



Revista Mexicana de Agronegocios
Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C.
La Universidad Autónoma de la Laguna
La Universidad Autónoma Agraria " Antonio Narro"
Unidad Laguna
aquilar@aul.mx
MÉXICO

2001

Tomás Everardo Alvarado Martínez

**METODOLOGIA PARA ELABORAR UN PLAN
ESTRATEGICO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL
DE UNA UNIDAD DE PRODUCCION
AGROPECUARIA.**

Revista Mexicana de Agronegocios, julio-diciembre, vol. 9

Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C.

La Universidad Autónoma de la Laguna

La Universidad Autónoma Agraria " Antonio Narro" Unidad Laguna

Torreón, México

pp. 283-292





La Unidad Laguna, sede del Tercer
Encuentro Académico Nacional
sobre Administración de Agronegocios
Torreón, Coahuila, 22 y 23 de febrero 2002

"La Unidad Laguna, Fortaleza de la Narro"

**METODOLOGIA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO Y
REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA UNIDAD
DE PRODUCCION AGROPECUARIA.**

Tomás Everardo Alvarado Martínez*

RESUMEN

Este trabajo tiene como propósito fundamental establecer un marco general de referencia que permita a los pequeños productores-minifundistas reconvertir y/o darle un mejor uso a los recursos de los cuales disponga en su unidad de producción. Teniendo como objetivos los siguientes:

Diseñar un plan estratégico general para lograr una reconversión productiva, así como proporcionar un marco de referencia que permita el rediseño organizacional de una unidad de Producción Agropecuaria.

La metodología propuesta la constituye un modelo sistemático, que en forma lógica indica y señala cada una de las acciones y pasos que deben realizarse para lograr un fin el cual constituye el detonador esencial y básico en este caso para utilizar y aplicar el plan con el objetivo de mejorar la situación que permita incrementar los beneficios en una empresa agropecuaria.

I.- INTRODUCCION.

Un Plan Estratégico es un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización, departamento o unidad de producción agropecuaria.

Se denomina estratégico porque implica un razonamiento del más alto nivel. El término estrategia se deriva del idioma griego y designa el razonamiento que hacía un general para ganar una batalla, razonamiento en función del cual ordenaba, jerarquizaba y organizaba sus decisiones.

* Profesor Investigador, Departamento de Administración Agropecuaria,
Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro, Saltillo, Coahuila.
Correo Electrónico: talvmar@narro.uaaan.mx

Una definición moderna de Planeación Estratégica es: proceso por el cual una Institución o una Unidad Organizacional define su ser y su que hacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras.

El conjunto de decisiones que resultan son una respuesta a las oportunidades y peligros del exterior y a las fortalezas y debilidades internas con la finalidad de lograr ventajas competitivas; también son un instrumento efectivo para clarificar y asumir responsabilidad frente a cambios que son necesarios emprender dadas las demandas y necesidades del entorno.

Hacer un plan estratégico consiste en razonar siguiendo un orden que se estima llevará a tomar decisiones correctas. En este orden se pueden tener dos puntos diferentes de partida.

Se puede partir de la situación actual que prevalece, es decir, la planeación tendría por objeto mejorar los resultados y el desempeño actual, pero sin tocar algunos supuestos básicos; ello significaría suponer que las cosas están bien en general, principalmente propósitos, visión y estructura y que la planeación solo tendría por objeto mejorar su eficiencia. Bajo este enfoque se hacen planes que consisten en formular objetivos, programas y acciones. El enfoque de razonar así da lugar a un plan de mejora.

El razonamiento también se puede llevar a cabo arrancando con un cuestionamiento del concepto o propósito mismos, verificando que verdaderamente respondan a necesidades reales, existentes o emergentes (pertinencia) y que su objetivo y desempeño respondan satisfactoriamente a dichas necesidades (eficiencia). Este es el enfoque de la reingeniería, el cual supone hacer una revisión crítica desde las mismas bases que le dan la razón de ser. Este enfoque da lugar a un plan transformador y va más allá de un plan de mejora a partir del estado actual de las cosas.

Los enfoques se aplican en circunstancias diferentes. El primero cuando se tiene la convicción, cierta y compartida, de que en el fondo están bien las cosas y solo se requiere mejorar el desempeño sin cuestionar el concepto o propósito, visión y estructuras. El segundo, cuando se tienen elementos suficientes para cuestionarlos y se observa que lo que se requiere es una transformación radical para mejorar pertinencia, eficacia y eficiencia.

El propósito fundamental de esta investigación lo constituye; el establecer un marco general de referencia que permita a los pequeños productores (minifundistas) reconvertir y/o darle un mejor uso a los recursos de los cuales disponga en su Unidad de Producción, razón por la cual este trabajo se ha planteado los siguientes objetivos:

- 1.- Establecer un Plan Estratégico General para lograr una reconversión productiva.
- 2.- Proporcionar un marco de referencia que permita el rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria.

Partiendo de estas; se entiende por una Unidad de Producción aquél ente, organismo social debidamente constituida (personalidad jurídica), conformada por recursos que generalmente son humanos, materiales y financieros, que interactúan y que se ven afectados por factores

exógenos o incontrolables que limitan o favorecen su utilización, razón por la cual el enfoque que se adopta aquí es el segundo. Por ello se empieza con la revisión misma del concepto de unidad productiva en el sector agropecuario de nuestro país.

II.- METODOLOGIA.

El razonamiento o método propuesto consiste en describir los pasos de dicho razonamiento, los cuales corresponden al contenido de un Plan Estratégico. Las definiciones más importantes se pueden observar en el diagrama de Flujo siguiente:

a).- MISIÓN O RAZÓN DE SER.

En el enfoque moderno de la planeación estratégica ligado estrechamente a la reingeniería y a la innovación organizacional, el primer paso para elaborar un plan estratégico transformador, es definir el concepto o la misión de la entidad a planear.

Decir concepto es decir concepción, concretamente: ¿cuál debe ser la concepción correcta de una unidad de producción agropecuaria? ¿cuál debe ser su papel primordial? ¿Cuál es su razón de ser, en el marco de los objetivos de soberanía alimentaria nacional? Por ejemplo ¿Cuál es su naturaleza, su carácter? Qué concepto de Unidad de Producción se debe adoptar, acorde con los objetivos nacionales? Solamente respondiendo a estas cuestiones se puede empezar a dilucidar sus objetivos, sus funciones o responsabilidades permanentes, y los énfasis a imprimir en su accionar.

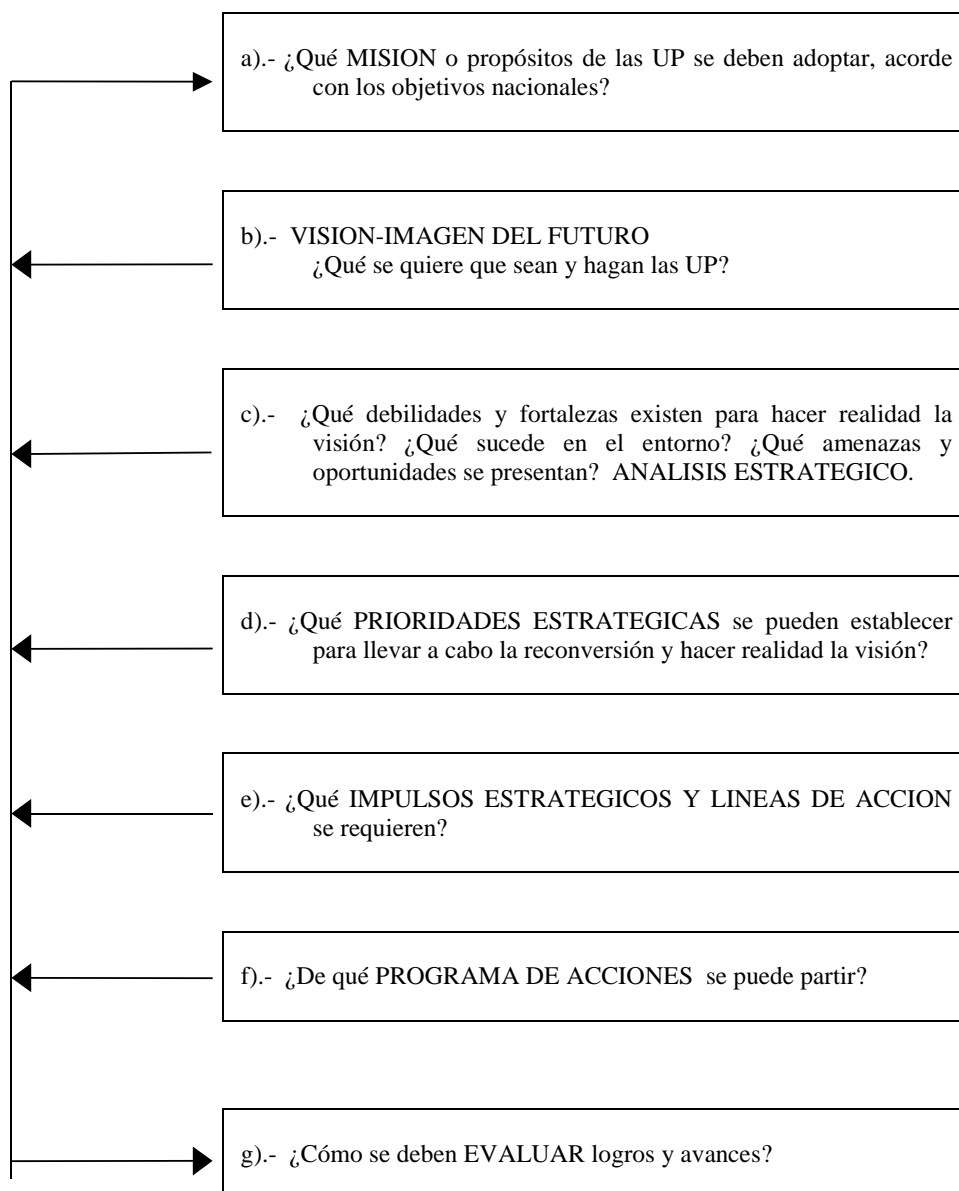
Este primer paso en este esquema de Planeación estratégica se refiere al que y al para qué.

La misión, los propósitos y la visión son los fundamentos que sustentan e inspiran la acción transformadora en las organizaciones modernas.¹

El conjunto de propósito debe marcar bien la dirección que se desea que en adelante sigan las unidades; pueden coincidir con los propósitos actuales (tácitos o explícitos), los pueden rebasar, o los pueden substituir si se encuentra suficiente justificación. En términos de sistemas, los propósitos especifican la razón de ser (racionalidad) al conjunto de elementos diversos, interrelacionado e interdependientes dirigidos y coordinados para cumplir con ella.

¹ Senge peter, et al., the fifth discipline, fieldbook, doubleday, 1994 p,306

Figura 1. Razonamiento General de un Plan Estratégico para una Unidad de Producción Agropecuaria.



b.- VISION.

La visión se elabora en el marco de propósitos definidos anteriormente y consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las unidades de producción, es decir, representación del futuro que se quiere crear a un plazo determinado, descrita en tiempo presente. Debe mostrar a donde o a que situación se quiere llegar. La imagen debe ser tangible, dar inmediata dirección en el futuro y ayudar a establecer prioridades.

Debe ser coherente con los propósitos y el concepto adoptado y, sobretodo, más específica y concreta. La visión consiste en reflexionar sobre: ¿qué es lo que en realidad queremos hacer con la Unidad de Producción, lo que realmente se quiere crear o transformar en lugar del estado y desempeño que guardan en la actualidad? Hacia dónde se quiere llevar a la Unidad de Producción? ¿Cómo se describiría el estado futuro al cual se tendería y para lo cual se tendría que llevar a cabo una nueva forma de organizarse?.

Las diferencias entre misión-propósito y visión son, entre otras:

MISION O PROPOSITOS	VISION
a). Razón de ser . La identidad y sentido de propósito produce cohesión.	a). Aquello que un equipo directivo quiere hacer verdaderamente en un tiempo determinado.
b). Marca la dirección o el rumbo	b). Es un destino específico, el cuadro o pintura de un futuro deseado. Imagen-Objetivo.
c). Abstractos	c). Concreta
d). Puede ser que nunca se alcancen.	d). Es el camino hacia los propósitos se pueden lograr varias visiones
e). Tener una visión sin un marco de propósitos se puede convertir en ruido e incoherencias.	e). Aún teniendo visión y propósitos sin una visión, no sucede nada.
f). Impulsa a establecer la visión	f). La visión da una escala de desempeño, de logro.

c).- ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Consiste en examinar la realidad actual que se quiere transformar o mejorar radicalmente a la luz de la misión-propósitos y, en particular, de la visión. Este examen se hace en términos de fortalezas y debilidades. Además, también se trata de examinar lo que está pasando en el entorno, en términos de oportunidades y amenazas. Esta actividad es equivalente a un diagnóstico interno y externo. Lo interesante es que se hace en relación a la visión. Solo si se hace un buen análisis estratégico, se podrán seleccionar bien las prioridades estratégicas.

d).- PRIORIDADES ESTRATEGICAS.

Para hacer realidad la visión, se deben plantear objetivos alcanzables o cursos de acción, que deben lograr los responsables de cumplirlos. Sin objetivos o prioridades difícilmente pueden llegar a hacerse realidad la visión. Esta actividad se lleva a cabo en dos pasos:

- 1.- Realizado el análisis estratégico, se identifican y seleccionan de sus resultados las áreas más importantes de transformación, superación o mejora, para cerrar la brecha entre la visión y la realidad actual.
- 2.- Dentro de cada área, se identifican y seleccionan logros concretos que, al obtenerlos hagan saber con claridad que se está llegando al futuro deseado. Deben provocar claridad en el logro de la visión. Por ello, al construir una visión se debe intentar hacerla lo más práctica posible, para identificar pasos concretos para acercarse a ella.

e).- IMPULSOS ESTRATEGICOS Y LINEAS DE ACCION.

Se trata de llevar la visión a un nivel mayor de desglose, guardando una relación de coherencia, subordinación y especificación. Es determinar más en concreto que se va hacer.

f).- PROGRAMA DE ACCIONES.

Debe establecerse la forma como se van a llevar a cabo los trabajos o tareas que permitan hacer realidad la visión, observando las prioridades determinadas.

g).- EVALUACION.

Se deberá establecer los mecanismos para evaluar en forma sistemática y periódicamente los avances del programa de acciones.

REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Todo lo que se ha establecido en la primera parte de este trabajo, se refiere a planeación estratégica: misión, visión, prioridades estratégicas y objetivos de una Unidad de Producción. Sin embargo, esto, es insuficiente. También se necesita.

- Interiorizar la visión
- Comprometerse para que la visión se convierta en realidad
- Activar y reorganizar los recursos disponibles

Un importante medio es una estructura de organización que refleje la visión o imagen-objetivo, en términos de:

- Selección de las Unidades Orgánicas
- Asignación de responsabilidades
- Asignación de autoridad formal
- Mecanismos de Coordinación para integrar el funcionamiento.

Además, deben utilizarse otros medios como la motivación y la persuasión
Para conducir el cambio:

- Comprensión y activación de la organización informal.
- Establecimiento de relaciones a partir de líderes naturales competentes.
- Inducción de procesos políticos dirigidos a crear, ejercer, retener y transferir el poder en dirección del cambio deseado.

Los aspectos culturales son los más importantes para el cambio, pero al mismo tiempo los más difíciles. Por eso este elemento es central. La cultura influye en todos los demás elementos. Al mismo tiempo puede ir siendo moldeada gradualmente por la misma visión, por los enfoques que se utilicen para operar el cambio y por el mismo desempeño que se va teniendo, es decir, el reconocimiento de avances y logros. Por tanto, la cultura actúa como fuerza impulsora y como fuerza inhibidora. Su comprensión y su manejo es básico, pues es la que da el sentido de identidad y la que transmite las creencias y valores centrales en los que se basa.

Finalmente, también es importante cómo reacciona la gente, generando lo que se llama el clima organizacional, el cual es la resultante de la coherencia que se logra establecer entre los objetivos de los individuos y los de la organización. De acuerdo a una moderna y relativamente bien probada teoría, (teoría Y) se deberán crear las condiciones que permitan a las personas involucradas en la transición, lograr sus propios fines personales de superación, dirigiendo sus esfuerzos en convergencia con el interés de la empresa o Unidad de Producción.

Asimismo, la estructura formal, grupos informales, cultura y clima organizacional son los factores clave para interiorizar la visión, movilizar los recursos disponibles y comprometerse a hacerla realidad.

La base del rediseño organización, lo constituye la capacidad de respuesta que debe tener la Estructura Orgánica de una Unidad de Producción para hacer frente y ejecutar un plan estratégico, ya que la lógica indica que dicha estructura debe seguir a la estrategia, es decir, la organización debe ser diseñada, en primer lugar, para facilitar la consecución de la imagen-objetivo y las prioridades estratégicas.

Por esta razón, las grandes implicaciones de este principio son:

- 1.- Si la organización es, ante todo, un grupo de personas que persigue un propósito común, éste no es otra cosa sino la visión o imagen-objetivo y el conjunto de prioridades estratégicas que se han elaborado en el Plan Estratégico.
- 2.- Las actividades no pueden ser realizadas por un solo individuo. Es necesario dividir las para facilitar su ejecución. Este proceso de división y segmentación crea a la jerarquía y no al revés.
- 3.- La división del trabajo que resulta obliga necesariamente a implementar mecanismos de coordinación o integración para asegurar que todos trabajen armoniosamente.
- 4.- La estructura debe ser congruente con la cultura existente. Los conceptos de cultura, estructura y estrategia son sumamente interdependientes. La cultura condiciona a la Estrategia y ésta dicta los elementos básicos de la estructura.
- 5.- Finalmente, se deben alinear las responsabilidades y la autoridad. Es un proceso que siempre hay que estar revisando. La responsabilidad tiene que ver con la naturaleza de las tareas encomendadas a cada jefe. La autoridad representa los medios disponibles para ejecutar las tareas bajo su responsabilidad.

Ahora bien, los cambios internos y externos exigen ajustes continuos para asegurar los dos propósitos anteriores. Además, de vez en cuando se requiere una revisión integral ya que a medida que la estructura crece le va faltando flexibilidad para incorporar nuevas demandas estratégicas y operativas.

III.- CONCLUSIONES

La Planeación Estratégica y el Rediseño Organizacional son herramientas que constituyen un recurso primordial o esencial en el desarrollo de las empresas agropecuarias, ya que utilizan conceptos debidamente administrativos probados por su efectividad para que los tomen las decisiones cuenten con una reflexión estratégica, sería coherente, de su correcta aplicación en la actualidad depende en gran medida el éxito o fracaso de la empresa agropecuaria ante la vertiginosa realidad que el mundo de los agronegocios exige día con día.

Asimismo, el Rediseño Organizacional tiene dos propósitos fundamentales:

- Instrumentar la visión y las prioridades estratégicas y,
- Asegurar el funcionamiento eficiente de las actividades operativas.

Referencias Bibliográficas

- 1.- Below, P.J. Morrisey, G.L., and Acomb, B.C. (1987). The Executive Guide to Strategic Planning, San Fransico: Jossoy-Bass.
- 2.- Contreras Femat, Competitividad: el Reto de los 90's, Ejecutivo de Finanzas, D.C., 1992
- 3.- Gabor Andrea, Deming, el hombre que descubrió la calidad. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1990. 445 pp.
- 4.- Hamel G. And C.K. Prahalad, Competing for the Future, Harvard Bussiness Review; July-Agust 1994
- 5.- Hax, A.C. y Majluf N.S., the Strategic Concept and Process, Prentice Hall, 1991, 430 pp.
6. Porter M.E., Fuller J.B., Ventajas Competitivas de la empresa mexicana a nivel e nacional e internacional, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C. Grupo Monterrey, febrero 18, 1993
- 7.- Senge P., Ross R., Smith B., Charlotte Roberts, Art Kleiner, The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and tools for building a learning organization. Ed. Doubleday, 1994, 593 pp.
- 8.- Theodore B. Kinni, Strategic Thinking: It Dependson Synthesis as Opposed to Analytic Skills, Industry Week, 8-15-1994.