



**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](mailto: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.*

**APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FUNDAMENTO  
NORMATIVO EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE**

Alina Guadalupe Govea Cortés<sup>1</sup>, Agustín Cabral Martell<sup>2</sup>, Alfredo Aguilar Valdés<sup>3</sup>,  
Mario Alberto Cruz Hernández<sup>4</sup>, Ramiro López Trujillo<sup>5</sup> y Roberto García Elizondo<sup>6</sup>

**Implementation of Strategic Planning and Regulatory Foundations  
in a Meat Processing Company**

**ABSTRACT**

The current research was carried out in a meat processing plant located in the state of Coahuila. This successful company guarantees the humane slaughter of animals with the goal to produce quality, sound carcasses. The federally inspected plant began operations in 2007 to satisfy customer demand for quality products. The use of strategic planning can give rise to a competitive and efficient company, able to confront new markets. Interviews were conducted with various key players, the conversations were recorded and were subsequently used to transcribe the interviews, which were of help in developing the strategic plan for the company. The results indicate that the company is important in the agricultural sector, where it has achieved many successes. The plant adequately complies with current regulations, guaranteeing that it executes the strictest quality, sanitary, and hygienic controls during the slaughter process. In addition, they have implemented the Good Manufacturing Practices and the Standard Operating Sanitation Procedures, which guarantee the consumer sound, quality products that have an increased shelf life.

**Keywords:** Agribusiness, company, strategy, strategic planning, regulations

**RESUMEN**

La presente investigación en administración técnica fue realizada en una empresa procesadora de carne, ubicada en el estado de Coahuila. Siendo una empresa exitosa que garantiza sacrificio humanitario en los animales con la finalidad de obtener canales inocuas y de calidad, en el año en 2007 comenzaron a operar como planta TIF para satisfacer las necesidades de los clientes que solicitan calidad en el producto. Al aplicar la técnica de la planeación estratégica se logra dar origen a una empresa competitiva y eficiente, con capacidad de enfrentarse a nuevos mercados. Se aplicaron las entrevistas a los distintos actores clave, durante el proceso de su aplicación se gravaron las conversaciones donde posteriormente se procesaron las entrevistas, las cuales fueron de apoyo para formular la planeación estratégica de la empresa. Los resultados indican que la empresa es importante en el sector agropecuario, la cual ha logrado muchos éxitos. La planta cumple adecuadamente con la normatividad vigente, garantizando que se cumplan los más estrictos controles de calidad, sanidad e higiene durante el proceso de sacrificio. Además, implementan las Buenas Prácticas de Manufactura y los Procedimientos de Operación Estándar de Sanitización, lo que garantiza al consumidor que los productos que procesan sean de calidad e inocuos, aumentando así su vida de anaquel.

**Palabras Clave:** Agronegocio, empresa, estrategia, planeación estratégica, normatividad.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro" (UAAAN) Unidad Saltillo. Tesis doctoral en Zootecnia con énfasis en Administración Normatividad y Sociología, Postgrado Saltillo. E mail: ali\_amore@hotmail.com.

<sup>2</sup> Líder del Cuerpo Académico Consolidado. UAAAN-CA-10. Asesor de la Tesis. Email: acabralmar@yahoo.com.mx

<sup>3</sup> Co-asesor de la Tesis y autor de la Metodología UALAE. Correo: aaguilar@ual.mx.

<sup>4,5 y 6</sup> Co-asesores de la Investigación UAAAN.

## INTRODUCCIÓN

La actividad pecuaria o ganadera tiene gran importancia en el contexto socioeconómico del país, debido a que ha sido un sustento firme para el desarrollo de la industria cárnica (Claridades Agropecuarias, 2010). Según la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) en la actualidad el concepto de Agronegocio se revaloriza debido a las exigencias de los consumidores en materia de inocuidad y calidad, presentación y precios; de tal manera que toda industria debe satisfacer su demanda. El concepto de vender va más allá de un proceso, significa adquirir un compromiso que afecta desde la forma de producir, hasta la administración técnica de la empresa.

Para Martínez (2006), planeación estratégica “es una respuesta lógica a las necesidades de observar un futuro incierto, complejo, y cambiante”. Su importancia se aprecia mejor cuando se considera el lugar que ocupa en muchas empresas bien administradas, convencidas de que su futuro depende de la planeación, estas empresas esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte del tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier decisión. La planeación es fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, ya que a través de ella se prevén los cambios que se presentarán en un futuro y se establecerán así las medidas necesarias para enfrentarlos (Rodríguez, 2005).

Esta investigación pretende mostrar la manera en que puede adaptarse la técnica de la planeación estratégica, siendo un gran apoyo a las agroindustrias; buscando la mejora continua, el desarrollo, consolidación y permanencia de ellas.

El presente trabajo sirve de guía y apoyo a todo directivo que desee implementar la planeación estratégica en su empresa procesadora de carne. Al implementar la planeación estratégica se puede dar origen a una empresa exitosa y rentable, pudiéndose adaptar a un ambiente de constante cambio.

## REVISIÓN DE LITERATURA

La administración de empresas agropecuarias es un proceso continuo, debido que siempre existirán necesidades alimenticias, conforme se logre satisfacer esas necesidades habrá una repercusión que inducirá a nuevas aspiraciones, logrando obtener mejores productos, en mayores cantidades y al menor costo (Aguilar, 2009).

La planeación estratégica es “un conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma” (Rodríguez, 2005). Para Martínez (2006), planeación estratégica es una respuesta lógica a las necesidades de observar un futuro incierto, complejo, y cambiante. También lo define como “una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro”.

Según Spendolini (1994), la planeación estratégica requiere un extenso conocimiento del mercado, las posibles actividades de la competencia, lo más avanzado en productos y servicios, la base de clientes, etc. El benchmarking es una herramienta de gran importancia para recopilar información en estas áreas durante el proceso de la planificación estratégica. Con este tipo de información se puede moldear una estrategia en una dirección realista, también ayuda a identificar los riesgos de emprender negocios en determinados mercados.

### Importancia de la Planeación

Su importancia se aprecia mejor cuando se considera el lugar que ocupa en muchas empresas bien administradas, convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología, estas empresas esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte del tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier decisión. La planeación es fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, ya que a través de

ella se prevén los cambios que se presentarán en un futuro y se establecerán así las medidas necesarias para enfrentarlos (Rodríguez, 2005).

### **Proceso de la Planeación Estratégica**

A continuación, se enlistan y definen los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

#### **Misión**

La declaración de la misión, es una declaración duradera del propósito de una empresa que, a diferencias de otras empresas similares, es una declaración de la razón ser (Rodríguez, 2005). Una misión establece la o las líneas de negocios en las cuales intenta competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender (Hitt *et al.*, 2008). García y Valencia (2012), definen a la misión como “un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias”.

#### **Visión**

La visión es “una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia” (Hitt *et al.*, 2008). Para Münch (2005) es el enunciado del estado deseado en el futuro para la empresa.

#### **Objetivos**

Los objetivos señalan los fines o resultados que la empresa desea obtener en un tiempo determinado (Münch, 2005). Estos deben ser claros, y deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, cada área debe tener sus propios objetivos (García y Valencia, 2012).

#### **Políticas**

Para García y Valencia (2012), son guías para orientar la acción, son criterios que deben observarse en la toma de decisiones. Las reglas y políticas surgen de las normas, siendo éstas los mandatos que determinan la actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar el personal de una empresa en situaciones específicas; en donde las reglas son estrictas y las políticas flexibles.

Las reglas son precisas y deben cumplirse tal y como se especifican, su incumplimiento se sanciona, mientras que las políticas determinan límites más amplios y proporcionan libertad de acción (Münch, 2005).

#### **Estrategias**

Durante mucho tiempo el término estrategia fue empleado por los militares como una manera de designar grandes planes en defensa de lo que se consideraba como un poderoso enemigo o contrincante. Es “un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él” (Rodríguez, 2005).

Para Watson (1995), es “la capacidad de percibir hacia dónde uno quiere ir, y de tomar las medidas necesarias para mantener el rumbo y llegar al destino”. Estrategia es conocer donde nos encontramos, hacia donde vamos, cual es nuestra guía y cuáles son los recursos que contamos para alcanzar las metas (Forbes, 2014).

#### **Programas**

Un programa se define como un plan que señala la secuencia de actividades específicas, que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como el tiempo necesario para efectuar cada una de sus partes (García y Valencia, 2012).

### **Establecimientos Tipo Inspección Federal**

**Un Establecimiento Tipo Inspección Federal (TIF)** es una instalación de sacrificio de animales de abasto, frigoríficos e industrializadores de productos y subproductos cárnicos, que es objeto de una

inspección sanitaria permanente, en la que se verifica que las instalaciones y los procesos cumplan con las regulaciones que señala la SAGARPA para que los alimentos sean inocuos.

Según la SAGARPA (2011), algunos de los establecimientos que se apegan al Sistema de Inspección Federal son: sacrificio, proceso, almacenamiento, corte y deshuese. Este Sistema TIF es el único reconocido por autoridades sanitarias de otros países, debido a que cumplen con estándares internacionales en materia de inspección sanitaria sobre los procesos de obtención y transformación de productos de origen animal.

### **Dictaminación y certificación**

Esta certificación trae consigo una serie de beneficios a la industria cárnica, permitiendo la movilización dentro del país de una manera más fácil, al contar con la garantía de la calidad sanitaria con la que fue elaborado el producto. Del mismo modo, abre la posibilidad del comercio internacional, ya que los establecimientos TIF son los únicos elegibles para exportación de bienes de origen animal.

**Los establecimientos TIF** se apegan a normas nacionales e internacionales de sanidad e higiene. Entre las normas nacionales que se apega de manera cabal son la NOM-008-ZOO-1994, NOM-009-ZOO-1994 y la NOM-033-ZOO-1995, referentes a la matanza, construcción, equipamiento de los establecimientos y procesos de la carne (SENASICA, 2015).

**El Rastro TIF** se puede definir como una instalación de sacrificio y proceso de ganado bovino, porcino y aves, que se encuentra certificado por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. En estas instalaciones, el sacrificio se realiza mediante una estricta inspección sanitaria, un adecuado manejo antes y durante el sacrificio; así como el mantenimiento de la canal en refrigeración durante un periodo de 24 horas, conforme lo establecido en las normas sanitarias, lo anterior con la finalidad de garantizar que el producto que obtenga el consumidor sea de la más alta calidad (Torrescano *et al.*, 2008).

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

La presente investigación presenta una adaptación metodológica a través de un proceso ordenado que tiene como objetivo demostrar la utilidad de la Planeación Estratégica en empresas dedicadas al procesamiento de la carne. La investigación se realizó en una empresa procesadora de carne en el estado de Coahuila; se aplicó la técnica de investigación cualitativa mediante entrevistas que fueron de tipo estructuradas.

**Primera Etapa:** La metodología empleada en la presente investigación, consistió en la recopilación formal de información proveniente de diversas fuentes sobre el tema de interés, las cuales están constituidas por artículos, revistas, libros, documentales, etc.

**Segunda Etapa:** Se elaboraron los cuestionarios de entrevistas para su aplicación a los distintos actores sociales y responsables de la empresa según sus ámbitos de conocimiento y funciones.

**Tercera Etapa:** Se obtuvo la información de campo, se realizaron visitas a la empresa donde se aplicaron los cuestionarios a los actores clave. En esta etapa se utilizó la metodología UALAE (Técnica especializada en Administración Estratégica-UAL 2000).

**Cuarta Etapa:** Se procedió al análisis e interpretación de la información para la elaboración de los resultados, es aquí donde se formula el Plan Estratégico de la empresa.

### **Metodología UALAE**

- 1) Misión: ¡La empresa hoy!
- 2) Visión: ¡La empresa mañana!
- 3) Objetivos: ¿Cuáles son los fines y las metas? ¿Quiénes los elaboran?
- 4) Políticas: ¿Quiénes son los responsables de aplicarlas?

- 5) Programas: Las actividades más importantes que se llevan a cabo para mejorar de manera continua. ¿Cómo se establecen?
- 6) Estrategias: ¿Cuál es el mejor camino o manera de llegar al punto señalado?
- 7) ¿Quién las diseña? ¿Cómo se aplican? ¿Quiénes son los responsables de la ejecución y seguimiento?
- 8) Tácticas: ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién, y cuándo?
- 9) Diagnóstico: ¿Cómo se observa el presente de la empresa?
  - a. Fortalezas (ventajas, fuerzas, potencialidades, etc).
  - b. Debilidades (desventajas, limitantes, prejuicios, etc).
  - c. Oportunidades (situaciones favorables del exterior).
  - d. Amenazas (peligros, situaciones negativas externas, etc).
- 10) Pronóstico ¿Hacia dónde se dirige la empresa?, el posible futuro de la empresa.
- 11) Conclusiones y Recomendaciones. Presentar ideas y soluciones claras y concretas.
- 12) Control y Seguimiento. Diseñar registros que permitan observar las medidas tomadas para mejorar las condiciones laborales.
- 13) Presentación de Resultados. Al final de un ciclo administrativo o cada determinado periodo de tiempo, presentar y analizar los resultados obtenidos al aplicar un P.E
- 14)

La Metodología UALAE del autor Aguilar V.A. se aplica adoptándola y adaptándola a cada tipo de empresa y sus circunstancias específicas de trabajo.



Figura 1. Metodología UALAE.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se describe la aplicación directa de la Planeación Estratégica en la empresa motivo de estudio y análisis.

### Misión

Abastecer a nuestros clientes con productos cárnicos de la mejor calidad y servicio, a través de personal competente, tecnología de punta y precio justo, esto lo logramos al ser productores y comercializadores directos.

### Visión

Ser líder a nivel nacional en producción y comercialización de productos cárnicos; además de seguir exportando canales e impulsar a todos los clientes para que sigan adquiriendo nuestros productos.

### Valores

Constancia, disciplina, honradez, mejora continua, puntualidad, responsabilidad y espíritu de servicio.

### Objetivos

Brindar el mejor servicio de maquila a todo público tanto de ganado bovino como de porcino.

Dar un sacrificio humanitario e inocuo al ganado respetando las Normas Oficiales Mexicanas emitidas por la SAGARPA.

Garantizar a los clientes productos con calidad sanitaria para su bienestar.

Seguir exportando canales a los países que más convenga.

### Metas

Trabajar al cien por ciento de su capacidad instalada, la cual es de 300 cabezas diarias. Los objetivos y metas los elabora la Gerencia, realizan una junta con los dueños y gerentes y se elaboran en base a la situación de la empresa.

### Políticas

Entrada restringida de personas ajenas a las áreas del sacrificio.

Todo el personal que labora en contacto directo con el producto y con materiales que tengan contacto con el producto, como materiales de empaque, ha sido capacitado en las “Buenas Prácticas de Manufactura” para prevenir la adulteración del producto y evitar la creación de condiciones no sanitarias que puedan alterar la inocuidad del producto final.

Todo trabajador que tenga contacto con el producto deberá usar bata, botas blancas, cubre bocas y cofias.

Se prohíbe la entrada completa de alimentos y bebidas al área de sacrificio.

Las canales deberán ir limpias y libres de contaminante, al momento de entregarlas deberán tener una temperatura inferior a los 4 grados centígrados.

Política de vidrio para la planta procesadora y transporte: Todas las fuentes de luz y de materiales factibles a rupturas permitidos (ventanas, lámparas, carátulas, relojes, espejos, caratulas de basculas, etc.) deben estar protegidas de manera eficaz para evitar posibles contaminaciones del producto, material de empaque y materia prima.

Aplicar en forma estricta las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Como establecimiento “Tipo Inspección Federal-TIF” es obligatorio evaluar en forma periódica la efectividad del Programa Operativo Estándar de Sanitización (POES) para prevenir contaminación directa o adulteración del producto, en caso de ser necesario se cambiarán los procedimientos requeridos, las estructuras de la planta, el equipo, los utensilios, o el personal, además de modificar, de ser necesario la operación.

Se prohíbe la entrada a los trabajadores con aretes, dijes y cadenas.

Los uniformes serán fabricados con materiales de fácil lavado, así mismo serán lavados en la lavandería de la empresa de forma diaria al término de las labores, por lo que se asegura que al inicio del día se cuenta con uniformes limpios para todo el personal que labora en las diferentes áreas de producción.

Todos los empleados que laboran en esta planta se someten a exámenes médicos para asegurar el buen estado de salud. Así mismo, todo empleado que presente síntomas de alguna enfermedad infecciosa, lesiones supurantes, lesiones abiertas, son considerados fuentes de contaminación microbiana, por lo que deben ser excluidos de la línea de producción para evitar la contaminación del producto.

La recepción de animales se efectuará con un mínimo de 12 horas previas a la hora del sacrificio. No recibirán animales que no traigan la papelería correspondiente: Certificado zoosanitario (original y vigente), pase del ganado (original y legible) debe incluir nombre del propietario, nombre y firma de la autoridad que lo avala.

El Médico Veterinario Zootecnista (encargado del área de calidad) es el responsable directo de aplicarlas.

### **Programas**

**Programa de Aseguramiento de Calidad.** - Es en base al plan HACCP y POES se diseñan en base a los requisitos de las Normas Oficiales Mexicanas Zoosanitarias.

**Programa de Sanidad.** - Son en base a las Normas Oficiales Mexicanas que aplican en la Movilización animal, transporte, buen trato a los animales y las Buenas Prácticas de Manufactura.

**Programa de Limpieza profunda de instalaciones.** - Se realizan en los días que no sacrifican animales, y existe un rol de limpieza de seguridad, este se programa día a día.

**Programa Operativo Estándar de Sanitización.** - Está orientado a prevenir la creación de condiciones no sanitarias de las instalaciones y equipos que puedan incidir en forma directa en la inocuidad del producto final.

**Programa de Trazabilidad de los animales sacrificados en el establecimiento.** - Supervisando cada detalle de esta norma.

### **Estrategias**

Observancia y aplicación de las Normas Oficiales Mexicanas.

Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura, además de llevar un seguimiento en formatos. Establecen un control en la limpieza de la planta y de los trabajadores.

Cuentan con una tabla de control y plan de trabajo por cada área, donde concentran las responsabilidades y personal encargado para cada parte del sacrificio, con el fin de llevar un control y verificación de las actividades.

Cumplir en tiempo y forma la entrega de las canales inocuas y de calidad.

Tienen un Plan de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP)

Cumplir con las observaciones hechas por la SAGARPA.

Los responsables de aplicarlas es un grupo que está dirigido por el Médico Veterinario responsable de esta importante área.

### **Tácticas**

Identifican peligros y estiman los riesgos que pueden afectar la inocuidad de la carne, a fin de establecer las medidas para controlarlos.

Definen las medidas preventivas que controlarán los peligros identificados, para proceder a un eventual rediseño del proceso y para determinar los Puntos Críticos de Control (PCC).

### **Proceso de Diagnóstico Situacional Actual**

#### **Fortalezas**

Es un rastro Tipo Inspección Federal.

Tienen un permiso para exportar a Corea y Japón.



Equipo e infraestructura moderna para el sacrificio del ganado.

Es el único rastro en la región.

Cuentan con laboratorio de patología propio de la empresa.

Cuentan con un plan HACCP.

Se les da una constante capacitación a los trabajadores.

Tienen solvencia económica para llevar a cabo el plan HACCP y POES.

Cuentan con una planta tratadora de aguas.

### **Debilidades**

Que es una concesión municipal y por tanto les limitan el cobro por sacrificio.

No cuentan con un reglamento general de la empresa, se basan únicamente en las Normas Oficiales Mexicanas.

No se da a conocer la Misión y Visión a los trabajadores.

### **Oportunidades**

Por la cercanía con la Cd. de Monterrey, varios ganaderos originarios de esta ciudad utilizan el servicio de maquila del rastro.

Se concentran en una zona semi-estratégica.

Aprovechar los programas de financiamiento para poder dar mantenimiento al equipo y maquinaria.

Tienen clientes del mercado externo (Corea y Japón).

### **Amenazas**

Sequía.

Existen menos engordadores y se importa más carne de lo que se procesa en la región.

En los últimos meses se redujo el número de animales a sacrificar y por consecuencia sus ingresos.

Dejaron de procesar víscera para exportación.

Redujeron más de la mitad del personal, a causa de que disminuyeron sus ventas.

### **Pronóstico**

Realmente cada mes es incierto, porque en la actualidad se encuentran en un punto de equilibrio no adecuado debido a que desde hace dos meses se redujo el número de animales a sacrificar aunado con los ingresos, a la vez dejaron de procesar vísceras para exportación debido a la reducción de la demanda extranjera, esperan que la empresa se mantenga y que en los meses de mayor demanda (agosto-septiembre) se mejore la situación.

## **CONCLUSIONES**

Por el número de empleados y el tipo de infraestructura e instalaciones esta empresa se concentra entre las pequeñas y medianas empresas.

Aun sin saberlo practican el proceso administrativo; no lo conocen a fondo, pero lo practican por experiencia práctica e intuición.

La infraestructura y equipo quizás no se encuentra a lo más reciente en tecnología; pero es moderna y suficiente para alcanzar calidad e inocuidad en la carne.

La empresa está trabajando a menos del 50% de su capacidad instalada.

La permanencia de esta empresa es incierta y difícil de avizorar en el futuro.

Aun cuando dicen no tener el Reglamento General de la empresa, se observó que si existe tal reglamento; ya que los trabajadores se desempeñan con uniformes de trabajo; se observó una planta tratadora de aguas residuales, además de no permitir la entrada en las áreas de la operación; se recomienda desarrollar y establecer un Reglamento General de la empresa.

Les hace falta mejor organización y buena integración de recursos, se recomienda elaborar e implementar un plan estratégico en el cual se comprenda todas las áreas.

Se recomienda observar cautelosamente el desempeño de la empresa en el corto plazo.

Se debe analizar el mercado que atiende la empresa y descubrir clientes potenciales en el inmediato y largo plazo, además de controlar los gastos de producción y nóminas, se requiere vigilar los gastos y mermas, para hacer uso eficiente de los recursos y así ganarles con las ventas a los gastos, eso les dará éxito en la etapa que se encuentran.

La empresa cumple al 100 % la normatividad sanitaria que establece la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Entre las Normas Oficiales Mexicanas que cumplen se encuentran: NOM-009-ZOO-1994 que hace referencia al proceso sanitario de la carne, NOM-033-ZOO-1995 hace referencia al Sacrificio Humanitario de los animales domésticos y silvestres y la NOM-008-ZOO-1995 hace referencia a las especificaciones zoonosológicas para la construcción y equipamiento de establecimientos para el sacrificio de animales.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, V. A. y C. De la Maza J. 2002. Planeación estratégica (Guía de estudio). 3ª Edición. Universidad Autónoma de la Laguna. Torreón, Coahuila, México.

Aguilar, V. A. 2009. Administración de Empresas Agropecuarias. Séptima Edición. Torreón, Coahuila, México. 198 p.

Claridades Agropecuarias. 2010. La producción de carne en México 2010. Núm. 207. México, D.F. pp. 19-36.

Forbes. 2014. Planeación estratégica de la empresa familiar. <http://www.forbes.com.mx/planeacion-estrategica-en-la-empresa-familiar/>

García S., E y L. M. Valencia V. 2012. Planeación Estratégica: Teoría y Práctica. 2a Edición. Editorial Trillas. México, D.F. 155 p.

Hill A., M., I. Duane, R. y R. Hoskisson. 2008. Administración Estratégica: Competividad y Globalización y casos. Séptima Edición. CENGAGE Learning. México, D.F. 343 p.

León, C. G., A. Aguilar V., F. Alvarado M. y J. Hermosillo S. 2009. La técnica del benchmarking estratégico y su aplicación a los agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios 24:836-848.

Martínez, V. F. 2006. Planeación Estratégica Creativa. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A de C.V. México, D.F. 311 p.

Munch, G. L. 2005. Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito. Primera Edición. Editorial Trillas. México, D.F. 99 p.

Rodríguez, V. J. 2005. Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. Quinta Edición. Editorial Thompson. México, D.F. 289 p.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. 2011. Comunicado de Prensa NUM. 083/11. México, D.F. 2 p.

SAGARPA. (S.F). Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Manual de Administración de ranchos pecuarios con base a uso de registros técnicos y económicos.

Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. 2015. Establecimientos Tipo Inspección Federal. Disponible en: <http://www.senasica.gob.mx/?id=743>.

Spendolini, M. J. 1994. Benchmarking. Primera Edición. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 247 p.

Torrescano U., G.R., A. Sánchez E., N. González M. y J.P. Camou A. 2008. Tecnología e ingeniería del sacrificio y su repercusión en la calidad de la canal de animales de abasto. 2(1):10. México.

**\* Artículo recibido el día 16 de abril de 2015 y aceptado para su publicación el día 05 de octubre de 2016**