

## **Diagnóstico situacional y bases para la planeación estratégica en la producción de cacahuete en el municipio de Tlapanalá, Puebla**

PÉREZ, Rosas Leonardo\*†

*Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros. Prol. Reforma No. 168 C.P. 74420 Izúcar de Matamoros, Pue.*

Recibido Enero 13, 2014; Aceptado Mayo 4, 2014

### **Resumen**

El presente artículo muestra un diagnóstico situacional, previo al plan estratégico, en una comunidad en específico, en la cual se identificó que existe un problema en el sector agrícola, concretamente la disminución de la producción de cacahuete en la última década. El objetivo principal es evaluar mediante el análisis FODA las circunstancias actuales de los productores de cacahuete, para plantear los temas estratégicos que posteriormente se abordarán en el plan. De manera específica se analiza la producción de la oleaginosa a nivel nacional, estatal y municipal, así como los principales problemas que han originado la baja en el cultivo. La metodología a seguir es el prototipo de planeación estratégica propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para la priorización de las problemáticas se utilizó la matriz de doble entrada, la información se obtuvo de la participación activa de los productores en el diagnóstico. El proyecto beneficia directamente a un sector relegado y excluido de la planeación del desarrollo, que opera de manera empírica y lucha por sobrevivir en un mundo globalizado.

**Planeación estratégica, diagnóstico situacional, análisis FODA, Producción de cacahuete**

### **Abstract**

This article shows the situational analysis prior to a strategic plan; it was applied in a rural community with a problem about the agricultural sector, specifically the decrease in the peanut production in the last ten years. The principal objective is to evaluate through the SWOT analysis the real situations of the growers, to identify the topics that will help to formulate the plan. Specifically, the oil seed production is analyzed at the national, state and municipal level and, as well as, the main problems that have led to the decline in cultivation. The method used is the Prototype of Strategic Planning developed by the Interamerican Development Bank (IDB). The Vester matrix was used to prioritize the problems; the information was recollected directly from the growers who showed a very active participation in the diagnosis. This project is to benefit to an agricultural sector which has been relegated and excluded of the development planning, that operates empirically and fights to survive in a globalized world.

**Strategic plan, situational diagnostic, analysis DAFO, peanut production**

**Citación:** PÉREZ, Rosas Leonardo. Diagnóstico situacional y bases para la planeación estratégica en la producción de cacahuete en el municipio de Tlapanalá, Puebla. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*. 2015, 1-1:72-78

\* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: lae\_lp@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

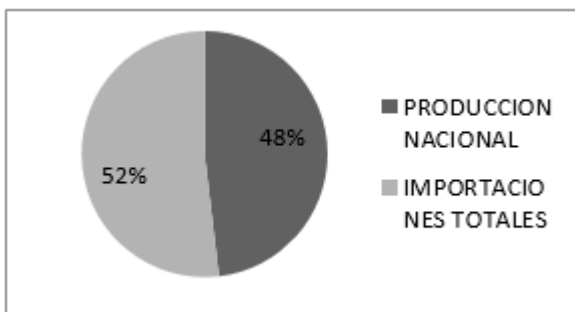
## Introducción

Se ha mencionado ya, por personajes latinoamericanos que, el campo puede vivir sin la ciudad, pero la ciudad no puede vivir sin el campo. Por ello es que en el presente trabajo de investigación, la planeación estratégica es enfocada al sector rural, con la intención de incentivar su competitividad desde el ámbito local.

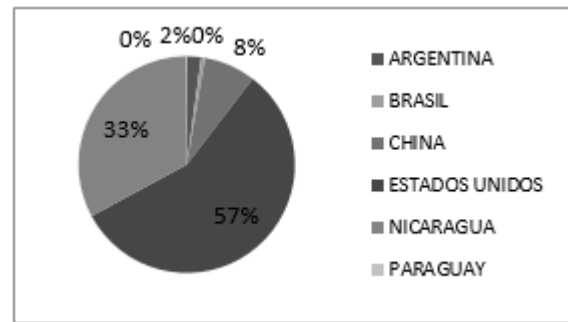
Tlapanalá es un municipio ubicado al suroeste del estado de Puebla, hasta hace unas décadas conocido por su alta producción de cacahuete y por la presencia de agroindustrias que dan valor agregado transformándolo en botanas, sin embargo el volumen de toneladas cosechadas en los últimos diez años ha decrecido, trayendo como consecuencia la reducción del ingreso de las familias que dependen al cien por ciento de la agricultura comercial.

Se cree que el cacahuete proviene de Sudamérica y en México se tiene conocimiento de que ya existía desde la época prehispánica puesto que era llamado de diferentes maneras por las culturas de ese tiempo.

Hasta el año 2013 el 48% del cacahuete que se comercializaba en México era nacional, mientras que el 52% era importado, proveniente principalmente de Estados Unidos y Nicaragua.

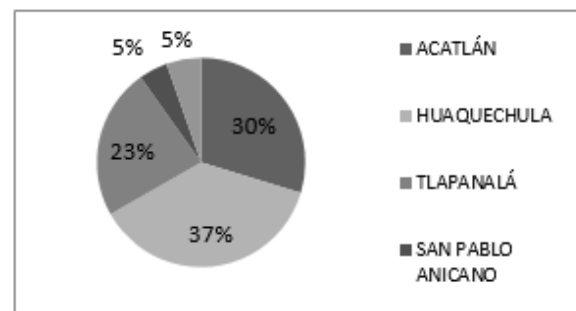


**Gráfica 1** Procedencia del cacahuete que se comercializa en México. Elaboración propia. Fuente SIAP SAGARPA



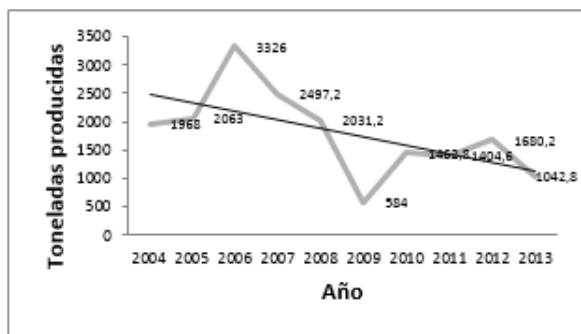
**Gráfica 2** Procedencia de las importaciones de cacahuete a México. Elaboración propia. Fuente INEGI.

En el contexto estatal, Puebla es el quinto productor de cacahuete a nivel nacional, y el municipio de Tlapanalá ocupa el tercer sitio a nivel estado.



**Gráfica 3** Principales municipios productores de cacahuete en Puebla. Elaboración propia. Fuente SIAP SAGARPA

De manera específica, la producción de la oleaginoso en el municipio de Tlapanalá ha decrecido en aproximadamente el 47% de 2003 a la fecha, de manera variable.



**Gráfica 4** Decrecimiento en la producción de cacahuete, en Tlapanalá. Elaboración propia. Fuente SIAP

Por lo anterior es que se necesita identificar las causas que originan dicha situación además de conocer las características positivas y negativas del entorno que afectan a los productores, y finalmente planear estrategias para reactivar la siembra de cacahuete y mejorar el poder adquisitivo de las familias.

Como hipótesis se formula que: los productores presentan más deficiencias y amenazas que fortalezas, pero el número de oportunidades es amplio para resolver las problemáticas presentadas.

### Referente teórico

La planeación estratégica se ha vuelto una herramienta necesaria para la implementación de mejoras en áreas de oportunidad detectadas en las diferentes organizaciones, sin embargo antes de estructurar las estrategias es necesario hacer una revisión de la situación en que se encuentra la entidad para que el plan cobre mayor efectividad.

El término se origina en la década de 1950, Fred R. David aborda el tema de administración estratégica, y la define como “el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013), el mismo autor menciona que administración y planeación estratégica son términos sinónimos.

Indicando que el segundo se utiliza con más frecuencia en el ámbito de los negocios. Y describe tres etapas en el proceso: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Dentro de la etapa de formulación solo menciona que la organización debe identificar aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) para generar las estrategias, sin embargo no ahonda en el tema de diagnóstico. Thompson y Strickland (2001), mencionan cinco etapas de la administración estratégica: desarrollo de la visión, determinación de objetivos, creación de la estrategia, ejecutar la estrategia y evaluación de la estrategia. Por lo tanto la describe como un proceso donde las etapas son subsecuentes y no se pueden realizar de manera conjunta.

Rodríguez Valencia (2005) construye su definición de planeación estratégica como: “el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma”. Menciona también que es a largo plazo y que enfoca a la organización como un todo.

Dichos autores abordan el tema de la administración o planeación estratégica desde el punto de vista empresarial manejan el termino análisis estratégico equivalente a diagnóstico, la revisión que se hizo de ello es porque se considera que para trazar el plan de acción con los productores de cacahuete para incentivar la producción de cacahuete, se requiere aplicar cada etapa que se menciona, aunque de momento se lleva a cabo el diagnóstico.

Realizando una revisión a los modelos de planeación existentes, se destaca que la mayoría considera como base realizar un diagnóstico o análisis de la situación a resolver, por ejemplo, el modelo de William Newman, citado por Álvarez García (2002), maneja las etapas de: diagnóstico del problema, determinación de soluciones, pronóstico de cada acción y elección del camino a seguir.

El modelo de Bateman y Snell (2001), habla primero del análisis situacional antes de definir las metas y planes alternativos. Y el prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo BID (2002), primero conceptualiza el sistema de planeación, luego realiza el diagnóstico y selecciona los temas estratégicos a abordar en el plan y finalmente se programan las acciones a implementar.

El diagnóstico es la etapa previa a la planeación, etimológicamente la palabra diagnóstico proviene de: día (a través) y gnos (conocer), lo que se interpreta como “conocer a través de, o por medio de”. Para Martínez Chávez (2002) es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.

De acuerdo al contexto de la investigación se ha seleccionado el diagnóstico situacional como medio para conocer la realidad de un cierto sector u organización, de acuerdo a Fernández Aguado (2006) el diagnóstico situacional o de contexto, identifica las causas que permiten explicar el estado en que se encuentra la organización, refiriéndose a sus capacidades y recursos, como a sus limitaciones e influencias que afectan el logro de la efectividad.

Una de muchas herramientas para llevar a cabo el diagnóstico situacional, es el análisis FODA, es “un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales” (Rodríguez, 2005). Las fortalezas son características positivas, propias y a la vez controlables por el ente, las debilidades son características negativas, propias y controlables por el ente, las oportunidades son factores positivos, externos y aprovechables por la organización para lograr objetivos y las amenazas son factores externos, negativos y no controlables por la entidad.

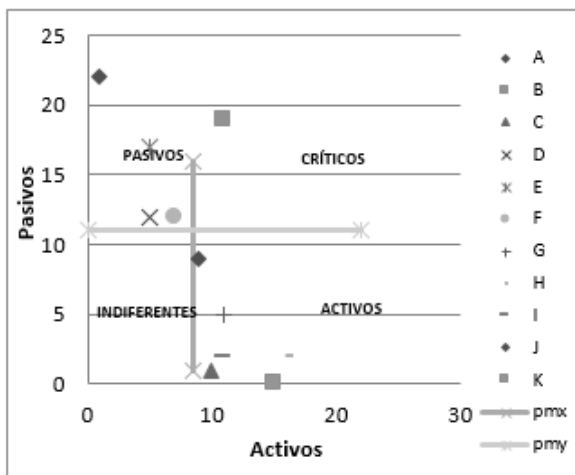
Mediante la construcción de una matriz se busca formular estrategias que permitan potencializar las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas.

### **Metodología**

Para llegar a los objetivos específicos, se llevaron a cabo una serie de plenarios con 21 productores de cacahuete del municipio de Tlapanalá, donde a través de lluvia de ideas se consensaron los problemas que enfrentan en la baja producción, para tratar los resultados se hizo uso de la matriz Vester y análisis FODA, cabe aclarar que no se implementó la Matriz FODA por ser éste solo el diagnóstico, aun no se pretenden establecer las acciones a seguir para el plan estratégico.

### **Resultados**

El problema crítico que ha ocasionado el decrecimiento en la siembra de cacahuete en el municipio de Tlapanalá, Pue., es la baja rentabilidad, esto a su vez provocado por los denominados activos: importación, falta de capacitación técnica, presencia de plagas, escasez de lluvia, insuficientes apoyos de gobierno y falta de valor agregado, para conocer estos problemas se recurrió a una plenaria con 21 productores de cacahuete del municipio, y se priorizaron con ayuda de la matriz de Vester, como se muestra en la gráfica 5.



**Gráfica 5** Relación causal de problemas en la producción de cacahuete

Ahora bien, después de las plenarios se determinó el análisis FODA de los productores de cacahuete:

### Fortalezas

Amplia experiencia y conocimiento en el cultivo: no se conoce con exactitud cuando inició el cultivo de cacahuete en Tlapanalá, pero los productores comentan que ha sido una herencia que les ha dejado sus abuelos, por lo que conocen las fechas de siembra y métodos tradicionales de cultivo.

Reconocimiento como municipio productor a nivel estado: se goza aun de una reputación del municipio como productor de cacahuete, el nombre del municipio es relacionado con el cacahuete.

Propiedad de la tierra: más del 95% de los productores poseen tierras propias para el cultivo, no tienen que pagar renta por lo que sus costos disminuyen.

### Debilidades

Falta de organización: los productores no están organizados, trabajan de manera individual, lo que les imposibilita acceder a apoyos de gobierno que son destinados a sociedades.

Falta de capacitación y asesoría técnica: los productores siembran con métodos tradicionales, no conocen nuevas técnicas, ni emplean fertilizantes orgánicos, además que desconocen maneras de dar valor agregado al cacahuete.

Falta de canales de comercialización: los productores venden la cosecha en crudo, solo es secado al sol, esperan a los intermediarios que llegan a buscar el producto, no han averiguado nuevos puntos de venta.

Desconocimiento de instituciones: se desconoce que organizaciones brindan apoyos para incentivar la producción.

Desconocimiento del estado de los suelos: ninguno de los productores ha aplicado estudios de suelo a los terrenos por lo que desconocen si es suelo tiene las características necesarias para una buena producción.

### Oportunidades

Instituciones de educación superior: Instituciones que cuentan entre otros con los siguientes programas educativos: agrobiotecnología, Administración y Procesos Alimentarios, la universidad ofrece la posibilidad de apoyar con asesoría técnica para la producción y valor agregado.

Nichos de mercado: existen maneras de dar valor agregado al cacahuete mediante la extracción del aceite, harina o la elaboración de mantequilla.

Tendencia del mercado hacia el consumo de productos orgánicos: actualmente existe el auge en la comercialización de productos cultivados de manera orgánica.

### Amenazas

Presencia de plagas: existen plagas que afectan el rendimiento de la planta y se desconoce cómo controlarlas.

Escasez de lluvia: el productor que siembra en terrenos de temporal corre más riesgos en el éxito de la cosecha a diferencia de quienes cuentan con sistema de riego.

Falta de apoyos de gobierno para el desarrollo del sector: los escasos apoyos del gobierno para el cacahuete y para la compra de insumos.

Importación de cacahuete: los microempresarios que transforman el cacahuete, lo adquieren del extranjero, principalmente de Nicaragua y Argentina, por medio de intermediarios.

Una vez que se realizó el análisis se definió el objetivo general o visión del proyecto: en 10 años, ser el primer municipio productor de cacahuete en el estado de Puebla, con una producción de 3500 toneladas anuales.

Por lo tanto se definieron los temas clave sobre los cuales se debe de trabajar con la formulación del plan estratégico, estos son:

A corto plazo:

A. Organización: conformar grupos de trabajo con los productores de cacahuete del municipio, la mira es integrar una sociedad cooperativa o de producción rural, para contar con una figura jurídica que los represente y permita acceder a apoyos gubernamentales para la transformación y comercialización.

B. Capacitación y asesoría: implementar nuevas técnicas de cultivo, estudios de suelo, preparación de fertilizantes orgánicos, con la finalidad de mejorar la calidad y el rendimiento de la producción.

Mediano plazo:

C. Valor agregado: implementar talleres para dar valor agregado al cacahuete y mejorar los ingresos por las ventas.

D. Canales de comercialización: buscar nuevas alternativas en la venta, pensando en la posibilidad de exportación a Estados Unidos.

### Conclusiones

La situación que viven los productores de cacahuete en el municipio de Tlapanalá, es alentadora, a pesar del descenso dramático que ha habido en la producción en los últimos 10 años, se vislumbra el desarrollo y aplicación de estrategias concretas, viables y técnicamente aplicables, se considera que el principal factor sobre el que se debe de trabajar es la organización de los afectados, lo cual presenta sus propias complicaciones, pues se percibe que a pesar de que existe en deseo de mejorar, existe ese miedo al cambio y a la toma de responsabilidades por parte de los involucrados, es la barrera a romper, el reto a superar, una vez sensibilizados y consientes del potencial y de los resultados a alcanzar con la implementación de un plan estratégico, se alcanzaran los niveles de producción antes obtenidos.

### Referencias

Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México

Banco Interamericano de desarrollo (BID) y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) (1999-2002). Planeación Estratégica. Prototipo 2.

Fernández Aguado, Javier (2006). Fundamentos de la organización de empresas: breve historia del management. Narcea. España Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Consultado 20-01-2015 en <http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/geodesia/default.aspx>

Martínez Chávez, Victor M. (2002) Diagnostico administrativo: procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking. 3ª ed. México. Trillas.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2005). Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5ta Ed. Cengage Learning. México DF

Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). Consultado 07-01-2015 en <http://www.siap.gob.mx/cierre-de-la-produccion-agricola-por-cultivo/>

Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001). Administración: una ventaja competitiva. McGraw Hill. México.

Thompson A., Strickland A.J. (2001). Administración estratégica. 11va Ed. McGrawHill. México.