

## **Planeación estratégica de una sociedad de producción rural dedicada a la actividad apícola**

CASTILLO-GALLEGOS, Aurea Licet, GONZÁLEZ-HERRERA, Karina Concepción & DE LA CRUZ-CANUL, Ruth Concepción

A Castillo, K. González y R. de la Cruz

Universidad Tecnológica Metropolitana  
aurea.castillo@utmetropolitana.edu.mx

K. González, L. Morán y J. Negrón (eds.) Los procesos administrativos aplicados a las actividades productivas y de servicios. Tópicos selectos de ciencias administrativas y desarrollo. ©ECORFAN- Mérida, Yucatán, 2017.

## **Abstract**

El presente trabajo fue realizado en una Sociedad de Producción Rural (SPR) de Responsabilidad Limitada (RL) dedicada a la producción y envasado de miel en diferentes presentaciones, hoy en día, este grupo organizado presenta debilidades en el desarrollo de las funciones administrativas tales como el establecimiento de objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo y la creación de líneas de acción que les permita orientar los esfuerzos para incrementar los ingresos, posicionamiento, permanencia en el mercado y la mejora en sus procesos. El propósito del estudio fue realizar la formulación de estrategias de la SPR a partir del enfoque de planeación estratégica participativa. Los resultados que se obtuvieron fueron la misión, visión y valores del grupo, el análisis interno y externo de la empresa, factores críticos para identificar su posición competitiva en la industria, el establecimiento de objetivos y las estrategias a desarrollar para ser competitiva en el mercado.

**Palabras clave:** Análisis, Objetivos, Estrategias.

## **Introducción**

En la actualidad las empresas se encuentran frente a un mercado competitivo y dinámico, aunado a ello la situación económica que se vive en el país obliga a las organizaciones a tomar medidas que les permita la entrada, crecimiento y permanencia en el mercado. En México la mayoría de las empresas agropecuarias carecen de herramientas de gestión empresarial que les permita ser competitivas, generalmente centran los esfuerzos en las actividades del proceso de producción, debido a que solo consideran o toman en cuenta los ingresos que reciben la venta de los productos de manera inmediata y no llevan a cabo una planeación estratégica.

Por tal motivo es importante contar con una visión empresarial, objetivos, estrategias, herramientas y elementos para una adecuada toma de decisiones, lo que se ha convertido en una prioridad para cualquier empresa o grupo social.

La planeación estratégica ante el escenario de constantes cambios toma importancia básica en el proceso administrativo de las organizaciones, si se pretende ser competitivo y tomar decisiones asertivas, es necesario establecer objetivos claros y trazar líneas generales de acción que permite llevar a la empresa a posicionarse frente a los competidores. La planeación estratégica le dará certidumbre a las decisiones que se tomen. Además de establecer metas medibles, alcanzables y claras en función al comportamiento del sector en que está inmersa la empresa, dado que permitirá conocer a sus competidores y aprehender el conocimiento de las experiencias por las que haya transitado (Madrigal, F., Madrigal, S. y Guerrero C., 2015).

En este documento se presenta un estudio realizado a una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R de R.L) que se dedica a la producción y envasado de miel.

Este grupo fue creado desde el 2009 y se dedican a la producción y envasado de miel multifloral (jabín, tahonal, tzalam, etc.), Dzidzilché y melipona, sin embargo el 90% de su producción se comercializaba a granel a centros de acopio cercanos a la comunidad, en el 2011 reciben apoyo y capacitación en administración, mercadotecnia, procesos productivos, asesoría, búsqueda de mercado, infraestructura, para el fortalecimiento y consolidación como grupo organizado y en el 2012 empiezan a envasar miel, pero no contaban con la infraestructura adecuada, por lo tanto lo realizaban de manera artesanal en la casa de los socios, dependiendo del número de pedidos que recibían. El canal de comercialización es a través de distribuidores o cadenas comerciales en Yucatán y la Ciudad de México. Actualmente cuentan con una planta envasadora que inició operaciones en agosto del 2015. Ofrecen productos en diferentes presentaciones como se observa en la tabla 1.

**Tabla 1** Productos y presentaciones

| Concepto     | Tipo de floración              |            |          |
|--------------|--------------------------------|------------|----------|
|              | Multifloral                    | Dzidzilché | Melipona |
| Presentación | 370 grs<br>550 grs<br>1.20kgrs | 320gr      | 60grs    |

*Fuente: Elaboración propia*

Actualmente cuentan con una planta envasadora de miel, sin embargo presentan debilidades en el desarrollo de las funciones administrativas tales como el establecimiento de objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo y la creación de líneas de acción que les permita orientar los esfuerzos para incrementar sus ingresos, permanencia en el mercado y la mejora en sus procesos y canales de comercialización establecidos para posicionarse y ser competitivos en el mercado.

### **Objetivo General**

Realizar la planeación estratégica participativa de la S.P.R de R.L. dedicada a la actividad apícola, para la contribución en la mejora de la competitividad en el mercado.

### **Objetivos específicos**

- Definir la misión de la S.P.R. de R.L
- Conocer la situación actual del grupo a través de un análisis del ambiente interno y externo
- Formular los objetivos y estrategias que contribuyan a mejorar la competitividad en el mercado.

### **Marco Teórico**

En la actualidad pensar estratégicamente se ha vuelto una prioridad para las empresas al momento de definir hacia dónde se dirigen, según Sainz de Vicuña (2015):

El pensamiento estratégico se trata de una reflexión encaminada a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyada en las herramientas adecuadas y responde a las siguientes preguntas: ¿Dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? ¿Qué haré para conseguirlo? (p.25)

El pensamiento estratégico “sigue un modelo de actuación que combina en un determinado orden secuencial la acción, los objetivos, la misión y la visión” (Sainz de Vicuña, 2015, p.26). El pensamiento estratégico se plasma en el plan estratégico, es decir, es importante definir el camino hacia donde se dirigen, definir líneas de acción que le lleven al cumplimiento de los objetivos a través de un plan estratégico el cual según Olsen (2007) citado por Magaña, E., Licón, L., Kiessling, C., Soto, M. y Villarreal, V. (2013) afirman que:

Es un mapa guía formalizado que describe como la empresa opera las estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo. De tal manera que este concepto tiene una definición que es un proceso coordinado y sistemático hacia una dirección estratégica para optimizar el futuro potencial de la empresa. (p.336)

“Es una herramienta en donde se plasma el pensamiento estratégico” (Sainz de Vicuña, 2015, p.26).

El objetivo del plan estratégico es trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión. Se trata de convertir las ideas o proyectos en acciones concretas, objetivos a largo plazo, estrategias y establecer indicadores para medir los resultados esperados. Cuando hablamos de un plan estratégico, hacemos referencia a una serie de pasos o etapas a desarrollar para la formulación de las estrategias.

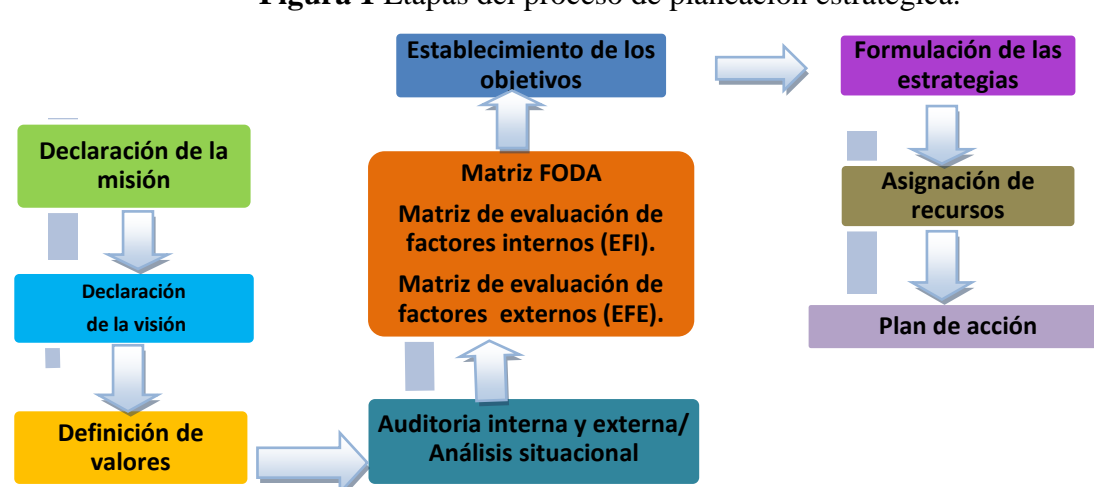
Es importante mencionar que la planeación estratégica se emplea solo para referirse a la formulación de estrategias y etapas de la planeación y la administración y dirección estratégica se emplean cuando incluyen la implantación, seguimiento y evaluación de acuerdo a Torres (2014).

La planeación estratégica es un proceso de evaluación sistemática que permite a las organizaciones anticiparse a los cambios y hacer frente a la situación del ambiente externo que la rodea (ver figura 1), aprovechando sus ventajas competitivas. Para Drucker, 2002 citado por Madrigal, F. et. al, (2015) se define:

Como el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, lo cual implica riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (p. 142)

A continuación en la figura 1 se presentan las etapas de la planeación estratégica:

**Figura 1** Etapas del proceso de planeación estratégica.



*Fuente: Elaboración propia con base en información de David (2013) y Alvarado (2014).*

De acuerdo a Sainz de Vicuña (2015) la planeación estratégica “consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (p.28). “Inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define líneas de acción (estrategias) y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los resultados esperados (Steiner, 2014).

Planear estratégicamente es una prioridad al momento de definir el rumbo que pretenden tomar las organizaciones ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde vamos?, a través de la definición de la razón de ser y como se ven en el futuro, es la primera etapa del proceso de planeación estratégica y se le conoce como la declaración de la misión (Ver Figura 1), la misión es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar. Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia a diferencia de la misión la visión de la empresa responde a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” (David, 2013). Es decir como se ve la empresa en un plazo mayor a 15 años.

Posteriormente derivados de la misión se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar a través de un análisis interno y externo que permita conocer la situación actual y prever las condiciones futuras, así mismo establece y desarrolla los medios para cumplir con la razón de ser de una organización para el fortalecimiento de las áreas de oportunidad y lograr la competitividad.

Los objetivos son los resultados que la empresa pretende lograr en un período de tiempo a través de líneas de acción que se conocen como estrategias. (Luna, 2014)

Para Chandler (2003) citado por Contreras (2013) “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p.161). La estrategia es la capacidad y habilidad para emprender acciones, hasta conseguir el objetivo propuesto por la empresa. (Luna, 2014)

La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, giro o sector en el que se desenvuelva, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante, todo depende de las estrategias que emprenda para ser competitiva. (Contreras, 2013)

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones. (Contreras, 2013, p. 161)

Una herramienta de ayuda para el análisis situacional es el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y también conocido como “auditoría interna y externa” o análisis del ambiente interno y externo (David, 2013). Este análisis permite conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, así mismo facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica (Ver figura 1.1).

Es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño giro o naturaleza. En este análisis se abordan varios aspectos de la organización, en el ambiente interno se analizan las áreas funcionales de la organización, es decir, factores que favorecen el logro de la misión, visión objetivos y estrategias (Luna, 2014), a las cuales se le conocen como fortalezas y debilidades.

**Figura 1.1** Análisis del ambiente interno y externo



*Fuente: Elaboración propia con base en David (2013)*

Las fortalezas y las debilidades internas son todas aquellas actividades que la empresa puede controlar y hasta cierto punto manipular. Una fortaleza es algo que la empresa posee y que realiza de manera excelente. Una debilidad inhibe el éxito de la empresa y origina un desempeño deficiente. Las actividades que se consideran en el análisis interno de la empresa en este análisis se derivan de las áreas funcionales de la empresa como administración, finanzas, capital humano, procesos productivos, mercadotecnia, ventas, contabilidad, investigación y desarrollo y manejo de sistemas de información.

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro y que a diferencia del ambiente interno no se pueden controlar o manipular y que afectan su posición competitiva.

Sin embargo la empresa puede emprender acciones que le permitan aprovechar éstas oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas. Otras herramientas que sirven para conocer la situación actual de la empresa pero en relación a la industria se conocen como Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La matriz EFI es una herramienta que sirve para la formulación de las estrategias, debido a que resume y permite evaluar a través de una serie de pasos, las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. (David, 2013).

En la matriz EFI, La puntuación ponderada total que arroje el resultado de esta matriz puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales inferiores a 2.5 son características de empresas con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte, es decir que la empresa posee fortalezas que la ayudan ser competitiva. (Chávez, J., Cruz, Z. y Ríos, L., 2015).

La matriz EFE es una herramienta para la formulación de las estrategias, que permite resumir y evaluar el entorno considerando información de los consumidores, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2013). En la matriz EFE, La puntuación ponderada total que arroje el resultado de esta matriz puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales inferiores a 2.5 son características de que las estrategias de las empresas no están respondiendo de manera eficaz a las oportunidades del entorno, mientras que las puntuaciones superiores a 2.5 indican que las estrategias de la empresa están respondiendo de manera favorable a las oportunidades del entorno. Chávez, J., Cruz, Z. y Ríos, L. (2015).

## **Metodología**

La S.P.R de R.L es un grupo conformado por seis socios apicultores que tienen más de 25 años en esta actividad. Inicialmente contaban con 19 socios sin embargo con el paso de los años dejaron de participar de manera activa en la sociedad. Se localizan en la comisaría Texán Palomeque, municipio de Hunucma Yucatán y que pertenece a la región I Poniente del estado de Yucatán.

Para llevar a cabo el presente estudio se realizó un taller de planeación estratégica participativa los días 22 y 29 de enero del presente en las instalaciones de la planta en la comunidad de Texan Palomeque. Participaron los seis socios del grupo.

Se hizo una presentación resaltando la importancia de la planeación estratégica y los elementos que la conforman basada en la etapa de formulación de estrategias de David, (2013), posteriormente en trabajo colaborativo con apoyo del facilitador y a través de una lluvia de ideas cada uno de los productores apícolas fue dando respuesta a cada una de las interrogantes como:

¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?, ¿Qué valores nos caracterizan? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿Cómo nos vemos en un futuro?, entre otras que sirvieron para la formulación de la misión, visión y valores de la SPR, seguidamente se inició con el análisis interno y externo del grupo el cual consistió en que cada participante enlistara las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del grupo., posteriormente en plenaria se fueron seleccionando las más significativas y que habían sido mencionadas por la mayoría de los socios de manera individual.

Derivado del análisis situacional los participantes consideraron a través de una selección minuciosa los factores críticos internos y externos para la elaboración de la matriz de evaluación de factores interno y matriz de evaluación de factores externos (EFE) para identificar su posición competitiva interna en relación a la industria en la que compiten y si las estrategias o acciones que lleva a cabo actualmente la empresa estaban respondiendo al ambiente externo.

Posteriormente se llevó a cabo la elaboración de la matriz FODA, en la que se formularon las estrategias FO, FA, DO y DA. Se definieron objetivos a corto y largo plazo y las estrategias para alcanzarlos.

## **Resultados**

Los resultados que se obtuvieron derivado del taller de planeación estratégica fueron los siguientes: Misión, visión, valores y objetivos de la S.P.R. de R.L.

### **Misión**

Somos productores y envasadores de miel yucateca de la mejor calidad y productos derivados de la actividad apícola a nivel nacional, comprometidos con el fortalecimiento de la estructura del grupo mediante el diseño de un modelo organizacional sustentable y la mejora continua que garantice la satisfacción de nuestros clientes y el bienestar económico y social de nuestras familias.

### **Visión**

Ser una empresa consolidada en el mercado nacional para posicionarse en la mente del consumidor final.

### **Valores**

- Comunicación
- Trabajo colaborativo
- Responsabilidad
- Actitud positiva y
- Compromiso

El análisis de la situación interna y externa de la empresa. En la tabla 1.1 se enlistan las fortalezas y debilidades del grupo apícola (Ambiente interno).



**Tabla 1.1** Análisis del ambiente interno de la S.P.R. de R.L.

| <b>Ambiente interno</b>  |   |
|--|---|
| <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>  |
| 1. Experiencia en la actividad apícola<br>2. Producto de origen natural<br>3. Infraestructura con base a la normatividad de buenas prácticas de manufactura (SENASICA).<br>4. Capacidad instalada<br>5. Personal capacitado en el área de envasado<br>6. Diseño y registro de la marca de su producto<br>7. Diferentes presentaciones del producto<br>8. Diseño de Sub productos nuevos<br>9. Uso de insumos orgánicos (varroa).<br>10. Realizan pruebas de los productos antes de venderlos al mercado. | 1. Organización deficiente en la distribución de tareas<br>2. Dependen de un cliente potencial<br>3. Capacidad para almacenar su propia miel<br>4. Sistema de control en la empresa<br>5. Objetivos y estrategias definidas<br>6. Mecanismo para el control de inventarios<br>7. Análisis de la competencia<br>8. Precio del producto<br>9. Publicidad y promoción para los productos<br>10. Personal para llevar a cabo las actividades de contabilidad, mercadotecnia |

*Fuente: Elaboración propia (2017).*

**Tabla 1.2** Análisis del ambiente externo de la S.P.R. de R.L.

| <b>Ambiente Externo</b>   |   |
|---|---|
| <b>Oportunidades</b>  | <b>Amenazas</b>   |
| 1. Acceso a nuevos mercados<br>2. Tendencias actuales del mercado por productos naturales y orgánicos<br>3. Fuentes de financiamiento públicos y privados<br>4. Apoyos gubernamentales<br>5. Exenciones de impuesto por productos del campo<br>6. Vinculación con instituciones educativas y de investigación<br>7. Apoyo de organismos privados<br>8. Empresas Outsourcing (externas)<br>9. Redes sociales, web<br>10. Actividades para la promoción de productos del campo (expos, ferias). | 1. Precio de nuestros productos en relación a la competencia<br>2. Variedad de sub productos de la competencia<br>3. Creación de nuevas empresas industriales cerca de la comunidad<br>4. Dependencia del recurso api botánico (Floración).<br>5. Incremento del costo de los insumos para el manejo de la colmena<br>6. Variabilidad en el tipo de cambio<br>7. Exceso de lluvia<br>8. Sequía<br>9. Bajas temperaturas<br>10. Uso de agroquímicos (herbicidas, nematocidas, fungicidas, plaguicidas ) por productores de la región |

*Fuente: Elaboración propia (2017)*

En la tabla 1.2 se enlistan las oportunidades y amenazas del grupo apícola (Ambiente externo).

### **Análisis de la industria**

Derivado del análisis de la situación de la empresa, se identificaron los factores críticos del grupo.

En el tabla 1.3 se presenta la matriz de evaluación de factores internos. La ponderación total muestra que la posición competitiva de la SPR (2.99) está por arriba respecto al promedio de la industria que es de 2.5.

Se puede observar que la sociedad posee fortalezas importantes como infraestructura con base a la normatividad de buenas prácticas de manufactura con un peso de 0.13 y cuentan con el diseño y registro de la marca de su producto. Una de sus principales debilidades es que dependen de un cliente potencial con una calificación de 0.12. El peso asignado fue de 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores en función de la importancia relativa del mismo, los cuales tienen un impacto mayor en el desempeño y para alcanzar el éxito de la empresa. La sumatoria debe ser igual a 1.

Es importante que la empresa continúe con las acciones que lleva actualmente e implemente líneas de acción que fortalezcan su posición competitiva en el mercado.

**Tabla 1.3** Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

| <b>Factores críticos para el éxito (EFI)</b>   | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Total, ponderado</b> |
|--|-------------|---------------------|-------------------------|
| <b>Fortalezas</b>  |             |                     |                         |
| 1. Infraestructura con base a la normatividad de buenas prácticas de manufactura (SENASICA). | .13         | 4                   | .52                     |
| 2. Capacidad instalada   | .10         | 4                   | .40                     |
| 3. Personal capacitado en el área de envasado  | .10         | 4                   | .40                     |
| 4. Diseño y registro de la marca de su producto  | .12         | 4                   | .48                     |
| 5. Diseño de Sub productos nuevos (jabones, dulces de miel).                                 | .09         | 3                   | .27                     |
| 6. Utilizan insumos orgánicos (varroa).  | .08         | 3                   | .24                     |
| 7. Realizan pruebas de sus productos antes de venderlos al mercado                           | .09         | 3                   | .27                     |
| <b>Debilidades</b>   |             |                     |                         |
| 1. Dependen de un cliente potencial  | .12         | 2                   | .24                     |
| 2. Mecanismo para el control de inventarios  | .09         | 1                   | .09                     |
| 3. Publicidad y promoción para sus productos   | .08         | 1                   | .08                     |
| <b>Total</b>   | <b>1.0</b>  |                     | <b>2.99</b>             |

*Fuente: Elaboración propia (2017).*

En la tabla 1.4 se presenta la matriz de evaluación de factores externos. Se puede observar que las tres oportunidades más importantes son el acceso a nuevos mercados con un peso de (0.12), apoyo de organismos privados (0.11), seguidamente de fuentes de financiamiento y actividades para la promoción de productos del campo con una calificación de (0.10). Dentro de las amenazas que más afectan de la SPR se encuentran el precio de sus productos en relación a la competencia y la dependencia del recurso api botánico con una calificación de (0.11). El peso asignado fue de 0.0 (no importante) a 1.0 (Muy importante) a cada uno de los factores en función de la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria en la que compete. La sumatoria debe ser igual a 1.

La ponderación total obtenida fue de 2.31, se encuentran por debajo del promedio de la industria que es de 2.5, lo que indica que no están aprovechando las oportunidades y su posición en la industria es vulnerable. Es importante que la empresa identifique de manera inmediata áreas de oportunidad y defina líneas de acción que le permita aprovechar las oportunidades del ambiente externo con la finalidad de aumentar su promedio ponderado en la industria y ser competitiva.

**Tabla 1.4** Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

| <b>Factores críticos para el éxito (EFE)</b>                               | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Total ponderado</b> |
|--|-------------|---------------------|------------------------|
| Oportunidades  |             |                     |                        |
| Acceso a nuevos mercados   | .12         | 2                   | .24                    |
| 2. Tendencias actuales del mercado por los productos naturales y orgánicos | .09         | 3                   | .27                    |
| 3. Fuentes de financiamiento públicos y privados                           | .10         | 1                   | .10                    |
| 4. Vinculación con instituciones educativas y de investigación             | .09         | 3                   | .27                    |
| 5. Apoyo de organismos privados  | .11         | 4                   | .44                    |
| 6. Redes sociales  | .08         | 1                   | .08                    |
| 7. Actividades para la promoción de productos del campo (expos, ferias).   | .10         | 4                   | 0.4                    |
| Amenazas   |             |                     |                        |
| 1. Precio de nuestros productos en relación a la competencia               | .11         | 1                   | .11                    |
| 2. Dependencia del recurso api botánico (Floración).                       | .11         | 1                   | .22                    |
| 3. Costo de los insumos para el manejo de la colmena                       | .09         | 1                   | .18                    |
| Total  | 1.0         |                     | 2.31                   |

*Fuente: Elaboración propia (2017).*

Matriz de Fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas (FODA). A continuación, en el Tabla 1.5 se presentan las estrategias derivadas de la matriz FODA.

**Tabla 1.5** Estrategias derivadas de la matriz FODA.

|   |   |
|---|---|
| <p>Estrategia FO (Maxi- Maxi)<br/>Optimizar la capacidad instalada (F4, O1).<br/>Solicitar financiamiento para la innovación y desarrollo de nuevos productos. (F8, O1, O4).<br/>Desarrollar nuevos mercados en el estado y a nivel nacional haciendo énfasis en las propiedades naturales de la miel. (F2, O1, O2,).<br/>Aprovechar y explotar la historia del grupo apícola, orígenes, formas de explotación, proceso de producción, calidad y propiedades de la miel. (F1, F5, F10, O2, 10).</p>             | <p>Estrategia DO (Mini- Maxi)<br/>Solicitar el apoyo y asesoría de instituciones educativas, a través de alumnos de estadía, proyectos de investigación, etc., con la finalidad de fortalecer las actividades administrativas de la empresa. (D1, D4, D5, D6, O6).<br/>Contratar los servicios externos, de Outsourcing para llevar a cabo las actividades de contabilidad y tecnologías de la información (D10, O8).<br/>Realizar un estudio de mercado para identificar clientes potenciales. (D2, O1, O2, O3).<br/>Desarrollar una estrategia de promoción y posicionamiento del producto a través de la creación de una página web (D9, O9).<br/>Realizar un análisis de la competencia (D7, O1, O2).</p> |
| <p>Estrategia FA (Maxi- Mini)<br/>Determinar el costo de producción de la miel en sus diferentes presentaciones y sub productos con la finalidad de establecer precios competitivos en el mercado. (F3, F4, F6, F7, A1, A2, A5).<br/>Integrar nuevos apicultores de otras comunidades, con la finalidad de incrementar el inventario de miel para épocas en la que el recurso api botánico es escaso (F3, A4).<br/>Incrementar el uso de insumos orgánicos en el proceso de producción de la miel (F9, A10)</p> | <p>Estrategia DA ( Mini - Mini )<br/>Considerar la posibilidad de reubicar los apiarios a otras comunidades con la finalidad de disminuir o evitar la pérdida o dispersión de las colmenas. (D6, A2).<br/>Almacenar el 100% de la producción de miel de los apicultores del grupo con la finalidad de hacer frente a las condiciones climatológicas que ocasionan bajas en la producción. (D3, O7, O8, O9).</p>   |

*Fuente: Elaboración propia (2017).*

## Objetivos

En la tabla 1.6 se presentan los objetivos de la S.P.R. de R.L.

**Tabla 1.6** Objetivos estratégicos

| <b>Objetivo general: Incrementar las utilidades en un 10% para el 2018</b>           |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>Objetivos estratégicos</b>  | <b>Líneas estratégicas de acción</b>   | <b>Indicadores</b>   | <b>Responsables</b>   |
| Incrementar el volumen de ventas en un 10% durante el próximo año.                   | Creación de la página web, promoción en expos y ferias, redes sociales. Captar al menos 1 cliente (distribuidor) mensualmente. | Volumen de ventas mensuales=<br>ventas mensuales/ventas estimadas x 100  | Los socios del grupo  |
| Incrementar en un 10% de la producción con el personal existente para el próximo año | Aumentar la capacidad interna de colmenas<br><br>Integrar nuevos apicultores de la comunidad                                   | Rendimiento por colmena=<br>producción año actual/producción año anterior x 100<br><br>Número de apicultores = cantidad de apicultores del año actual/cantidad de apicultores del año anterior x 100 | El responsable del grupo y el encargado de la supervisión de la planta. |
| Ofrecer nuevos productos (jabones, caramelos)  | Lanzar nuevos productos al mercado como jabones de miel y caramelos.   | Número de productos en el mercado en el año = cantidad de productos nuevos/cantidad de productos establecidos para el año en curso x 100   | Los socios del grupo  |

*Fuente: Elaboración propia (2017).*

## Conclusiones

La S.P.R. de R.L. a través del taller impartido logró conformar la planeación estratégica mediante la participación de los socios empleando para tal fin el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siendo que mediante la evaluación de factores internos y externos en donde el grupo apícola obtuvo un total ponderado menor al promedio de la industria, lo que la impulsó a centrar sus esfuerzos para aprovechar al máximo las oportunidades definiendo líneas de acción enfocadas a la búsqueda de incrementar su presencia en la industria y ser competitiva. Con la participación de los socios se logró establecer la misión, visión, objetivos y valores del de la S.P.R. de R.L.,. Para concluir se puede hacer mención que el trabajo requerido para la planeación estratégica fue enriquecedor ya que se requirió del tiempo disponible de los socios, y hacer a un lado momentáneamente el proceso de producción, pero para ello fue necesario contar con el tiempo disponible y el entusiasmo de los integrantes de la sociedad, es importante hacer el señalamiento de que se requiere mayor mano de obra en el proceso de producción para abarcar nuevos mercados, disminuir los precios, hacer eficientes los tiempos en la producción y conocer alternativas de envasados que logren continuar con la misma calidad del producto en el mercado, lo que generará clientes nuevos y abrirá la oportunidad para clientes potenciales, por tanto para ello se requiere de la iniciativa de todos los integrantes y la orientación adecuada de los socios para cada paso en el mercado en la integración de los productos nuevos.

La realización del taller de planeación estratégica permitió facilitar a la sociedad una herramienta de gestión empresarial que le permitirá planear estratégicamente de manera independiente el desarrollo de sus operaciones y ser una empresa competitiva en el mercado.

Cabe destacar que los obstáculos en el proceso de integración de nuevos elementos en la producción implican aceptación del grupo y aceptación de órdenes por parte del representante al nuevo elemento. También se requiere de organización como la distribución adecuada de funciones y respetar los horarios y días de trabajo como se refleja en sus fortalezas, con la finalidad de evitar diferencias que dificulten los resultados deseados.

## Referencias

Alvarado, L., Aguilar, A., Cabral, A. Alvarado, M. y De la Cruz I. (2014). Implementación de un sistema de planeación estratégica, balance scorecard en la SPR Nueva alianza de agricultores, Francisco I Madero. *Revista Mexicana de Agronegocios*. (34), (897-907). Consultado el 12 de Diciembre de 2016 en [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/163842/2/23.%20Felipe%20Score%20Card\\_Madero.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/163842/2/23.%20Felipe%20Score%20Card_Madero.pdf)

Chávez, J., Cruz, Z. y Ríos, L. (2015). Modelo estratégico para la competitividad de la micro y pequeñas empresas abarroteras del Estado de Colima. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. 9(1), (1750-1768). Consultado el 09 de Marzo de 2017 en <http://riico.net/index.php/riico/article/view/97>

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, (35), (152-181). Consultado el 25 de Febrero de 2017 en <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>

David, F. R. (2013). *Concepto de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Prentice Hall. Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Patria.

Madrigal, F., Madrigal, S. y Guerrero C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*. 11(31), (139-150). Consultado del 18 de Febrero de 2017 en <http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/6603/6307>

Magaña, E., Licón, L., Kiessling, C., Soto, M. y Villarreal, V. (2013). Planeación estratégica de una empresa familiar de comida rápida. *Revista Mexicana de Agronegocios*. 17(32), (335-346). Consultado el 05 de Enero de 2017 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14125584015>

Steiner, G. (2014). *Planeación Estratégica "Lo que todo director debe saber"* (2th ed.). México: Patria.

Sainz de Vicuña, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. (4ta. Ed). Madrid: ESIC.

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Recuperado de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074380026.pdf>