



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA, BALANCE SCORECARD EN LA S.P.R.:
NUEVA ALIANZA DE AGRICULTORES,
FRANCISCO I. MADERO, COAHUILA**

Luis Felipe Alvarado Martínez¹, Alfredo Aguilar Valdés², Agustín Cabral Martell³,
Tomás Everardo Alvarado Martínez⁴, Isaías de la Cruz Alvarez⁵

**Implementation of a strategic planning system, balanced
scorecard at the S.P.R.: Nueva Alianza de Agricultores,
Francisco I. Madero, Coahuila-Mexico**

ABSTRACT

Agricultural enterprises in Mexico have traditionally lacked administrative technical expertise, have been limited to use the minimum tools necessary to meet their fiscal commitments, and have neglected innovative techniques that would allow them to increase the agribusiness' profits. In this setting, the Balanced Scorecard applied to the S.P.R., R. L. de C. V: Nueva Alianza de Agricultores in the municipality of Francisco I. Madero, Coahuila is intended to establish a culture of Strategic Planning in agricultural enterprises and thus contribute to the goal of increasing profits for the agribusinesses.

From this perspective, this study intends to assist the proposal through the use of Strategic Analysis. First using a SWOT analysis to address the diagnostics; the result of which permits the generation of a strategic plan for the company, and finally, the design of the Balanced Scorecard proposal.

Keywords: Management control system, SWOT, Balanced Scorecard, agricultural production, indicators

RESUMEN

Las empresas agropecuarias en México tradicionalmente han carecido de de la aplicación de conocimientos técnicos administrativos, se han limitado a utilizar aquellas herramientas mínimas necesarias para cumplir sus compromisos fiscales, han dejado de lado técnicas innovadoras que les permitirían incrementar las utilidades de los agronegocios, en este contexto el Balance Scorecard aplicado a la S.P.R., R. L. de C. V: Nueva Alianza de Agricultores, del municipio de Francisco I. Madero, Coahuila, tiene la finalidad de instaurar la cultura de la Planeación Estratégica en las empresas agropecuaria, y por otro lado contribuir al objetivo de incrementar las utilidades de los agronegocios.

¹ Profesor Investigador. Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro". Cuerpo Académico-CA-10.UAAAN. Red de Cuerpos Académicos. Torreón, Coah. México. l.f_alvarado@hotmail.com

² Profesor Investigador. Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro". Cuerpo Académico UAAAN. Torreón, Coah. México. aaguilar@ual.mx

³ Profesor Investigador. Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro". Cuerpo Académico UAAAN. Torreón, Coah. México. acabralmar@yahoo.com.mx

⁴ Profesor Investigador. Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro". Cuerpo Académico. Saltillo, Coah. México. talvmar@hotmail.com

⁵ Profesor Investigador. Colaborador del Cuerpo Académico UAAAN-CA-10.

En esta perspectiva el presente estudio plantea atender la propuesta desde la lógica del Análisis Estratégico, abordando primeramente el Diagnostico, para lo cual se emplea el análisis FODA, el resultado de éste nos permitirá generar el Plan Estratégico de la empresa, y por último se diseñaría la propuesta del Balance Scorecard.

Palabras clave: Sistema de control de gestión, FODA, Balance Scorecard, producción agrícola, indicadores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que pretendemos investigar se desarrolla en base a las siguientes interrogantes:
¿Es viable implantar un sistema de control de la gestión estratégica, que permita establecer y medir el avance de los objetivos y metas de un plan estratégico de la empresa agrícola?
¿Cómo implementar un sistema de control de la gestión estratégica, que ayude a traducir la estrategia y objetivos estratégicos de la empresa agrícola?, en este sentido se ha formulado la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS

En la medida en que la S.P.R., R. L. de C. V.: Nueva Alianza de Agricultores, Mpio. de Francisco I. Madero, Coahuila, diseñe y elabore un sistema de control de la gestión estratégico apoyado en el BSC, se contara con las herramientas sistemáticas necesarias que permitan monitorear la implementación del plan estratégico, y controlar sus resultados a través de indicadores.

OBJETIVOS

Objetivo general

La finalidad central de este trabajo es retomar la técnica del Balance Scorecard, a partir del análisis de sus ventajas y desventajas, y de la propia realidad de la organización de productores agrícolas, para lo cual se propone diseñar un sistema de control de la gestión estratégico apoyado en el BSC, que facilite el monitoreo en la implementación del plan estratégico, y de seguimiento los resultados a través de sus propios indicadores.

Objetivos específicos

- Describir y explicar la metodología de control del BSC, para medir el desempeño de los objetivos y cumplimiento de las metas, en una organización de productores agrícolas.
- Diseñar e implantar un Sistema de Planeación Estratégica, Balance Scorecard en la S.P.R. R L de C V: Nueva Alianza de Agricultores, Mpio. de Francisco I. Madero, Coahuila.

Procedimiento Experimental

Dado que la presente investigación plantea validar e implantar en la actividad productiva agrícola práctica de una organización de productores rurales, como es la S.P.R., R.L. de C.V: Nueva Alianza de Agricultores, Mpio. de Francisco I. Madero, Coahuila, una tecnología y metodología del análisis estratégico. Dada esta circunstancia no es posible utilizar un procedimiento técnico-científico tradicional, en tal sentido, se aplicó una metodología basada en la recopilación de datos bibliográficos, así como también la aplicación de técnicas de investigación de campo, dando mayor importancia a las entrevistas de socios y beneficiarios.

Marco Conceptual.

Para practicar la estrategia se tiene que ser agresivo con relación a las normas internas de la empresa y también con la de la industria. Las compañías tienen que estar preparadas para identificar y cuestionar las creencias más arraigadas acerca de sus empresas y de sus industrias, posteriormente deben contemplar alternativas diferentes a las tradicionales, de esta forma se debe considerar que en la empresa lo más escaso no son los recursos financieros sino la creación, tener perspectiva es más importante que tener un alto cociente intelectual, las compañías no necesitan volverse más listas; lo que necesitan es aprender a ver, es necesario buscar en la organización a aquellos generadores de nuevas perspectivas.

En este contexto los académicos han desarrollado métodos y sistemas que sirven para hacer estrategia, pero su esfuerzo individual, solo ha permitido satisfacer, una parte del camino.

Por otra parte, muchos gerentes, cada vez más conscientes que el estudio de la estrategia avanza en forma vertiginosa y creciente, reconocen que desarrollar su habilidad para formular e implementar estrategias competitivas es un proceso que no permite momentos de sosiego. Pero algunos otros, abrumados por las circunstancias, eligen caminos secundarios que aparentemente les simplifican las cosas, pero que los conducen inexorablemente a pasar por alto elementos esenciales en el proceso estratégico.

La idea es analizar la estrategia competitiva desde un punto de vista dinámico y que además integre diversas perspectivas en una forma coherente, es necesario desarrollar una visión que permita, usando diferentes lentes, comprender la realidad de su empresa, encontrar nuevas fuentes de ventaja competitiva y formular estrategias que sus competidores no puedan contrarrestar rápidamente. En este orden de ideas se procederá a desarrollar el marco conceptual bajo el cual se propone se deba implementar el BSC en la empresa, para lo cual se desarrollará sistemáticamente cada uno de los conceptos que conforman la propuesta metodológica.

El análisis FODA.

Es la sigla usada para referirse a la herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre el negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

Mientras que la parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

El Plan Estratégico.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Objetivo del plan estratégico.

La finalidad del Plan Estratégico es trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Se trata de convertir los proyectos en acciones, tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados.

Etapas del Plan Estratégico.

Se compone en general de varias etapas.

- Etapa 1: Análisis de la situación.
Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.
- Etapa 2: Diagnóstico de la situación.
Permite conocer las condiciones actuales en las que se desempeña la organización, para ello es necesaria la actual situación tanto dentro como fuera de la empresa.
- Etapa 3: Declaración de la misión, visión y objetivos estratégicos.
Son las finalidades estratégicas, a la vez son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.
- Etapa 4: Estrategias corporativas.
Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.
- Etapa 5: Planes de actuación.
La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.
- Etapa 6: Seguimiento.
El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.
- Etapa 7: Evaluación.
La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

Concepción de Misión y Visión

Misión:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2) Lo que pretende hacer.
- 3) El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

Visión:

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

El Balanced Scorecard

Fundamentalmente se constituye en una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales. En este orden de ideas el Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

Concepto del Balanced Scorecard.

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Implementación del BSC

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

Modelo de control y seguimiento. En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

DISEÑO DE LA PROPUESTA

Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas, Debilidades

El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades

Las demandas del medio ambiente externo sobre la empresa, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las *fortalezas* y *debilidades* internas, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y recursos-humanos, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.

En el análisis del medio ambiente externo, se consideraron varios factores. Las *amenazas* podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las *amenazas* como las *oportunidades* podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

Oportunidades para la Nueva Alianza De Agricultores S.P.R de R.L. de C.V. Las *oportunidades* como se ha explicado se generan en un ambiente externo, donde la empresa no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de las actividades agrícolas.

Amenazas sobre la empresa. Al igual que las oportunidades, las *amenazas* se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen el quehacer productivo ni demeriten su función.

Al igual que las oportunidades, al analizar las amenazas, se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros. La situación económica y política del país, por ejemplo, propicia el incremento de la competencia entre las actuales y nuevas empresas.

Con base a estos conocimientos la Matriz FODA de la SPR, Nueva Alianza de Agricultores de Francisco I. Madero, Coahuila, en el Cuadro No 1 se conformo este análisis.

Cuadro No. 1: Análisis FODA de Nueva Alianza de Agricultores S.P.R de R.L. de C.V.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F₁ Empresa que proporciona crédito accesible a productores agrícolas.	O₁ Los apoyos del gobierno federal, SAGARPA, en apoyo a la comercialización del algodón.
F₂ Paralelamente la empresa proporciona los servicios de asistencia técnica, despepitadora, comercialización y gestoría de apoyos gubernamentales.	O₂ Los apoyos de la SAGARPA y SRA, a través de sus programas en respaldo a la producción agrícola de los socios.
F₃ El paquete tecnológico empleado por los productores permite obtener buenas producciones.	O₃ La dotación de agua rodada para irrigar la superficie algodónera.
F₄ La capacidad productiva de los suelos, y la cultura productiva de los productores son básicos para obtener los niveles de producción.	O₄ La infraestructura de empresas de insumos que apoyan la producción de algodón en la Región Lagunera
F₅ Las compras de insumos en bloques.	O₅ La presencia de plantas despepitadoras en la Región Lagunera.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D₁ La dependencia de maquinaria agrícola de maquiladores.	A₁ La dependencia del precio internacional del algodón.
D₂ La presencia del minifundismo en las producciones agrícolas.	A₂ Los excedentes de algodón en el mundo.
D₃ La presencia parcial de la cultura del pago del crédito.	A₃ La presencia de fenómenos climatológicos atípicos.
D₄ La distribución atomizada de los predios algodóneros.	A₄ Incremento en los costos de las coberturas.
D₅ La estructura administrativa de la organización.	A₅ La presencia de fibras sintéticas en el mercado.

El resultado final de este ejercicio será la presentación de una serie de propuestas estratégicas que contribuyan a la integración del Plan Estratégico de Desarrollo de la Sociedad de Producción Rural.

Definición de las Estrategias

Estrategias para Maximizar-Maximizar Fortalezas y Oportunidades.

La Sociedad de Producción Rural debe seguir operando en beneficio de los productores sociales del municipio de Fco. I. Madero, con la política flexibilizar las condiciones de otorgamiento del crédito.

Fundamental para el funcionamiento de la empresa es que sigan otorgando los servicios de asistencia técnica, despepitadora, comercialización de insumos, gestoría de apoyos gubernamentales, y la venta del algodón en conjunto, a los socios.

Igualmente es esencial para el logro de los objetivos, aplicar el paquete tecnológico adecuado para la explotación del algodón, y aprovechar sustentablemente la capacidad productiva de los suelos y la cultura de los productores.

En este proceso de producción agrícola es importante para la rentabilidad de la explotación, aprovechar los apoyos de la SAGARPA para la comercialización del algodón, así como los que proporciona esta misma institución y la misma SRA en apoyo a los activos productivos de las explotaciones.

La dotación de agua rodada a los algodoneiros socios de la SPR, así como la presencia de proveedores de insumos y de plantas despepitadoras en la región, hacen de esta explotación un negocio rentable.

Estrategias para Maximizar Fortalezas y Minimizar-Amenazas

Por un lado la Sociedad de Producción Rural centra la operación de sus créditos con productores algodoneiros del municipio de Fco. I. Madero, por otro lado el mercado y precio del cultivo del algodón está sujeto al mercado internacional, estas condiciones ubican a la empresa en una situación frágil, por lo que es necesario diversificar la producción en otros cultivos y especies animales.

Estrategias para Minimizar- Debilidades y Maximizar -Oportunidades

Es necesario que la organización de productores aprovechen los apoyos que proporciona el gobierno federal y estatal para la adquisición de un parque de maquinaria agrícola.

La organización de los productores debe corregir el minifundismo y la distribución de los predios, así como poner énfasis en la cultura de evitar la cartera vencida con los socios.

La SPR debe de implementar una estructura administrativa funcional y eficiente que apoye la explotación de los cultivos de los socios.

Estrategias para Minimizar- Debilidades y Minimizar-Amenazas

La organización de productores debe de fortalecer su funcionamiento, de tal manera que debe centrar sus esfuerzos en operar eficientemente el esquema productivo y administrativo, y por otro lado la SPR debe plantear un programa de crecimiento, aprovechando integralmente los diferentes programas de apoyo de las instituciones.

Plan Estratégico de Sociedad de Producción Rural de Recursos Limitados de Capital Variable: Nueva Alianza de Agricultores, del municipio de Francisco I. Madero, Coahuila”.

Definición del Negocio.

Nombre de la empresa: Nueva Alianza de Agricultores S.P.R de R.L. de C.V.

Antecedentes Organizativos y Legales.

Nueva Alianza De Agricultores S.P.R de R.L. de C.V., es una organización de productores agrícolas, cuya principal actividad productiva es la producción de algodón, la constitución de la misma se realizara mediante asamblea general de socios celebrada el día 15 de marzo 2011, por veintiocho personas, con domicilio social, para todos los efectos legales es la ciudad de Francisco I Madero, del municipio del mismo nombre. Cuenta con acta constitutiva legalmente reconocida y registrada, en la misma se contempla el objeto legal, los socios de la SPR, las autoridades, los bienes de la organización, funciones, derechos y obligaciones, y los demás puntos que demanda legalmente una acta.

Declaración de los Objetivos y Metas Estratégicas

Objetivos

- Operación del programa de crédito en beneficio de los productores sociales del municipio de Fco. I. Madero, con la política flexibilización de las condiciones de otorgamiento del crédito.
- Proporcionar los servicios de asistencia técnica, despepitadora, comercialización de insumos, gestoría de apoyos gubernamentales, y la venta del algodón en conjunto, en beneficio de los socios de la SPR.
- Aplicar el paquete tecnológico eficiente para la explotación del algodonerero, y aprovechar sustentablemente la capacidad productiva de los suelos y la cultura de los productores.
- Aprovechar los apoyos de la SAGARPA para la comercialización del algodonerero, así como los que proporciona esta misma institución y la misma SRA en apoyo a los activos productivos de las explotaciones
- Fortalecer la política de dotación de agua rodada a los algodonereros socios de la SPR.
- Promover un programa de diversificación de la producción a través de otros cultivos y especies animales.
- Corregir el minifundismo y la distribución geográfica de los predios, así como poner énfasis en la cultura de evitar la cartera vencida con los socios.
- Implementar una estructura administrativa funcional y eficiente que apoye la explotación de los cultivos de los socios.

Metas

- Establecer para el ciclo PV 2011-2011 una superficie de 700 hectáreas de algodonerero.
- Disminuir los costos de producción por unidad de superficie, por medio de la adecuada aplicación de subsidios.
- Eficientar el proceso productivo, mediante la disponibilidad en tiempo y forma de insumos y servicios en las áreas de producción.

Definición de la Misión y Visión Estratégica

Misión

Contribuir para que los socios de la organización Nueva Alianza De Agricultores S.P.R de R.L. de C.V. Realicen las actividades relacionadas con la producción agrícola de manera eficiente y participen de manera competitiva en el mercado agrícola regional.

Visión

Ser una organización líder a nivel regional y ejemplo en el apoyo otorgado a sus socios en todos los puntos de la cadena productiva, como es la planeación, operación de crédito, administración, asesoría técnica y capacitación, seguro agrícola, producción, cosecha, transformación y comercialización, en beneficio de los productores asociados y habilitados por la empresa.

La construcción del BSC impulsara a la SPR a vincular sus objetivos financieros con la estrategia corporativa. A su vez los objetivos financieros servirán de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC.

Los objetivos financieros definen en forma considerable para cada fase ciclo de vida del negocio.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

El objetivo financiero general para la SPR en fase de crecimiento será un porcentaje del crecimiento de las ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

En la fase de sostenimiento se seguirá atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exigirá que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que la empresa mantenga sus cuotas de mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo año tras año.

Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar cuellos de botella, a ampliarla capacidad y a realzar la mejora continua, en un lugar de inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

Perspectivas del cliente

La Sociedad de Producción Rural debe de identificar los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. El grupo indicadores centrales de los resultados de los clientes son los siguientes:

Cuota de mercado, Incremento de clientes, Retención o adquisición de clientes, Satisfacción del cliente, Rentabilidad del cliente.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollada la metodología propuesta inicialmente, en la que se presentaron varias etapas y también algunas aproximaciones, se llevo a las conclusiones siguientes.

1. Se diseñó un sistema de planeación estratégica para la Sociedad de Producción Rural, de Recursos Limitados de Capital Variable: Nueva Alianza de Agricultores, del municipio de Francisco I. Madero, Coahuila”.
2. Se diseñó una propuesta metodológica del BSC para aplicarlo en la Sociedad de Producción Rural, de Recursos Limitados de Capital Variable: Nueva Alianza de Agricultores, del municipio de Francisco I. Madero, Coahuila”.
3. Para la implementación y monitoreo del sistema de planeación estratégica de la SPR, se utilizó el sistema de control de la gestión estratégica el BSC para que contribuyera a controlar los resultados a través de los indicadores.
4. Lo anterior nos permitió cumplir con la hipótesis y los objetivos planteados al inicio del estudio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Rodrigo Andres Sepulveda Morán -2010. **Diplomado Control de Gestión Gerencial**. Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile..
2. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1996. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action** Boston, MA: Harvard Business School Press,
3. Olve, Nils-Göran, Jan Roy and Magnus Wetter. 1999. **Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**, Chichester, UK: John Wiley & Sons,
4. Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2000. **The Strategy-focused organization**, Boston, MA: Harvard Business School Press.
5. Paul R. Nive. 2003. **El Cuadro de Mando Integral**, Barcelona. Gestión Integral.
6. **Visual Report. Balanced Scorecard.2009.**
7. López, Alfonso V. 2009. **Casos Reales de aplicación de Balanced Scorecard y Cuadro de mando**. <http://www.ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/>
8. López, Alfonso V. Gestión estratégica y medición. **El Cuadro de Mando como complemento del Balance Scorecard.**
9. López, Alfonso V. **El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial**. Posibilidad de TRATAMIENTO HIPERMEDIA.
10. Muñiz, Luis. 2000. **Dominar el Cuadro de Mando Integral**. Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Horváth /Parthers Ediciones Gestión 2000.
11. Sponsor Management Consulting. **Mapas Estratégicos**. Guía práctica de Implementación del Balance Scorecard (VOL. 1)

***(Artículo recibido el día 17 de noviembre de 2012 y aceptado para su publicación el día 10 de junio de 2013)**