



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN EMPRESAS CON SERVICIOS
AGRÍCOLAS (CASO EMPRESA BIOTAGRI S.A. DE C.V.)”**

TESIS
Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración de Negocios Global

DIRECTORA:

Dra. Patricia Vázquez Juárez

Asesores:

M.C.I. Kathia Luis Gatica
Dra. Rosa María Solís Salazar

PRESENTA:

Ruth Itzel Cruz Hernández

Puebla, Pue. Diciembre 2023



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0034/2023
Asunto: Digitalización de la Tesis

C. CRUZ HERNÁNDEZ RUTH ITZEL

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN EMPRESAS CON SERVICIOS AGRÍCOLAS (CASO EMPRESA BIOTAGRI S.A. DE C.V.)", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 29 de noviembre de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP
RMM*/GMJ

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
Tel. 222 229 55 00 Ext. 5552

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN EMPRESAS CON SERVICIOS AGRÍCOLAS (CASO EMPRESA BIOTAGRI S.A. DE C.V.”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

RUTH ITZEL CRUZ HERNÁNDEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 27 de noviembre de 2023



DRA. PATRICIA VÁZQUEZ JUÁREZ

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN EMPRESAS CON SERVICIOS AGRÍCOLAS (CASO EMPRESA BIOTAGRI S.A. DE C.V.”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

RUTH ITZEL CRUZ HERNÁNDEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 27 de noviembre de 2023



M.C.I. KATHIA LUIS GATICA

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN EMPRESAS CON SERVICIOS AGRÍCOLAS (CASO EMPRESA BIOTAGRI S.A. DE C.V.)”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

RUTH ITZEL CRUZ HERNÁNDEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

H. Puebla de Z., a 27 de noviembre de 2023



DRA. ROSA MARÍA SOLÍS SALAZAR

c.c.p. Alumno(a)

DEDICATORIAS

Dedico este proyecto a la memoria de mi abuela y a todas las mujeres de su generación, que se desarrollaron en un mundo con menos oportunidades, tuvieron desigualdad y poco acceso a la educación. Su legado ha sido hacer familias con mejores posibilidades y perspectivas para la vida.

Este proyecto late con el corazón de las oportunidades que tus nietos tenemos.

AGRADECIMIENTOS

A los colaboradores de BIOTAGRI que me acogieron durante mi pasantía en la empresa, al Dr. Miguel y Dra. Erika, por su confianza, apoyo y accesibilidad para el desarrollo del proyecto.

A las profesoras que me lideraron en la elaboración de la tesis, Dra. Patricia, M. Kathia y Dra. Rosa, les agradezco sinceramente por compartir su valioso conocimiento, colaborar con paciencia y dedicarme su tiempo.

A la vida, a Dios y a mis padres: Gracias por permitirme llegar sana y plena al final de mi maestría. El accidente cambió mi perspectiva, pero ustedes siempre estuvieron ahí, incondicionales, apoyándome en cada aventura. A mi madre, por motivarme a dar lo mejor de mí y por su amor inquebrantable. A mi padre, por animarme a salir de mis límites y abrir nuevos horizontes para nuestra familia. La culminación de esta maestría es el fruto de su apoyo, paciencia y amor infinito.

A Yessenia, prima y amiga: Aunque lejos, tu apoyo incondicional y ejemplo de perseverancia han sido fundamentales. Gracias por compartirme tu experiencia emprendedora y tus consejos sobre servicio al cliente, las pláticas de análisis de negocios también se reflejan en esta tesis. A Denver, Ámbar, Nina, Josijey, Diego, Efrén, Itzel, Rubí, Sugeyli, Tere, Dora, Melisa, Ilse, Diana, Oliva y todos mis amigos, gracias por el apoyo incondicional que aligera mi vida.

A mi hermano, Jorge, gracias por inspirarme con tu deseo de crecer rápido y sin límites, por recordarme que hay un mundo afuera que nos falta conocer.

Con profundo agradecimiento y amor eterno, Ruth.

INDICE GENERAL

I. RESUMEN	10
II. INTRODUCCIÓN	10
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
IV. JUSTIFICACIÓN	12
V. OBJETIVO GENERAL	13
VI. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
VII. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	14
VI.I Sistematización de la pregunta de investigación	14
VIII. HIPÓTESIS	15
IX. VARIABLES	15
VIII.I. Variable dependiente	15
VII.II Variable independiente	15
X. DISEÑO METOLÓGICO	15
XI. ALCANCES Y LIMITACIONES	16
CAPITULO I. ESTRATEGIA EN LA ADMINISTRACIÓN	16
I.1. Definición de la estrategia	16
I.2. La estrategia en la administración	17
I.3. Planeación estratégica	19
I.4. Estrategia administrativa	23
I.5. Tipos de estrategias administrativas	24
I.6. Elementos de una estrategia administrativa	26
CAPITULO II. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN EMPRESAS CON SERVICIOS EN EL SECTOR AGRÍCOLA	28
2.1. Procesos de una empresa de servicios agrícolas	29
2.2. Estrategia de procesos en servicios agrícolas	30
2.3. Tipos de estrategias administrativas en empresas con servicios agrícolas ...	35
CAPITULO III. ESTUDIO DE CASO DE BIOTAGRI SA DE CV	37
3.1. Descripción general de la empresa	37
3.2. Análisis de la gestión y estructura interna de BIOTAGRI.	39
3.2. Estrategias competitivas de las otras empresas.	55

CAPITULO IV. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EMPRESA BIOTAGRI	58
4.1. Plan estratégico operativo	58
4.1.1. Plan estratégico de Capital Humano	58
4.1.2. Plan estratégico de Comunicación.....	73
4.1.3. Plan estratégico de procesos	74
4.2. Plan estratégico de cadena de valor	77
XII. CONCLUSIONES	85
XIII. REFERENCIAS	87
INDICE DE FIGURAS	92
INDICE DE TABLAS	92

I. RESUMEN

Las empresas del sector agrícola son de gran relevancia para la economía de nuestro país, además de ser fundamentales para la seguridad alimentaria, generando así tanto productos como empleos. La mayoría de las empresas de este sector son microempresas o PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), por lo que en la mayoría tienden a tener deficiencias administrativas y financieras. El presente proyecto pretende proponer estrategias administrativas con la finalidad de buscar mayores rendimientos económicos y mejorar sus servicios con ayuda de su capital humano, está enfocado en una empresa de reciente creación del sector de servicios agrícolas, la cual se ha desarrollado por subsistencia y con poca planeación estratégica.

Se propuso realizar una investigación exhaustiva respecto a sector interno de la empresa y el sector externo que influye en ésta, se realizó el análisis FODA, se definieron conceptos fundamentales a cubrir como son la misión, visión, políticas y valores del establecimiento; se analizaron datos administrativos, buscando puntos de debilidad, mejora y continuidad.

Los resultados que se obtuvieron después de realizar la recaudación de datos y su análisis, fueron las propuestas de estrategias administrativas; incluyendo estrategias de competitividad en el sector y de mejora continua.

II. INTRODUCCIÓN

Las empresas del sector agrícola son de gran relevancia para la economía de nuestro país, además de ser fundamentales para la seguridad alimentaria, generando productos y empleos. La mayoría de las empresas de este sector son PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), las cuales se pueden conceptualizar globalmente por ser una cadena productiva que ofrece bienes y servicios en pequeña dimensión refiriéndose al número de trabajadores y el mercado que abarca, hay que considerar que no existe definición exacta ya que sus criterios de clasificación varían entre países y autores (Cardoso, Velázquez y Rodrigo, 2012),

dirigida principalmente por sus propietarios, por lo que en la mayoría tienden a tener deficiencias administrativas y financieras.

El presente proyecto pretende proponer estrategias financieras y administrativas con la finalidad de tener mayores rendimientos administrativos, financieros y económicos, se enfoca a empresas de reciente creación, que en gran medida desconocen fundamentos para el manejo óptimo de la empresa.

Mediante una investigación exhaustiva respecto al sector interno de la empresa y el sector externo que influye en ésta, se realiza un análisis FODA, con definidos conceptos fundamentales para cubrir las necesidades básicas de una buena administración, se analizaron datos administrativos registrados a la fecha, se buscó objetivamente puntos de debilidad, mejora y continuidad a sus procesos administrativos, para su mejor rendimiento.

Como análisis y resultados del estudio de caso, se proponen estrategias administrativas a implementar, las cuales ayudarán a mejorar su operatividad, competitividad en el sector y mejorar su rentabilidad.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las PYMES de reciente creación cuentan con información más eficiente para dar inicio a sus operaciones en cualquiera de los rubros, sin embargo al ser una empresa nueva en la mayoría de las veces no saben elegir las mejores estrategias administrativas para su iniciación, consolidación y crecimiento, a la par, también influye el poco asesoramiento que se tenga o la falta de conocimiento de cada uno de los procesos que lleven a cabo, lo cual dificulta el desempeño y la competitividad en el mercado.

Para el caso particular de las empresas con servicios agrícolas, se ha tomado mucho en cuenta el valor técnico que pueden ofrecer al sector primario, sin embargo, no se toma con la seriedad la importancia y se pierden usualmente las

áreas administrativas y financieras, muchas veces por la falta de conocimiento, capacitación e inclusive por la falta de personal calificado.

Para el óptimo desempeño de una empresa de reciente creación se deben considerar todos los factores que lo rodean, tanto los internos y los externos, a la par, analizar sus objetivos a corto y mediano plazo para establecer estrategias claras y objetivas.

BIOTAGRI, S.A. de C.V. es una empresa que ofrece transferencia de conocimientos y tecnologías en el área de la agricultura, con fechas de inicios que datan del 2015. La empresa ha trabajado a lo largo de los años con pocas áreas administrativas internas debido a la poca disponibilidad de recursos económicos y de falta de planeación estratégica administrativa, adaptándose con el tiempo según sus necesidades y cubriendo espontáneamente sus requerimientos para satisfacer a sus clientes.

Una de las principales problemáticas de las empresas es que tienen poco conocimiento en el área administrativa para el uso de sus recursos operativos y financieros, aunque la mayoría maneja pocos recursos, no saben si el uso de estos es totalmente eficiente y rentable.

IV. JUSTIFICACIÓN

Las pequeñas y medianas empresas que ofrecen servicios agrícolas tienen mayormente problemas al gestionar sus áreas administrativas y carecen de procesos sistemáticos definidos, lo que provoca problemas organizacionales internos que pueden derivar en problemas subsecuentes externos, por ejemplo, la relación con los clientes, proveedores o un impacto importante en el mercado, provocando dificultades para un crecimiento exponencial o en el peor de los casos desaparecer la empresa.

En el caso de la empresa BIOTAGRI, su principal objetivo en el área técnica comercial es la transferencia de conocimientos y tecnologías en la agricultura, a

pesar de que cuenta con colaboradores técnicos capacitados para satisfacer las necesidades del cliente, carece de herramientas administrativas para sopesar el manejo de la demanda del mercado. En los pocos años que la empresa tiene en el mercado, ha carecido de recursos destinados a la planeación estratégica y que la ha llevado a adaptarse a las circunstancias, sin evaluar los impactos negativos o positivos de sus decisiones, lo cual ha provocado pérdidas económicas, tener crecimiento lento en el mercado, mantener a colaboradores poco capacitados para las áreas, manejos incorrectos de los recursos, pérdidas de relaciones comerciales, entre otros.

La finalidad de proponer estrategias administrativas a la empresa BIOTAGRI es para mejorar su sistema y organización administrativa; que consideren la medición y evaluación de las estrategias, medir el impacto en la mejora y crecimiento de la empresa, y que en un futuro sepan la importancia de establecer estrategias administrativas para mejorar su organización y/o procesos a su conveniencia, facilitar la toma de decisiones, optimizar el uso de sus recursos y tener impacto en el mercado.

V. OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias administrativas para empresas de reciente creación en el sector de los servicios agrícolas, caso particular de la empresa BIOTAGRI S.A. de C.V., con la finalidad de optimizar el uso de sus recursos y eficientizar sus procesos.

VI. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer y describir qué es una estrategia administrativa.

Conocer y describir una estrategia de procesos.

Conocer cómo se puede mejorar el desempeño de una empresa mediante estrategias administrativas.

Describir las estrategias administrativas para las empresas.

Analizar el sector interno de una empresa que ofrece servicios agrícolas.

Analizar el sector externo de una empresa que ofrece servicios agrícolas.

Identificar los principales objetivos y factores para mejorar el desempeño administrativo de la empresa BIOTAGRI.

VII. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo mejorar el sistema administrativo y procesos de una empresa de servicios agrícolas mediante estrategias administrativas?

¿Cómo proponer estrategias administrativas y de procesos a una empresa de servicios agrícolas?

VI.I Sistematización de la Pregunta de Investigación.

¿Qué es una empresa de servicios agrícolas?

¿Qué es la administración estratégica?

¿Qué es una estrategia en la administración?

¿Qué tipos de estrategias existen para una empresa?

¿Qué es una estrategia administrativa?

¿Qué es una estrategia de procesos?

¿Qué análisis se requieren para plantear una estrategia administrativa?

¿Cómo hacer el planteamiento de una estrategia administrativa?

¿Cómo plantear una estrategia de procesos?

VIII. HIPÓTESIS

Proponer estrategias administrativas para empresas de reciente creación en el sector de los servicios agrícolas, caso particular de la empresa BIOTAGRI, S.A. de C.V., optimizará el uso de sus recursos y eficientizará sus procesos.

IX. VARIABLES

IX.I. Variable Dependiente

Optimizar el uso de los recursos de la empresa y eficientizar los procesos de una empresa de servicios agrícolas.

IX.II Variable Independiente

Propuestas de estrategias administrativas en base a análisis y situación de la empresa de caso.

Propuestas de estrategias de procesos.

Influencia de las estrategias administrativas en empresas con servicios agrícolas.

X. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación del trabajo se realizó por el método deductivo-inductivo, ya que se partió de la presentación conceptual del tema para aplicar en un caso particular, una vez aplicado los principios particulares se volvió a la generalidad de los conceptos.

Se desarrollo bajo un análisis cualitativo, comprendiendo el desarrollo e implementación de los principios en el estudio de caso.

Mediante el uso del tipo de investigación descriptiva se desarrolló el marco teórico que sustenta el tema y así permitió desarrollar los análisis necesarios para el desarrollo del objetivo principal, también este método permitió conocer y desarrollar información sustancial del caso particular de la investigación.

XI. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del proyecto de investigación se realizó bajo el esquema de consultas que tuviera relación con el tema del año 2023 a 5 años atrás, contemplando toda fuente disponible.

Los datos obtenidos en el estudio de caso fueron extraídos de fuentes internas de la empresa, sus documentos disponibles, organigramas, procesos, socios y colaboradores, mediante reuniones, conferencias y cuestionarios. Geográficamente posicionada en Texcoco, Edo. De México.

Otras fuentes de información es el estudio del comportamiento del mercado en el estado de Puebla, Hidalgo y Guanajuato.

Las principales limitaciones que fueron identificadas son la poca comunicación que existe con empresas competencia de nuestro estudio de caso, limitantes personales para la ejecución de las estrategias, relaciones familiares para el reconocimiento de las deficiencias administrativas y operacionales, interacción con el público externo de la empresa como proveedores y clientes.

CAPITULO I. ESTRATEGIA EN LA ADMINISTRACIÓN

I.1. Definición de la Estrategia

La definición de “estrategia” tiene diferentes definiciones según su aplicación e interpretaciones según los autores y el tiempo, como lo señala Méndez (2019), mediante la revisión bibliográfica y el análisis se desarrolla una síntesis de conceptos más conveniente para este trabajo.

De acuerdo con la Real Academia Española (2022) “estrategia” se puede definir del latín *strategia* que refiere a la “provincia que está bajo el mando de un general”, por tanto, la RAE (Real Academia Española) la define como el “arte, proceso o conjunto de reglas que buscan una decisión optima en cada momento”.

Para poder definir “estrategia”, se puede partir de su terminología como lo menciona Chiavenato y Sapiro, proveniente de la palabra de origen griego “strátegos”, que

proviene de dos palabras griegas a su vez: stratos (ejército) y ago (liderar, guiar, cambiar de dirección), lo cual remonta a los orígenes del desarrollo del concepto de estrategia y su implementación en las antiguas civilizaciones.

Tovstiga (2012) menciona que “estrategia” tiene sus orígenes con los militares, ya que es el proceso mediante el cual se busca alcanzar objetivamente una ventaja competitiva o triunfar. Remontando la conceptualización a los tiempos actuales y a la administración, se refiere al establecimiento de la dirección apropiada de una organización para asegurar un bienestar competitivo en un determinado tiempo.

I.2. La Estrategia en la Administración

Como mencionan Salgado, Guerrero y Salgado (2016), la administración forma parte de la existencia de un grupo social que tienen metas y fines definidos, lo cual involucra un sistema de actividades que deben ejecutarse lo más adecuado y oportuno posible. “Administración” etimológicamente refiere a la función que se desarrolla bajo el mando de otra, de un servicio que se presta. La definición un poco más precisa puede ser como lo menciona la American Management Association “actividad por la cual se obtienen determinados resultados mediante el esfuerzo y cooperación de otros”.

Chiavenato y Sapiro (2017), desarrollan una breve reseña del impacto que han tenido civilizaciones antiguas en las actuales estrategias empresariales. Sin embargo, se determinó que existe una fuerte relación entre la estrategia y la competencia, ya que cualquier civilización que ha existido en el planeta tienen entre ellas la competencia, la cual hace referencia a la confrontación de desafíos competitivos para la obtención de ciertos beneficios de manera personal o para su población, según fuera el caso, lo que provocaba el desarrollo y planeación de soluciones para confrontar a los adversarios, todo esto guiado de alguna manera por el instinto de supervivencia y poder.

La competencia tal cual inicia con la vida misma y por consiguiente con la supervivencia en ésta. Lo cual se puede determinar como la “competencia biológica”, y como tal no implica estrategias, rigiéndose así solo por la suerte y las leyes de la probabilidad. (Chiavenato y Sapiro, 2017) La estrategia en la antigüedad surge como planes anticipados de lo que se competiría y se llegaría a la obtención de algún tipo de éxito.

Los fundamentos de la administración para lograr una buena gestión administrativa se pueden considerar los siguientes puntos:

- Planificación: realizar el análisis de la empresa, lo cual permite establecer objetivos y estrategias claras para alcanzarlos.
- Organización: realizar los métodos que se pondrán en práctica para poder dirigir y ordenar la estructura de la empresa. Durante este proceso son distribuidas y organizadas las responsabilidades que tengan todos los colaboradores de la empresa.
- Ejecución: es el desarrollo de todas las actividades, desempeño de cada uno de los colaboradores con compromiso y eficiencia.
- Control: es el proceso mediante el cual se realiza la evaluación pertinente del desarrollo las estrategias establecidas, para determinar su eficiencia o realizar modificaciones. Estas se pueden medir en base a los logros de los objetivos y/o resultados financieros.

La estrategia en la administración puede destacarse por su presencia en el proceso de la toma de decisiones que se llevan a cabo en la administración, ya sea sobre los objetivos, el uso de los recursos, en la identificación de situaciones internas y externas, y sobre los conceptos ya mencionados como planificación, organización, ejecución y control dentro de la organización, de tal manera que la estrategia contribuye en el crecimiento, la rentabilidad y la perdurabilidad de la organización (Méndez, 2019)

La estrategia ayudará a responder a que la organización identifique sus necesidades, relaciones con su entorno, mejoras competitivas y sustentará decisiones de directivos, con lo cual se generará flexibilidad y capacidad de adaptación, logrado mediante la administración estratégica (Méndez, 2019).

I.3. Planeación Estratégica

Clarificando el concepto de planeación, Kuri (2020) destaca que el concepto de previsión es la base para la planeación, lo cual da las condiciones futuras de una proyección, ayudando a determinar el curso de las acciones a seguir. La planeación es el hecho de establecer lo que se realizará, las decisiones de importancia, el cómo se hará y los objetivos a lograr. En resumen, la planeación es la proyección futura deseada y todos los medios por los cual sea efectivo para conseguirlo.

Según Salgado, Guerrero y Salgado (2016) en el mundo empresarial, la planeación estratégica es una “herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas alrededor del cargo actual y el camino a recorrer en el futuro de las organizaciones e instituciones para adecuarse a los cambios y a las demandas sociales, buscando lograr el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la producción de los bienes y servicios generales.”

La planeación estratégica se desarrolla con objetivos claros de la organización lo cual tiene impacto directo en la viabilidad y la evolución de esta. El desarrollo de la planeación estratégica, data de la Revolución Industrial, la cual creo el panorama idóneo para la evolución de las estrategias en los negocios, lo cual con el tiempo se desarrollaron las escuelas de planeación estratégica para los negocios que redefinían los planes y desarrollos de los negocios para mejorar sus ganancias y crecer continuamente.

Se puede definir que la planeación estratégica es el conjunto de acciones para definir los objetivos de la organización y con ello tener ventajas competitivas claras y distinguibles del resto. (Collins y Rukstad, 2008).

Chiavenato y Sapiro (2017) mencionan que existen 3 niveles de planeación:

- Estratégica: abarca a la organización entera, a largo plazo, se encuentra en la alta gerencia de la organización.
- Táctica: abarca a cada departamento o área, proyección a mediano plazo, está en manos del nivel intermedio.
- Operativa: abarca una tarea o actividad en específico, proyecta a corto plazo y está en manos de nivel operativo.

En los negocios es importante determinar un plan estratégico para poder tener una mayor competencia y diferenciarse del resto de los miembros del mercado en el que se desarrolle, estos marcadores de diferencia pueden resultar atractivos para los clientes, proveedores, empleados, inversionistas y que puede provocar la diferencia en porque elegir una empresa de otra, y marcar el éxito y distinción. (video What Is Strategy? It's a Lot Simpler Than You Think, 2022)

La planeación estratégica en los negocios y para las empresas resulta ser de gran importancia para poder definir los objetivos principales y el destino de estas, trazar una serie de procesos sistemáticos, seguirlos y evaluarlos para resultar en marca la diferencia con la competencia, ser la exclusividad en el mercado o diferenciarse por algo en específico de los demás, por lo que resulta relevante tener esta habilidad en los negocios.

González y Rodríguez (2019) resumen un grupo de características de la planeación estratégica:

- Es centrada en aspectos propios de la organización. Esta información responde a en que organización se está y a cuál se quiere llegar, los clientes que se tienen y los que se quieren, el tipo de organización que se tiene y cual se desea.
- Desarrolla una perspectiva más amplia a un gerente para tomar una decisión positiva.
- Se presenta como una propuesta a un marco temporal de largo plazo.

- Regulariza todo tipo de recursos.
- Soporta la información y decisiones de la alta gerencia.

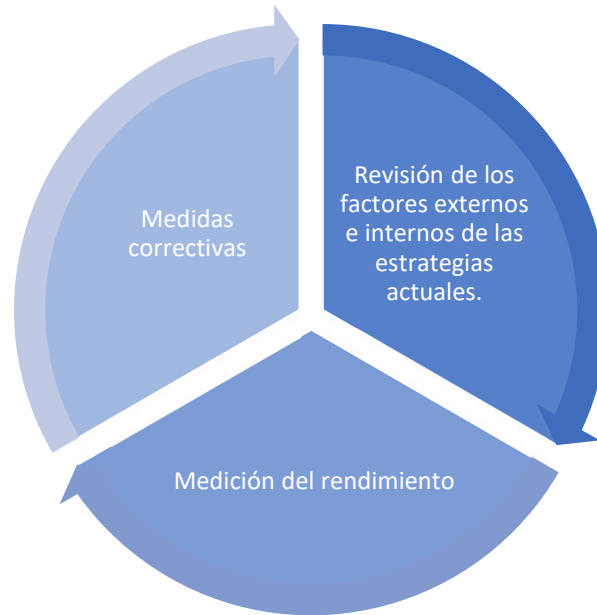
Jama, 2019 propone un proceso de planeación estratégica en las siguientes etapas:

1. Formulación de la estrategia: este proceso incluye la identificación de los objetivos y valores actuales de la organización, formulación de los nuevos objetivos o metas, el análisis del ambiente interno y externo, análisis FODA, tomando toda esta información en conjunto para proponer y determinar las alternativas estratégicas buscando las soluciones más óptimas con el análisis de toda la información.
2. Implementación de la estrategia: el proceso está compuesto por el diseño de la estructura organizacional para determinar responsabilidades y el flujo de la comunicación; diseño del sistema de control; la adecuación más oportuna de la estrategia, su estructura y los respectivos controles a considerar; manejo de intereses, políticas y todo tipo de conflictos que se puedan desarrollar.
3. Evaluación de la estrategia: la valoración de la estrategia respecto a la misión, visión, valores y entornos que tiene la organización antes, durante y después. La determinación de los objetivos estratégicos ayudara a establecer programas y metas de trabajo.

Mintzberg, Alstrand y Lampel citado por García et al., (2017) resumen las “actividades fundamentales en la evaluación de una estrategia” de acuerdo al siguiente diagrama:

Figura 1.

Actividades fundamentales en la evaluación de estrategias



Nota. La figura muestra las 3 principales actividades de evaluación estratégicas. Fuente: García et al. (2017)

De acuerdo a Jama, 2019 la implementación de las planeaciones estratégicas debe estar acompañada siempre de un control, ya que esto permitirá a los dirigentes a verificar procesos para tener una mejora continua y la organización tenga éxito en el cumplimiento de los objetivos, y así tener mayores conquistas en el medio que se desarrolle.

Un plan estratégico, según Palacios, 2020, “es una herramienta que bien implementada al interior de las organizaciones permite alcanzar las metas establecidas.” La combinación adecuada de varios factores como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos y el capital humano es esencial para el óptimo desarrollo de los planes estratégicos, y se aprenda con el tiempo a desarrollar los más adecuados planes estratégicos de contingencia, preventivos y correctivos para obtener más éxitos en los objetivos, siendo la planeación estratégica una herramienta de adaptación y evolución.

I.4. Estrategia Administrativa

García (2021) cita a Andrews, 1971 definiendo a la estrategia corporativa como el procedimiento a seguir de los objetivos o metas del corporativo, incluyendo políticas y planes que llegaran a la meta fijada, estableciendo que tanto la formulación de la estrategia como la aplicación se complementan.

La estrategia empresarial es definida por Tarziján (2013) como la adaptación del concepto de estrategia militar para una empresa que tendrá que definir sus metas u objetivos, desarrollando planes de acción y la gestión y asignación de recursos para llegar a los objetivos establecidos en su inicio.

Para Serna (como se citó en Álvarez et al., 2021) la estrategia administrativa es aquel plan en el cual se integran los objetivos específicos y políticas de la organización, además de que partiendo de éstas se determinan las estrategias o acciones más convenientes y coherentes para llegar a los objetivos establecidos. Por tanto, partiendo de esta definición se determina que cada estrategia administrativa planteada deber ser racionalmente planificada, con metas a largo plazo, distribución de los recursos inteligente y de las acciones.

Parte de los objetivos principales del desarrollo de estrategias administrativas para una empresa es generar una sostenibilidad fuerte a corto, mediano y largo plazo tanto internamente como con su entorno, para que la empresa tenga un desarrollo pleno y provechoso, por lo cual para el desarrollo de cualquier estrategia empresarial debería considerarse partir de esta primicia. Las empresas desarrollan en determinada circunstancia estrategias genéricas, como señala García (2022), pueden ser basadas en las estrategias competitivas de Porter o la tipología de Miles y Snow, como menciona Tarziján (2013), las aportaciones de Porter y Miles y Snow son relevantes para potencializar los resultados de los objetivos de una empresa.

I.5. Tipos de Estrategias Administrativas

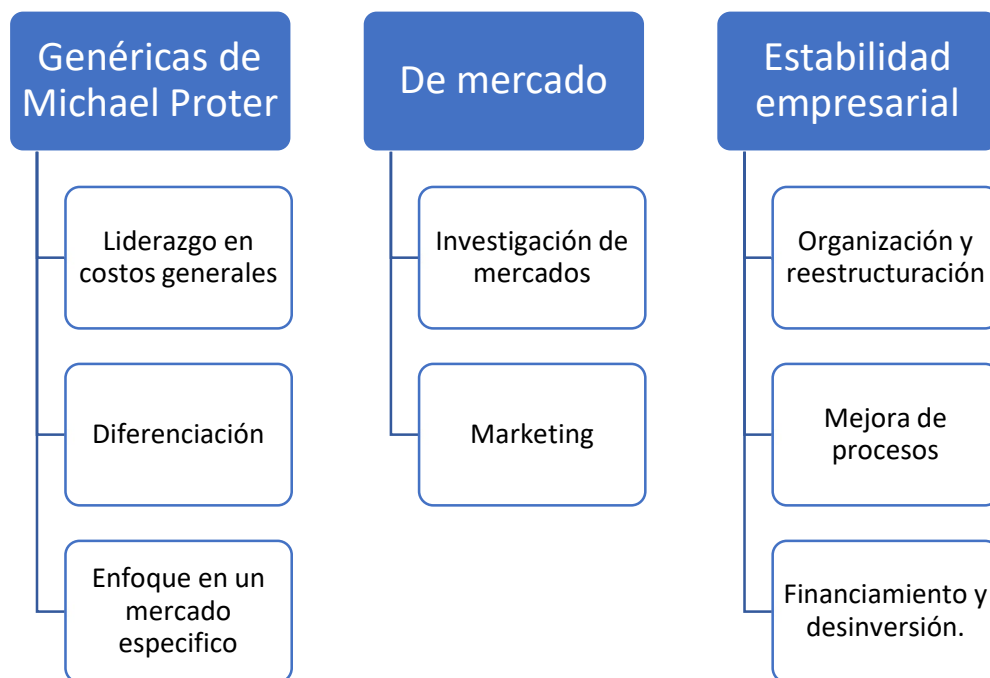
Para Henry Fayol (como se citó en Álvarez et al., 2021) el padre de los procesos administrativos, determino 5 principales reglas de la administración, de lo cual se puede partir para determinar una estrategia administrativa:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

Considerando varios autores, los tipos de estrategias administrativas pueden ser segmentadas de acuerdo al enfoque que se quiera considerar, según Moreno (2018) pueden dividirse de la siguiente manera:

Figura 2.

Tipos de estrategias



Nota. División de tipos de estrategias. Fuente: Moreno, 2018.

De acuerdo a García (2020) las organizaciones pueden determinar su estrategia competitiva mediante una de las principales tres estrategias genéricas de los negocios: Porter, tipología de Miles y Snow y las estrategias de ciclo de vida del producto.

- La **Estrategia de Porter** (como se citó en García, 2020) señala que las variables de decisión clave serán el precio, la promoción, cantidad y calidad. La estrategia competitiva crea acciones ofensivas y defensivas conforme a 3 enfoques estratégicos: liderazgo en costos generales, diferenciación y el enfoque. También puede resultar muy útil el uso de las cinco fuerzas de Porter que son explicadas por Álvarez et al. (2021) como el análisis necesario para comprender las interacciones de la organización, para determinar anticipadamente su comportamiento con su entorno y obtener los objetivos planteados. Las fuerzas que componen este modelo son:

1. Amenazas de nuevos participantes: hace referencia a todos aquellos que quieren participar en el mercado, presionando a competir en distintos rubros.
2. Poder de los proveedores: pueden ser aquellos que tengan el poder de cambiar valores como en los costos, calidades y servicios en todos los participantes del mercado.
3. Poder de los compradores: son los que seleccionan a los competidores en la industria, obteniendo mayores beneficios a menor precio.
4. Amenaza de los productos sustitutos: son todos aquellos productos o servicios similares a los ya existentes.
5. Rivalidad entre los competidores existentes: determinan la intensidad de la competencia y las bases.

- La **Tipología de Miles y Snow** explica principalmente las referencias de los procesos internos de gestión de los recursos de las

organizaciones, ayudando a determinar y diagnosticar sus perfiles y comportamientos (García, 2021)

Partiendo de la conceptualización de Miles y Snow, (1978) parte de que el análisis de las organizaciones es acorde a la estrategia, estructura y el proceso, de donde deriva el “ciclo adaptativo”, donde el objetivo principal es la colocación efectiva en el entorno, donde se derivan los problemas de adaptación: “el problema empresarial, el problema de ingeniería y el problema administrativo” (García, 2021)

Otra clasificación de las estrategias administrativas empresariales, es determinada a partir de su campo de acción, en este caso se considerarán las siguientes (Roncancio, 2022):

- Estrategia operativa: transformación de las entradas (materia prima, información y mano de obra) hasta los productos y servicios finalizados. Está dirigido a la competitividad de los procesos y comunicación.
- Estrategia de marketing: está dirigido al área de promoción y venta del producto o servicio. Se enfocan en conocer al cliente, distinguir la marca y los análisis de mercado.
- Estrategia directiva: se enfoca en tener claro el concepto del negocio y tener una visión que dirija a la empresa diariamente.
- Estrategia de negocio: está basada en crear una ventaja competitiva en el mercado frente a sus competencias.

I.6. Elementos de una Estrategia Administrativa

Méndez, (2019) propone una síntesis de elementos que se desarrollan con la estrategia:

1. Adaptación a cambios en el entorno.
2. Visión a largo plazo.
3. Definición del negocio, creación del valor, diferenciación y competitividad.

4. Determinación de la misión, visión, valores y metas.
5. Cadena de valor.
6. Uso de recursos eficientemente

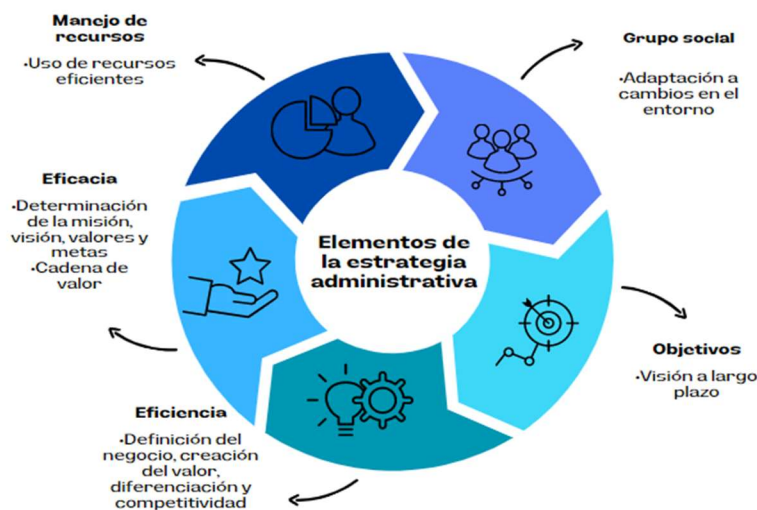
De acuerdo a lo citado en varias fuentes se puede determinar que los principales elementos de la administración los cuales deben ser considerados para determinar en gran medida una administración optima en cualquier organización los cuales son:

1. Eficiencia
2. Eficacia
3. Manejo de recursos
4. Objetivos
5. Grupo social

Para determinar los elementos de una estrategia administrativa que sean considerados en el desarrollo de estas, es importante tomar en cuenta los elementos de la siguiente matriz:

Figura 3.

Elementos de la estrategia administrativa.



Nota. Desarrollo de elementos. Elaboración propia en base a Méndez, 2019.

La relación entre los elementos de estrategia y administración juega un papel fundamental en la configuración de las características esenciales presentes en las estrategias administrativas. Podemos discernir que la efectiva y eficiente utilización de los recursos, la definición de objetivos con precisión y un análisis exhaustivo de los factores internos y externos son los aspectos clave que nos proporcionarán la información suficiente para la formulación de estrategias administrativas sólidas.

CAPITULO II. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN EMPRESAS CON SERVICIOS EN EL SECTOR AGRÍCOLA

En un panorama general en México se tiene que los porcentajes que componen el Producto Interno Bruto están divididos de la siguiente manera: el sector de servicios con un 60%, seguido por el sector industrial por un 31% y después el agrícola con un 3%, estos datos recabados según datos del 2018. En cuestiones de fuerza laboral se estima que el 13% esta empleada en la agricultura, 26% en la industria y 61% en servicios. (FAO, 2020)

Es importante reconocer que, aunque pareciera que en el PIB no se tiene un fuerte impacto por parte del sector agrícola, es fundamental para el abastecimiento de alimentos y la seguridad alimentaria del país. También hay que considerar que el número de exportaciones y empleos que genera son relevantes para la economía mexicana. (CÁMARA DE DIPUTADOS, 2020)

En fechas posteriores al 2020 se ha vivido una crisis económica y de salud importante a nivel mundial, lo que en algún momento hizo cuestionar lo realmente importante para satisfacer las necesidades básicas de los humanos, sin embargo, esto no ha provocado el desabasto de alimentos, en México el gobierno ha trabajado arduamente en proyectos para continuar con la disponibilidad continua de alimentos sugiriendo modificaciones a la Política agroalimentaria (FAO, 2020).

El Gobierno de México asume el principio de economía para el bienestar, sustentada en la relevancia de los productores de pequeña y mediana escala, quienes constituyen el 85% del total de productores agroalimentarios, generan más

del 60% del empleo contratado y son poseedores y garantes de la agrobiodiversidad. De cara a la necesidad de reducir las desigualdades, se emprenderá una política diferenciada para atender a los distintos grupos de productores y regiones del país considerando el potencial de los territorios y las necesidades diferenciadas de los productores agropecuarios y pesqueros.

2.1. Procesos de una Empresa de Servicios Agrícolas

Las empresas con servicios agrícolas pretenden mejorar la gestión de todas las etapas de la cadena agrícola, desde siembra hasta cosecha, inclusive si esta continúa en producción pecuaria, teniendo como resultado gestiones sólidas, de calidad y financieramente estables para los productores o dueños de empresas. En base a esto y las políticas gubernamentales existentes en el país se pueden generar estrategias administrativas para la larga vida de las empresas y/o negocios que tengan relación con el sector agrícola.

La norma ISO 9000 (como se citó en Martínez, et al, 2018) define al proceso como Un grupo de actividades interconectadas que, al interactuar entre sí, convierten elementos de entrada en resultados, es decir, que su salida es el valor agregado a los clientes.

Partiendo de la ISO 9001:2015 (traducción oficial), menciona que las organizaciones deben de tener una planificación, implementación y control de los procesos que son necesarios para el cumplimiento de las normas del desarrollo de productos y servicios que ofrecen estas, sobre todo para lograr los objetivos de calidad y las estrategias para lograrlo.

En la misma norma, se plantea el diseño y desarrollo de los productos y servicios el cual menciona que se debe crear, establecer, implementar y mantener el proceso tanto de diseño como de desarrollo que se adapte mejor a la provisión de los productos y servicios de la organización.

En este ejercicio, se identifican los procedimientos o procesos clave para el sector de servicios agrícolas, centrándonos en el sector primario y partiendo de las necesidades recurrentes que enfrentan principalmente los productores agrícolas.

Para definir los procesos de la empresa, es necesario identificar la unidad de negocio, especificar el mercado, analizar su comportamiento, evaluar su entorno y tener en cuenta al cliente final.

El procedimiento que se proponga debe tener como principales objetivos (Martínez et al, 2019):

1. Establecer procedimientos que estén alineados con las estrategias, prioridades y valores de la empresa y, en consecuencia, con las necesidades de sus clientes.
2. Garantizar que todos los integrantes de la organización se enfoquen en los procesos apropiados.
3. Utilizar los procesos de la organización como cimientos para incrementar la efectividad, eficiencia y flexibilidad, con el fin de realizar el trabajo de manera más efectiva y rentable.
4. Fomentar una cultura que integre la gestión de procesos como un componente fundamental de los valores y principios de la organización, promoviendo la mejora continua.

2.2. Estrategia de Procesos en Servicios Agrícolas

Una de las estrategias operativas más importantes es la estrategia de procesos, es definida por Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) como “un proceso que implica el uso de los recursos de una organización para producir algo de valor”. Los autores mencionan que a lo largo de los procesos que tiene una organización se toman muchas y diferentes decisiones, en diferentes áreas como son dentro del equipo de trabajo, en los servicios que se ofrecen, en el área de recursos humanos, todos los métodos y flujos de transformación del trabajo e insumos, etc.

Las principales situaciones que se deben considerar para decidir mejorar los procesos según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) son:

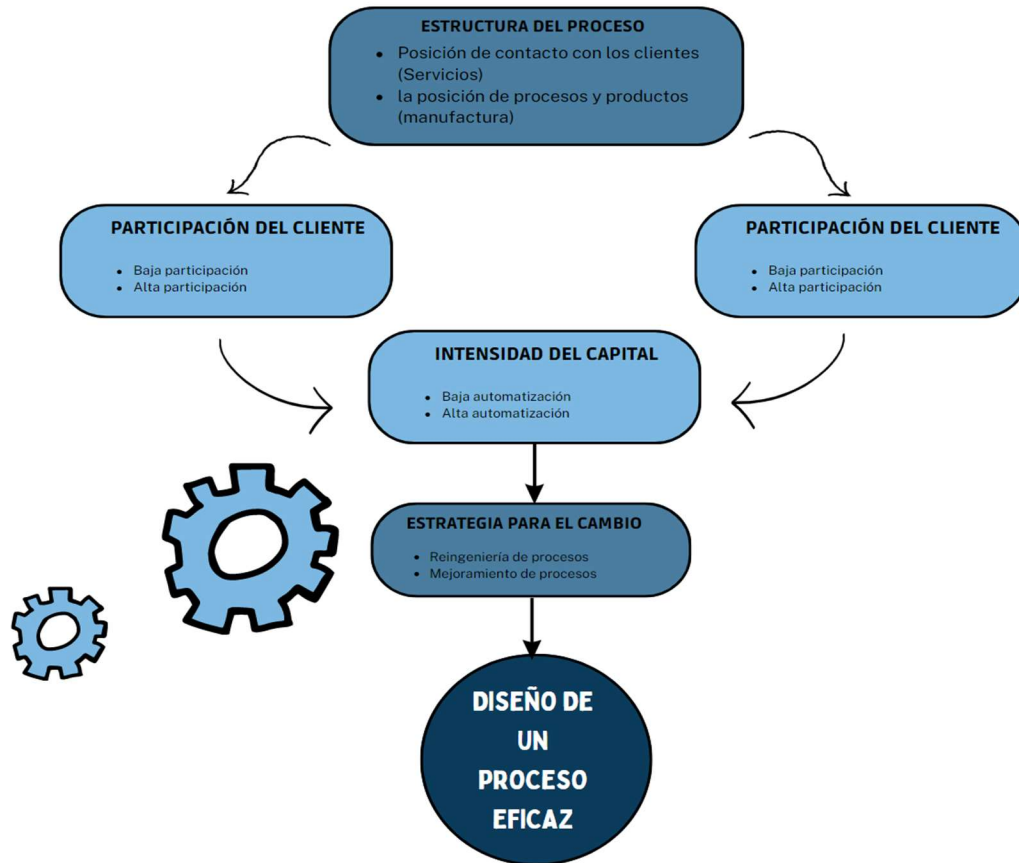
- Cuando hay brechas entre las prioridades y las capacidades competitivas.
- Cuando se lleva al mercado un nuevo producto o servicio, o en su caso ha sido modificado.
- Cuando se tiene como prioridad la mejora de la calidad del producto o servicio.
- Se genera un cambio de prioridades competitivas.
- Las demandas del mercado están cambiando.
- El actual desempeño no es adecuado.
- Los costos y disponibilidades de los insumos han cambiado.
- Debido a los procesos de los competidores, ellos ganan terreno en el mercado.
- Existen nuevas tecnologías.
- Existe una nueva idea mejor.

Es importante destacar que todas las decisiones que son tomadas sobre los procesos se van a ver afectados directamente a los propios procesos y de forma indirecta en los servicios y los productos desarrollados.

Los autores Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) desarrollaron un esquema de pasos importantes para el “diseño de un proceso eficaz”.

Figura 4.

Decisiones principales para procesos eficaces.



Nota. Definición de la estructura del proceso en la decisión de diseño. Fuente: Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008

En la figura 4, se puede definir a la estructura del proceso como la decisión determinante que diseñara los procesos en relación a los tipos de recursos que sean necesarios, como se realizara la repartición y las características fundamentales de esos. Otros de los factores que interceden para el desarrollo del diseño es la participación del cliente, el modo en los que forman parte del proceso y el grado de esta. Otro factor importante es la flexibilidad de los recursos el cual se interpreta como la facilidad de que el equipo maneje la diversa variedad de productos, los niveles de producción, las tareas y las funciones, de la mano se relaciona la intensidad del capital el cual se identificara como la mezcla entre el equipo de

trabajo y las habilidades humanas que intervengan en el proceso. En conclusión, el mejor tipo de proceso es el que realiza la mejor importancia relativa de la calidad, tiempo, flexibilidad y la eficiencia de costo de dicho proceso. (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008)

Las estrategias para el diseño de procesos son diferentes, y estas parten de la primicia de lo que la organización está ofreciendo, según sea un servicio o se encuentre fabricando un producto.

Para el desarrollo de este proyecto se parte de la idea que la empresa sometida al caso ofrece un producto acompañado de un servicio, por lo que se tomará el concepto de estructuración del proceso de manufactura. De acuerdo con Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) es la estructuración de los procesos de acuerdo a la disponibilidad de la organización de los recursos y en torno al proceso y productos creados. Algunas estrategias que se pueden implementar son las siguientes:

1. Estrategias de producción e inventario.

- 1.1. Estrategia de fabricación por pedido: se elaboran productos con volúmenes bajo, según las especificaciones del cliente.

- 1.2. Estrategia de ensamble por pedido: se produce distintas variedades de productos a partir de pocas unidades ensambladas y componentes, después de que se recibe el pedido de los clientes.

- 1.3. Estrategia de fabricación para mantener inventario: mantiene artículos en inventario para la entrega inmediata al cliente, minimizando el tiempo de entrega.

2. Estrategias de prioridades competitivas: consideran variables de calidad, tiempo de entre y flexibilidad, en comparación con su competencia.

3. Estrategias automatización de procesos: contempla la eficiencia de los recursos y el uso de nuevas o mejoradas tecnologías.

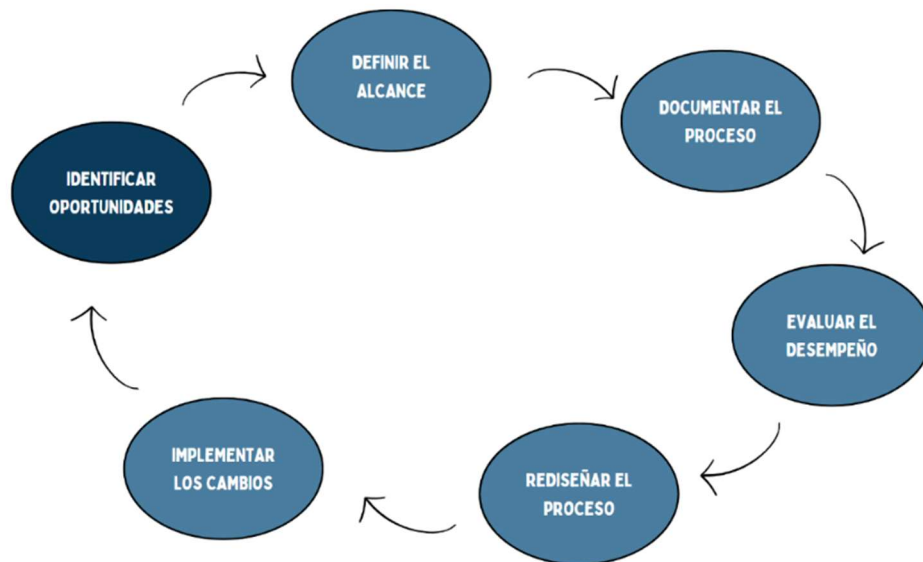
4. Estrategias para el cambio: el uso de la reingeniería y mejoramiento de procesos.

Análisis de procesos de la organización.

Para desarrollar una propuesta de estrategia en los procesos se tiene que desarrollar el análisis actual de la organización, para el caso de los procesos se puede desarrollar mediante un método sistemático, Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) proponen el análisis de procesos mediante la documentación y la comprensión de cómo se desarrolla, realizan y como podría diseñarse los trabajos. Los autores proponen el siguiente diagrama de análisis del proceso.

Figura 5.

Diagrama de análisis de procesos.



Nota. La figura representa el flujo del análisis de un proceso. Fuente: Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008).

Paso 1. Identificación de oportunidades: poner especial atención a los 4 principales procesos centrales los cuales son: las relaciones con los proveedores, el desarrollo de los nuevos servicios y productos, el abastecimiento de los pedidos y al mismo tiempo la relación que se tiene con los clientes. Es importante destacar

la satisfacción de los clientes y crear una forma de medición, con esto pueden identificar oportunidades y estudiar todos los aspectos estratégicos.

Paso 2. Definir el alcance: en este paso se determinan los límites del proceso que se analizarán, pueden ser amplios o muy limitados.

Paso 3. Documentar el proceso: se debe llevar a cabo la documentación después de determinar el alcance y el análisis del proceso, esta documentación debe incluir el desarrollo de lista de insumos, proveedores tanto internos como externos, los productos a desarrollar y los clientes, de igual manera, internos y externos que se ven involucrados en el proceso. Los medios de representación pueden ser mediante diagramas y tablas.

Paso 4. Evaluar el desempeño: se deben establecer mediciones del desempeño para la evaluación del proceso y así determinar cómo mejorarlo.

Paso 5. Rediseñar el proceso: con base en las mediciones y su análisis se debe determinar el desempeño real y deseado, encontrar las causas originales de las brechas que existan en el desempeño y mediante el pensamiento analítico y creativo, el equipo de diseño creará una lista de mejoras, de las cuales se analizan y seleccionan para desarrollar.

Paso 6. Implementar cambios: trazabilidad del plan y su desarrollo.

2.3. Tipos de Estrategias Administrativas en Empresas con Servicios Agrícolas

El proceso de las estrategias administrativas en empresas con servicios agrícolas están regidas por el entorno agrícola, es importante destacar que este sector no se comporta de manera lineal, ya que los clientes se rigen por circunstancias como el clima, precios del mercado, disponibilidad de agua y suelo, tipos de cultivo, estaciones del año, entre otras. Aunque se puede hacer estimados a lo largo del año, las estrategias deben de estar reforzadas con sistemas de contingencias, considerando el panorama ideal y crítico.

La gestión administrativa comprende el conjunto de normas, posiciones y conductas que deben ser acatadas por todas las personas que forman parte de la empresa. La función principal de la organización es la disposición y coordinación de todos los recursos disponibles, incluyendo los recursos humanos, materiales y financieros. (Chavez et al, 2020)

Según la FAO, las estrategias en el sector agrícola deben regirse por estos frentes:

- Los productores.
- Los gobiernos, mediante sus instancias o políticas
- Las instituciones internacionales de desarrollo, las cuales pueden tener acuerdos, financiación o asesorías.

De acuerdo a García, 2020, menciona algunas de las estrategias que se pueden implementar para la administración de agronegocios:

1. Conocer puntos a detalle: una vez que se conozca las líneas de producción en las que se participe dentro de la industria agrícola, resulta imperativo tener el conocimiento preciso de los costos de producción del producto. Las empresas necesitan implementar un sistema eficiente para recopilar y procesar la información necesaria.
2. Segmentar actividades y procesos: los agronegocios pueden ser complejos y reactivos, por lo que pueden tener varios tipos de actividades, por lo que es importante determinar con claridad las unidades de negocio, ya que cada una hay que “identificar la actividad, segmentarla y medirla con los ingresos y sus costos en forma independiente”.
3. Analizar las perspectivas de riesgo: pueden existir distintas variables que determinan estos riesgos como lo son, clima, precio y costo de los productos, capacidad técnica, etc. En general se debe tener claro las variables que tengan inestabilidad.
4. Control meticuloso y anticiparse a las necesidades de flujo de efectivo

Estas estrategias pueden ser complementadas con las características de la administración general.

CAPITULO III. ESTUDIO DE CASO DE BIOTAGRI SA DE CV

La empresa BIOTAGRI SA DE CV pertenece al sector de servicios agrícolas, funciona como proveedora de productos y servicios para el campo, su estrategia es atender directo al productor de hortalizas, es importante identificar las actividades que realiza internamente y las áreas que han desarrollado, además de identificar responsabilidades que desempeñan cada uno de sus miembros. Esta información es mediante el análisis de la situación actual de la empresa.

La recopilación de los datos generados en el presente estudio de caso se realizó mediante el trato directo con el desempeño de cada una de las áreas de la empresa actuales y mediante la información proporcionada por sus colaboradores.

3.1. Descripción General de la Empresa.

El proyecto se inició con el trabajo particular de algunos de sus miembros constituyentes, participando activamente como personas físicas como colaborando con algunas otras empresas que ya contaban con alguna figura empresarial ya constituida y fiscalizada para el gobierno.

Posteriormente por necesidades particulares de los miembros participantes en la constitución legal se decidieron conformar legalmente bajo el nombre de BIOTAGRI BIOTECNOLOGIA APLICADA A LA AGRICULTURA SA DE CV, estableciendo una figura moral para su fiscalización.

Actualmente “BIOTAGRI”, la definiremos así en forma diminutiva y como a los fundadores les gusta ser reconocidos de inmediato, después de su consolidación legal y fiscal, ha tenido que desarrollar sus principales funciones en actividades externas como el de ofrecer sus servicios a la agricultura mexicana, pero de la mano, internamente con cada uno de sus colaboradores, llevar el control administrativo necesario y suficiente para subsistir en todo el tiempo que lleva la empresa y solucionar sus problemas conforme a lo que han necesitado.

Los recursos económicos con los que se inició BIOTAGRI fueron escasos, lo que favoreció el crecimiento de la empresa es la experiencia del equipo con el que se cuenta, el cual también se puede considerar como una de sus fortalezas. Por esta razón una de las actividades esenciales es brindar asesoría técnica a empresas y/o agricultores que lo necesiten, por lo que también es importante mantenerse siempre a la vanguardia en el sector.

Ubicación.

BIOTAGRI cuenta con oficinas centrales en el municipio de Texcoco, Edo. De México, en este sitio se da función a las gerencias del área administrativa, el área contable y el área de producción. El almacén principal se encuentra ubicada en esta misma área, provocando que la mayoría de la logística sea coordinada desde este punto. Es importante mencionar que el sitio con el que se cuenta actualmente disponible es alquilado, por lo que aún no se tienen instalaciones propias, por lo que cabe la posibilidad de un cambio domiciliario dentro de la misma zona, ya que esta resulta muy estratégica por el momento para poder satisfacer las necesidades de la empresa. En este mismo sitio es el punto donde también se llevan a cabo las reuniones de coordinación de trabajo de los técnicos.

Misión, visión y valores de la empresa.

BIOTAGRI se identifica con las siguiente misión y visión.

Misión: “Dejar huella en cada uno de los colaboradores desarrollando soluciones integrales, sostenibles y redituables mediante la transferencia de conocimiento y tecnología.”

Visión: “Ser una empresa de referencia en transferencia de conocimiento y tecnología en el Agro Mexicano. Convirtiéndonos en un aliado estratégico de nuestros clientes, ayudándolos a desarrollar su potencial.”

Los valores con los que “BIOTAGRI” se identifica son:

- Pasión

- Diferencia
- Calidad

3.2. Análisis de la Gestión y Estructura Interna de BIOTAGRI.

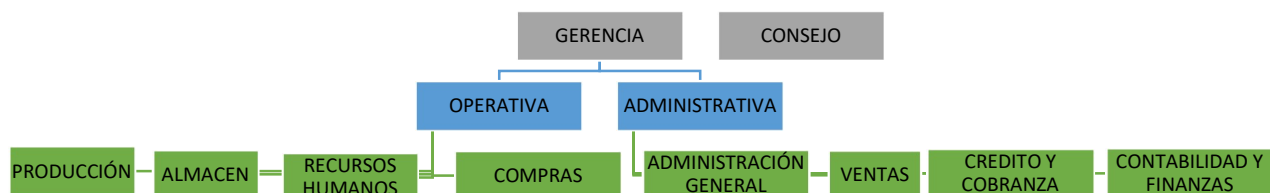
Actualmente su desempeño administrativo y financiero se ha desarrollado de manera instintiva entre sus colaboradores internos y mediante la búsqueda de soluciones inmediatas de acuerdo a sus necesidades, por ello las áreas se han creado de manera espontánea y sin estrategias determinadas. Cabe destacar que esta situación les ha favorecido en muchas ocasiones, sin embargo, les ha dificultado hacer frente a problemas administrativas por circunstancias de cambios de mercado, por ausencia de personal, en la fiscalización, entre otros, provocando muchas de las veces conflictos internos entre sus colaboradores y su estructura, así como dificultar la toma de decisiones relevantes.

Estructura Organizativa

Debido al crecimiento de la empresa se ha decidido implementar y delimitar las áreas necesarias para agilizar la operación, definir los objetivos y metas. Así como hacerla saber a todos los integrantes de la empresa, dirección, áreas, actividades, responsabilidades y el perfil de cada puesto.

Figura 6.

Organigrama actual de BIOTAGRI.



Nota. La figura muestra la jerarquización del organigrama actual Fuente: BIOTAGRI (2022)

Es importante destacar que, aunque las áreas se encuentran definidas según el organigrama que se puede mostrar en la figura 6, el personal que cubre cada área ha sido designado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El análisis en cada área reveló la presencia de diversas problemáticas, entre las que se incluyen:

- Falta de definición de tareas específicas.
- Carencia de perfiles adecuados por parte del personal.
- Insuficiente experiencia en ciertos roles.
- Limitado dominio de software utilizado en la empresa.
- Deficiencias en la comunicación interna.
- Objetivos poco claros o no establecidos.
- Escaso compromiso del personal, entre otros desafíos.

Además, es importante considerar que la empresa opera en la región Bajío del país y en el estado de Puebla, lo que implica que algunos colaboradores trabajan fuera de las oficinas centrales. Asimismo, algunas áreas, como contabilidad, reciben apoyo externo a través de asesores contratados de manera adicional.

Áreas de consejo, gerencia y administración.

Se destaca que en el consejo forman parte todos los inversores de la empresa, aunque no todos ellos participan activamente en la empresa, son los que toman las decisiones definitivas para situaciones financieras principalmente.

La parte de gerencia, se ha dividido en dos partes, ya que cada una es liderada por personas diferentes, una gerencia se encarga de la parte operativa la cual incluye: compras, producción y desarrollo de talento. Por otro lado, está la parte de gerencia administrativa quien se encarga de supervisar a las áreas de ventas, finanzas y contabilidad. Sus labores principales son la toma de decisiones contundentes para el desarrollo de las áreas y que requieren de mayor presupuesto o el manejo financiero adecuado.

En la empresa existe un área que se encarga de supervisar a todas las áreas operativas y administrativas que hay, la cual abastece de información clara, sistemática y reducida a las gerencias, con la finalidad de tener una base de datos histórica y mejorar la toma de decisiones, y es el área administrativa, la cual es llevada por un solo personal.

Es relevante notar que en la estructura organizativa existen vínculos familiares entre varias personas, lo que plantea la posibilidad de que, aunque no han sido formalmente capacitadas para sus respectivos roles, han adquirido experiencia y conocimientos a través de la práctica y asesoría. Esto ha llevado a la toma de decisiones inmediatas en lugar de un enfoque en la gestión planificada y estratégica para mejorar el desempeño y corregir operaciones de manera más efectiva.

El área administrativa se encarga principalmente de realizar los pagos de obligaciones vencidas o por vencer, por ejemplo, a proveedores, nomina, fiscales, gastos, pagos de arriendos, entre otros. También colabora en la recepción de las cuentas por cobrar, lleva control de documentación y coordina a las demás áreas para tener un control de los movimientos administrativos y financieros de la empresa. Adicionalmente en ciertas circunstancias, los encargados de esta área son los encargados de negociar ante otras instancias privadas o públicas.

Área de contabilidad.

Esta área trabaja de la mano con el área administrativa, lleva los controles de entradas y salidas de dinero documentalmente, periódicamente realiza un control del inventario de insumos y productos existentes.

Área de crédito y cobranza.

El departamento actualmente se encarga de supervisar tanto a los clientes activos como a los deudores en general. Además, se encarga de gestionar la base de datos de las cuentas por cobrar, así como de evaluar y mantener actualizados los créditos disponibles para los clientes. Este departamento también se encarga de

establecer y dar seguimiento a las fechas de vencimiento de las cuentas y de mantener al día los estados de cuenta de los clientes.

Dentro de sus tareas esta informar a los vendedores y/o unidades de venta los vencimientos de pago, los próximos a vencer y corroborar que se le dé seguimiento al cliente.

Esta en continua comunicación con el área de contabilidad y administrativa para notificar y corroborar pagos, además de emisión de facturas y remisiones.

Área operativa.

Dentro de esta área podemos determinar principalmente 3, las cuales se explican detalladamente a continuación.

Área de almacén.

Dentro de este departamento, se divide en dos secciones: el almacén de materias primas y el almacén de productos terminados. El almacén de materias primas se encarga de gestionar los insumos necesarios para la producción, mientras que el almacén de “Productos terminados” almacena los productos que están listos para la venta, así como aquellos que la empresa distribuye. Cada sección tiene áreas específicas designadas para el almacenamiento de los insumos y productos correspondientes.

También existen almacenes foráneos en los puntos estratégicos de distribución por medio de los vendedores, localizando actualmente dos, una en el estado de Puebla y otro en el estado de Guanajuato, por lo que se requiere también tener control de estos inventarios los cuales solo resguardan productos listos para su venta.

El área de almacén en las oficinas centrales, es la misma en realizar la logística adecuada para recibir insumos, productos de distribución y además distribuir los productos a clientes y surtir a los almacenes de acuerdo a las

demandas, por tanto, está en constante comunicación con administración, compras, ventas y empresas de servicios de logísticas cuando se es requerido.

Área de producción.

Actualmente solo se tiene un encargado de área de producción, la cual lleva a la par el almacén de insumos, esta área se encarga de siempre tener disponibilidad de materia prima para los productos y además de controlar los procesos de producción y asegurar la calidad de estos.

Entre sus responsabilidades es tener los insumos en buen estado y asegurar que los productos elaborados estén en óptimas condiciones y a tiempo para su distribución.

Área de compras.

Esta área trabaja de la mano con almacén para realizar las requisiciones correspondientes a insumos y productos, para tener disponibilidad inmediata según las necesidades de los clientes.

Tiene la responsabilidad de realizar las requisiciones, presupuestar, comparar y tomar las decisiones más asertivas para la adquisición de productos e insumos de calidad.

Área de recursos humanos.

En la actualidad la empresa no cuenta con una plantilla considerablemente grande de colaboradores, por lo que el área existe en nombre, pero es controlada por una que también se encuentra en otra área. Encargada de realizar nóminas, control de horarios, vacaciones, permisos y de colaboradores temporales. Ya que el área no se ha delimitado con conciencia y no se le ha invertido tiempo, requiere dentro de esta área determinar los perfiles para poder tener colaboradores adecuados en la empresa.

Área de ventas / técnicos de campo.

Esta área es de suma importancia para la empresa, ya que se dedica a la comercialización de productos fertilizantes para el sector agrícola, que es su principal sector de actividad. Las ventas representan una de las fuentes de ingresos más significativas y constantes para la empresa. Además, es crucial tener en cuenta que esta área opera en varios estados de la República Mexicana, incluyendo Puebla, Hidalgo, Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Oaxaca. Debido a la diversidad de ubicaciones geográficas, las personas encargadas de esta área no se encuentran con frecuencia en las oficinas centrales, lo que puede dificultar la comunicación efectiva debido a la distancia. También es importante considerar al personal de almacenes que abastece estas zonas, quienes, aunque se encuentren en lugares fijos, no mantienen una comunicación constante con la sede central.

A pesar de que las personas actualmente en estas posiciones cumplen con los requisitos mínimos de perfil, es importante considerar la posibilidad de brindar asesoramiento adicional para fortalecer sus habilidades y conocimientos. También se puede mejorar el control de supervisión y establecer una comunicación efectiva más sólida. Esto es fundamental para afrontar las posibles crisis que puedan surgir en el sector agrícola mexicano, ya que estas situaciones tienen un impacto significativo en las ventas y la dinámica del mercado competitivo. Además, es crucial garantizar un manejo adecuado de los clientes, dada su relevancia en el éxito de la empresa.

A pesar de que esta área está interconectada con varias partes de la empresa, los empleados del departamento de ventas no mantienen una comunicación efectiva con el resto de las áreas. Esto ha resultado en problemas relacionados con la gestión de entregas, la cobranza, el registro de pagos, el pago de gastos al personal, y la disponibilidad de inventarios, entre otros asuntos.

Creación de nuevos proyectos.

En los últimos años, los socios y la alta dirección de la empresa han tomado la decisión de diversificar su presencia en el mercado y entrar como fabricantes, en lugar de seguir siendo únicamente distribuidores. Para lograr esto, se ha establecido una nueva área denominada "producción". Aunque esta área aún se encuentra en su fase piloto, el proceso de determinar su modo de operación, la creación de un manual de operaciones y su evolución. No obstante, es importante destacar que hasta ahora, este proceso se ha llevado a cabo sin una planificación adecuada, ya que se han tomado decisiones momentáneas en lugar de seguir un enfoque estratégico y planificado.

Dentro de esta área, es crucial enfocarse en la elaboración de un plan estratégico que permita optimizar el uso de los recursos disponibles, tanto en términos económicos como de personal. La empresa necesita reducir sus costos operativos para garantizar que el proceso de expansión sea lo más eficiente y viable posible. Un plan estratégico bien estructurado ayudará a definir objetivos claros, identificar las acciones necesarias, asignar recursos de manera efectiva y establecer un marco temporal para el desarrollo de esta nueva área. Esto garantizará que la empresa esté mejor preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en su nuevo papel como fabricante.

Estudio del entorno.

Actualmente la empresa tiene presencia en el estado de Puebla, Hidalgo, Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Oaxaca. Esto es posible bajo el esquema de vendedores que realizan visitas continuas dentro de estas zonas. Es importante destacar que los tipos de cliente que se tienen actualmente son:

Tabla 1.

Tipo de clientes que percibe BIOTAGRI.

ZONA	TIPOS DE CLIENTE
Puebla	- Productores - Agrícolas consolidadas - Asociación - de productores - Distribuidores
Hidalgo	- Productores
Estado de México	- Productores - Distribuidores
Guanajuato, Jalisco	- Productores - Agrícolas consolidadas - Asociación de productores

Nota. En la tabla se desglosa la concentración de clientes por estados de la república. Elaboración propia.

Desarrollo de Análisis FODA.

Tabla 2.

Análisis FODA de situación actual.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Las personas al mando e iniciadores de la empresa están en constante apoyo técnico para el desarrollo especializado del área comercial y productivo.	1. El mercado está enfocado en el sector primario, el cual es de primera necesidad.

2. Se tiene un equipo técnico capacitado constantemente y con experiencia. 3. Las metas de la empresa se comparten con todos los colaboradores 4. Años de experiencia en la operación 5. Atención directa y especializada a los productores y distribuidores (clientes) 6. Disponibilidad y colaboración del equipo de trabajo	2. Se mantienen capacitaciones externas para los clientes. 3. Las metas de la empresa van de la mano con la satisfacción de las necesidades de los clientes. 4. Ofrecer soluciones a los clientes 5. Conocimiento de las problemáticas y necesidades del sector agrícola mexicano. 6. Desarrollo y capacitación de nuevas tecnologías en el agro mexicano.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Regularización administrativa ante SAT 2. Falta de conocimiento en el desarrollo comercial y de mercadotecnia 3. Actualización técnica y administrativa de vanguardia para los colaboradores. 4. Falta de personal capacitado en las áreas administrativas y mejor control de las mismas. 5. Determinación de capacidad de crédito y desarrollo de estados financieros y balance general para la toma de decisiones. 6. Relaciones familiares internas que pueden entorpecer las estrategias comerciales y administrativas.	1. Apertura y seriedad de los consumidores para el asesoramiento técnico 2. Variedad de distribuidores comerciales de marcas líderes y con establecimientos fijos. 3. El progreso en biotecnología y cómo se puede abordar en colaboración con los productores. 4. Los créditos otorgados a los clientes representan un riesgo. 5. Economía del sector agrícola

Nota. En la tabla se desarrolla el análisis FODA de BIOTAGRI. Elaboración propia.

- Matriz de evaluación de los factores externos. (EFE)

El desarrollo y análisis de una matriz de evaluación de los factores externos (EFE) ayuda a conocer y evaluar la información que se tenga de una organización de manera económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Apuntes de curso Planeación y dirección estratégica, 2023)

A continuación, se presenta el desarrollo y análisis de una matriz “EFE” para el caso particular de la organización.

Tabla 3.

Matriz de evaluación de los factores externos. (EFE).

Factores externos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades			
1. El mercado está enfocado en el sector primario, el cual es de primera necesidad.	15%	4	0.6
2. Se busca capacitaciones externas para los clientes constantemente	10%	3	0.3
3. Las metas de la empresa se comparten con todos los clientes	5%	2	0.1
4. Ofrecer soluciones a los clientes	10%	2	0.2
5. Conocimiento de las problemáticas y necesidades del sector agrícola mexicano.	15%	3	0.45
6. Desarrollo y capacitación de nuevas tecnologías en el agro mexicano.	10%	2	0.2
Amenazas			
1. Apertura y seriedad de los productores para el asesoramiento técnico	5%	3	0.15
2. Variedad de distribuidores comerciales de marcas reconocidas y con establecimientos fijos.	10%	2	0.2

3. El avance biotecnológico y abordarlo con los productores.	5%	3	0.15
4. Los créditos otorgados a los clientes representan un riesgo.	5%	3	0.15
5. Economía en la agricultura	5%	2	0.1
6. Seguridad	5%	3	0.15
Total	100%	32	2.75

Nota. En la tabla se desarrolla y analiza la matriz “EFE” para el caso BIOTAGRI. Elaboración propia.

El valor total ponderado de la organización resulta ser hasta cierto grado positiva, donde se puede determinar que la empresa está atendiendo las oportunidades y amenazas existentes en la industria. No significa que las está atendiendo de manera excelente, pero si se procura minimizar los efectos negativos externos y se intenta capitalizar las oportunidades en la mayor medida posible.

- Matriz de evaluación de los factores internos. (EFI)

Así como la matriz de evaluación de factores externos revela información significativa para analizar a la organización ante su medio externo, se desarrolla una matriz para el ambiente interno que se tiene, donde también se puede observar información reveladora y valiosa que ayudara a la toma de decisiones y definición de estrategias.

Tabla 4.

Matriz de evaluación de los factores internos. (EFI).

Factores internos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas			
1. Los pioneros de la empresa están en constante apoyo técnico para el desarrollo especializado del área comercial y productivo.	15%	4	0.6

2. Se cuenta con un equipo técnico capacitado constantemente y con experiencia.	15%	3	0.45
3. Las metas de la empresa se comparten con todos los colaboradores	5%	3	0.15
4. Años de experiencia en la operación	5%	3	0.15
5. Atención directa y especializada a los productores y distribuidores (clientes)	5%	3	0.15
6. Disposición del equipo de trabajo	5%	2	0.1
Debilidades			
1. Regularización administrativa ante SAT	15%	2	0.3
2. Falta de conocimiento en el desarrollo comercial y de mercadotecnia	5%	2	0.1
3. Actualización técnica y administrativa de vanguardia para los colaboradores.	5%	2	0.1
4. Falta de personal capacitado en las áreas administrativas y mejor control de las mismas.	5%	2	0.1
5. Determinación de capacidad de crédito y desarrollo de estados financieros y balance general para la toma de decisiones.	15%	1	0.15
6. Relaciones familiares internas que pueden entorpecer la toma de decisiones y las estrategias comerciales y administrativas.	5%	1	0.05
Total	100%	28	2.4

Nota. En la tabla se desarrolla y analiza la matriz “EFI” para el caso BIOTAGRI. Elaboración propia.

El valor total ponderado de la organización resulta ser negativa, donde se puede determinar que la empresa no está atendiendo las fortalezas y debilidades existentes en dentro de la organización y con los colaboradores, lo cual representa una alarma de atención para desarrollar estrategias y optimizar los recursos de tal manera que en un futuro no se vea afectado por el medio externo.

Tabla 5.

Desarrollo de análisis de PESTEL de BIOTAGRI.

FACTOR	ASPECTO	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
		CORTO (1-2 A)	MED (3-5 A)	LARGO (5+)	POSITIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE
POLITICO	1. Leyes para el impulso del sector primario y la transferencia de tecnología al campo mexicano.			☒	☒		
	2. Nula regulación de precio y calidad de fertilizantes en el país.		☒			☒	
	3. Obtener y regularizarse con los permisos y certificaciones necesarias para desarrollo de productos propios.	☒			☒		
	4. Cumplir con las Normas Oficiales y las dependencias gubernamentales necesarias.	☒			☒		
ECONOMICO	1. El mercado meta es el sector primario, el cual se ve directamente afectado ante crisis económicas.		☒			☒	
	2. Escases y baja regulación de materias primas.		☒			☒	
	3. Productos que representan competencia son su mayoría de importación.		☒			☒	
	4. Eliminación de aranceles para fertilizantes, lo cual afecta en los precios.			☒		☒	
SOCIAL	1. Apertura a la transferencia de tecnología y conocimiento para mejorar los rendimientos en los cultivos.		☒		☒		
	2. Distribución demográfica de los clientes potenciales.	☒					☒

	3. Diferentes sistemas de producción y manejo de los cultivos.		☒				☒
	4. Clientes obedientes y comprometidos para cuantificar los resultados.			☒	☒		
	5. Iniciativa de inversión en los productores.			☒	☒		
TECNOLOGICO	1. Transferencia de tecnología y biotecnología para el campo.			☒	☒		
	2. Constante evolución de la tecnología aplicada al campo.			☒	☒		
	3. Desarrollo de investigaciones, puesta en marcha y desarrollo de productos nuevos.			☒	☒		
	4. Capacitación constante de los colaboradores para mantenerse a la vanguardia.			☒	☒		
	5. Alianzas estratégicas con proveedores y empresas líderes del mercado para desarrollar y transferir tecnologías.		☒		☒		
ECOLOGICO	1. Demografía diferente entre cada cliente.			☒			☒
	2. El clima es un factor determinante para la producción de los clientes.			☒		☒	
	3. Cumplimiento de leyes y normas ecológicas para el desarrollo de productos.		☒		☒		
	4. Sustentar y desarrollar el compromiso con el medio ambiente.		☒		☒		
LEGAL	1. Certificaciones ante dependencias gubernamentales para la transferencia de tecnología y biotecnología.		☒		☒		
	2. Permisos legales para el desarrollo de productos y transferencia de conocimiento.		☒		☒		

	3. Certificaciones internacionales: ejemplo OMRI.		☒		☒		
	4. Cumplimiento de contratos y créditos con clientes.			☒	☒		
	5. Cumplimiento de contratos con proveedores.			☒	☒		

Nota. En la tabla se desarrolló el análisis de acuerdo a Pestel enfocado a la empresa BIOTAGRI. *Elaboración propia.*

Tabla 6.
Matriz FODA del entorno de la empresa.

FORTALEZAS		DEBILIDADES
1. Los pioneros de la empresa están en constante apoyo técnico para el desarrollo especializado del área comercial y productivo. 2. Las metas de la empresa se comparten con todos los colaboradores. 3. Años de experiencia en conocimiento técnico. 4. Atención directa y especializada a los productores y distribuidores (clientes) 5. Disposición del equipo de trabajo		1. Reforzamiento, regularización y capacitación del área financiera y contable. 2. Falta de conocimiento en el desarrollo comercial y mercadotecnia 3. Actualización técnica y administrativa de vanguardia para los colaboradores. 4. Falta de personal capacitado con la preparación adecuada en los departamentos administrativos y una mejora en su supervisión. 5. Relaciones familiares internas que pueden entorpecer las estrategias comerciales y administrativas.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. El mercado está enfocado en el sector primario, el cual es de primera necesidad. 2. Se desarrolla de manera continua oportunidades de capacitación externa para los clientes. 3. Las metas de la empresa se comparten con todos los clientes 4. Ofrecer soluciones a los clientes 5. Conocimiento de las problemáticas y necesidades del sector agrícola mexicano. 6. Desarrollo y capacitación de nuevas tecnologías en el agro mexicano.	Establecerse en el sector agrícola por servicios y productos de experiencia y calidad. Mediante actualización técnica y programas de desarrollo ofrecer un servicio reconocido. Mediante la transferencia de tecnología a los productores, dar soluciones concisas, prácticas y de alto valor al campo mexicano.	Establecer capacitaciones constantes para solventar las deficiencias administrativas. Desarrollar perfiles con responsabilidades claras de los colaboradores y puestos deficientes. Solidificar las áreas de la empresa.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Apertura y seriedad de los consumidores para el asesoramiento técnico 2. Variedad de distribuidores comerciales de marcas líderes y con establecimientos fijos. 3. El progreso en biotecnología y cómo se puede abordar en colaboración con los productores. 4. Los créditos otorgados a los clientes representan un riesgo. 5. Economía del sector agrícola	Crear vínculos sólidos y alto grado de lealtad con los clientes. Desarrollar un plan de desarrollo innovador para los productos y servicios. Optimizar la operación y manejo de clientes.	Desarrollar procesos claros y determinar responsabilidades para optimizar las áreas. Implementar y desarrollar estados financieros, asesorías financieras y contables. Evaluar el desarrollo de estados de cuenta de clientes y situaciones de solvencia de créditos.

Nota. En la tabla se presenta el análisis de la matriz FODA. *Elaboración propia.*

Mediante este ejercicio se reconoció y determino los aspectos políticos, económicos, sociales, legales y tecnológicos que pueden impactar tanto positivamente como negativamente a la empresa, además de que en el análisis FODA también se pueden encontrar presentes como parte de los factores externos que influyen en la empresa.

3.2. Estrategias Competitivas de las Otras Empresas.

Es importante identificar las estrategias competitivas para determinar el nicho de mercado al que queremos atraer, la sostenibilidad de este y además atender de inmediato las rivalidades que pudieran surgir con los competidores. Las estrategias ayudan a definir de manera más fácil la diferenciación con los competidores, la razón por lo que un cliente puede escoger por una empresa, determinar su lealtad e inclusive aspirar a ella. Es también importante determinarlas para que la organización determine los análisis de costos y beneficios que cada una pueda ofrecer en su beneficio ya sea del producto o del servicio que se ofrezca.

Las estrategias competitivas pueden ayudar a establecer la aspiración de obtener un mayor rendimiento de las inversiones. Por lo tanto, es crucial incorporarlas en un plan de inversión o en el desarrollo de un proyecto en un mercado específico.

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Mediante el desarrollo y el análisis de esta matriz se puede identificar a los principales competidores del mercado, analizar sus características tales como sus fortalezas y sus debilidades particulares, de tal manera que se pueden determinar estrategias de mejora para la organización o en su caso para posicionarse en un mejor lugar competitivo. (Apuntes de curso Planeación y dirección estratégica, 2023)

Tabla 7.*Matriz de evaluación de los factores internos. (EFI).*

	BIOTAGRI			CARAGRI		AGRIBEST	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Presencia en el mercado del Bajío	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Presencia en el mercado en zona centro	0.1	2	0.2	1	0.1	4	0.4
Competitividad en precios	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Competitividad en calidad	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Posición financiera	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4
Cartera de clientes	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45
Capacidad técnica	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3
Posicionamiento de marca	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
Total	1		2.4		3.05		3.35

Nota. Desarrollo del perfil competitivo de BIOTAGRI mediante la matriz EFI.
Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 7, desarrollando la matriz de perfil competitivo de acuerdo a los criterios que se estudiaron en clase, se puede determinar que la empresa 3, en este caso, que lleva por nombre “AGRIBEST”, es la organización más sobresaliente y fuerte en los rubros que se han juzgado. Es fundamental subrayar que dos de los factores críticos para el éxito que hemos considerado son la competitividad en el mercado en términos de precios y calidad, ya que esto influye en la elección de un cliente entre diferentes empresas. Además, la capacidad técnica que cada empresa pueda proporcionar es un factor determinante.

Figura 7.

Estrategias competitivas del entorno.



Nota. En la figura se muestra el análisis de las estrategias competitivas del entorno. Elaboración propia.

El análisis interno y externo es esencial para la formulación de estrategias competitivas en una empresa. A través de herramientas como el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), podemos identificar los aspectos clave que deben tenerse en cuenta. Estos análisis permiten a la empresa desarrollar estrategias que aprovechen sus fortalezas, capitalicen las oportunidades, aborden las debilidades y mitiguen las amenazas. Además, considerar el tiempo y el impacto de estos factores es fundamental para la toma de decisiones estratégicas informadas y la prevención de problemas potenciales.

CAPITULO IV. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EMPRESA BIOTAGRI

4.1. Plan Estratégico Operativo

El plan estratégico operativo de BIOTAGRI se centra en las acciones específicas necesarias para lograr los objetivos de mediano y largo plazo de la empresa. Este plan detalla cómo se llevarán a cabo las tareas y actividades concretas para alcanzar esos objetivos estratégicos, asigna responsabilidades, recursos y plazos, y establece indicadores clave de rendimiento para medir el progreso hacia el cumplimiento de objetivos.

4.1.1. Plan Estratégico de Capital Humano

El objetivo principal es la definición de los perfiles de trabajo requeridos para alcanzar los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo. Además, incluye la reorganización del organigrama de la organización con el propósito de asegurar un flujo adecuado de comunicación y procesos.

Este plan se enfoca en identificar las habilidades y roles necesarios para ajustar a la estructura organizativa, optimizar la comunicación y la ejecución de las estrategias y procesos.

Plan de acción

- 1) -Redefinición de perfiles y actualización de responsabilidades.

Mediante un análisis de necesidades de personal, se identificaron las principales necesidades de talento y habilidades para lograr los objetivos estratégicos, con lo cual se desarrollaron los siguientes perfiles para propuesta:

Título del perfil:	Gerente general
Descripción del perfil:	Tiene la responsabilidad de liderar y supervisar todas las actividades que estén relacionadas con los servicios y comercialización de insumos agrícolas, desde la adquisición y almacenamiento hasta la distribución y venta

de productos. Debe asegurar que la empresa satisfaga las necesidades de los clientes e inversionistas.

Responsabilidades:

- Generar relaciones sólidas
- Gestión de recursos
- Desarrollo de estrategias
- Gestión de equipos, supervisar y liderar.
- Asegurar el cumplimiento con regulaciones y estándares que le convengan a la empresa
- Administrar el presupuesto y costos de operación, asegurando la rentabilidad de la organización

Requisitos

mínimos:

Experiencia en la industria agrícola.

Conocimiento técnico amplio y de tendencias en la industria.

Enfoque en el logro de objetivos y resultados comerciales.

Conocimiento regulatorio: familiaridad con las regulaciones y normativas que apliquen en la industria de servicios agrícolas.

Habilidades:

- Habilidades de liderazgo
- Toma de decisiones
- Gestión de equipos
- Planificación de estrategias
- Habilidades interpersonales solidas
- Capacidad para interactuar con clientes y proveedores.

GERENCIA OPERATIVA

Título del perfil:	Coordinador operativo
Descripción del perfil:	Desempeña la planificación, supervisión y ejecución de las operaciones relacionadas con la producción y ventas. Este puesto se encuentra en una posición intermedia y actúa como enlace entre los equipos de producción y ventas, garantizando una comunicación efectiva y la consecución de los objetivos.
Responsabilidades:	• Generar relaciones sólidas • Planificación y coordinación de producción y ventas • Gestión de recursos • Desarrollo de estrategias • Gestión de equipos, supervisar y liderar. • Control de calidad • Gestión de personal • Resolución de problemas • Generar informes de desempeño y cumplimiento de metas de ventas
Requisitos mínimos:	Educación: Título en administración de empresas, ingeniería industrial o campo relacionado. Experiencia en la industria agrícola y roles de coordinación, supervisión y ventas. Conocimiento de procesos de producción y ventas Enfoque en el logro de objetivos y resultados comerciales. Conocimiento regulatorio: familiaridad con las regulaciones y normativas que apliquen en la industria de servicios agrícolas.
Habilidades:	• Comunicación efectiva • Gestión del tiempo

- Gestión de múltiples tareas y plazos de forma eficiente
- Orientación a resultados
- Liderazgo de equipos

Título del perfil:	Coordinador de almacén y logística
Descripción del perfil:	Supervisión y coordinación de las actividades relacionadas con la gestión de almacén, inventario y logística.
Responsabilidades:	• Flujo de productos de materias primas y productos dentro y fuera de la empresa. • Supervisión y mantenimiento preciso de inventario • Coordinación y optimización de la distribución de productos y materias primas • Supervisión de recepción y almacenamiento oportuno, eficiente y adecuado. • Selección de servicios de logística externos • Optimización de procesos • Control de calidad • Supervisión de personal de almacén y producción • Resolución de problemas
Requisitos mínimos:	Título universitario en Logística, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o un campo relacionado. Experiencia en almacén y logística Conocimiento en procesos de almacenamiento, logística y cadenas de suministro. Enfoque en logro de objetivos y resultados Competencia en el uso de software de gestión de almacén y logística utilizado por la empresa

- Habilidades:**
- Habilidades de comunicación efectiva
 - Gestión múltiples tareas
 - Gestión de tiempo y plazos

Título del perfil: **Auxiliar de Producción**

Descripción del perfil: Desarrollo de la producción y envasado de fertilizantes agrícolas.

- Responsabilidades:**
- Identificar y gestionar materias primas de alta calidad
 - Mezclar y procesar materias primas según las fórmulas establecidas
 - Envasado y etiquetado
 - Realizar pruebas de calidad

Requisitos mínimos: Educación: formación en agronomía, química o disciplinas relacionadas.

Experiencia en formulación química, agronomía o agroquímica.

Conocimiento en el uso adecuado de químicos.

- Habilidades:**
- Responsabilidad
 - Proactivo
 - Ágil

Título del perfil: **Coordinador de técnicos y asesores**

Descripción del perfil: Gestión la coordinación del equipo de técnicos y asesores especializados. Asegura el asesoramiento de calidad de los colaboradores y se cumplan los objetivos de la empresa.

- Responsabilidades:**
- Supervisar y dirigir al equipo de técnicos y asesores

- Colaborar con el equipo para brindar asesoramiento especializado a clientes
- Coordinar proyectos técnicos
- Identificar necesidades de formación y desarrollo de los colaboradores.
- Mantener relaciones efectivas con los clientes
- Recopilar y analizar datos técnicos

Requisitos

Educación: título en agronomía o similar.

mínimos:

Experiencia en el área técnica de agronomía y producción agrícola, trato con clientes y proveedores.

Habilidades:

- Resolución de problemas
- Comunicación efectiva
- Liderazgo
- Gestión del tiempo
- Orientación a resultados

Título del perfil:

Técnico y asesor de ventas

Descripción del perfil:

Proporcionar asesoramiento a agricultores y consumidores con el objetivo de mejorar el rendimiento y la calidad de sus cultivos. Ofrecer servicios y productos de calidad, al tiempo que brinda recomendaciones técnicas para optimizar la producción agrícola.

Responsabilidades:

- Asesoramiento técnico y personalizado
- Promocionar y vender
- Realizar visitas a campo y evaluar las condiciones, identificar problemas y recomendar soluciones específicas
- Coordinar pedidos

	• Generar informes detallados de las visitas a campo, recomendaciones y ventas realizadas • Mantenerse actualizado en el avance de la tecnología agrícola • Establecer relaciones efectivas con clientes
Requisitos mínimos:	Educación: título en agronomía, ciencias agrícolas o similar. Experiencia en asesoramiento agrícola, ventas de insumos agrícolas o en la industria en general. Amplio conocimiento de cultivos, prácticas agrícolas, insumos y técnicas de manejo. Disposición de viajar. Uso y manejo de software básico para reportes
Habilidades:	• Ventas • Promoción • Orientación a resultados • Comunicación
Título del perfil:	Auxiliar de almacén
Descripción del perfil:	Recibir, registrar, almacenar, organizar y distribuir los productos, materiales y suministros de las áreas correspondientes de distribución de productos.
Responsabilidades:	• Recepción de productos • Clasificar, almacenar y organizar productos • Seguimiento y control de inventario • Preparación de pedidos • Embalaje y etiquetado de pedidos • Inspección visual y pruebas de calidad • Mantenimiento de almacén

	• Registro de entradas y salidas de productos y materiales.
Requisitos mínimos:	Experiencia en almacén o logística, deseable, no indispensable. Conocimiento en procedimiento de almacenamiento, manejo de equipos de almacén y sistemas de seguimiento de inventario. Capacidad física para levantar y mover objetos pesados
Habilidades:	• Habilidades de comunicación • Orientación a detalles • Gestión de múltiples tareas

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Título del perfil:	Administrador general
Descripción del perfil:	Responsable de supervisar y coordinar las áreas administrativas de la empresa, garantizando el logro eficiente de los objetivos organizacionales.
Responsabilidades:	• Supervisar a las áreas administrativas • Planificación de estrategias • Coordinar asignación de recursos • Facilitar la comunicación efectiva • Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) • Coordinar proyectos y asegurar que se completen en plazos y presupuestos. • Abordar desafíos y problemas que surjan en la operación de la empresa

- Asegurar que la empresa cumpla con las regulaciones y leyes aplicables en todas las áreas de operación

**Requisitos
mínimos:**

Educación: título universitario en Administración de empresas, Dirección de empresas o similar. Un posgrado (MBA), deseable.

Experiencia en puestos de liderazgo y gestión de empresas.

Pensamiento estratégico.

Manejo de software contable y financiero (Excel avanzado, QuickBooks y sistemas ERP)

Manejo de software de control de operaciones

Conocimiento en desarrollo y ejecución de planes estratégicos

Conocimiento de finanzas

Conocimiento en análisis y procesos de datos para presentaciones corporativas.

Habilidades:

- Liderazgo
- Dirección de equipos
- Comunicación efectiva
- Visión estratégica
- Orientación a resultados
- Toma de decisiones críticas
- Capacidad de solución

Título del perfil:

Contabilidad y finanzas

**Descripción del
perfil:**

Gestión de contabilidad y actividades financieras de la empresa.

Garantizar la conformidad con las regulaciones y asegurar la salud financiera de la organización.

Responsabilidades:

- Desarrollar los registros contables
- Elaboración de estados financieros
- Auditoría interna
- Elaboración de presupuestos, proyecciones financieras y planes estratégicos
- Gestión de cuentas por pagar y cobrar
- Asegurar el cumplimiento fiscal
- Realizar análisis financiero
- Gestión de cuentas bancarias, inversiones y flujos de efectivo
- Elaboración de reportes financieros

Requisitos

mínimos:

Educación: Título universitario en Contabilidad, Finanzas, o una disciplina relacionada. Una certificación contable (como CPA o CMA), deseable.

Experiencia previa en contabilidad y finanzas

Conocimientos técnicos y amplios de contabilidad, finanzas, regulaciones fiscales y normativas contables.

Manejo de software contable y financiero (Excel avanzado, QuickBooks y sistemas ERP)

Conocimiento actual de leyes tributarias

Dominio de la plataforma tributaria

Habilidades:

- Análisis de datos financieros y toma de decisiones
- Comunicación
- Orientación a detalles

Título del perfil:	Crédito y cobranza
Descripción del perfil:	Gestión de créditos a clientes y recuperación de pagos pendientes. Evaluación de la solvencia de los clientes para asignar créditos, establecer límite de crédito y garantizar el cumplimiento de los términos de pago.
Responsabilidades:	• Evaluación de crédito a clientes • Determinación de los límites de crédito • Desarrollo y gestión de expedientes de crédito • Desarrollo y seguimiento a políticas de crédito • Seguimiento a cuentas por cobrar y toma de medidas para asegurar el cobro oportuno de pagos • Negociación de pagos con clientes morosos • Servicio de atención al cliente efectivo • Realizar informes financieros relacionados con el crédito y cobranza cada semana y mes.
Requisitos mínimos:	Educación: Título universitario en Finanzas, Contabilidad, Administración o similar. Certificaciones en crédito y cobranza, deseables, no necesarias. Experiencia en puestos de crédito y cobranza preferibles. Servicio a cliente. Conocimiento de software de gestión financiera Conocimiento a sistemas de cuentas por cobrar. Conocimiento en evaluación crediticia, políticas de crédito y regulaciones financieras. Conocimiento y dominancia de técnicas de cobranza. Manejo de Excel intermedio.
Habilidades:	• Análisis de datos • Orientación a resultados • Comunicación efectiva

Título del perfil:	Recursos Humanos
Descripción del perfil:	Gestión del talento humano en la organización, de cumplimiento de objetivos y políticas de recursos humanos de la empresa y por la ley.
Responsabilidades:	• Reclutamiento y selección de colaboradores calificados. • Facilitar orientación y capacitación a nuevos colaboradores. • Administración de los colaboradores, contratos, permisos y aspectos administrativos generales. • Coordinación del proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores. • Gestión de programas de beneficios para colaboradores. • Mediación de asuntos laborales, solución de conflictos y comunicación efectiva. • Asegurar el cumplimiento legal. • Evaluar y fomentar un clima laboral saludable y productivo. • Desarrollo y aplicación de políticas de colaboradores para la empresa. • Seguimiento y adecuación de perfiles necesarios para la empresa.
Requisitos mínimos:	Educación: Título universitario en Recursos Humanos, Psicología, Administración de Empresas o una disciplina relacionada. Una maestría en RRHH o certificaciones, deseables. Experiencia en recursos humanos.

Conocimiento en leyes laborales, prácticas de RRHH y gestión de personal.

Conocimiento en técnicas de reclutamiento y selección.

Conocimiento de software y sistemas de gestión de recursos humanos.

Habilidades:

- Comunicación efectiva
- Proactivo
- Enfoque a resultados
- Confidencialidad, integridad y ética profesional y gestión de RH.

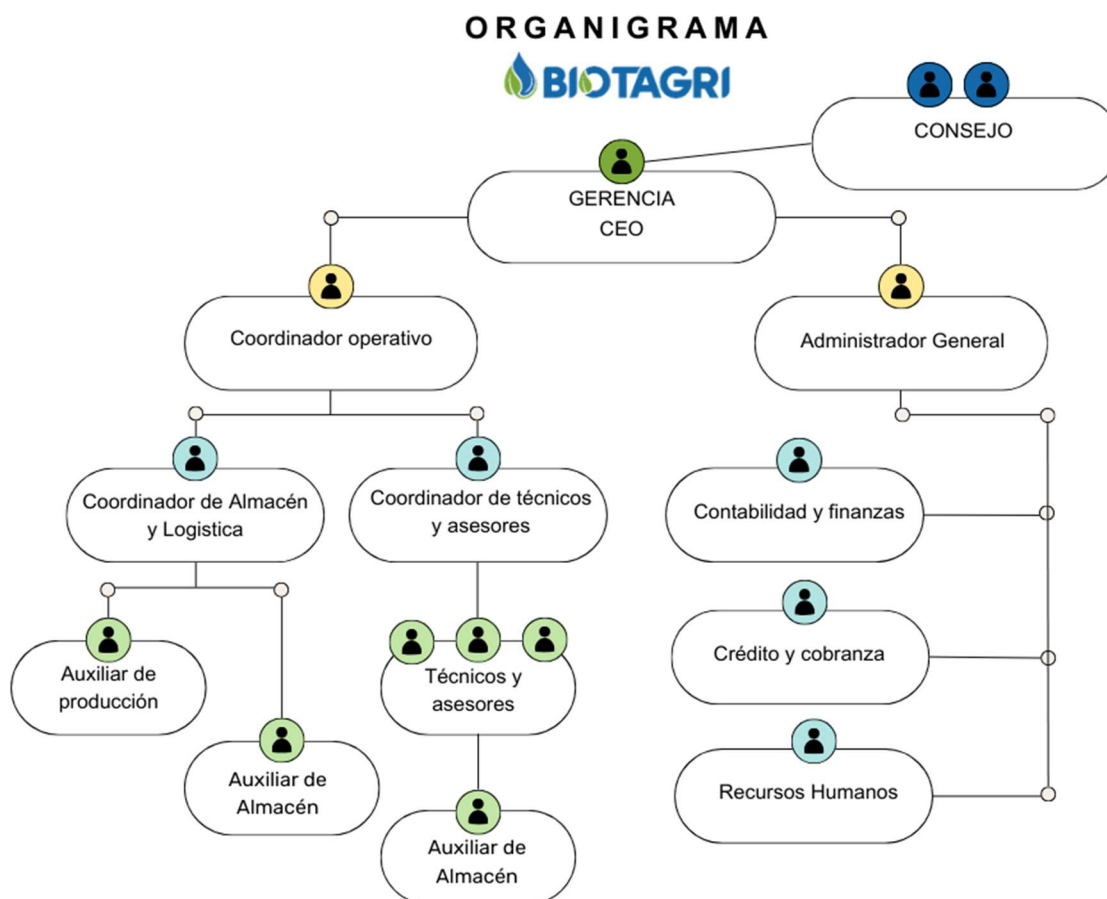
Cada uno de los perfiles se diseñó teniendo en cuenta las necesidades específicas de la empresa, estableciendo responsabilidades precisas y detallando requisitos mínimos para optimizar el desempeño en cada puesto.

2) Propuesta estructura organizativa funcional

Se propone el siguiente organigrama con el objetivo de brindar una representación gráfica que permita una comprensión más clara de los roles necesarios en la empresa, así como del flujo de comunicación y las responsabilidades asociadas.

Figura 8.

Organigrama general actualizado.



Nota. En la figura se propone el diagrama de las áreas a desarrollar en BIOTAGRI. Elaboración propia.

En el diagrama, se observa que la empresa puede dividirse en dos áreas principales y amplias. La primera de estas áreas podría describirse como la "área operativa", que estaría encargada de todas las actividades relacionadas con el desarrollo de productos, la gestión logística y el suministro de productos al cliente.

La segunda área corresponde a la "Administrativa". Esta área se encargará de todas las actividades financieras y administrativas necesarias para el

funcionamiento de la empresa. Además, será responsable de supervisar y desarrollar la estrategia operativa de la organización.

3) Plan estratégico de formación de capital humano

Como medio de desarrollo del área de recursos humanos se plantea que se desarrollen los siguientes elementos formativos para todos los colaboradores:

- Programas de formación y desarrollo para mejora de habilidades y competencias personales.
- Iniciativas de retención de talento, para colaboradores clave.
- Programa de incentivos y reconocimiento.
- Desarrollo y establecimiento de procesos y métricas para medir desempeño de acuerdo a los objetivos.
- Fomento de la cultura organizacional, reforzando los valores y metas de la empresa.

Al establecer dentro del organigrama una área y persona específica para Recursos Humanos, se plantea que el desarrollo de esta sea en base a las responsabilidades generales del puesto y adicionalmente desarrolle y evalúe el desempeño de esta estrategia.

Recursos y presupuesto.

Se designará un presupuesto de salario base para un colaborador que desarrolle el área de Recursos Humanos y sea acorde a su experiencia, esta propuesta puede partir de la presentación de su informe financiera anual y destinar el recurso para el desarrollo, además de considerar materiales básicos de trabajo, como escritorio, silla, equipo de cómputo y servicios de software.

Crear una vacante con las características del perfil, hacer un reclutamiento consciente y elegir al candidato más apto para el puesto, sin que influyan conflicto de intereses.

Evaluación y control del plan.

Las formas de medir el desempeño de la estrategia en Recursos Humanos que se proponen son mediante:

- Uso de KPI'S: Tasa de rotación de empleados, Tiempo promedio de contratación y satisfacción de empleados.
- Cumplimiento de políticas de la empresa y cultura organizacional
- Costos de contratación, capacitación y programas de formación.
- Evaluación del clima laboral
- Desarrollo de evaluaciones y sus resultados en el desempeño de los colaboradores

4.1.2. Plan Estratégico de Comunicación

El principal objetivo de este plan estratégico es fortalecer y mejorar la comunicación interna para el óptimo desarrollo de las operaciones.

Plan de acción

Con el desarrollo del organigrama en el plan estratégico de recursos humanos, se puede establecer el flujo de comunicación bidireccional.

Se plantean los siguientes puntos para hacer la comunicación más efectiva:

- Implementación de notificaciones y solicitudes concretas con formatos específicos y con respaldo vía mail.
- Ejecución de minutas en cada reunión que se pueda presentar.
- Carteles informativos
- Carteles institucionales para reforzar los valores, misión, visión y objetivos.
- Emitir comunicados de situaciones especiales, como cambios organizacionales, crisis o anuncios de relevancia.
- Proporcionar capacitaciones o talleres para el desarrollo de la habilidad de la "comunicación efectiva"
- Comunicación de logros y reconocimiento

Recursos y presupuesto

El desarrollo de este plan de acción requerirá de la disposición de todos los colaboradores en la empresa, sin embargo, el designado responsable de la ejecución y evaluación de este será el área de Recursos humanos, con los que implementará un presupuesto para desarrollar carteles ejecutivos e informativos, y papelería básica en caso de requerir.

Para el caso de establecer reuniones puntuales que involucren a toda la comunidad de la empresa, el área de recursos humanos será la encargada de gestionar y agendar la reunión y la toma de minuta.

Evaluación y control del plan.

La evaluación y control de esta estrategia se desarrollará bajo la medición e implementación de las siguientes KPI's:

- Medición de tasa de participación en reuniones
- Medición de tasa de apertura de mails
- Evaluación y control del seguimiento de reuniones y eventos.
- Encuestas y retroalimentación

4.1.3. Plan Estratégico de Procesos

Mutz y Sievers, 2015 recomiendan para trazar una cadena de valor, identificar todas las transacciones básicas que se desarrollen en la producción del bien hasta el cliente. Con esta información se trazó un esquema de funciones básicas que se desarrollan en la empresa BIOTAGRI.

Diagrama de proceso del área de trabajo

Figura 9.

Diagrama de flujo de procesos internos.

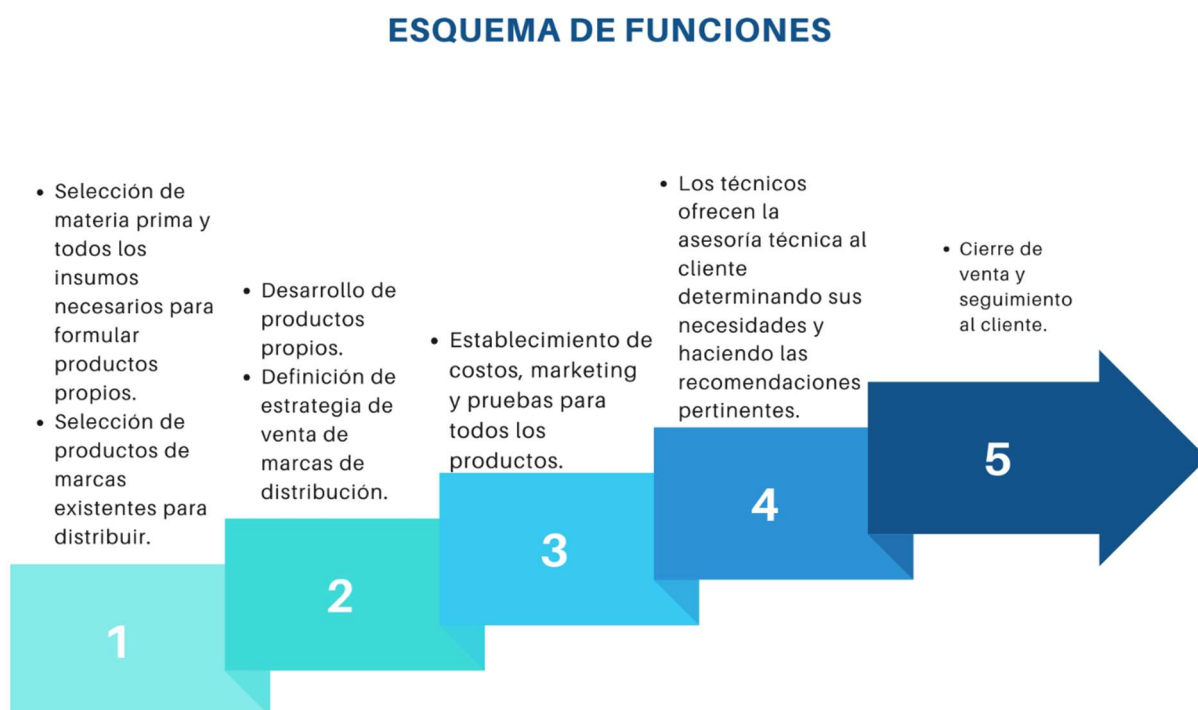


Nota. Propuesta del diagrama de flujo de procesos internos. Elaboración propia.

El diagrama de flujo de procesos internos representa de manera grafica las tareas principales que se tienen que desarrollar de acuerdo al área que le corresponda según su asignación de responsabilidades, es de gran utilidad ya que se identifica visualmente el flujo del proceso, los involucrados y clientes finales, facilita la estandarización y mejora continua de los procesos, mejora la formación y comunicación interna, y facilita la medición del rendimiento de las operaciones.

Figura 10.

Diagrama de flujo de esquema de funciones.



Nota. Propuesta del esquema de funciones para BIOTAGRI. Elaboración propia basada en Chiavenato, 2017.

El esquema de funciones permite reconocer con claridad la estructura organizativa, asignación de responsabilidades, evaluación de carga de trabajo y detección de cuellos de botella o superposiciones en las responsabilidades.

Recursos y presupuesto.

Los recursos utilizados para la estrategia es que todos los colaboradores se alineen con los procesos operacionales, faciliten el avance de tareas.

Puede ser medido y controlado por la Coordinación operativa para poder evaluar con mayor precisión el rendimiento de estos procesos.

Evaluación y control del plan

Medición de KPI's (Indicadores clave o medidores de desempeño) mediante:

- Evaluación de cantidad de bienes producidos en relación con los recursos utilizados
- Medición del tiempo de producción.
- Evaluación de calidad del producto
- Eficiencia en la cadena de suministro
- Índice de satisfacción del cliente

4.2. Plan Estratégico de Cadena de Valor

El principal propósito de plantear una estrategia de cadena de valor para BIOTAGRI es lograr una ventaja competitiva en el mercado y maximizar el valor para los clientes y socios, desarrollando una cadena de valor sostenible de producción y consumo responsable en el agro mexicano.

Análisis de cadena de valor actual

Tomando en cuenta la estructura de Porter y la guía en Chiavenato, 2017, se desarrolló el análisis de cadena de valor actual contra las acciones a tomar para mejorarla:

Figura 11.

Diagrama de cadena de valor básica.



Nota. En la figura se muestra el diagrama propuesto para cadena de valor de BIOTAGRI. Elaboración propia en base a Chiavenato (2017).

Actividades de apoyo.

Infraestructura de la empresa.

La Dirección general de la empresa está compuesta por los pioneros de la empresa, por lo que se tiene muy presente el esquema de procesos que se lleva a cabo, ya que en algún momento fueron partícipes de este. Son los principales inversionistas, sin embargo, no se tiene un análisis financiero actualizado y disponible cada cierto tiempo, por falta de asesoría financiera.

En sus primeros años la empresa se ha desarrollado sin planeación contable ni financiera, solamente respondiendo a las necesidades de la empresa de manera espontánea y esperando siempre tomar la mejor decisión. Se plantea desarrollar un plan contable que se regularice plenamente al día, tener un personal específico destinado a este para satisfacer las necesidades fiscales, también realizar un plan financiero para invertir de infraestructura inmobiliaria y mejorar las operaciones.

Administración de recursos humanos.

El establecimiento de perfiles poco claros y con responsabilidades específicas no limitadas ha permitido que el desempeño de los colaboradores no sea el más óptimo y aprovechable, lo cual hace que los procesos sean menos eficientes y malas atenciones para el cliente.

Mediante el plan estratégico de recursos humanos, se llevará a cabo un proceso de reclutamiento que permitirá evaluar a los posibles candidatos, establecer expectativas claras y, en consecuencia, seleccionar al colaborador más idóneo para los diferentes procesos. Además, para mejorar el desempeño de todos los colaboradores, se implementarán programas de capacitación continua que abarcarán todas las áreas de todas las áreas de la empresa, con el fin de involucrar a los empleados y facilitar su comprensión de los procesos.

Desarrollo tecnológico.

Los procesos de producción procuran ser los más apegados a la normatividad de producción de fertilizantes, cuidando la seguridad ecológica y de los colaboradores.

Se cuenta con un proyecto en marcha para las certificaciones pertinentes y mejorar las áreas de producción mediante maquinarias y nuevas tecnologías para estos procesos que existen en el mercado.

Se propone que sus planes de desarrollo involucren una política de sostenibilidad con el medio ambiente, la comunidad y su modelo de negocio.

Suministro de servicios y materiales.

No se tienen procesos sistematizados y minuciosos para la selección de proveedores para establecer relaciones solidas con ellos, contar con buenos precios y ser dentro de sus suministros prioritarios.

Se recomienda el desarrollo de una cartera de proveedores de casa, con los que se pueda asegurar la lealtad de suministro, pactar precios y descuentos.

Actividades primarias.

Logística interna.

De acuerdo al tamaño de la empresa actual y su producción la logística interna puede resultar en su mayoría deficiente, ya que se tienen poco control en recepción de materias primas, manipulación de productos en procesos y los ya terminados. Se tiene dentro de esta misma otra división que opera solo con los productos que son de distribución y que se llevan inventariados por aparte, lo que permite el reconcomiendo inmediato de disponibilidad de bienes.

Con el plan estratégico de operaciones y el organigrama de responsabilidades se espera mejorar la comunicación y logística interna.

Operaciones.

En la parte de operaciones podemos considerar dos pilares, todos los procesos vinculados con la administración, los cuales ayudan a la gestión de recursos y además a optimizarlos.

Principalmente esta área esta desarrollada por todos los procesos de producción, en el cual se ve involucrado todo el desarrollo del producto y manejo de recursos que se tienen en la empresa.

Mediante procesos específicos se optimizará el desarrollo de cada producto en tiempo, calidad y costos, de la mano con el departamento administrativo para

poder contar con los insumos a tiempo, disponibilidad de recursos económicos y de colaboradores.

Logística externa.

Se trabaja mediante los asesores técnicos para asegurar la distribución directa al cliente o en su caso al distribuidor señalado, se mantiene un inventario de rotación para asegurar la alta eficacia de los productos y su calidad.

Se recomendará la capacitación constante de los auxiliares que no se encuentre en bodega central, adicional a ello se reforzará la cartera de proveedores de servicios de logística más eficientes y con costos competitivos.

Marketing.

Se tiene una poca presencia en expos agroalimentarias que permite reforzar lazos con clientes actuales y da confiabilidad ante nuevos clientes que se pueden atraer de estas, también se tiene presencia en foros y a las invitaciones de eventos gubernamentales que se tienen en el área agrícola.

Servicios.

Mediante los técnicos especializados de la empresa se tiene el soporte técnico, lo cual mediante asesoría, recomendaciones y fundamentos de análisis en campo se detecta las necesidades del cliente y se le establece un plan de trabajo para optimizar sus cultivos, desarrollando a su vez el plan de ventas del técnico. Cabe destacar que el plan de trabajo es optimizado de tal manera que se recomiendan tanto labores como productos que no incluyan a la empresa, pero será necesarios para que el cliente obtenga sus resultados.

Se propone manejar garantías de calidad, eventos demostrativos para tener más acercamiento con los consumidores e historial de experiencias positivas de clientes satisfechos, buscando también el reconocimiento y recomendación de ellos.

Plan de acción

Figura 12.

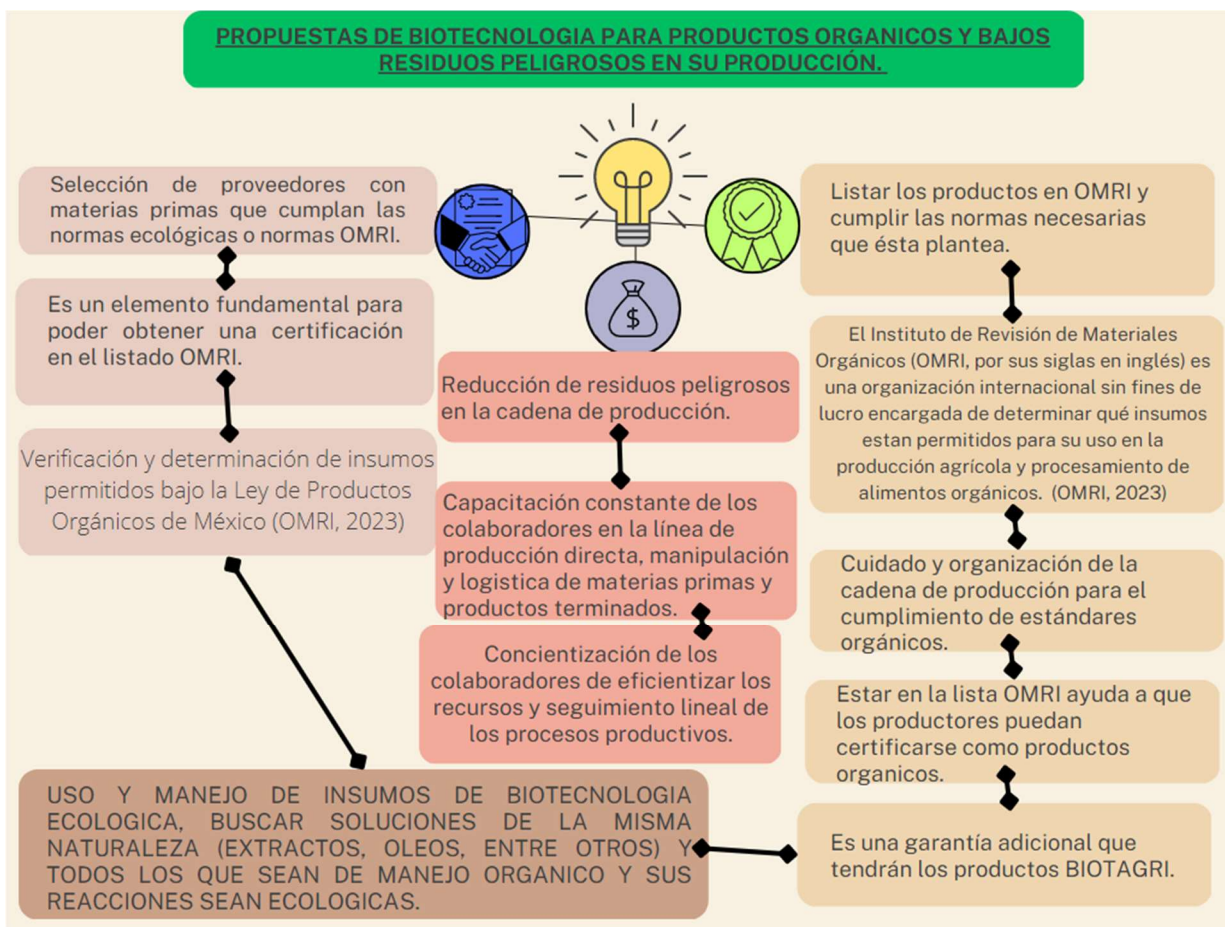
Propuesta de Valor compartido 1.



Nota. En la figura se muestra el desarrollo de la propuesta valor compartido en función a producción y consumo responsable. BIOTAGRI. Elaboración propia.

Figura 13.

Propuesta de Valor compartido 2.



Nota. En la figura se muestra el desarrollo de la propuesta valor compartido en el desarrollo de productos orgánicos. BIOTAGRI. Elaboración propia.

En el sector agropecuario en general, la explotación necesaria del campo mexicana es cada vez más demandante causando contaminación de tierras y cuerpos de agua, alterando ciclos ecológicos, BIOTAGRI, está formando parte de esta cadena de producción agrícola, por tanto, mediante esta propuesta se pretende participar con sus productos mediante una PRODUCCION Y CONSUMO RESPONSABLE Y SOSTENIBLE.

El sustento científico y ecológico del porque es necesario cuidar los productos de BIOTAGRI es porque forma parte en la actualidad en la producción agrícola de sus clientes, conformando alrededor de un 35% de su cadena productiva, la empresa provee insumos para que sus clientes (los productores o las agrícolas) desarrollen en conjunto de otros factores como el clima, agua, manejo de labores culturales, cosecha y postcosecha un alto rendimiento de productos derivados de la agricultura.

Esta propuesta permite disminuir la contaminación por químicos directos al suelo, disminución de contaminación de cuerpos de agua, bajas alteraciones de ciclos ecológicos y disminución a resistencias o reacciones contraproducentes en los cultivos. Lo que puede resultar en beneficios para el cliente como suelos más sanos, rendimientos más altos y mejor calidad de sus productos, adicionalmente puede ofrecer una calidad orgánica al consumidor final de su producción, lo cual sube el valor económico y tiene más área de mercado.

Recursos y presupuesto

Se plantea que se forme parte del listado OMRI a los productos de BIOTAGRI, lo cual permitirá que sus clientes tengan la certeza de que están adquiriendo un producto certificado, de calidad y reconocido ante otras naciones de poder ser un insumo agrícola, lo cual ayudará a la atracción de nuevos clientes y ser también recomendados en el mercado de la agricultura ecológica.

Es de conocimiento que los insumos orgánicos son de mayor valor económico, pero la OMRI, puede ayudar a mitigar la inversión de los clientes de BIOTAGRI, ya que esta certificación ayudará en la confianza en el momento de la compra.

Para mitigar costos altos en la producción se pretender la reducción de desechos peligrosos que se puedan generar, el primer beneficio a obtener es una reducción de costos, ya que al tener mayor cuidado de manipulación y de asegurar los procesos, estos generarán menos accidentes con insumos o un resultado fallido

por un mal manejo de estos, haciendo un uso eficiente de todos los recursos y disminuyendo en costos por mermas y manejo. Además, disminuye la contaminación ya que los desechos generados serán menores y representará menos impacto en la atmosfera.

La propuesta presentada es principalmente para generar un impacto ecológico durante y después de la cadena de valor de la empresa BIOTAGRI, pero a la vez obteniendo beneficios económicos a esta.

Evaluación y control del plan.

Los indicadores para evaluación y control recomendados para la estrategia de cadena de valor son los siguientes KPI's:

- Evaluación de la eficiencia en el uso de recursos
- Medición de cantidad de procesos
- Tiempo de ciclo de la cadena de valor
- Costos por implementación de cadena de valor
- Medición de la satisfacción del cliente con respecto a calidad

XII. CONCLUSIONES

Es importante reconocer que, para establecer estrategias competitivas efectivas en una empresa, es esencial llevar a cabo un análisis interno y externo exhaustivo. Mediante el uso de herramientas como el análisis PESTEL y el análisis FODA, podemos identificar los principales factores que deben considerarse al desarrollar estrategias que favorezcan a la empresa y permitan estar preparados para los desafíos y oportunidades que se presenten.

En conjunto, el análisis desarrollado para la empresa servirá para la toma de decisiones más informadas y estratégicas. Reconociendo las influencias externas y comprendiendo su posición interna, la empresa puede desarrollar estrategias que aprovechen sus fortalezas, aprovechen las oportunidades externas, aborden sus

debilidades y mitiguen las amenazas. Esto ayudará a la empresa a estar preparada para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio y a mantener o mejorar su competitividad en el mercado.

Es importante reconocer que la implementación de las estrategias propuestas dependerá en gran medida de los esfuerzos y recursos asignados a ellas. Estas estrategias deben ser evaluadas de manera continua y se debe tener en cuenta que los cambios serán progresivos. Pueden generar resultados inmediatos, pero también es posible que se necesite un poco más de tiempo para lograr cambios sostenibles.

El objetivo principal de estas estrategias es fortalecer la competitividad empresarial. Esto implica que la empresa se convierta en un aliado estratégico para sus clientes, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, adaptados a sus necesidades.

La implementación exitosa de estas estrategias requerirá un compromiso constante por parte de la empresa y sus empleados, así como una gestión eficiente de los recursos disponibles. Es importante mantener un enfoque a largo plazo y estar dispuesto a ajustar las estrategias según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos. Con perseverancia y una visión clara, la empresa puede lograr cambios significativos que beneficien tanto a la organización como a sus clientes.

XIII. REFERENCIAS

- AGRIBEST (2022) Pagina: *¿Quiénes somos?* Consultado el día 5 de marzo del 2023 en: <https://agribestmx.com/>
- Álvarez, J., Murcia, L. y Pacheco, M. (2021) *Estrategias administrativas y financieras que permitan la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa HP TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES SAS*. Tesis de grado, Universidad Piloto de Colombia, que otorga el título de Especialista en Gerencia Administración Financiera.
- Cardozo, E., Velásquez, Y. y Rodríguez, C. (2012) *La definición de PYME en América. : XVI Congreso de Ingeniería de Organización*: Vigo, 18 a 20 de julio de 2012 / coord. por José Carlos Prado Prado, Jesús García Arca, 2012, págs. 1345-1352
- Cavazos, A. (2021). *La Innovación como Herramienta de Estrategia Administrativa con Impacto Económico ante un Mercado Competitivo*. Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals, 13(7), 180–185.
- Chávez, M., Castelo, A. y Villacis, J. (2020). *La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador*. FIPCAEC, 5 (18). 16-29. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.198>
- Chiavenato, I y Sapiro, A. (2017) *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Tercera edición, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Collins y Rukstad (2008). *Can you say What your Strategy Is?*. Harvard Business Review, April 2008. pp. 82-90

García, E. (2021). *Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES*. Tesis Para Obtener El Grado de Maestra En Contaduría. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

García, E. (2022) *La gestión financiera y estrategia competitiva: análisis de sus diferencias en función del tamaño empresarial*. Journal of Research of the University of Quindio / Revista de Investigaciones Universidad del Quindio. 2022, Vol. 34 Issue 2, p420-429. 10p. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.1067>

García, G. (2020). *4 estrategias para administrar una agroempresa*. The food Tech. <https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/4-estrategias-para-la-administracion-de-agroindustrias/tp://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E. y Paz, A., (2017) *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Revista Espacios, V. 38, N. 52, 16.

González, C., Álvarez, J., Murcia, L. y Pacheco, M. (2021) *Estrategias administrativas y financieras que permitan la sostenibilidad y el crecimiento de la Empresa HP tecnología y comunicaciones SAS*. Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia.

González, J. y Rodriguez, M. (2019) *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Diaz de Santos. Madrid, España.

Harvard Business Review (2022) What Is Strategy? It's a Lot Simpler Than You Think. Consultado el día 26 de febrero de 2023 en: <https://youtu.be/o7lk1OB4TaE?t=4>

- Isea-Argüelles, J. y Aldana-Zavala, J. (2017). *Filosofía gerencial Kaizen dirigido al talento humano con responsabilidades gerenciales administrativas*. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables). ISSN: 2588-090X. Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 2(2), 17-31. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v2i2.15>
- Jama, V. (2019). *Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI*. Revista FIPCAEC, núm. 10, Vol. 4, Año 4, 35-57. DOI: 10.23857/fipcaec.v4i10.37
- Krajewski, L., Ritzman, L., y Malhotra, M. (2008) *Administración de operaciones*. Pearson, 8a ed. Editorial Pearson Education.
- Kuri, J. (2020). *Definición del concepto de la planeación*. En *Teoría de la planeación*. Segundo tema de los “Apuntes de planeación del M.I. José Antonio Kuri Abdala.” Recuperado de:
- Laurin, M., Llosá, M., González, V., Porcuna, J., SEAE, CAPA, Silla (Valencia) y Servicio de Sanidad Vegetal. (2006) *El papel de la agricultura ecológica en la disminución del uso de fertilizantes y productos fitosanitarios químicos*. VII Congreso SEAE Zaragoza 2006. Recuperado el día 27 de marzo de 2023 en:
<http://webantigua.agroecologia.net/recursos/publicaciones/publicaciones-online/2006/CD%20Congreso%20Zaragoza/Ponencias/105%20Laurin%20Com-%20El%20papel.pdf>
- Martínez, C., Cruz, F., Ramírez, J. y Medina, A. (2018) *Aplicación de la mejora de procesos en la empresa implementos agrícolas "El Timon"*. Revista ECA Sinergia, 9 (2). 32-44

- Méndez, C. (2019). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*. Universidad & Empresa, 21(37), 136-169. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Miles, R. y Snow, C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York.
- Moreno, N. y Rivera, A., (2018). *Diseño de estrategias administrativas para mejorar la eficiencia en la empresa Vitaldatos S.A. en la Ciudad de Guayaquil*. Tesis de grado, Universidad de Guayaquil de Ciencias Administrativas. Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil.
- OMRI. (2023) *Página en general principal*. Recuperado el día 27 de marzo de 2023 en: <https://www.omri.org/es/quienes-somos>
- Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación. (2004) *Política de desarrollo agrícola Conceptos y principios*. <https://www.fao.org/3/y5673s/y5673s1s.htm#:~:text=La%20estrategia%20agr%C3%ADcola%20es%20un,plazo%20del%20desarrollo%20del%20sector>
- Palacios, M. (2020). *Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*. Revista nacional de Administración, Vol. 11 N. 2 57-68 <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Roncacio, G. (2022) *¿Cuáles son los tipos de estrategia?* Gestión Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/tipos-de-estrategia>
- Salgado, J. Guerrero, L. y Salgado, N. (2016). *Fundamentos de Administración*: (ed.). Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro.bibliotecabuap.elogim.com/es/ereader/bibliotecasbuap/130328?page=60>

Sánchez, A. y González, J. (2018). *El sucesor en empresas familiares agrícolas, factores que influyen en su elección*. Lúmina, 19. <https://doi.bibliotecabuap.elogim.com/10.30554/lumina.19.2682.2018>

SEGOB (2020) *Decreto 31/12/2020*. Recuperado el día 12 de marzo de 2023 en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609365&fecha=31/12/2020#gsc.tab=0

SEGOB, 2017 *PROYECTO de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-005-STPS-2017, Manejo de sustancias químicas peligrosas o sus mezclas en los centros de trabajo-Condiciones y procedimientos de seguridad y salud*. Recuperado el día 27 de marzo: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5487743&fecha=22/06/2017#gsc.tab=0

Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*: Vol. Cuarta edición. Ediciones UC.

Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico*. Buenos Aires, Argentina, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de:

ANEXOS

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Actividades fundamentales en la evaluación de estrategias	22
Figura 2. Tipos de estrategias	24
Figura 3. Elementos de la estrategia administrativa.	27
Figura 4. Decisiones principales para procesos eficaces.	32
Figura 5. Diagrama de análisis de procesos.	34
Figura 6. Organigrama actual de BIOTAGRI.	39
Figura 7. Estrategias competitivas del entorno.....	57
Figura 8. Organigrama general actualizado.	71
Figura 9. Diagrama de flujo de procesos internos.	75
Figura 10. Diagrama de flujo de esquema de funciones.....	76
Figura 11. Diagrama de cadena de valor básica.....	78
Figura 12. Propuesta de Valor compartido 1.	82
Figura 13. Propuesta de Valor compartido 2.	83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipo de clientes que percibe BIOTAGRI.....	46
Tabla 2. Análisis FODA de situación actual.....	46
Tabla 3. <i>Matriz de evaluación de los factores externos. (EFE).</i>	48
Tabla 4. Matriz de evaluación de los factores internos. (EFI).....	49
Tabla 5. Desarrollo de análisis de PESTEL de BIOTAGRI.	51
Tabla 6. Matriz FODA del entorno de la empresa.	54
Tabla 7. Matriz de evaluación de los factores internos. (EFI).....	56