



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.*

**DIAGNOSTICO ESTRATEGICO APLICANDO LA METODOLOGIA
"UALAE". CASO: INSTITUTO DE PROMOCION PARA EL
DESARROLLO RURAL A.C.**

Alfredo Aguilar Valdés¹, Erendida Calzado Rivera², Agustín Cabral Martell²,
Luis Felipe Alvarado Martínez², Tomás E. Alvarado Martínez²
e Isaías de la Cruz Álvarez²

**Applying strategic situation diagnosis methodology
"UALAE". Case of the professional services company; Institute of rural
development promotion A.C.**

ABSTRACT

The present study links three essential elements for building an academic corps in animal production, with the only idea of supporting a better quality of education, through the cell cord, which are the Academic Corps in Higher Education Institutions. In this context, the desired profile, academic commitment and shared success, make up the triad, which activate the pragmatic mechanism in scientific and technological culture of the agricultural sector, generating the only principle to systematize and innovate the facts, doctrines, skills and cognitive techniques to transfer elements of the current student corps effective manner.

Keywords: education, research, academic groups, animal production

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue analizar el diagnostico situacional de una Empresa de Servicios Profesionales en el caso de: Instituto de Promoción Para el Desarrollo Rural A.C., a través de la Metodología "UALAE" así como la oportunidad que como empresa presenta. Este estudio se realizó en el municipio de Saltillo, Coahuila, México. Adoptó esta Metodología UALAE y se difundió su opinión.

El Instituto de Promoción Para el Desarrollo Rural A.C., está formado por profesionistas y productores cuya finalidad es la de contribuir al desarrollo del medio rural con proyectos de viabilidad técnica, económica y social, sobre la base de necesidades reales y al aprovechamiento sustentable del potencial de los recursos naturales.

Su buen funcionamiento es indispensable e importante para el desarrollo de los productores agropecuarios principalmente, debido a que se ven muy beneficiados con todos los servicios que se les brinda, se han logrado buenos proyectos, buenas capacitaciones y un gran crecimiento de sus productos. Mediante el proceso de asistencia técnica a organizaciones de productores, se induce la formulación adecuada de proyectos viables desde el punto visto del mercado, la rentabilidad económica, las tecnologías disponibles y de la organización social.

Palabras claves: situación diagnostica, la metodología de "UALAE", Instituto de Promoción de Desarrollo Rural AC, asistencia técnica, organización técnica.

DESARROLLO

Metodología UALAE

Esta metodología fue desarrollada en la década de los años noventa por docentes e investigadores del área administrativa de la Universidad Autónoma de la Laguna y se ha

¹ UAAAN – Cuerpo Académico CA-10. Unidad Laguna. aaguilar@ual.mx

² Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro. Tesis de Maestría. erendida84@hotmail.com.

implementado en numerosas empresas regionales, suficientes para cumplir el requisito de establecer su teoría renovada, basada en los mejores autores que sobre planeación y administración estratégicas han escrito en los últimos años, se ajusta y complementa para aplicarla en los casos prácticos. Se toman las mejores ideas y se implementa un nuevo orden de estudio. La metodología UALAE es una teoría que ha sido aplicada a un número representativo de empresas regionales y nacionales, comparando el plan estratégico que tienen las grandes y medianas empresas y diseñando uno en el caso de micro y pequeñas empresas a las que se tiene acceso a través de alumnos de licenciatura y maestría (A. Aguilar, A. Cabral, Ana Ma. Arras, S. Moreno y F. Denogean et al).

Existen varios factores que contribuyen al éxito de una empresa, tal vez los más conocidos son los relacionados con la productividad, rentabilidad y competitividad. Tanto en estos, como en otros aspectos organizacionales influyen variables que es necesario determinar y dimensionar para saber el estado de una empresa en un momento dado (Méndez Morales, J.S. 2007).

MATERIAL Y METODOS

La investigación se realizó en el Instituto de Promoción Para el Desarrollo Rural A.C, ubicado en la Colonia 26 de marzo, Calle Eduardo Dávila Garza, No. 313 del municipio de Saltillo, Coahuila, México; quien nos brindó su apoyo y atención para esta investigación.

En este municipio operan un gran número de Empresas de Servicios Profesionales, cuya actividad se orienta principalmente a los servicios de asesoría técnica y consultoría, elaboración de proyectos productivos, investigaciones, diseños e impartición de capacitaciones.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Esta investigación fue de forma aplicada, de tipo descriptiva, bibliográfica y experiencia de campo, con la interpretación de los entrevistados, es decir la aplicación de los Métodos y Técnicas de investigación bibliográfica.

A continuación se describen los resultados obtenidos de la presente investigación en la Aplicación de la Metodología UALAE en una Empresa Caso; Instituto de Promoción para el Desarrollo Rural A.C. Se investigó en la empresa los aspectos más importantes, además se recabo información indispensable para poder diagnosticar la situación actual de la empresa y se analizaron los aspectos más sobresalientes de la empresa.

Una vez teniendo la información suficiente y ordenada se procedió a llevar a cabo el proceso de Diagnostico Situacional para identificar las oportunidades de mejora existentes.

Entre los resultados obtenidos tenemos;

ANTECEDENTES

Instituto de Promoción para el Desarrollo Rural A.C. (IPRODER A.C.)

El Instituto de Promoción para el Desarrollo Rural es un organismo no gubernamental, orientado a realizar acciones de desarrollo en el sector rural, constituido en el año de 1991 como asociación civil.

La asociación está integrada por personas físicas con responsabilidad fiscal directa que contribuyen con aportaciones para el sostenimiento de su infraestructura física y personal de apoyo.

En función de los proyectos específicos, la asociación convoca, dirige y se responsabiliza de los trabajos que ejecuta un equipo de especialistas de sus asociados, la mayoría de ellos con adscripción en instituciones de enseñanza, investigación y desarrollo silvo-agropecuario.

Misión

¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ¿Cómo enfrentan el presente? ¡La empresa hoy!

Coadyuvar con los principales actores del desarrollo, en la identificación de su problemática, brindándoles servicios de apoyo en materia de ingeniería, formulación, evaluación, administración y gestión de proyectos de inversión, mercadeo y desarrollo rural integral, dentro de un marco de estricta calidad, honestidad y transparencia.

Visión

¿Cuál es la percepción del futuro deseado para la organización?, ¿Cómo vislumbra el futuro? ¡La empresa mañana!

El sector agropecuario de México, en sus actividades sustanciales se proyecta como satisfactor de una de sus necesidades básicas de la humanidad: la alimentación. Las mega-tendencias económicas tales como: la revolución informática; el manejo del material genético; la redefinición del espacio económico y político mundial; la preponderancia de las economías de mercado y la aparición de límites ecológicos insuperables a su crecimiento incontrolado y ausente de planeación de la sociedad urbano-industrial, están propiciando una transformación del propio modo de vida. Existe una preocupación mucho mayor por la calidad de vida, que se ha traducido en los cambios de hábitos alimentarios, tales como la tendencia a la sustitución de carbohidratos y grasas por frutas y hortalizas; en el cuidado de la salud y el cuerpo; mayor exigencia de la calidad e inocuidad de los alimentos y en la relación del hombre con la naturaleza (preocupación ecológica). La conjunción de estas tendencias, está modificando el conjunto de los patrones culturales, tales como la cultura de consumo y el comercio nacional e internacional de alimentos.

La calidad e inocuidad de los alimentos, desde hace ya tiempo, no es un argumento para venta, sino una condición para introducir los productos agropecuarios en el mercado nacional e internacional. Estamos en una época en que el comercio impone mayores normas al producto. Estas normas son la mayoría de las veces más estrictas que las normas legales. El control de la calidad además de las características de sabor, incluye también cada vez más controles químico-analíticos y microbiológicos.

Por lo tanto, es urgente orientar los esfuerzos para lograr, mediante esquemas de participación de los agentes económicos, una producción de alimentos y otros bienes agropecuarios de manera sostenible, intensificada, con alta productividad, diversificada y altamente eficiente en sus procesos, que considere la inocuidad, el combate a las plagas, la reducción de las pérdidas y desperdicios, considerando siempre la necesidad de conservar los recursos naturales.

Objetivos

- Asegurar la satisfacción total de nuestros clientes proporcionándoles servicios en materia de ingeniería, formulación, evaluación y administración de proyectos de inversión, mercadeo y de desarrollo rural integral, dentro de un marco de estricta calidad, tiempo y costo.
- Además de elaborar, prestar, difundir y enajenar toda clase de material didáctico y promover servicios en relación con las materias a que refiere el párrafo anterior, a personas nacionales y extranjeras.
- Realizar actividades de investigación sobre organización, capacitación, crédito, comercialización, normatividad e industria y todo lo relacionado con el sector agropecuario.
- Instalar los laboratorios y equipos necesarios para la práctica y estudio de las actividades a realizar en la asociación.

- Adquirir los bienes inmuebles, muebles, equipos y enseres necesarios para el desempeño de la función de desarrollo y capacitación que deriven del objeto de la asociación.
- Instituir becas para cursos orales o por correspondencia, en el país o en el extranjero.
- Seleccionar, contratar y capacitar al personal técnico y administrativo de la asociación, para realizar las actividades en relación con el objeto social.
- Contratar servicios técnicos, de asesoría y capacitación especializada para la ejecución de los programas de desarrollo, investigación y capacitación.

Políticas

- Desarrollar servicios de calidad.
- Buscar continuamente la excelencia.
- Proponer soluciones tecnológicas y metodológicas a los problemas de nuestros clientes.
- Calidad en la información y el análisis.

Programas

Cuenta con las siguientes Organizaciones de productores:

Municipio de Saltillo

- Cañón del Caballo, S.P.R. de R.L.
- Productores Maiceros de Agua Nueva, S.P.R. de R. L.
- Productores Maiceros del Cañón de Derramadero, S.P.R. de R. L.
- Productores Maiceros de Santa Teresa de los Muchachos
- Productores Maiceros de El Cercado
- Productores Maiceros de la Providencia
- Productores Maiceros de Rancho Nuevo
- Productores Maiceros del Sur de Saltillo

Municipio de Arteaga

- Productores Maiceros de Sierra Hermosa, S.P.R. de R. L.
- Productores Maiceros del Valle de Arteaga, SPR, Arteaga

Municipio de Parras de la Fuente

- Productores Maiceros del Cañón de Garambullo
- Productores Maiceros de Parras de la Fuente.

Municipio de General Cepeda

- Productores Frijoleros del Porvenir

Municipio de Ramos Arizpe

- Productores Maiceros de Guajardo y San Martín de las Vacas

Municipio de Sabinas

- Integradora El Águila

Los siguientes programas; PRODEZA COAHUILA, PRODEZA ZACATECAS, PROGRAMA MAESTRO DE MAÍCES MEXICANOS.

- ***Evaluación del Programa de Desarrollo Rural 2004. Tamaulipas:*** presentado al Comité Técnico Estatal de Evaluación de los Programas de la Alianza, la metodología diseñada por la FAO y aplicada por los evaluadores, así como las bases de datos construidas y la metodología utilizada por el Bufete Consultoría Integral del Noreste, bajo la asesoría del IPRODER; A. C.
- ***Monitoreo ciudadano de los recursos del Programa Oportunidades en el Estado de Coahuila. 2003:*** Con el fin de coadyuvar en el mejoramiento de los procesos de participación ciudadana, el Instituto de Promoción para el desarrollo Rural, A. C y la Alianza Cívica, presentaron ante el INDESOL el presente proyecto de monitoreo ciudadano de los recursos del Programa Oportunidades en el Estado de Coahuila, para desarrollarse en el periodo mayo - octubre del 2003.
- ***Plan Rector de Producción y Conservación de la Micro-cuenca Dos de Abril, del Municipio de General Cepeda, Coahuila:*** Durante el año 2002, en el marco geográfico del Municipio de General Cepeda y en el marco institucional del Plan Nacional de Micro-cuencas (PNM), se dio inicio a la primera fase de instrumentación de los Planes Rectores de Producción y Conservación (PRPC). La micro-cuenca motivo del presente estudio se distingue entre la mayoría de las micro-cuencas del Municipio porque tiene un potencial importante para el establecimiento de cultivos forrajeros, a partir de su localización en el pie del monte de la Sierra de Patos, que la hace receptora de una cantidad relativamente abundante de escurrimientos superficiales, además de poseer mantos freáticos a escasa profundidad.
- ***Evaluación del Programa de Desarrollo Regional Sustentable del Sureste de Coahuila. 2000:*** Con el fin de llevar a cabo una revisión crítica de los Programas de Desarrollo Regional Sustentable (PRODERS) en las diversas regiones del país, la Dirección General de Programas Regionales de la Secretaría del Medio Ambiente Recursos Naturales, convino un proyecto de cooperación con la agencia británica DFID y con diversas instituciones del país.

ESTRATEGIAS

- Avalúo, estudios y formulación de proyectos de inversión
- Estudios de mercado y comercialización de productos
- Evaluación y seguimiento de programas de desarrollo
- Diseño e impartición de cursos de capacitación
- Organización para la producción y comercialización
- Asistencia técnica
- Asesoría fiscal
- Consultoría en controversias comerciales y fitosanitarias
- Deslindes topográficos

TACTICAS

Estructura orgánica conformada por:

Consejo Directivo

- Presidente
- Secretario
- Tesorero
- Consejero

Consejo de Vigilancia

- Consejero propietario
- Consejero suplente

Representantes Legales

- Director General del IPRODER A.C.

Con fundamento en la legislación civil vigente, la asamblea general establecerá las normas y reglas generales que deban aplicarse en el funcionamiento social de la Asociación, y resolverá sobre el nombramiento de presidente, secretario, tesorero y consejeros además de los suplentes que sean necesarios.

Establecerá las reglas generales que deban normar el funcionamiento social de la Asociación, y resolverá sobre:

- Los convenios y obligaciones que contraiga la Asociación con cualquier Institución Nacional o Extranjera.
- La admisión o exclusión de asociados.
- La disolución anticipada de la Asociación.
- El nombramiento de Presidente, secretario, Tesorero y Consejeros, además de los suplentes que sean necesarios.
- Conocerá el informe anual de labores y resultados de ellas, que rinda el Consejo Directivo.
- Conocer y ratificar en su caso, los programas de desarrollo o incremento de la actividad técnica o administrativa de la Asociación, representados por conducto del Consejo Directivo.
- Solo se ocupara de los asuntos expresamente mencionados en la orden del día.
- Modificar los estatutos cuando se estime necesario y de acuerdo a lo establecido en la ley aplicable en su caso.

La administración social y representación legal de la Asociación quedaran confiadas a un Consejo Directivo.

Los miembros del consejo Directivo serán designados por la Asamblea General.

Una vez que de manera ordenada se obtuvo la información de los puntos anteriores con una serie de preguntas, se organizó la información con el fin de elaborar de manera muy sencilla el denominado “Proceso de Diagnostico Situacional” que abarcó las siguientes actividades internas en la empresa que son realizadas con un alto nivel de eficiencia.

DIAGNÓSTICO

Situación actual de la empresa

Cuenta con una plantilla de recursos humanos altamente capacitada, con años de experiencia validada de consultores y con una amplia experiencia de trabajos en diversos Estados del País, en 20 años de servicio, orientado a realizar acciones de desarrollo en el sector rural, constituido en el año de 1991 como asociación civil.

La asociación está integrada por personas físicas con responsabilidad fiscal directa que contribuyen con aportaciones para el sostenimiento de su infraestructura física y personal de apoyo.

En función de los proyectos específicos, la asociación convoca, dirige y se responsabiliza de los trabajos que ejecuta un equipo de especialistas de sus asociados, la mayoría de ellos con adscripción en instituciones de enseñanza, investigación y desarrollo silvo-agropecuario.

Adicionalmente, en cumplimiento de su misión de contribuir en la formación de recursos humanos, cuenta con una plantilla de Profesionistas de diversas especialidades que en función de los proyectos específicos, el IPRODER convoca, dirige y se responsabiliza de los trabajos que ejecuta un equipo de especialistas de sus socios y consultores.

Diagnóstico interno

Fortalezas

- Amplia experiencia (20 años de servicio) de trabajos, en diversos estados del país.
- Equipo de especialistas en el desarrollo agropecuario, la mayoría de ellos con adscripción en instituciones de enseñanza, investigación y desarrollo silvo-agropecuario.
- La Asociación cuenta con buena ubicación, en Saltillo, Coahuila.
- Cuenta con equipo de cómputo, internet, impresiones, papelería y todo equipo de oficina.

Debilidades

- Riesgo de desorganización entre el personal.
- Falta de distribución de funciones ante el personal
- Apoyos económicos eventuales aplicados a algunos proyectos.
- Falta de aseguramiento (seguro de asistencia a la salud) del personal.

Diagnóstico externo

Oportunidades

- Continuar con los servicios integrales que son reconocidos a nivel nacional.
- Ofrecer gran variedad de servicios de calidad.
- Incrementar el número de proyectos productivos.
- Generar fuentes de empleo para profesionistas recién egresados.

Amenazas

- Tiene competidores del mismo ramo a nivel nacional, estatal y regional.
- Insuficientes recursos económicos para lograr desarrollar los proyectos.
- Frecuente presencia de cambios climáticos bruscos (sequía, helada).
- Incrementos en los costos de insumos.

PRONÓSTICO

Se logró pronosticar que esta Asociación seguirá creciendo constantemente porque se desarrollan nuevas estrategias que ayudan a los agricultores no solo hacer frente a las exigencias que les impone el mercado nacional e internacional, sino que la agricultura es una actividad de mediano plazo, que exige la planeación de los recursos y sobre todo la innovación tecnológica.

Además, desarrollando todas las actividades y metodologías adecuadamente se logrará tener éxito constantemente, ya que en el estado se ha tenido un crecimiento y desarrollo importante, gracias a los apoyos de los programas oficiales.

<p>FORTALEZAS</p> <p>1.-La experiencia de la empresa es importante por lo que no se debe descuidar lo ya avanzado, que se conserve y mejore su prestigio ampliando sus programas y sus estrategias.</p> <p>2.-Cada especialista tiene un amplio conocimiento de cada una de las actividades que debe realizar y la experiencia que tienen en cada área de trabajo es óptima para el crecimiento de la empresa.</p> <p>3.- Una adecuada ubicación ayuda a que los clientes y proveedores ubiquen rápidamente a la empresa y aumenten sus clientes.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1.-Aprovechar y sostener la gran ventaja de ofrecer servicios integrales reconocidos a nivel nacional</p> <p>2.- Continuar proporcionando variedad de servicios de calidad para no dar oportunidad a la competencia.</p> <p>3.-Incrementar el número de proyectos productivos ayudan a obtener mayores ingresos a la empresa.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>1.-Se debe concientizar a los empleados y ofrecer un curso de capacitación sobre organización y trabajo en equipo.</p> <p>2.-Se deben de distribuir funciones de trabajo entre los empleados para que cada quien cumpla su función.</p> <p>3.-Debe buscarse más alternativas, buscando programas que generen más ingresos constantes, y relacionarse con más dependencias para lograr los apoyos necesarios.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>1.- Si el cliente al solicitar los servicios busca y compara precio, calidad y servicio, tratar de complacerlo para que se encuentre satisfecho.</p> <p>2.- con la experiencia y calidad de los servicios abrir nuevas oportunidades trabajando más, para conseguir más crecimiento de servicios ofrecidos.</p> <p>Los factores de medio ambiente siempre son un problema fuerte para los productores rurales por lo que la empresa debe promover mejores servicios.</p>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo expuesto y partiendo de los problemas o deficiencias que más afectan el medio interno de esta empresa, Instituto de Promoción Para el Desarrollo Rural A.C., la primera estrategia a implementar será la concientización de todas las personas que integran la empresa(socios, administradores, empleados, trabajadores, etc.) a la resolución de esta problemática.

Cada integrante de la empresa deberá cambiar la visión que tiene por unamás empresarial, ya que esto es indispensable para permanecer con éxito en la empresa con un nuevo ambiente de trabajo. La visión empresarial implica reconocer las propias deficiencias, estar convencido de que en la administración y organización está la clave de la competencia y estar dispuestos a entrar en el camino del mejoramiento, estableciendo con claridad metas a mediano y largo plazo.

Para que el proceso de implementación sea un éxito se invita la activa participación por parte de gerencia y del personal implicado en el proceso de mejoramiento, la responsabilidad y el compromiso que se adquiera serán parte importante para el logro de las recomendaciones mencionadas en este trabajo.

Se recomienda además implementar programas de capacitación sobre la organización y trabajo en equipo a todo el personal para que aumenten sus conocimientos y aporten sus ideas para lograr un mayor desempeño dentro de la organización y distribución de las actividades. Por lo antes mencionado, la empresa no cuenta con una planeación formal, las actividades que se realizan son improvisadas con una producción que varía de mes a mes, esto no le ha permitido realizar una acción efectiva para anticiparse y prepararse a los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, así como establecer las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

Para tener éxito durante la implementación de un plan adecuado en una empresa, es importante no sólo elegir la mejor estrategia sino crear métodos de control para cada una de las acciones, pero esta técnica no sólo debe medir que se cumplió una tarea sino la efectividad y eficacia de ésta. También es importante saber que si bien es una tarea administrativa y gerencial, todos los niveles de la organización deben conocer el plan, hoy día ya no se trabaja bajo el modelo de individuo sino de equipo de trabajo.

En general se concluye que la Metodología UALAE, es una herramienta optima en su aplicación, ya que, entre otras cosas ayuda a resolver diferentes situaciones y obtener el diagnostico situacional estratégico de la empresa e identificar las oportunidades de mejora continua existentes. La práctica de esta metodología, es un factor importante en el desarrollo del sistema de cadena, ayudando a los grandes agronegocios a completar y cumplir sus metas y objetivos contribuyendo al desarrollo de las mismas incrementando su nivel de competencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Aguilar, V.A. y Portilla L.A. 2003. Administración Estratégica. Universidad Autónoma de la Laguna. Serie: Guías de Estudio. 2ª. Edición. Torreón, Coahuila, México.
2. A, Aguilar, A. Cabral, Ana Ma. Arras, S. Moreno y F. Denogean et al, 2012; Las técnicas de Administración estratégica y su aplicación a los agro-negocios.
3. Aguilar V.A., y Muñoz V.I. 2005; Trabajo de Investigación Educación en Planeación Estratégica UALAE.
4. Ansoff I. 1997. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Addison-Wesley. México. Iberoamericana.
5. Chávez, V. 2002. Diagnostico Administrativo. 3ra. Edición. Editorial Trillas. México.
6. David, F. 1997. Conceptos de Administración Estratégica. Ed. Prentice Hall. México D.F.
7. Charles W. Hill y Gareth R. Jones. 2006. Administración Estratégica, un enfoque integrado. Ed. Mc. Grawhill. México.
8. Ferrel and Hirt. 2006. Introducción a los Negocios. Cuarta Edición. México.
9. Fred R. David. 2008. Conceptos de administración estratégica. Décimo primera Ed. México: Prentice Hall.
10. Méndez Morales, J.S. 2007. Apuntes sobre Planeación Estratégica
11. Rodríguez Valencia, Joaquín. 1995. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México. Ecafsa.

***(Artículo recibido el día 15 de abril del 2013 y aceptado para su publicación el día 12 de enero de 2014)**