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.*

UNA NUEVA METODOLOGÍA EN PLANEACION ESTRATEGICA COMO UN RECURSO BASICO EN LA GANADERÍA LECHERA. Versión 2017

Alfredo Aguilar Valdés[1], Agustín Cabral M.[2], Luis F. Alvarado M.[2], Tomás Alvarado M.[2] y Roberto David Rubio Marcial[3]

A New Planning Strategy Methodology as a resource in dairy farming. 2017 Version

ABSTRACT

The UALAE methodology is a theoretical protocol, complemented with practical aspects that are observed on a daily basis in agricultural enterprises. This methodology consists of twelve consecutive stages that are used to determine the conditions and status of the company to which it is applied. These are mission, vision, objectives, policies, programs, strategies, tactics, diagnostic, forecasting, conclusions and recommendations, controls, and finally, the presentation of the results.

As an exercise, this methodology deals with basic theoretical aspects that need to be supported or complemented by the practical characteristics of agricultural enterprises. The complexity depends on the geographical location and the company's size, whether it is at a local, regional, national, or international level. The methodology is flexible and can be adapted to the size and type of agricultural enterprise to which it is applied.

Keywords: UALAE method, stages, flexible.

RESUMEN

La metodología UALAE es un protocolo teórico que se complementa con aspectos prácticos que se ven día a día en las empresas agropecuarias. Esta metodología se compone de doce etapas consecutivas para determinar las condiciones y el estado de la empresa a la que se aplique, por lo anterior las etapas son las siguientes: misión, visión, objetivos, políticas, programas, estrategias, tácticas, diagnóstico, pronóstico, conclusiones y recomendaciones, control y finalmente la presentación de los resultados.

Como ejercicio esta metodología trata de aspectos teóricos básicos que se necesitan respaldar o complementar con aspectos prácticos de las empresas agropecuarias, la complejidad depende de las condiciones geográficas y del tamaño de la empresa es decir hablar de un nivel local, regional, nacional o internacional, dependiendo de esto la metodología es flexible y se puede ir adecuando al tipo de empresa agropecuaria en la que se requiera trabajar.

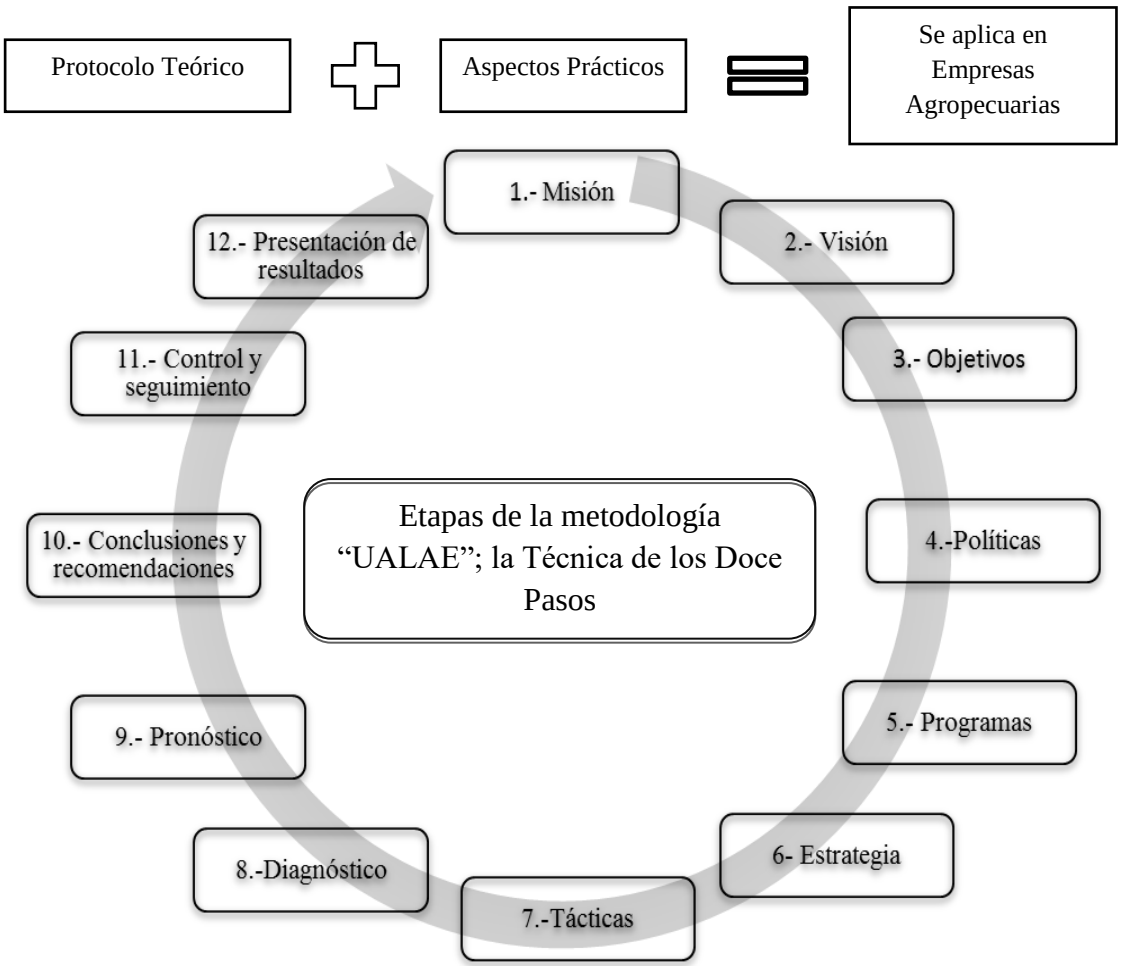
Palabras Clave: Método UALAE, etapas, flexible.

MATERIAL Y MÉTODOS

Los estudiosos se preguntarán ¿Qué es la metodología “UALAE”? tal vez suene un poco impactante, pero esta metodología puede resultar positiva o limitada según la perspectiva de la persona que desee ejecutarla, para eso de manera sencilla y conveniente se mencionan cada una de sus doce etapas dando a conocer la esencia.

A continuación, se esquematiza lo que abarca la metodología.

[1] Autor Principal-Correo: aaguilar@ual.mx.
[2] Grupo de trabajo e investigación: Cuerpo Académico UAAAN-CA-10.
[3] Tesis de Licenciatura actualizada al 2017.Torreón Coahuila



La metodología UALAE esquematizada requiere de la parte teórica bien fundamentada para determinar cada uno de los pasos o etapas, y una vez cumpliendo con esta primera fase se continua con la segunda que es la presentación del caso práctico es decir adoptar y adaptar los doce pasos o etapas de la metodología en una empresa agroalimentaria para poder determinar las condiciones y el estado de la explotación. Hay que recordar que la metodología tiene como función solo proponer un tipo de estudio retrospectivo y prospectivo de la empresa a estudiar. Ahora bien, se irán desarrollando cada uno de los pasos de manera muy breve pero entendible.

1. Misión – son las acciones inmediatas a tomar en cuenta, la razón de ser de una empresa, la tarea o función básica de la empresa en otros términos es la declaración duradera de los objetivos. ¡¡¡ LA EMPRESA HOY¡¡¡
2. Visión – es la forma de percibir el futuro, el mapa de rutas de todo negocio que tiene como fin describir el estado deseado para el mañana. ¡¡¡ LA EMPRESA MAÑANA¡¡¡
3. Objetivos – son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano, estos deben ser cualitativos y cuantitativos y escritos en un tiempo específico. Evitar el exceso en su uso y caer en la "objetivitis".
4. Políticas – son los enunciados de carácter general y específico que norman y regulan las acciones y decisiones de las organizaciones, también son llamadas guías para orientar las decisiones a tomar ante una determinada situación.

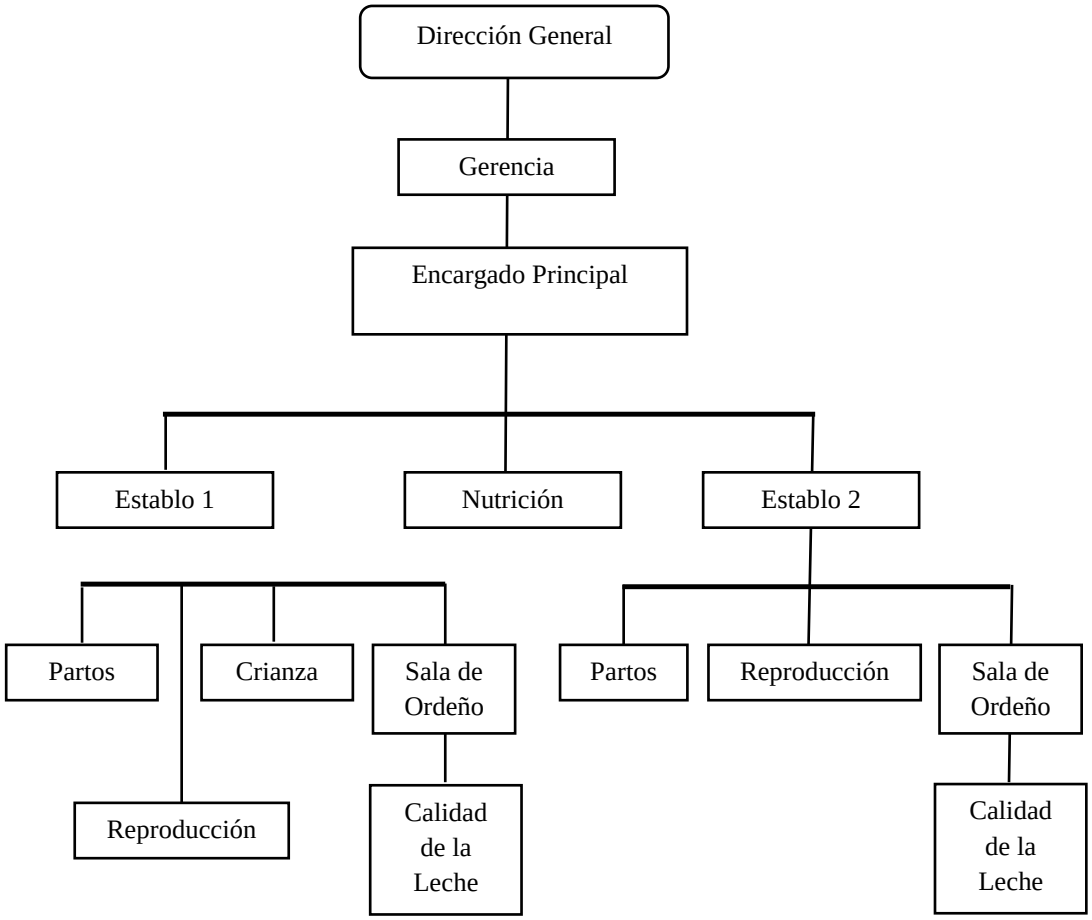
5. Programas – es un plan que determina la secuencia de actividades específicas, dando a conocer los siguientes fines: señalar las actividades que conforman el proceso de producción, diseñar objetivos para cada una de las etapas y determinar los pasos en secuencia dentro del proceso de producción. Calcular tiempo y costo de cada acción.
6. Estrategias – son las ideas rectoras que orientan la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo, las estrategias también conforman cursos alternos de acción a largo plazo o bien es una respuesta al medio justo a tiempo. Varias tácticas conforman una buena estrategia.
7. Tácticas – es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general, las tácticas se refieren a cada departamento o unidad y están orientadas a mediano o a corto plazo. Se diseñan y aplican para los mandos medios.
8. Diagnóstico – da a conocer la situación actual de la empresa, es decir es una forma de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo y las posibles sugerencias para resolver la situación.
9. Pronóstico – son instrumentos que prevén las necesidades futuras, el inconveniente que presentan es que no son exactos totalmente, sin embargo, sirven como puntos de referencia.
10. Conclusiones y recomendaciones – son las etapas en las que han sido revisadas las acciones anteriores y se da a conocer con claridad la situación actual de la empresa con sus posibles sugerencias.
11. Control y Seguimiento – consiste en evaluar y supervisar las actividades que se realizan, además de medir y corregir el desempeño individual y organizacional, dicho de otra manera, representa el área de ajustes de la administración, así también implica la comparación de los resultados con los objetivos planeados y sobre todo tener una continuidad especial y perseverante.
12. Presentación de resultados – es dar a conocer toda la información recopilada de los problemas acontecidos y sus soluciones dadas, dicho de otra forma, es presentar un documento escrito y gráfico ante los interesados bien elaborado, bien documentado y redactado para que sirva de apoyo a través del tiempo.

RESULTADOS

Caso práctico: Empresa Lechera

Para iniciar y familiarizarnos con el caso práctico es conveniente dar a conocer una breve descripción del establo, su fin es la producción láctea, está dividido en 2 partes denominados establo 1 y establo 2. Cuenta con 125 operarios entre ellos están 2 Médicos Veterinarios Zootecnistas, 2 Ingenieros Agrónomos y el resto son inseminadores, pastureros y otros empleados y trabajadores. El nombre del establo se omite por razones discrecionales.

A continuación, se da a conocer el organigrama de una gran empresa lechera, característica de la Comarca Lagunera (Norte Centro de México) en donde se implementó esta técnica. El tamaño de este Organigrama corresponde al tamaño de aproximadamente 40 grandes establos que de manera semejante lo han diseñado y aplicado.



De manera muy representativa con este organigrama se trata de dar un panorama de lo que es un gran establo lechero, en el cual se aplica la metodología "UALAE" de esta manera será mucho más fácil entender cada uno de los pasos. Solo hay que tener muy en claro que el establo abarca 3 líneas piloto, la primera es el establo 1 en su conjunto, la segunda es la nutrición y la última lo constituye el establo 2. El área de nutrición se considera en este nivel por ser la que abastece a los dos establos y en la que se invierte el mayor porcentaje en costos.

1.- Misión

Seguir produciendo la mayor cantidad de leche al menor costo posible, sin exceder el 5 % de sobrantes de la alimentación y preservar la salud y el crecimiento de los reemplazos para asegurar una óptima salud y producción láctea en las vacas.

2.- Visión

Lograr alcanzar el óptimo rendimiento lácteo de las vacas y poder establecer un precio estándar para toda la producción diaria de leche evitando al máximo las vacas problemas mediante el adecuado manejo médico-zootécnico en cada área.

3.- Objetivos

De manera general el objetivo del establo es la producción máxima de litros de leche diarios reflejados para recuperar y superar los costos de alimentación.

Estos están dados en función de cada área de trabajo, por ejemplo, el área de mantenimiento, de alimentación de crianza y sala de ordeño, no quiere decir que sean las únicas áreas, si no que el mayor éxito del establo se debe al pleno funcionamiento de estas áreas.

Mantenimiento	➢ Herramientas y equipo necesario debe ser inventariado cada semana ➢ Monitoreo diario de las llantas de los tractores y los camiones revolvedores ➢ Reportar el estado diario de las maquinas operando
Crianza	➢ No sobrepasar el 2 % de mortandad de becerras ➢ Brindar el calostro de primera calidad en las primeras doce horas de nacida de las becerras ➢ Detectar becerras problemas y eliminarlas de la crianza (ejemplo: problema de “freemartin”)
Alimentación	➢ A simple vista que la ración se observa homogénea ➢ No exceder el 5% de sobrantes ➢ Cubrir los requerimientos nutricionales de las vacas en relación a cada etapa productiva ➢ Monitorear a todas horas el pesebre del animal
Sala de ordeño	➢ Despunte adecuado a la entrada de las vacas ➢ A la salida un sellado correcto ➢ Brindar los días de tratamiento ya establecidos

4.- Políticas

Dentro de este rubro el encargado da a conocer que la manera más adecuada para que los trabajadores cumplan con lo que tengan que hacer es lo siguiente: al momento de contratarlos se les realiza una previa entrevista para conocer las capacidades y limitantes de la persona, les da a conocer el horario de trabajo y el salario, pero lo más importante que aplica el encargado es el de fomentar los valores como la honradez, la honestidad, la constancia y la iniciativa propia de cada individuo y que la manera más factible de determinar que las cosas marchan bien es la interacción del personal con los valores ya que si no se cumple esto, es claro ejemplo de que algo marcha mal detectando el encargado rápidamente la falta.

Por su parte el responsable no trata de ser un mero jefe para sus trabajadores si no el de demostrar trabajar en equipo en el que todos deben participar de manera adecuada, persiguiendo un fin común. Menciona que él no está a cada momento diciéndoles lo que tienen que hacer si no que trata de predicar con la puntualidad y ejemplo.

5.- Programas

Están adecuados a cada área de trabajo

- El correcto suministro de calostro a la becerra al momento del nacimiento.
- Durante el día monitorear la calidad de agua y alimento de los recipientes en las becerreras.
- Programa de limpieza y desinfección de becerreras cada determinado tiempo.
- Tratamiento alternativo y flexible contra neumonías.
- De alimentación en relación a las diferentes etapas de producción.
- De monitoreo constante de pesebres.
- De detección de celo en vacas.
- Adiestramiento constante de los trabajadores y reuniones de capacitación cuando se requieran.

6.- Estrategias

Se diseñan en la función de planeación y se refieren a diversas alternativas como es el abastecimiento puntual de forrajes y granos.

Para esta acción la estrategia es la anticipación de la información de la existencia de granos y forraje en el mercado por parte del grupo agroindustrial al encargado general del establo, de esta manera en ninguna ocasión desde el inicio de cada día el establo no se quede sin granos y forrajes.

Para el correcto funcionamiento de cada área de trabajo, el encargado trata de verificar qué errores acontecen si estos crecen es un claro ejemplo de que los trabajadores no están poniendo en práctica los valores recomendados y es aquí donde el encargado interviene para aterrizar el problema y brindar una solución efectiva y eficiente.

7.- Tácticas

Son las acciones que se ejecutan en el momento que ocurre un problema, para su pronta solución, dos ejemplos:

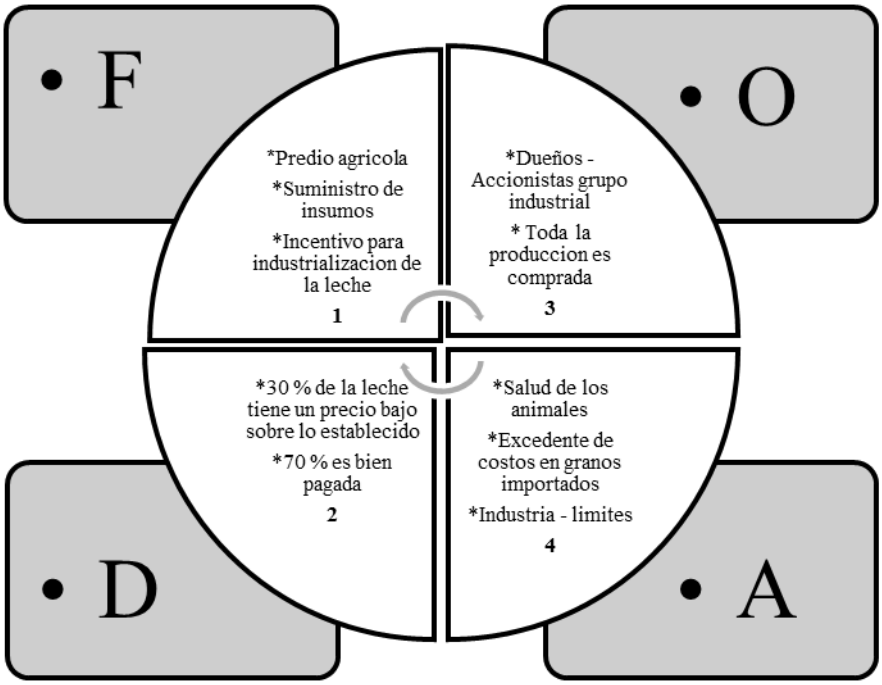
Que la maquinaria para arrimar o repartir el forraje no sirve, se piensa inmediatamente en solucionar el problema: se acude a mantenimiento y se pregunta si existe la refacción requerida, si hay, se soluciona al momento y si la respuesta es negativa se prosigue a identificar algo que solucione el problema, entonces se identificó una cuchilla e inmediatamente se monta al tractor y se trata de cubrir la tarea faltante y de esta manera se soluciona de manera práctica el problema.

Aumento del porcentaje de vacas preñadas, por un momento este acontecimiento es favorable para la empresa, pero el elevado porcentaje de vacas preñadas ¿Cómo se justifica?, la interrogante ante tal situación, el encargado decide ir al lugar de los hechos y observa cuidadosamente el escenario después de un largo rato determina que el alto porcentaje se debe a que el inseminador se dio a la tarea de ir seleccionado puras vaquillas. De esta forma se detecta oportunamente el acontecimiento antes mencionado y se le da una solución táctica.

8.- Diagnóstico

Análisis FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

En el siguiente grafico se da a conocer el análisis FODA, que es la etapa o paso número ocho, el cual da la pauta de lo siguiente: para poder entenderlo se enumeran los cuadrantes para describir cada uno. El cuadrante uno indica que el predio agrícola es la mayor fortaleza que tiene el establo debido a que se ha favorecido la reducción de los costos de la alimentación por vaca, también se incluye el suministro de insumos a mejor precio de los que se puede encontrar en el mercado y finalmente el incentivo por la industrialización de la leche que da a entender que por cierto porcentaje de leche que se industrializa al establo lo incentivan con cierta cantidad monetaria. En el cuadrante tres la oportunidad que tiene el establo es que los dueños legítimos del mismo tienen acciones dentro del grupo industrial al que pertenecen lo que les permite canalizar toda la leche producida al día sin importar la cantidad de litros. En el segundo cuadrante se plasma una debilidad que, así como les adquieren toda la leche producida diariamente solo el 70% es bien remunerada, sin embargo, el 30 % restante se le paga a un precio más bajo de lo estimado, son las reglas establecidas por el grupo agroindustrial. Dentro del cuarto cuadrante la amenaza mayoritaria es la falta de salud en los animales ya que una buena producción de leche diaria se interrelaciona directamente con el buen estado de salud de los animales, otra amenaza es cuando se llega el excedente de costos de los granos importados porque automáticamente esto eleva en gran medida el alza del costo de la ración y finalmente por parte del grupo industrial el establo está sometido a un crecimiento constante.



Este apartado se cubre mediante la supervisión diaria y en todo momento del encargado en las distintas áreas del establo y se corrobora mediante las juntas mensuales entre encargados de áreas, el encargado general y la dirección general o sea el propio dueño.

9.- Pronóstico

Este se lleva a cabo mediante el cálculo de números o de cantidades, por ejemplo, la cantidad de dinero perdido por los excedentes de sobrantes de alimento en el pesebre de los animales. O bien el consumo de alimento por vaca por día y la producción diaria de leche, si la producción de leche cubre los gastos de la alimentación se decide que la vaca siga en producción, si no es así se decide desechar la vaca.

10.- Recomendaciones

Se dan a conocer de manera formal en las juntas mensuales llevadas a cabo en el establo con el fin de mejorar cada día y así evitar cometer los mismos errores. Se ha implementado entre los trabajadores la norma de corregir y evitar.

11.- Control y Seguimiento

Se lleva a cabo en sus tres presentaciones: 1.- Antes de que ocurra el problema, 2.- Cuando está ocurriendo el problema y 3.- Una vez terminado el problema se toman medidas previsoras, y darles sobre todo un seguimiento adecuado y puntual a dichas medidas, observando que se cumplan cabalmente.

12.- Presentación de resultados

El encargado del establo siempre mostró una gran disposición al trabajo al igual que el interés por esta metodología. De manera muy particular nos sorprendió la forma en que el encargado administra el

establo, nos compartió una experiencia que en un momento establecido al establo 1 le bastaron solamente alrededor de tres años para que pudieran crear el establo 2, su crecimiento fue muy favorable ya que se tenía pensado en crear más instalaciones con mayor número de vacas productoras de leche, pero la limitante fue que el grupo industrial al que pertenecen marcan un tope en la recepción de la leche.

CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación con sus resultados alcanzados ha sido el producto de una década de estar aplicando esta metodología a diversas explotaciones agropecuarias en el norte de México. La participación cada vez mayor de productores interesados en aplicarla nos ha dado avances más precisos y aplicados logrando cada vez mejores resultados. Los autores investigadores invitan a los interesados y estudiosos de la planeación estratégica a que apliquen la Metodología UALAE y sobre todo expongan sus resultados para conocer y saber de los avances o retrocesos de este método. Se admiten todo tipo de sugerencias y recomendaciones para la mejora continua de esta técnica.

REFERENCIAS CITAS BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

Aguilar, V. A. 2012. “Planeación Estratégica” (Guía de Estudios). Universidad Autónoma de la Laguna. 4ª Edición. Torreón Coahuila, México. pp 38-45.

Aguilar, V. A. 2005-2015. Trabajos de investigación multidisciplinario y de vinculación con el sector productivo en Ganadería Lechera. UAAAN-CA-10. Torreón, Coahuila, México.

AC – IICA Ecuador. 2009. Situación y perspectivas de la agroindustria y microempresa rural en el Ecuador. República del Ecuador. Editorial IICA. Colección empresarial.

Comisión Nacional del Medio Ambiente. 2001. “Guía para el control y prevención de la contaminación industrial”. Industria procesadora de la carne. Santiago. Chile. 50 p.

Crosby, P. 2007. Hablemos de Calidad. México D. F. Editorial Prentice.

Deming W. E. 2009. Calidad, Productividad y Competencia. Ediciones Díaz de Santos. 393 p.

Feigenbaum, A. V. 2005. Control total de la calidad. Editorial Continental. México. 922 p.

González, C. M. 2007. Algunas consideraciones sobre la Organización de Agroindustrias. En: Martínez de N. I., Restrepo, F. I.

Guerrero, L. R y J. G. León M.1996. Elementos de análisis de las cadenas productivas. Documento Técnico. México.

Ishikawa, K. 2005. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma. Colombia. 261 p.

Izar, L. J. y J. González O. 2004. Las 7 herramientas básicas de la calidad: descripción de las 7 herramientas estadísticas para mejorar la calidad y aumentar la productividad. Universidad Autónoma de S. L. P. México. 216 p.

Juran, M. F. G. y R. Binghanm. 2000. Manual de Control de la Calidad. Editorial Reverté, Barcelona. 1509 p.

Sandholm L. 2005. Control Total de Calidad. Editorial Trillas. México. 221 p.

Martínez, de N. I., I. Restrepo F. y C. Zamora, M de E. 2007. Alimentación Básica y Desarrollo Agroindustrial, Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

Zamora, M de E. C. 2007. Alimentación Básica y Desarrollo Agroindustrial. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.

SAGARPA-Coordinación General de Ganadería. 2000. "La producción de carne en México y sus perspectivas 1990-2000". http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Publicaciones diversas.

*** Artículo recibido el día 23 de agosto de 2016 y aceptado para su publicación el día 17 de abril de 2017**

MISIÓN

Formar profesionales de alta calidad través un modelo educativo innovador, equitativo, enfocado en el aprendizaje, y pertinente a las necesidades del entorno; que desarrollen un gran sentido humanista, que sean promotores y partícipes de los procesos de cambio de la nación, que den certidumbre a su proyecto de vida, con una sólida orientación ética y moral, respetuoso del patrimonio cultural y ambiental, con actitudes y aptitudes creativas e innovadoras, valores que en su conjunto les permitirán vincularse al desarrollo integral de la Región y del Estado.

VISIÓN

En el año 2020, los Sonorenses identifican a la Universidad de la Sierra por su oferta educativa, estrechamente vinculada con el desarrollo de la Región, el Estado y el País; por sus políticas de equidad en el acceso y permanencia escolar; por la capacidad y competitividad de sus PE, todos acreditados por organismos reconocidos por la SEP; por el alto nivel de habilitación de los docentes, integrados en CA que generan, aplican y difunden conocimiento; y por su labor en la divulgación y preservación del patrimonio cultural. Los estudiantes, organizados en comunidades de aprendizaje, cuentan con espacios y acceso a TIC que potencian el aprendizaje, poseen aptitudes y actitudes emprendedoras, visión crítica, son creativos e innovadores, lo que contribuye a su rápida incorporación a la vida económica. Los procesos estratégicos de gestión, certificados por estándares de calidad, operan en línea, en un sistema integral automatizado, que da certidumbre y transparencia a la gestión universitaria