el futuro, porque ha disminuido empleo en este sector principalmente, ha provocado una disminución en el precio del ganado mexicano y en la demanda de carne del mismo, llevando al ganadero a sufrir una severa crisis económica.

Sin embargo algunos consideran que si se le hicieran modificaciones que protejan la producción ganadera mexicana, éste podría ayudar a reducir los pagos de impuestos para exportación de ganado, abrir nuevos mercados de comercialización en situaciones de igualdad, aumentar la demanda de los productos derivados y reducir el pago de aranceles de exportación.

7.4 ANALISIS SITUACIONAL DE PRADERAS HUASTECAS

Este análisis realizado a la agroempresa, de acuerdo a la información obtenida de fuentes internas y externas se concluye que aunque ésta solo tiene registros formales sobre producción animal y parentesco, todos los miembros conocen las funciones diarias del rancho y las contingencias que pueden suceder.

Sin embargo se recomienda establecer controles internos en todas las áreas del rancho y actualizar constantemente su análisis situacional, para llevar a cabo menor riesgo en la futura toma de decisiones.

7.5 PROGRAMAS DE AYUDA AL SECTOR GANADERO

En México existen diversos programas de ayuda a la ganadería, sin embargo éstos no tienen difusión necesaria entre los productores y tienen además una serie de requisitos, los cuales limitan a que los beneficiarios puedan hacer uso de ellos.

En este aspecto, se recomienda que para elegir cualquier programa de ayuda, la agroempresa defina sus metas, evalúe los recursos que necesita para lograr ésta y con cuales cuenta, con

el propósito de pedir solo la ayuda adecuada y evitar contraer responsabilidades en exceso o innecesarias que afecten su estabilidad financiera.

ANEXOS
CUESTIONARIO 1
PRADERAS HUASTECCAS
RECURSOS HUMANOS

*TOMANDO EN CUENTA TU EXPERIENCIA E IMPORTANCIA DE TUS ACTIVIDADES EN EL RANCHO, ES QUE SE TE PIDE TU AYUDA PARA CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO, CON EL FIN DE CONOCER TU OPINION PARA DISEÑARLE UN PLAN ESTRATEGICO. DICHO PLAN ES EL OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTA TESIS. TODA LA INFORMACION QUE SE OBTENGA ES COMPLETAMENTE CONFIDENCIAL Y SOLO SERA UTILIZADA PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE ESTA INVESTIGACION. **POR NINGUN MOTIVO DEBERAS DAR TU NOMBRE.***

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE LAS PREGUNTAS Y CONTESTE SEGÚN SU OPINIO Y TAL COMO SE PIDE

1. ¿Estás a gusto con las actividades que realizas en el rancho? Solo marca una respuesta con una "X"

totalmente de acuerdo
 de acuerdo
 ni en acuerdo ni en desacuerdo
 en desacuerdo
 totalmente en desacuerdo

2. ¿Qué es lo más te agrada del trabajo que desempeñas en el rancho? Enumera del 1 al 5, el 5 es de mayor importancia.

relación con los demás compañeros de trabajo
 lugar de trabajo
 relación con el dueño
 forma en que se maneja el rancho
 otro (especifica)

3. ¿Qué factores influyen para que no estés a gusto con el trabajo que realizas en el rancho?

problemas con compañeros de trabajo
 salario insuficiente
 trabajo repetitivo
 trabajo pesado
 horario inadecuado
 no tengo oportunidad de expresarme

_____otro (especifica)

4. De acuerdo a lo que tú conoces del funcionamiento del rancho, ¿Qué áreas de compras deben mejorar a corto plazo para beneficio del rancho? Enumera del 1 al 7, el siete es el más importante.

_____compras de medicamentos para ganado
_____compras de alimentos para el ganado
_____tecnología para realizar tu trabajo
_____mantenimiento del rancho
_____compras de herramienta de trabajo
_____formas de producción (inseminación, pastoreo)
_____otros

(especifica)

5. De acuerdo a lo que tú conoces del funcionamiento del rancho, ¿que área de ventas deben mejorar a corto plazo para beneficio del rancho? Enumera del 1 al 6, el 6 es de mayor importancia.

_____capacitación para mejorar tu productividad en el trabajo
_____formas de venta de la res en pie
_____formas de venta de la leche
_____trato al cliente
_____formas de comunicación entre tú y el administrador al momento del trato con el cliente
_____otro

(especifica)

6. Por otro lado, ¿Qué situación consideras que debe mejorar a largo plazo para maximizar la productividad del rancho en el aspecto de compras? Enumera del 1 al 7, el 7 es de mayor importancia.

_____compras de medicamentos para ganado
_____compras de alimentos para ganado
_____tecnología para realzar tu trabajo
_____mantenimiento del rancho
_____compras de herramientas de trabajo
_____formas de producción (inseminación, pastoreo)
_____otros

(especifica)

7. ¿Qué situación consideras que debe mejorar a largo plazo para maximizar la productividad del rancho en el aspecto de ventas? Enumera del 1 al 6, el 6 es de mayor importancia.

_____capacitación para mejorar tu productividad en el trabajo
_____formas de ventas de la res en pie

_____ formas de ventas de la leche
_____ trato al cliente
_____ formas de comunicación entre tú y el administrador en el momento de la atención al cliente
_____ otro (especifica)

8. ¿Consideras adecuado el uso de los recursos naturales en el rancho (rotación de pasto, uso de agua, cercos naturales)? Marca una sola respuesta y da una explicación

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

9. ¿Consideras adecuado el uso que se hace de los recursos económicos para que el rancho trabaje (galera, medicamentos, ampolletas de semen, herramientas de trabajo)? Marca solo una respuesta y de una explicación.

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

10. ¿que propones para mejorar tu rendimiento personal en el rancho en un plazo menor o igual a seis meses? Enumera del 1 al 4, el 4 es de mayor importancia.

_____ aumento de salario
_____ días de vacaciones
_____ asistir a cursos de asesoría técnica
_____ Otro (especifica)

11. ¿Qué propones para mejorar tu clima laboral en el rancho en un plazo menor o igual a seis meses? Enumera del 1 al 4, el 4 es el de mayor importancia.

_____ inversión en maquinaria
_____ mayor área de trabajo
_____ entrega oportuna de las herramientas de trabajo
_____ otro (especifica)

12. ¿Qué te gustaría aprender para mejorar tu desempeño en el rancho?

13. En un rango del 1 al 10 (el 10 es el mas alto) ¿Cómo calificarías la administración del rancho? (marca con un X arriba del numero según tu opinión)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Menciona tres aspectos que de acuerdo a tu criterio, el rancho debe hacer para mejorar el rendimiento de la producción en el rancho.

15. De acuerdo a tu opinión ¿Qué valores se promueven en el rancho? Elige solo los cinco más importantes, enumera en orden de importancia, el 1 es menor y 5 mayor.

- trabajo en equipo
- responsabilidad social
- ética
- cuidado del medio ambiente
- solidaridad
- servicio
- respeto
- justicia
- otro

(especifica)

16. De acuerdo a tu opinión ¿Qué te gustaría se promueva en el rancho? Elige las cinco más importantes. 1 es la menos y 5 la mas importante.

- trabajo en equipo
- responsabilidad social
- ética
- cuidado del medio ambiente
- solidaridad
- servicio
- respeto
- otro

(especifica)

POR TU PARTICIPACION ¡MUCHAS GRACIAS!

Datos adicionales:

Antigüedad en la empresa:

___ 0 -1 años ___ 2-3 años ___ 4-5 años ___ mas de 6 años

Tu edad esta entre:

___ 15-18 años ___ 19-22 años ___ 23-26 años ___ mas de 27 años

CUESTIONARIO 2 PRADERAS HUASTECAS EXPERTOS

TOMANDO EN CUENTA SU EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS EN EL SECTOR GANADERO, SE LE PIDE SU AYUDA PARA CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO, CON EL FIN DE OBTENER INFORMACION PARA DISEÑAR UN PLAN ESTRATEGICO PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE GANADO SUIZO EUROPEO. DICHO PLAN ES EL OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTA TESIS, REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION POR LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO. TODA LA INFORMACION QUE SE OBTENGA ES COMPLETAMENTE CONFIDENCIAL Y SOLO SERA UTILIZADA PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE ESTA INVESTIGACION. POR NINGUN MOTIVO DEBERAS DAR TU NOMBRE.

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE LAS PREGUNTAS Y CONTESTE SEGÚN SU OPINIO Y TAL COMO SE PIDE

1. La cría de ganado bovino en México, es un negocio rentable (marca con una X tu única respuesta).
 totalmente de acuerdo
 de acuerdo
 ni de acuerdo ni en desacuerdo
 en desacuerdo
 totalmente en desacuerdo
2. De acuerdo a su experiencia, la cría de ganado Suizo Europeo genera utilidades en un período de (marque con una X una sola respuesta):
 menor a un año 2-3 años 4-5 años
 6-7 años 8-9 años mas de 10 años
3. De las siguientes características externas a los ranchos que se dedican a la cría de ganado Suizo Europeo en México, determine según su criterio ¿Cuáles son las más importantes? Enumere de 1 a 6, el 6 es el de mas importancia.
 buen precio del kilo de ganado en pie
 prestigio del ganadero
 legislación sobre la compra y venta de ganado en pie
 control fitosanitario por parte de las autoridades correspondientes
 prestigio por el reconocimiento de la calidad de la raza
 otro (especifique) _____

4. De las siguientes características internas de los ranchos que se dedican a la cría de ganado Suizo Europeo en México, determine según su criterio ¿Cuáles son las más importantes? Enumere del 1 al 6, 6 es la mas importante.

_____ calidad en la carne de acuerdo a pureza de la raza
_____ calidad en la carne de acuerdo a los métodos de alimentación
_____ sanidad
_____ disponibilidad de ejemplares
_____ pureza de raza
_____ otros

(especifique)

5. De las siguientes características externas a los ranchos que se dedican a la cría de ganado Suizo Europeo en Estados Unidos, determine según su criterio ¿Cuáles son las más importantes? Enumere de la 1 a la 6, 6 es la mas importante.

_____ buen precio del kilo de ganado en pie
_____ prestigio del ganadero
_____ legislación sobre la compra y venta de ganado en pie
_____ control fitosanitario por parte de las autoridades correspondientes
_____ prestigio por el reconocimiento de la calidad de la raza
_____ otro

(especifique)

6. De las siguientes características internas de los ranchos que se dedican a la cría de ganado Suizo Europeo en Estados Unidos, determine según su criterio ¿Cuáles son las más importantes? Enumere de la 1 a la 6, 6 es la mas importante.

_____ calidad en la carne de acuerdo a pureza de la raza
_____ calidad en la carne de acuerdo a los métodos de alimentación
_____ sanidad
_____ disponibilidad
_____ pureza de raza
_____ otros

(especifique)

7. De acuerdo a su criterio, ¿Qué factores provocan un decremento en la demanda de ganado bovino criado en México? Elija solo las 6 más importantes, la 6 es la más importante.

_____ apoyo a campañas de concientización para consumir la carne producida en México por parte del Gobierno
_____ insuficiente control sanitario
_____ precio para el consumidor final
_____ calidad en la pureza de raza
_____ alimentar el ganado con clenbuterol y pollinaza
_____ actuación de intermediarios
_____ crisis económica del consumidor final
_____ con la entrada en vigor del TLCAN, se ha introducido carne de mala calidad a bajo precio
_____ venta de carne blanca (pollo, pescado, etc.)

_____venta de otro tipo de carne roja (borrego, cerdo)
_____economía de un país
_____otro (especifique)

8. De acuerdo a su experiencia, ¿Qué factores provocan un decremento en el precio de venta de ganado bovino en México? Elija solo las 6 mas importantes, enuméralas y la 6 debe ser la mas importante.

_____calidad en el hato
_____actuación de intermediarios
_____crisis económica del consumidor final
_____entrada en vigor del TLCAN
_____tecnología para producir
_____venta de carne blanca (pollo, pescado)
_____venta de otro tipo de carne roja (borrego, cerdo)
_____precios en el mercado
_____otro (especifique)

9. ¿Hasta este momento el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, ha beneficiado al sector ganadero mexicano? Marque solo una respuesta.

_____totalmente de acuerdo
_____de acuerdo
_____ni de acuerdo ni en desacuerdo
_____en desacuerdo
_____totalmente en desacuerdo

10. ¿En que aspectos ha beneficiado el TLCAN al sector agropecuario? Enumere del 1 al 6 según su criterio, el 6 es el mas importante.

_____mejoramiento del hato mexicano
_____apertura de nuevos mercados
_____aumento de la demanda de los productos derivados
_____reducción de pagos de impuestos para exportar ganado
_____reducción de pagos de impuestos indirectos en medicina y demás insumos de importación
_____otro (especifique)

11. ¿En que aspecto ha perjudicado el TLCAN al sector agropecuario? Enumere del 1 al 5 de acuerdo a su criterio, 5 es la mas importante.

_____disminución de empleos en el sector ganadero
_____caída del precio del ganado
_____disminución de la demanda de carne del ganado criado en México
_____crisis económica del ganadero
_____otro (especifique)

12. Desde este momento, el beneficio que el TLCAN va a proporcionar al sector ganadero en México es (marque con una X una sola respuesta):

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- ni de acuerdo ni en desacuerdo
- en desacuerdo
- totalmente en desacuerdo

13. ¿En que aspectos va a beneficiar el TLCAN al sector agropecuario? Enumere del 1 al 5, 5 es la mas importante.

- mejoramiento del hato mexicano
 - apertura de nuevos mercados
 - aumento de la demanda de los productos derivados
 - reducción de pagos de impuestos para exportar ganado
 - reducción de pagos de impuestos indirectos en medicinas y demás insumos de importación
 - otro (especifique)
-

14. De acuerdo a su criterio ¿Cuáles de los siguientes aspectos negativos son para el sector ganadero mexicano con la apertura del TLCAN? Enumere del 1 al 6, 6 es la mas importante.

- el sector ganadero de Estados Unidos realiza dumping, por lo tanto la competencia en el mercado seria desleal
 - los consumidores en México prefieren comer productos extranjeros
 - la producción ganadera mexicana quedaría desprotegida con los acuerdos actuales del TLCAN
 - el precio del ganado criado en México bajaría aun mas
 - disminución de oferta de empleo en el sector ganadero mexicano
 - otro (especifique)
-

15. ¿considera necesaria la creación de una estrategia a la medida para la producción de ganado de doble propósito?

- SI (pase a la siguiente pregunta)
NO (pase a la pregunta 17)

16. De acuerdo a su criterio, elija los elementos que las empresas ganaderas pueden realizar y controlar para desarrollar la estrategia. Enumere del 1 al 7, 7 es de mas importancia.

- invertir en tecnología para producir
- capacitación de mano de obra
- estrictos controles fitosanitarios y de salubridad para respetar la salud del consumidor final, por parte de los productores
- elaboración de alimentos biológicos para evitar efectos nocivos a la salud de los consumidores finales
- esfuerzo por mejorar la pureza de las razas

controlar el uso adecuado de los recursos naturales del rancho
 otro (especifique)

17. De acuerdo a su criterio, elija los elementos externos a los ranchos, para el desarrollo de la estrategia. Enumere del 1 al 6, 6 es el de mas importancia.

apoyos de fomento productivo por parte del Gobierno
 campañas de concientización para consumir carne mexicana por parte del Gobierno

invertir en anuncios en medios de comunicación masivos para aumentar la demanda de los productos derivados del ganado bovino

estrictos controles fitosanitarios y de salubridad para respetar la salud del consumidor final por parte de las autoridades

promover el uso de alimentos naturales para el ganado, con el fin de no dañar la salud de los consumidores

otros (especifique)

18. ¿Por qué considera que la planeacion estratégica no es un buen recurso para aumentar la competitividad de la producción del ganado bovino en México? Elija una sola respuesta.

no se puede planear por la variabilidad de los factores con que trabaja el campo

crisis económica

la forma en que se ha producido hasta ahora es buen

desconozco que es un plan estratégico

otro (especifique)

19. De acuerdo a su criterio, mencione los elementos internos que las empresas ganaderas deben tomar en cuenta para criar ganado Suizo Europeo en el largo plazo. Enumere del 1 al 7, el 7 es de mayor importancia.

esfuerzo por mejorar pureza de raza

implementación de tecnología

control de costos

constante capacitación a productores

constante capacitación a empleados

mejorar sistemas de compra venta

otros (especifique)

20. De acuerdo a su criterio, mencione los elementos externos que las empresas ganaderas deben tomar en cuenta para criar ganado Suizo Europeo en el largo plazo. enumere del 1 al 7, 7 es de mayor importancia.

alianzas entre ganaderos por zonas

promover las alianzas entre ganaderos que crían la misma raza

- apoyo gubernamentales de tipo económico
 - promover cuidado de la ecología
 - incentivar el uso de un registro de certificación de pureza de raza del ganado
 - promover la responsabilidad social de los ranchos ganaderos
 - otro (especifique)
-

21. De acuerdo a su punto de vista, actualmente los productores de ganado Suizo Europeo tienen un tipo de competencia interna (marque solo una respuesta con una X):

- equitativa
- desleal
- organizada
- desorganizada
- otro (especifique)

22. ¿Cuáles son los factores dominantes que influyen en la venta de ganado Suizo Europeo actualmente? Enumere del 1 al 7, 7 es la de mayor importancia.

- precio
 - pureza de raza
 - flexibilidad en la negociación
 - servicio al cliente
 - servicio post venta
 - método de producción
 - registro de certificación de pureza de raza del ganado
 - otro (especifique)
-

23. De acuerdo a su criterio ¿Qué elementos deben tomarse en cuenta para darle a los ranchos criadores de ganado de doble propósito un valor agregado? Elija solo los 6 elementos más importantes, el 6 es el de mayor importancia.

- pureza de raza
 - atractivos métodos de negociación
 - presencia en foros que promuevan al sector ganadero, como expo ferias ganaderas
 - optimización de recursos naturales
 - fomentar la responsabilidad social
 - uso de tecnología
 - registro de certificación de pureza de raza del ganado
 - comercialización directa de la carne hasta el consumidor final
 - diversificar la forma de venta del ganado y sus derivados
 - otros (especifique)
-

POR TU PARTICIPACION ¡MUCHAS GRACIAS!

Datos adicionales:

¿Cuál es su antigüedad en el sector ganadero?

_____ 0 a 5 años

_____ 6 a 10 años

_____ 11 a 15 años

_____ 16 a 20 años

_____ mas de 20 años

BIBLIOGRAFIA

- Alamilla, I., (2003, Enero/Febrero). Pastoreo Intensivo Tecnificado, Principios, Métodos y su Rentabilidad. (ultimas dos partes). Suizo, Carne y leche, 14,1,p. 28-34
- Borges, M. (2002, Enero/Febrero). El Suizo Europeo, su composición y desempeño. Suizo, Carne y Leche, XII,1, p. 22-38
- Carrillo, M. (2001) El sector agropecuario mexicano. Antecedentes recientes y perspectivas. México: Instituto Politécnico Nacional
- Castro, G., (2003). El campo y el Tratado de Libre Comercio (TLC): ¿Quién pierde y quién gana? CIEPAC de <http://www.ecoportel.net/articulos/tlc.htm>
- Chauvet, M. (1997). La ganadería mexicana frente al fin de siglo. Reunión de la Latin American Studies Association, México. 17 y 19 de abril de 1997 (p. 2-9). México, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.
- Clayton, M, Christensen (1997). Making Strategy: Learning by Doing. Harvard Business Review, 75, 6, p. 141-150
- Damanpour, F, (2000) North American Free Trade agreement with a focus on te US estates and Mexico Managerial Finance, 26, 1, p. 53-71
- Dorantes, J. (2002, Enero/Febrero). Evaluaciones Genéticas del Ganado Suizo. Suizo, Carne y Leche, XII, 1, p. 27-32
- Gosh, A, (1998). B. and Management in post- NAFTA Mexico. Journal of a Product & Brand Management, 7, 2, p. 95-108

- Hax, A. y Majluf, N. (1996). La estrategia, concepto y proceso. Un enfoque pragmático. Estados Unidos. Prentice Hall Inc.
- Hernández, R. y Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. 3ra ED. México: Mc. Graw Hill
- Kaldman, J. F., (1981). Planeacion de Empresas Agropecuarias. México; Centro Nacional de Productividad, Sector Laboral
- Katz, J., y Boland, M. (2000). A New value-added strategy for the US beef industry. British Food Journal, 102, p. 711-727
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998) Administración. Una perspective Global. (11 ED). México: Mc Graw Hill
- Lorange, P., & Vancil, R., (2000). How to design a strategy planning system. Harvard Business Review, 54, 5, p. 75
- Maskooki, K., (2002) Mexico's 1994 peso crisis and its aftermath. European Business Review, 14, 3, p. 161-169
- Mintzberg, H., y Brian, J., y Voyer, J. (1997). El proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall
- Morrisey, G., (1996). Planeando con Morrisey. Pensamiento Estratégico, construya los cimientos de su planeacion. México. Prentice Hall. Inc.
- O'Reagan, N, y Ghobadian, A., (2002). Effective Strategic Planning in Small and Medium sized firms. Management Decision. 40, 7, p. 663-671

- Schickele, R., (1962). Tratado de Política Agrícola (Fernandez, C., traductor), Mexico: Fondo de Cultura Económica. (trabajo original publicado en 1954).
- Schwentesius, R., y Gómez, M. (2003). Impacto del TLC sobre cítricos. Cámara de Diputados, Comisión de Agricultura a 01 de junio del 2003 de: http://www.uady.mx/sitios/veterina/ofacad/cursos_protopico/material/articulos/1_crsis/doc/el_sector_agroecologico
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (1994). Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Fracciones Arancelarias y Plazos de Desgravación. México: ED. Porrúa
- Secretaría de Economía (2003). Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Febrero 02 del 2003. de: http://www.economia_snci.gob.mx/hueva_snci/tratados/tlcan/tlcfqe.htm
- Stonehouse, G., y Pemberton, J., (2002). Strategic Planning is SME'S-some empirical findings. Management Decision. 40, 9, p. 853-861
- Suárez, H., y López, Q., (1997). La Ganadería Bovina productora de Carne en México. Situación Actual. Universidad Autónoma Chapingo. 24 de abril de 2003, de: <http://agrinet.tamu.edu/trade/papers/hermilo.pdf>
- Sustatia, E., (2002; Enero/Febrero). Los ganaderos ante la Reforma Fiscal. Suizo, Carne y Leche, XII, 1, p. 24-25
- Thompson, A. Jr., y Strickland III, A., (2003). Strategic Management, concepts and cases. Ed. 13. Estados Unidos. Mc Graw Hill Irwin