



Universidad
de Guanajuato

“III Congreso Internacional de Red Pilares”

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano

Tema:

“Creación de estrategias organizacionales para una empresa en proceso de formación dedicada a la venta de cortes de carne de ovino en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México.”

Autor: LCIPA. Nirma Karina González Merlín

Karinamerlin_@hotmail.com

Co -autor: Dr. Ricardo Alejandro Rodríguez Lara

Porto Alegre, Agosto 2014.

“Creación de estrategias organizacionales para una empresa en proceso de formación dedicada a la venta de cortes de carne de ovino en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México.”

Introducción

La presente investigación es sobre una empresa que se encuentra en proceso de creación e implantación por lo que actualmente no está produciendo y operando. La organización pretende establecerse en el Estado de Veracruz, en específico en la ciudad de Xalapa, por ser la capital del Estado, una ciudad importante por la concurrencia de mercado, punto estratégico del Estado y por encontrarse cerca de la zona de donde se proveerá de la materia prima.

En esta investigación se analizarán los objetivos con relación a las ventas y desarrollo del producto, tratando de generar estrategias para nuevos canales de comercialización. La presente investigación se refiere al proceso de creación de la organización y se pretende darle seguimiento a la misma para los siguientes 5 años, periodo en el que se espera su consolidación. El giro de la empresa es de transformación, ya que la empresa se dedicara a la producción, empaque y venta de cortes y carne de cordero.

Antecedentes

Cordero Gourmet surge en la ciudad de Xalapa debido a que, siendo Veracruz el tercer Estado productor de carne de ovino a nivel nacional con un volumen de producción de 9,822 toneladas con base en datos del INEGI, el valor de su producción de ganado en pie ovino como actividad aporta a la economía del estado 229,919 miles de pesos (INEGI, 2012), por lo cual es la tercera actividad pecuaria en función del valor de producción generado, antecedida por la crianza del ganado bovino y aves en el Estado, y teniendo el conocimiento de que la carne de ovino en el Estado actualmente. Por otro lado, considerando que no se cuenta con la realización de un proceso de transformación, ni la comercialización parece ser adecuada y eficiente, es importante efectuar un proceso de creación de valor agregado al producto, lo que se espera dé como resultado la incentivación de los empleos para los productores, proveedores, transformadores y abastecedores, por lo que se pretende reducir a los intermediarios en el proceso de compra-venta, hasta ser llevado al consumidor final y este, a su vez, tendrá un producto de mayor calidad a un precio aceptable.

Como se ha señalado, actualmente se realiza la venta de los ovinos en pie, donde el intermediario proveniente de otro estado del centro del país acude a los ranchos en la región veracruzana a comprar borregos vivos. De este modo, ellos adquieren los animales a un precio reducido y después los revenden vivos o en canal en ciudades donde existe demanda de esta carne, como son los Estados de Hidalgo y el Estado de México. De esta forma, el precio pagado a los productores iniciales por el kilogramo de carne de borrego es bajo en comparación con lo que ellos mismos podrían obtener si lo vendieran en canal o reduciendo los intermediarios.

Ahora bien, incentivar el empleo en el área pecuaria es de suma importancia para la región, ya que si bien es cierto se cuenta con muchos productores y con abundante producto, el problema es que este no se procesa para darle un mayor valor agregado.

Metodología

En el presente caso se aplicó la metodología siguiente: para la obtención de información respecto al tema, se realizó investigación documental, bibliográfica y estadística en diferentes portales oficiales del Estado de Veracruz, de México y el mundo donde se pudieron obtener cifras fiables de información que nos fue útil.

Marco contextual

Información estadística Internacional

Inventario Mundial

A nivel mundial la población de ovinos se estima en 1,169,004,916.21 de ganado ovino en el año 2012 (FAO, 2014), siendo los principales países productores China (24.5%), Australia (6.5%) , Nueva Zelanda (5.2%), Sudan (3.4%), India, Reino Unido, Turquía, Argelia, Nigeria, Rusia, y Siria , entre otros.

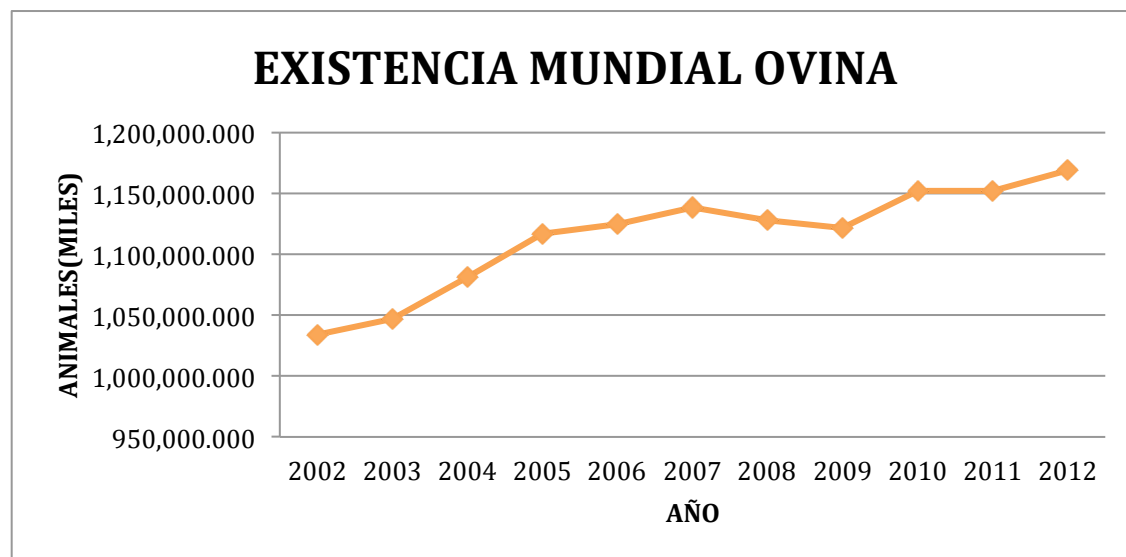
La situación en relación al inventario mundial de ovinos es creciente ya que se muestra que en los últimos años ha aumentado en cantidad la existencia de animales, por lo que la producción crece considerablemente año con año.

Tabla 1: Existencia mundial de ovinos.

AÑO	EXISTENCIA(MILES)
2002	1,034,096.998
2003	1,047,009.368
2004	1,081,375.403
2005	1,117,011.022
2006	1,124,663.042
2007	1,138,471.612
2008	1,127,841.146
2009	1,121,734.267
2010	1,152,396.163
2011	1,152,396.163
2012	1,169,004.916

Fuente: Elaboración propia con información de (FAO, 2014).

Gráfica 1: Existencia mundial de ovinos.



Fuente: Elaboración propia con información de (FAO, 2014).

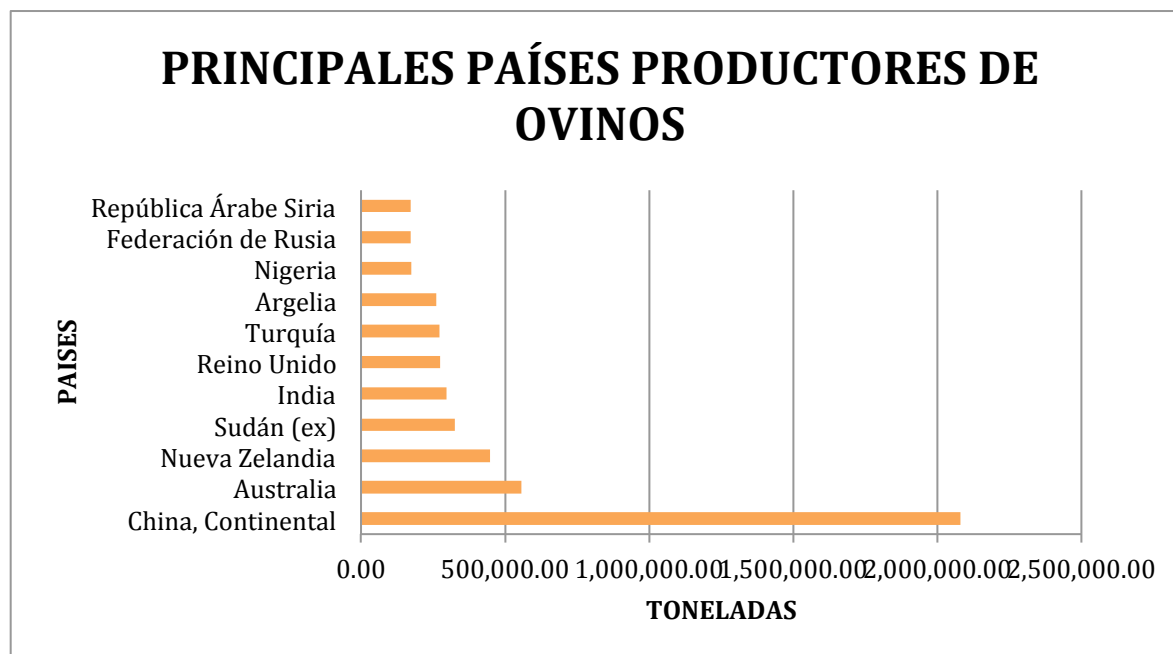
Principales países productores

Tabla 2: Principales países productores de ovinos.

PAÍS	PRODUCCIÓN(TON)	PORCENTAJE
China, Continental	2,080,000.00	24.56%
Australia	556,375.00	6.57%
Nueva Zelandia	448,192.28	5.29%
Sudán (ex)	325,000.00	3.84%
India	295,800.01	3.49%
Reino Unido	275,000.00	3.25%
Turquía	272,000.00	3.21%
Argelia	261,198.00	3.08%
Nigeria	173,800.00	2.05%
Federación de Rusia	172,974.00	2.04%
República Árabe Siria	172,121.00	2.03%
Total	8,470,267.17	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información de (FAO, 2014).

Gráfica 2: Principales países productores de ovinos.



Fuente: Elaboración propia con información de (FAO, 2014).

La producción de ovinos a través de la historia ha tenido diversos objetivos, en la actualidad su principal finalidad es proveer de carne, lana, leche y pieles ya sea para autoconsumo o para su comercialización con el fin de obtener ingresos económicos que le permitan cubrir otras necesidades.

Países importadores a nivel mundial

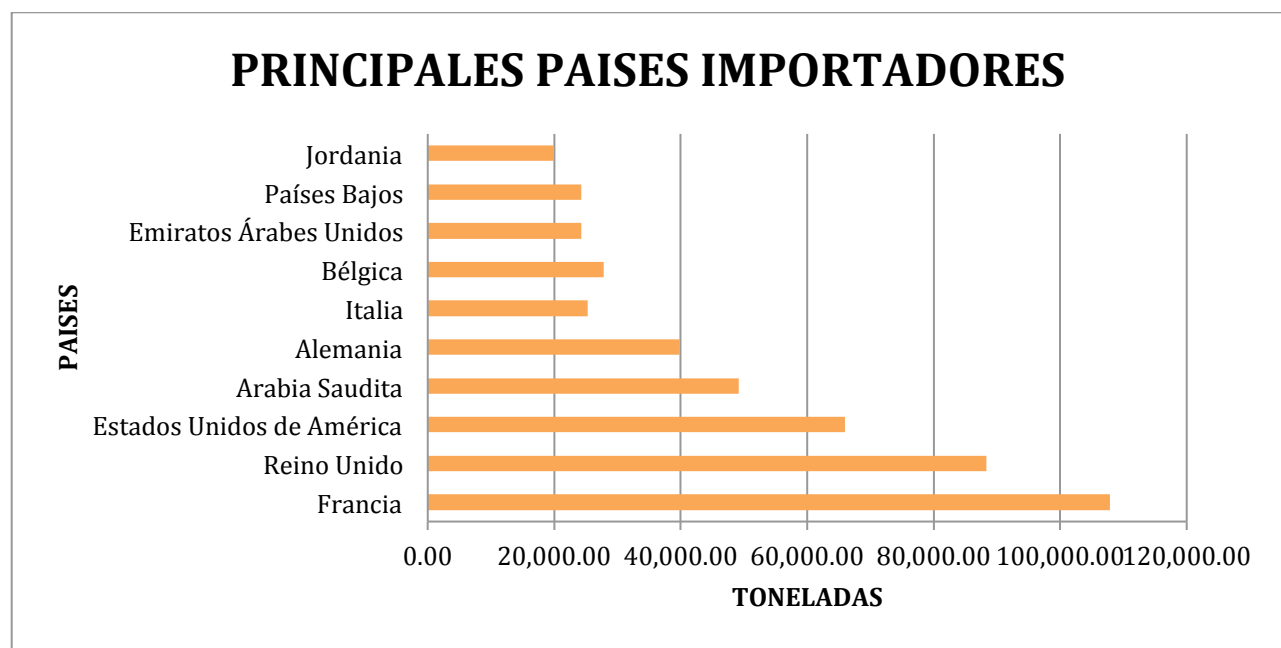
En el ámbito comercial se pueden encontrar a los principales países importadores de carne de ovino por toneladas, siendo los principales importadores: Francia (12.6%), Reino Unido(10.3%), Estados Unidos de América, (7.7%) Arabia Saudita(5.76%), Alemania (4.68) , Bélgica (3.26%), Italia, (2.97%), Emiratos Árabes Unidos (2.85%) , Países Bajos(2.85%) y Jordania (2.33%), según datos de la FAO,(2014).

Tabla 3: Principales países importadores de ovinos.

PAÍS	IMPORTACIÓN (TON)	PORCENTAJE(%)
Francia	107,830.00	12.65%
Reino Unido	88,295.00	10.36%
Estados Unidos de América	65,925.00	7.73%
Arabia Saudita	49,126.00	5.76%
Alemania	39,894.00	4.68%
Bélgica	27,817.00	3.26%
Italia	25,312.00	2.97%
Emiratos Árabes Unidos	24,279.00	2.85%
Países Bajos	24,257.00	2.85%
Jordania	19,884.00	2.33%
Total	852,300.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información de (FAO, 2014).

Grafica 3: Principales países importadores de ovinos.



Fuente: Elaboración propia con información de (FAO, 2014).

Países exportadores a nivel mundial

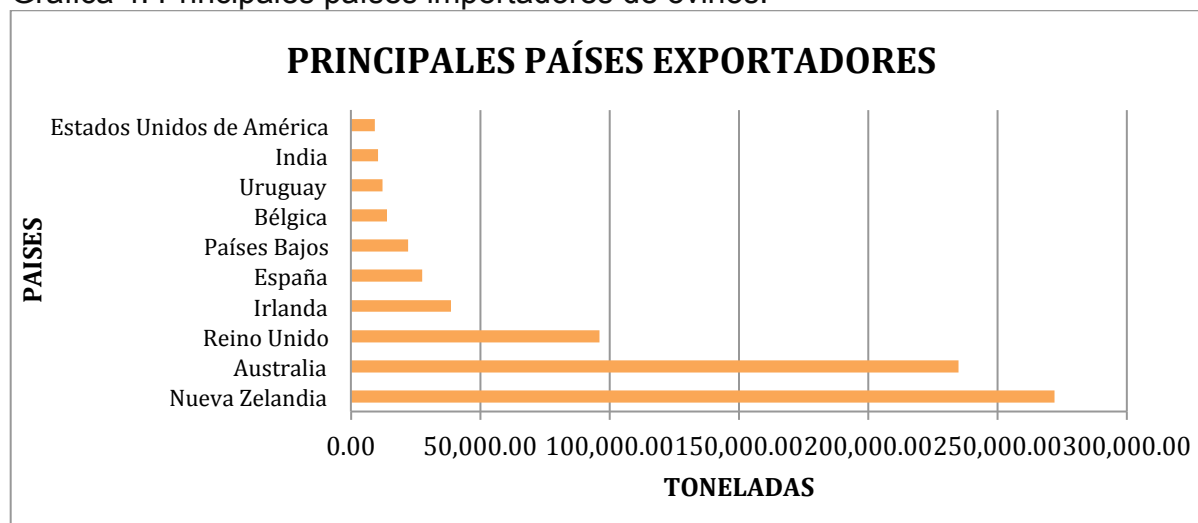
Entre los principales exportadores de ovino encontramos a Nueva Zelanda con el 33.09%, Australia con el 28.57%, Reino Unido con el 11.70%, Irlanda (4.70%), España (3.36%), que en su conjunto sobre pasan 60% de las exportaciones totales a nivel mundial.

Tabla 4: Principales países exportadores de ovinos.

PAÍS	EXPORTACIÓN(TON)	PORCENTAJE(%)
Nueva Zelanda	271,934.00	33.09%
Australia	234,803.00	28.57%
Reino Unido	96,192.00	11.70%
Irlanda	38,634.00	4.70%
España	27,600.00	3.36%
Países Bajos	22,122.00	2.69%
Bélgica	13,915.00	1.69%
Uruguay	12,123.00	1.47%
India	10,615.00	1.29%
Estados Unidos de América	9,211.00	1.12%
Total	821,901.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información de (FAO, 2014).

Grafica 4: Principales países importadores de ovinos.



Fuente: Elaboración propia con información de (FAO, 2014).

Información estadística nacional

Población nacional ovina

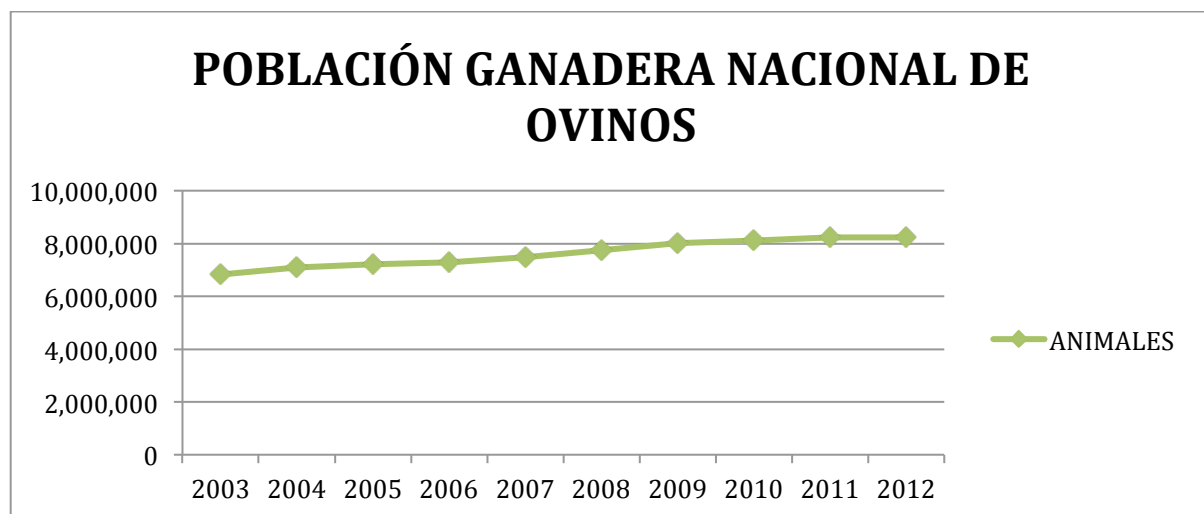
En México, la producción de población ovina se mantiene en aumento de manera constante y sostenida, por lo que se puede notar un crecimiento año con año; en el año 2010 se contaba con 8.1 millones según datos de SAGARPA (2014) y en el año 2012 llegó a 8.2 millones.

Tabla 5: Población ganadera nacional de ovinos

AÑO	ANIMALES
2003	6,819,771
2004	7,082,776
2005	7,207,406
2006	7,287,446
2007	7,478,493
2008	7,757,267
2009	8,018,411
2010	8,105,562
2011	8,219,386
2012	8,219,386

Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014)

Grafica 5: Población ganadera nacional de ovinos



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Resumen nacional de ovinos en pie

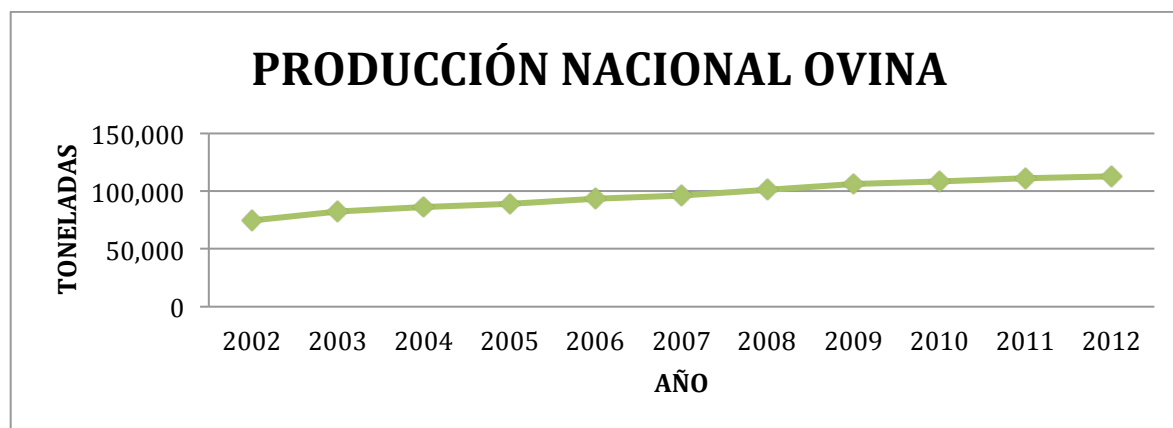
Respecto a la producción se puede notar que ha tenido una tendencia creciente en los últimos años, por lo cual, se muestra un crecimiento considerable en las toneladas producidas en el año 2012.

Tabla 6: Resumen nacional de ovinos en pie

AÑO	PRODUCCIÓN	PRECIO	VALOR DE LA PRODUCCIÓN	PESO
	(toneladas)	(pesos por kilogramo)	(miles de pesos)	(kilogramos)
2002	74,428	18.98	1,412,295	37
2003	82,313	19.45	1,600,881	38
2004	86,380	20.47	1,768,269	38
2005	88,999	21.19	1,886,107	39
2006	93,208	21.95	2,045,845	39
2007	96,129	21.77	2,092,395	39
2008	101,406	21.39	2,168,837	39
2009	106,323	22.36	2,377,385	39
2010	108,658	23.01	2,500,421	39
2011	111,336	24.06	2,678,961	39
2012	112,992	25.12	2,837,869	39

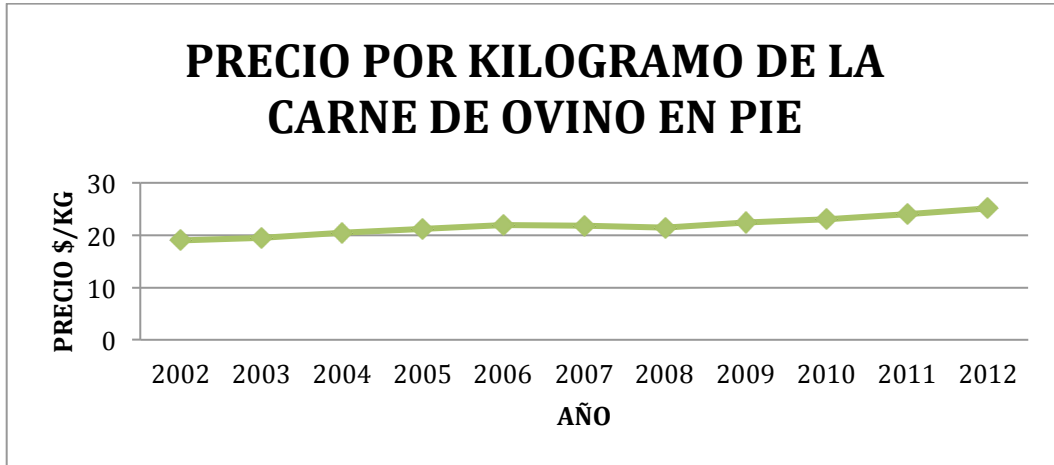
Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014)

Gráfica 6: Producción nacional ovina.



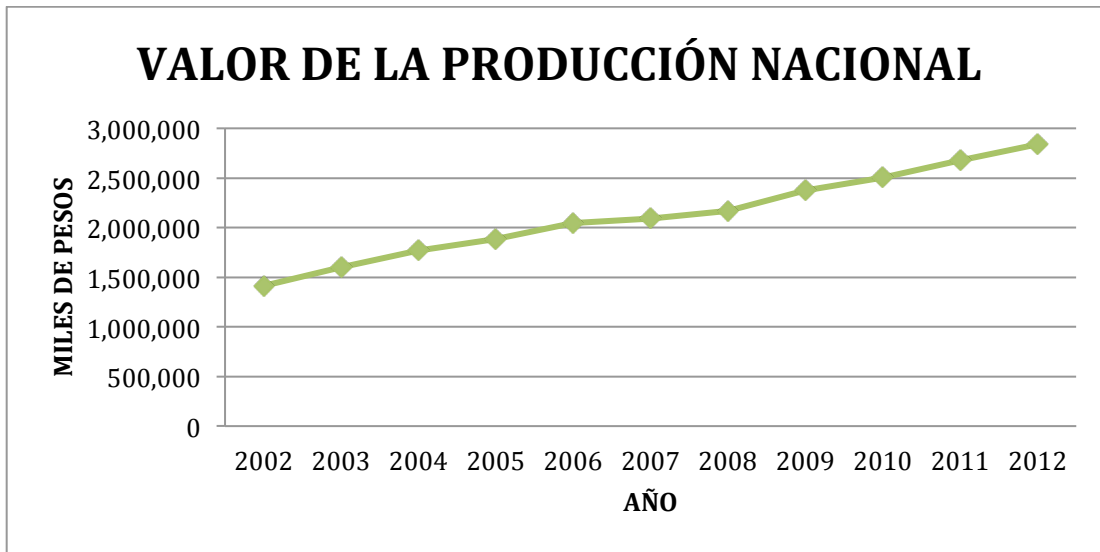
Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014)

Gráfica 7: Precio por kilogramos de la carne de ovino en pie.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014)

Gráfica 8: Valor de la producción nacional de ovino en pie.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Principales Estados productores de ganado ovino en pie en México

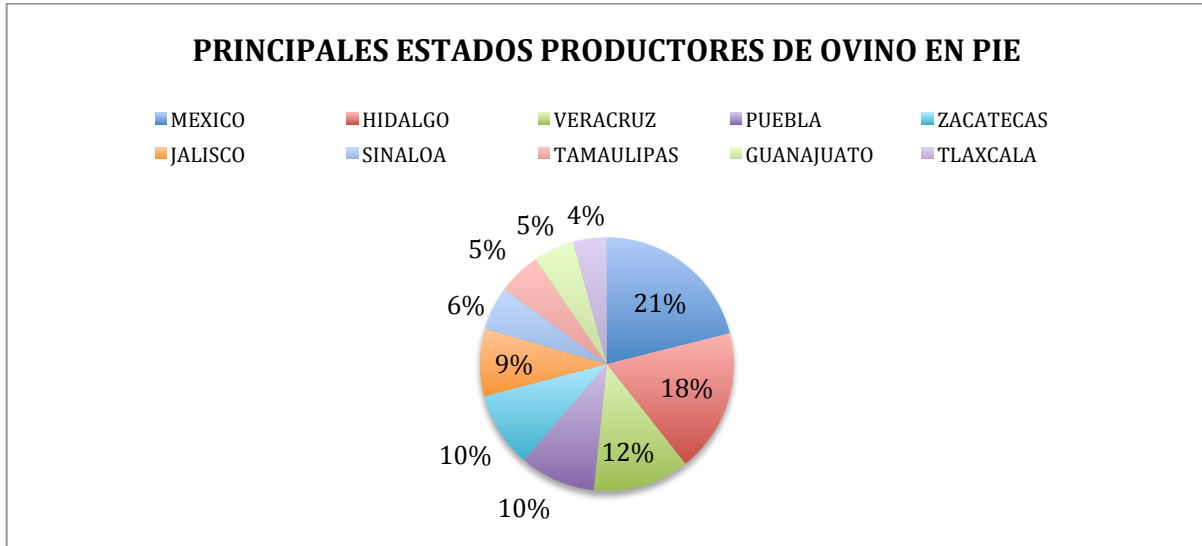
Los estados de la república con mayor producción de ovinos son: Estado de México (14.82%), Hidalgo (12.85%), Veracruz (8.62%), Puebla (6.80%), Zacatecas (6.73%), Jalisco (6.04%) y Sinaloa (3.90%) con el que en conjunto concentran el 49.83% de la producción ovina nacional del total de 112,992.00 toneladas de producción para el año 2012, (SAGARPA, 2014).

Tabla 7: Concentrado de los principales Estados productores de ovinos(ganado en pie).

ESTADOS	PRODUCCIÓN (TON)	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	PRECIO(\$/KG)	VALOR DE LA PRODUCCIÓN(MILES DE PESOS)	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	PESO(KG)
MÉXICO	16,747	14.82%	27.42	459,243	16.18%	41
HIDALGO	14,520	12.85%	29.66	430,686	15.18%	42
VERACRUZ	9,741	8.62%	25.58	249,140	8.78%	38
PUEBLA	7,684	6.80%	28.09	215,814	7.60%	39
ZACATECAS	7,608	6.73%	22.58	171,810	6.05%	40
JALISCO	6,826	6.04%	24.32	166,004	5.85%	40
SINALOA	4,412	3.90%	18.7	82,512	2.91%	34
TAMAULIPAS	4,315	3.82%	20.95	90,392	3.19%	32
GUANAJUATO	4,143	3.67%	23.53	97,483	3.44%	40
TLAXCALA	3,403	3.01%	29.67	100,986	3.56%	39
TOTAL	112,992	100.00%		2,837,869	100.00%	

Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

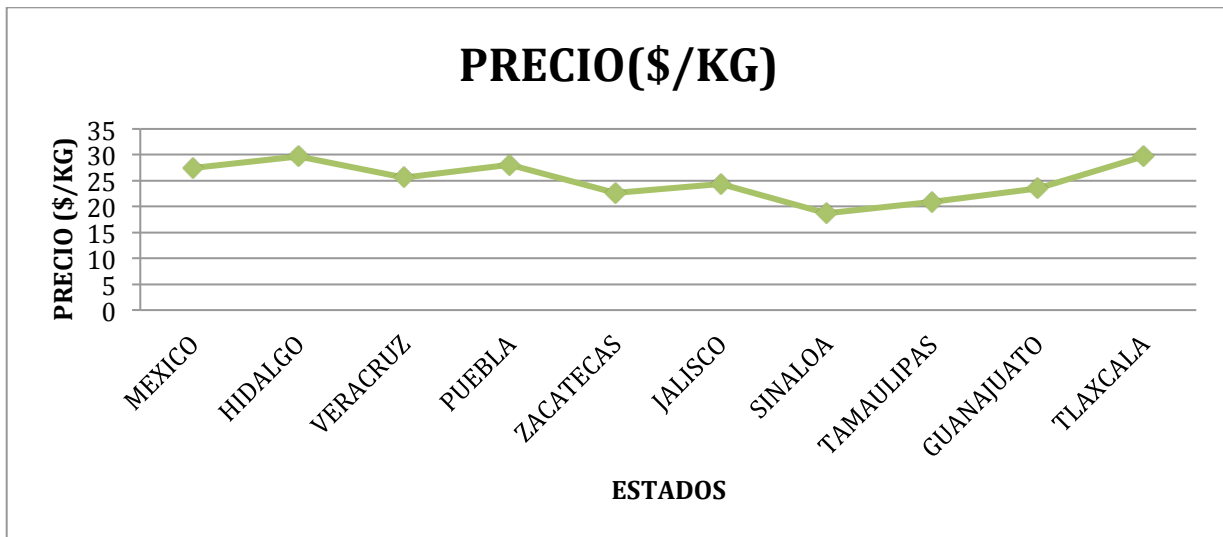
Gráfica 9: Principales Estados productores de ovinos en pie.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014)

Precio de ovino en pie en México

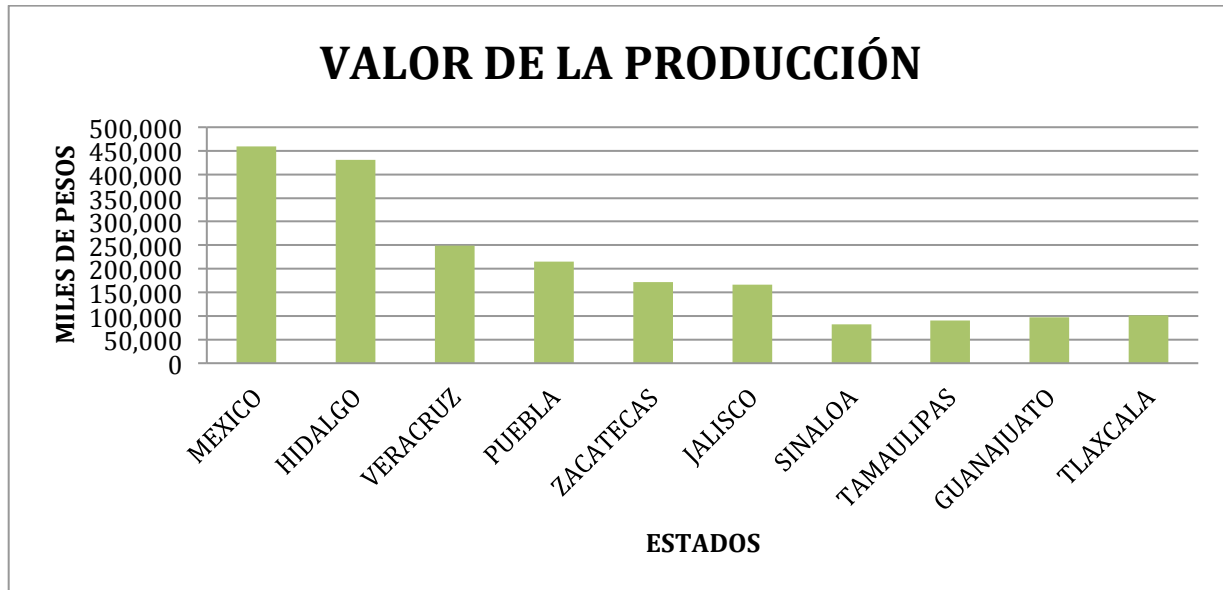
Gráfica 10: Precio de ovino en pie de los principales Estados productores de ovinos.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Valor de la producción de ovino en pie en México

Gráfica 11: Valor de la producción de los principales Estados productores de ovinos en pie.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Principales Estados productores de carne en canal en México.

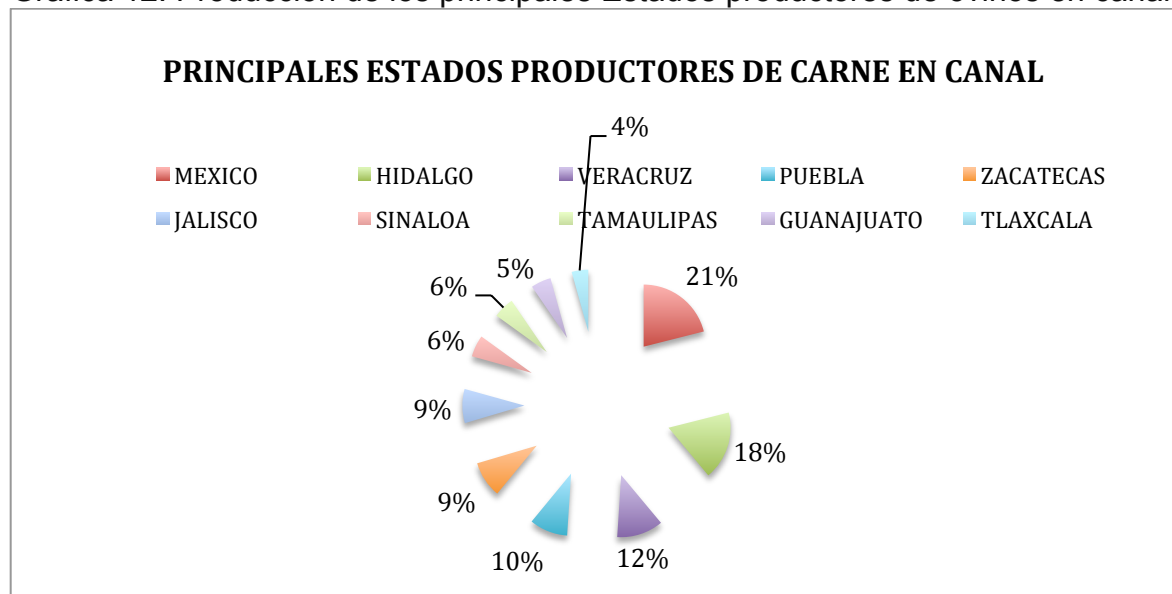
Los principales estados productores de carne de ovino en canal son: Estado de México (14.79%), Hidalgo (12.55%), Veracruz (8.50%), Puebla (6.98) y Zacatecas (6.64%), (SAGARPA, 2014).

Tabla 8: Concentrado de los principales estados productores de ovino (carne en canal).

CARNE EN CANAL							
ESTADO	PRODUCCIÓN	VALOR %	PRECIO (\$/kg)	VALOR DE LA PRODUCCIÓN (miles de pesos)	VALOR %	ANIMALES SACRIFICADOS (cabeza)	PESO(kg)
MÉXICO	8,533	14.79%	53.93	460,166	16.06%	403,883	21
HIDALGO	7,239	12.55%	64.41	466,221	16.28%	349,812	21
VERACRUZ	4,901	8.50%	44.84	219,781	7.67%	254,590	19
PUEBLA	4,028	6.98%	50.85	204,799	7.15%	199,276	20
ZACATECAS	3,829	6.64%	48.48	185,640	6.48%	188,918	20
JALISCO	3,602	6.24%	47.08	169,563	5.92%	168,698	21
SINALOA	2,291	3.97%	44.47	101,865	3.56%	129,385	18
TAMAULIPAS	2,220	3.85%	39.6	87,902	3.07%	136,531	16
GUANAJUATO	2,121	3.68%	41.99	89,059	3.11%	102,964	21
TLAXCALA	1,750	3.03%	49.69	86,939	3.04%	88,283	20
TOTAL	57,692	100.00%		2,864,481	100.00%	2,926,302	

Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

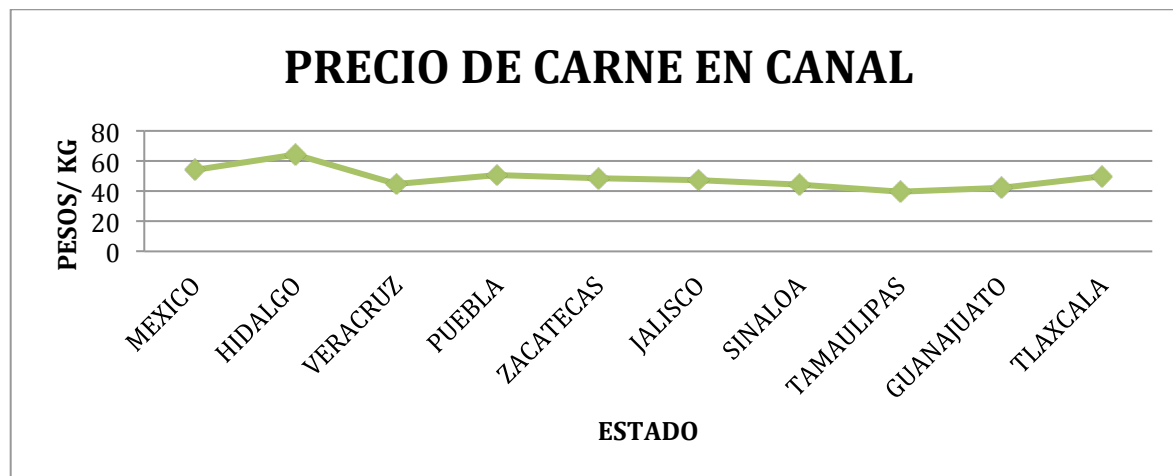
Gráfica 12: Producción de los principales Estados productores de ovinos en canal.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Precio de carne en canal de los principales Estados productores en México

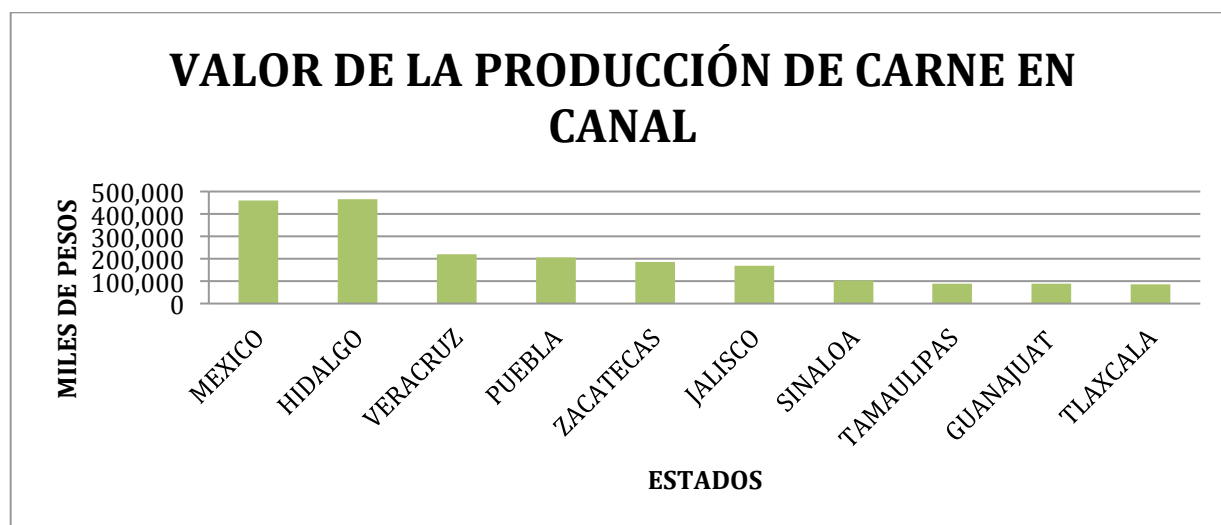
Gráfica 13: Precio de carne en canal de los principales estados productores de ovinos.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Valor de la producción de carne en canal en México

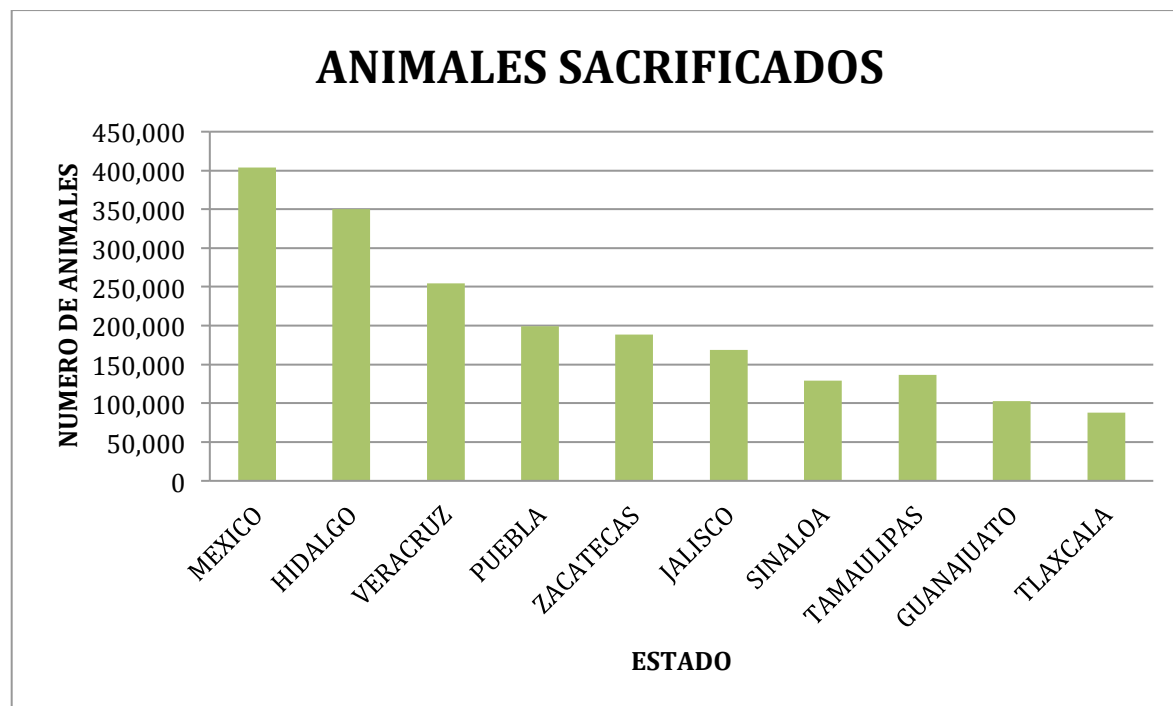
Grafica 14: Valor de la producción de carne en canal de los principales Estados productores.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Animales sacrificados en los principales Estados productores de México

Grafica 15: Animales sacrificados en los principales Estados productores.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Consumo Nacional Aparente (CNA)

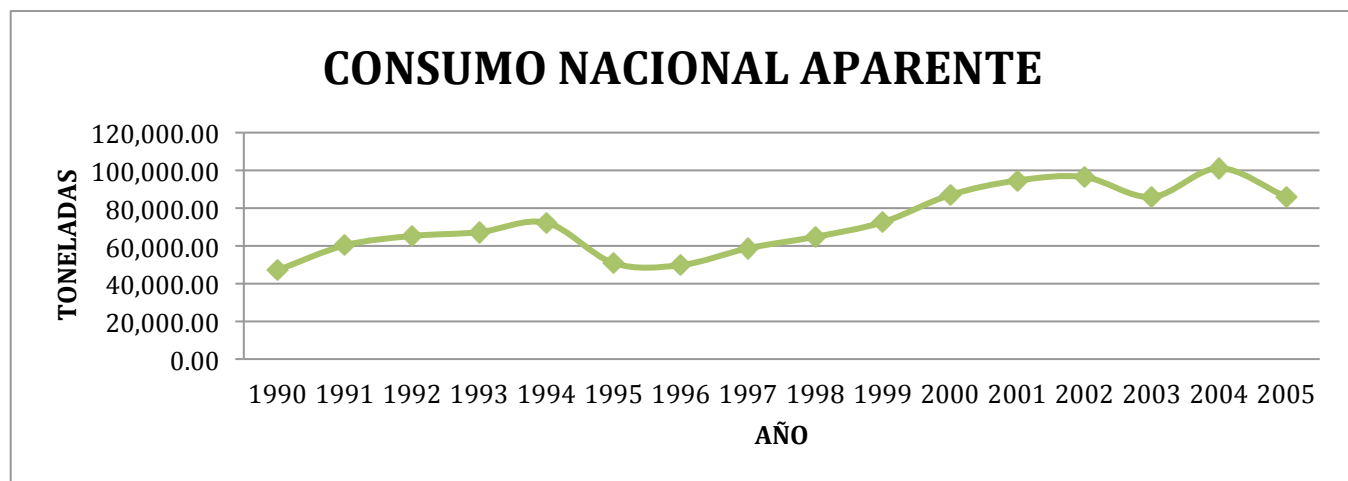
El consumo Nacional Aparente es una forma de medir la cantidad de producto del que dispone un país para su consumo. En esta estimación se considera la producción nacional, las importaciones de ganado para abasto y las carnes en cortes. Se puede notar que en promedio alrededor del 50% de la producción disponible proviene de las importaciones, por lo que se demuestra que no somos autosuficientes en la producción de carne de ovino.

Tabla 9: Consumo Nacional aparente

COMPOSICIÓN EN VOLUMEN TONELADAS					COMPOSICIÓN PORCENTUAL		
AÑO	PRODUCCIÓN	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	CNA	PRODUCCIÓN	IMPORTACIONES	TOTAL
1990	24,695.00	22,403.90	0	47,098.90	52.4	47.6	100
1991	26,262.00	33,963.30	0	60,225.30	43.6	56.4	100
1992	27,872.00	37,903.10	0	65,775.10	42.4	57.6	100
1993	28,672.00	38,553.60	0	67,225.60	42.7	57.3	100
1994	30,274.00	41,982.40	18.9	72,237.50	41.9	58.1	100
1995	29,887.00	21,098.90	150.4	50,835.50	58.5	41.5	100
1996	29,443.00	20,454.10	97.1	49,800.00	58.9	41.1	100
1997	30,161.00	28,663.10	96.8	58,727.20	51.2	48.8	100
1998	30,466.00	34,400.80	71.2	64,795.60	46.9	53.1	100
1999	30,785.00	41,814.10	71.8	72,527.20	42.3	57.7	100
2000	33,390.00	53,556.00	44.3	86,901.70	38.4	61.6	100
2001	36,221.00	58,398.80	24.1	94,595.70	38.3	61.7	100
2002	38,195.80	58,296.40	38.4	96,453.80	39.6	60.4	100
2003	42,166.00	43,736.90	1	85,901.90	49.1	50.9	100
2004	42,140.00	58,976.50	0	101,116.50	41.7	58.3	100
2005	46,299.20	39,736.00	0	85,965.20	53.8	46.2	100

Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Grafica 16: Consumo Nacional aparente



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Consumo Per Cápita Nacional

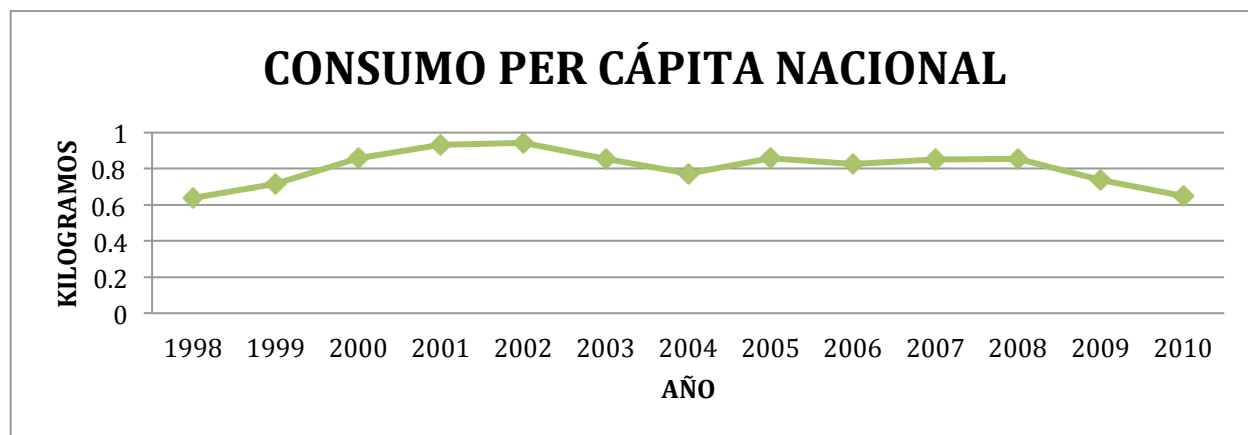
Se puede notar que el consumo per cápita en los últimos años ha bajado, se puede deber probablemente a la disminución de producción nacional y al aumento de las importaciones, ya que en el año 2002 se alcanzó los 942 Gramos.

Tabla 10: Consumo Per Cápita Nacional

CONSUMO PER-CÁPITA	
AÑO	KILOGRAMOS
1998	0.638
1999	0.716
2000	0.857
2001	0.931
2002	0.942
2003	0.853
2004	0.772
2005	0.857
2006	0.828
2007	0.850
2008	0.855
2009	0.738
2010	0.648

Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Grafica 17: Consumo per-cápita nacional



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Información estadística estatal de Veracruz

El Estado de Veracruz se localiza en la porción oriental de la república mexicana, a lo largo de la costa del Golfo de México, comprende una larga franja de tierra de bordes irregulares delimitada por el mar y por montañas. Tiene una extensión territorial de 71 699 km² que representan el 3.7% del territorio nacional. Su población es de 7 643 194 habitantes. Colinda con siete Estados de la República: al Norte con Tamaulipas, al Sur con Oaxaca y Chiapas, al Oriente con el Golfo de México, al Poniente con San Luis Potosí, Hidalgo y Puebla y al Sureste con Tabasco.

De acuerdo a la estructura actual de la SAGARPA el estado de Veracruz se divide en 12 Distritos de Desarrollo Rural que son: Las Choapas, Ciudad Alemán, Coatepec, Fortín, Huayacocotla, Jaltipan, La Antigua, Martínez de la Torre, Pánuco, San Andrés Tuxtla, Tuxpan y Veracruz.

La actividad ovina se desarrollo a lo largo de todo el estado, teniendo producción en municipios de diferentes regiones debido a la diversidad climática, lo cual también favorece el desarrollo de los diferentes sistemas de producción y objetivos de la ovinocultura. Los ovinos de pelo están ampliamente difundidos a través del estado.

Se puede notar que la producción en Veracruz ha sido cambiante ya que en algunos años ha aumentado, pero en el 2007 fue en descenso hasta aumentar en el año 2010, para volver a descender en los años siguientes.

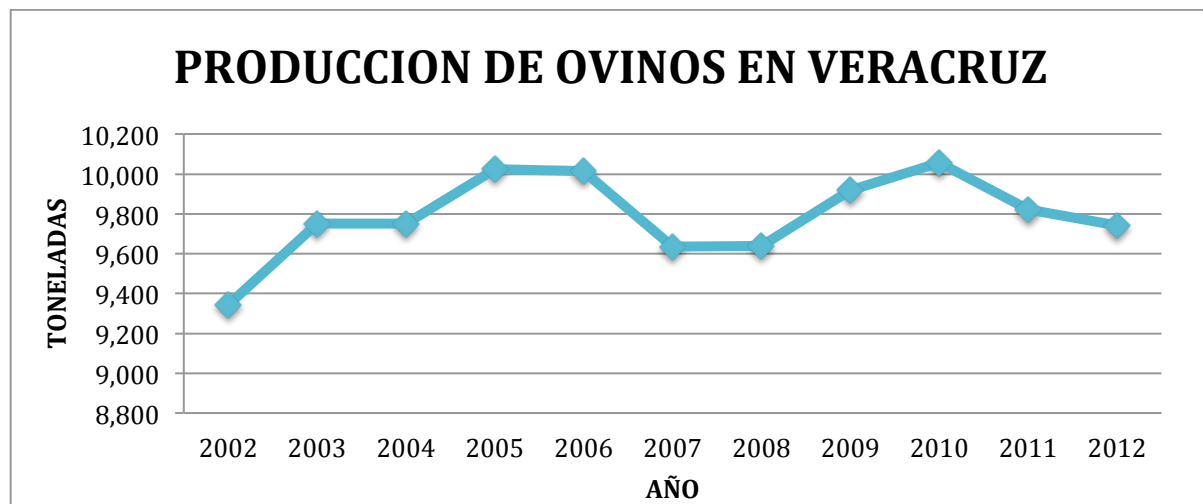
Resumen estatal de animales vivos en el Estado de Veracruz

Tabla 11: Resumen estatal de animales vivos.

ANIMALES VIVOS				
AÑO	PRODUCCIÓN(toneladas)	PRECIO(\$/kg)	VALOR DE LA PRODUCCIÓN(miles de pesos)	PESO(kg)
2002	9,342	19.85	185,412	35
2003	9,751	20.03	195,353	37
2004	9,751	20.03	195,353	37
2005	10,023	21.21	212,612	37
2006	10,015	21.66	216,929	38
2007	9,637	20.26	195,204	38
2008	9,638	19.72	190,021	38
2009	9,917	21.29	211,084	38
2010	10,055	22.32	224,451	39
2011	9,822	23.41	229,919	38
2012	9,741	25.58	249,140	38

Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Grafica 18: Resumen estatal de producción de ovinos en el Estado de Veracruz.

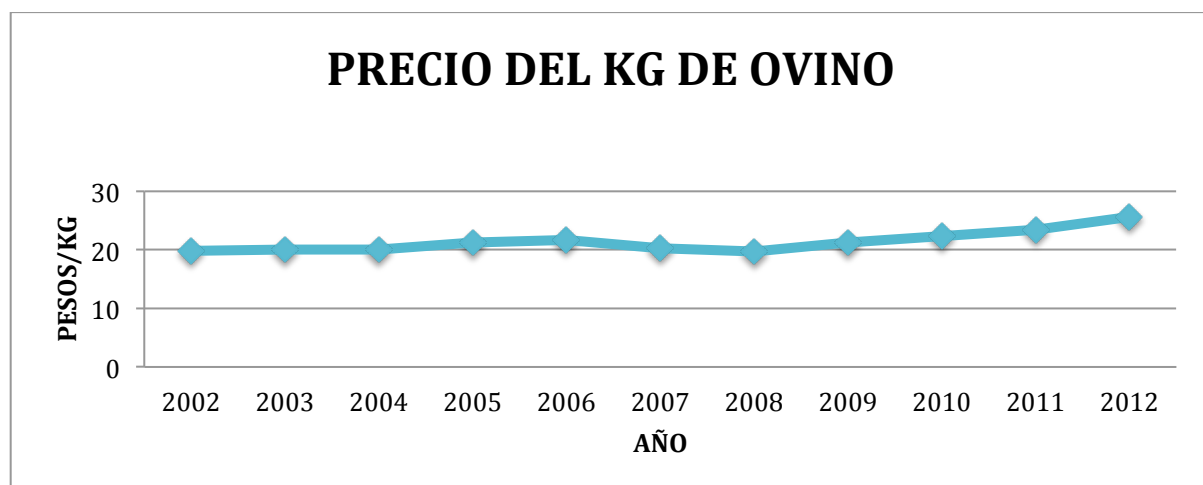


Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Precio del kilogramo de ovino en pie en el Estado de Veracruz

Se puede apreciar que el precio del kilogramo de ovino en Veracruz ha sido creciente en los últimos años sin pasar los 30 pesos por kilogramo de los ovinos en pie.

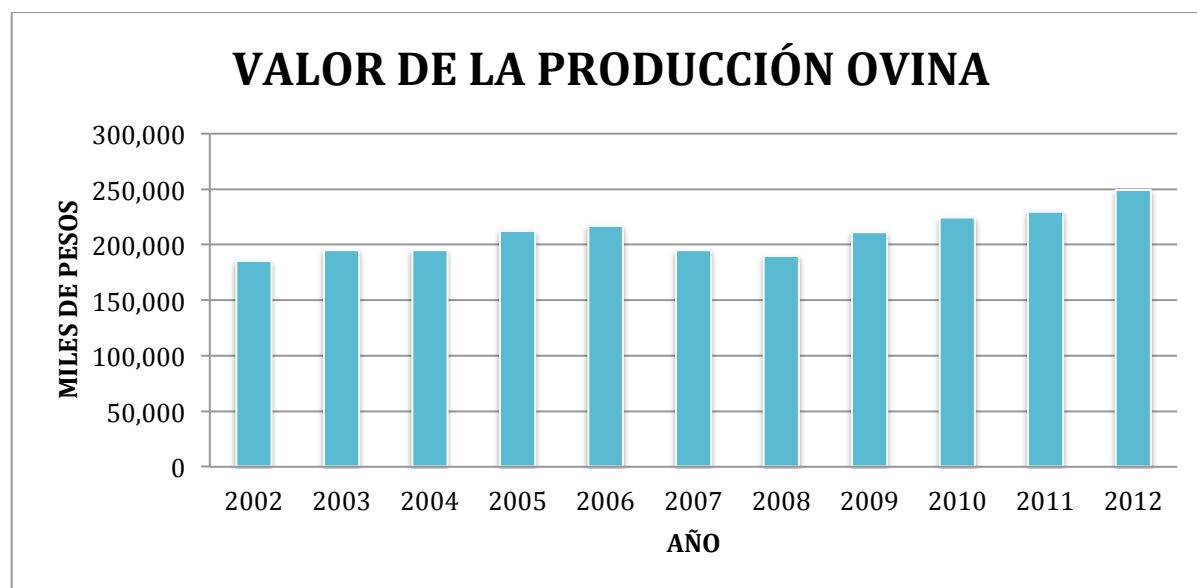
Grafica 19: Resumen estatal del precio del kilogramo de ovino en pie en el Estados de Veracruz.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Valor de la producción de ovinos en pie en el Estado Veracruz

Grafica 20: Resumen estatal del valor de la producción de ovinos en pie en el Estado de Veracruz.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

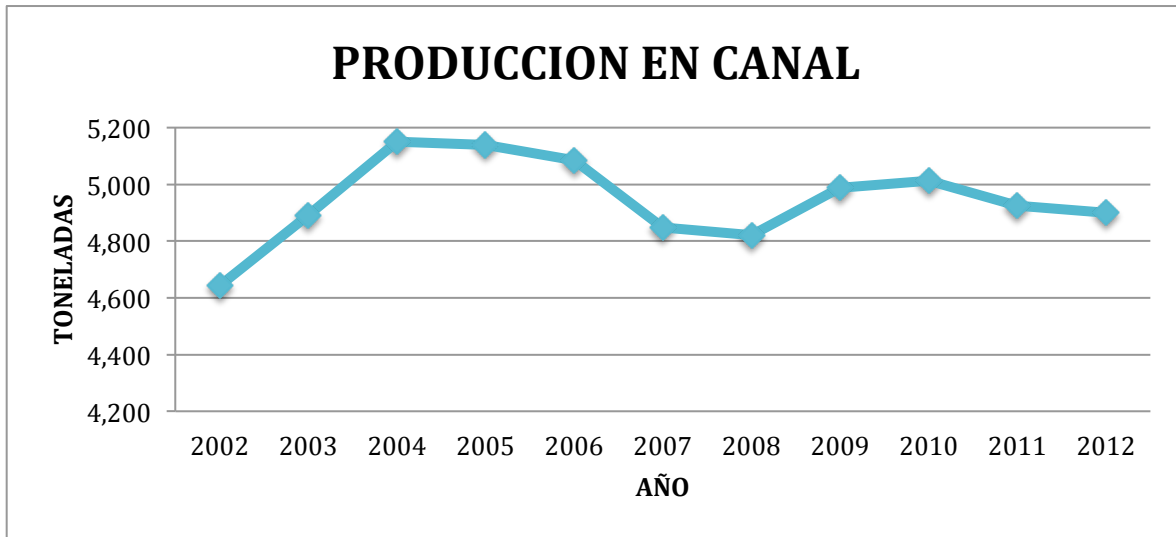
Resumen estatal de carne en canal en el Estado de Veracruz

Tabla 12: Resumen estatal de carne en canal.

CARNE EN CANAL					
AÑO	PRODUCCIÓN(toneladas)	PRECIO(\$/kg)	VALOR DE LA PRODUCCIÓN(miles de pesos)	ANIMALES SACRIFICADOS (cabeza)	PESO(kg)
2002	4,643	29.3	136,047	266,918	17
2003	4,891	29.8	145,740	261,939	19
2004	5,151	33.4	172,054	261,214	20
2005	5,140	35.96	184,817	267,324	19
2006	5,084	36.49	185,489	260,685	20
2007	4,849	36.15	175,281	251,312	19
2008	4,821	39.65	191,169	251,910	19
2009	4,988	40.09	200,002	258,372	19
2010	5,012	41.22	206,613	258,183	19
2011	4,925	43.13	212,407	256,609	19
2012	4,901	44.84	219,781	254,590	19

Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

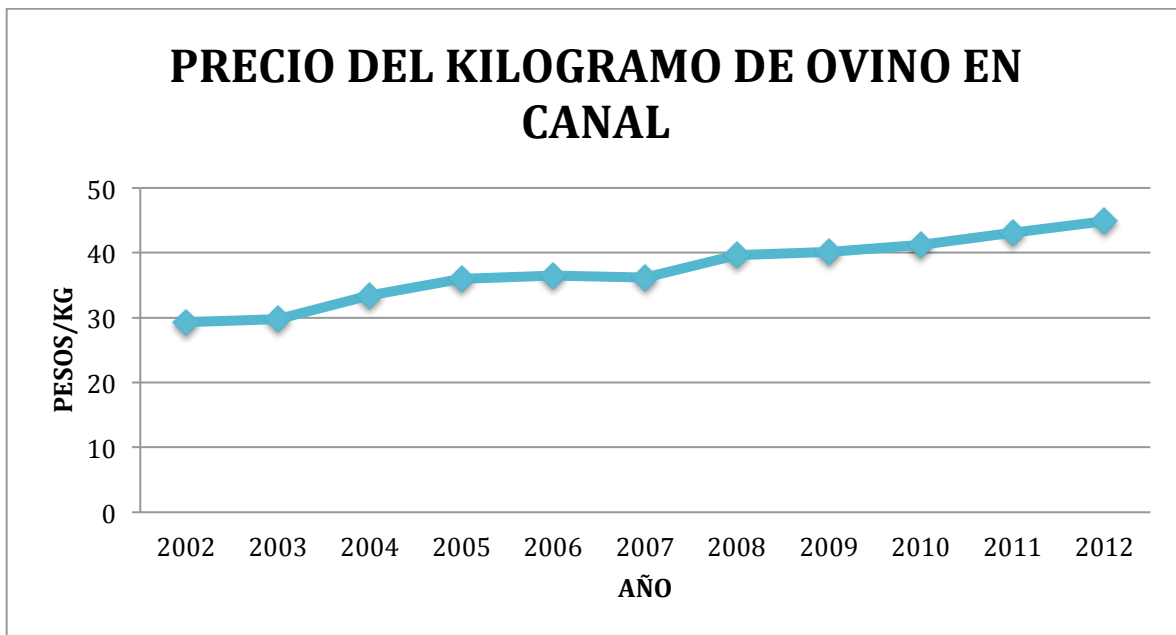
Grafica 21: Resumen estatal de la producción de ovinos en canal en Veracruz.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Precio por kilogramo de ovino en canal en el Estado de Veracruz

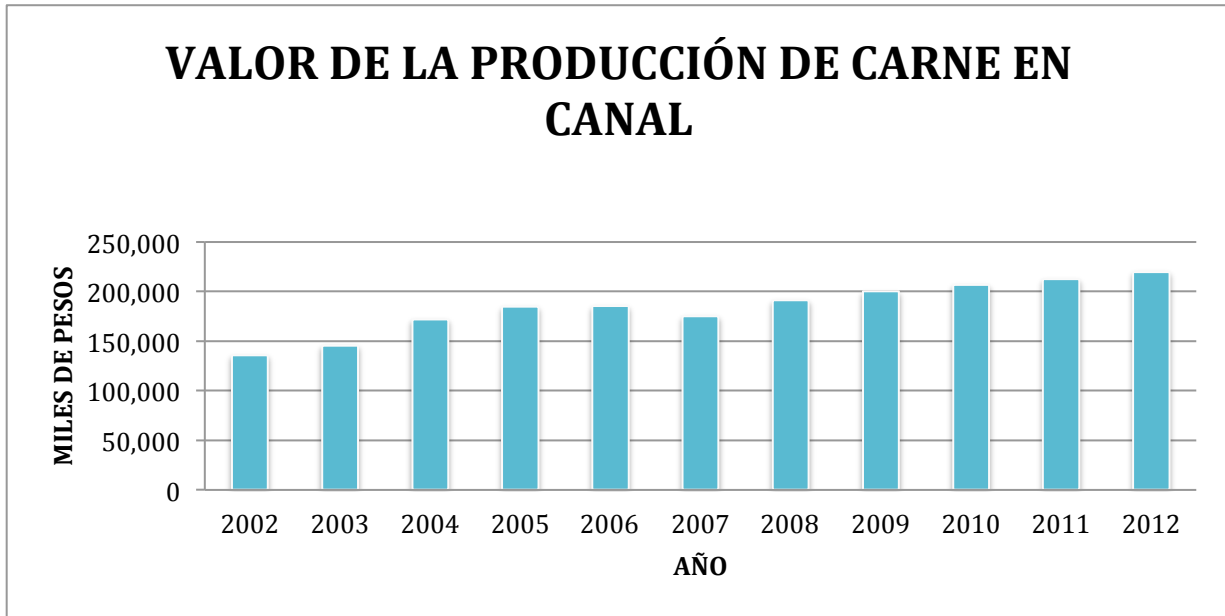
Grafica 22: Resumen estatal del precio por kilogramo de ovino en canal en el Estado de Veracruz.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Valor de la producción de carne en canal en el Estado de Veracruz

Grafica 23: Resumen estatal del valor de la producción de ovino en canal en el Estado de Veracruz.



Fuente: Elaboración propia con información de (SAGARPA, 2014).

Según la información presentada se puede percibir que esta actividad pecuaria es importante en el Estado, ya que aporta una cantidad considerable en valor de producción, la cual ha tenido una tendencia creciente. Además es una buena fuente de ingresos para los productores que practican esta actividad tanto de manera intensiva como de traspatio, la cual les genera ingresos para su subsistencia, debido a que en el Estado se presentan las condiciones climáticas favorables para la adaptación de esta especie.

Marco Teórico

Para entender lo complejo y diverso de una organización se debe comenzar por definirla. *“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.”* (Barnard, 1971). Otro concepto de organización es la de Hall *“Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”* (Hall, 1996).

En la medida en que la organización crece, también adquiere mayor complejidad, por lo que se necesitan más directivos, los cuales no sólo se requieren para dirigir a los operarios sino también para que dirijan a otros directivos, de esta forma se construye una jerarquía administrativa de autoridad, (Chiavenato, 1993), que contribuye a la generación de una estructura, según Mintzberg, esta estructura crea un logotipo, que consta de cinco partes: el núcleo de las operaciones, el componente administrativo, el staff de apoyo, el ápice estratégico y la tecnoestructura. (Mintzberg H. , 1988)

Otro elemento importante que genera cohesión dentro de la organización es la estrategia, Mintzberg la define *“las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas”* (1993), este argumento se crea sobre la base de que según este autor las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y debido a esto pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas.

Derivado de lo anterior, el proceso de planeación estratégica, está compuesto de cinco elementos:

- 1) la selección de la misión y las principales metas corporativas,
- 2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas,
- 3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para

identificar fortaleza y debilidades, 4) la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y 5) la implementación de las estrategias (Mintzberg H. , 1993). A diferencia de estas estrategias que son formuladas en función de este proceso existen las estrategias emergentes que surgen sin planeación previa y debido a esto no se realizan bajo la perspectiva mencionada.

Llevando a cabo una planeación estratégica adecuada se pueden tener beneficios en las organizaciones como una mejora significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no realizan la planificación de actividades sistemáticas, además de beneficios no económicos tales como una mayor conciencia de las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, el aumento de productividad de los empleados, la reducción de la resistencia al cambio, y una comprensión más clara de la relación rendimiento-recompensa, (Fredd, 2007).

Descripción de la organización productora de cortes

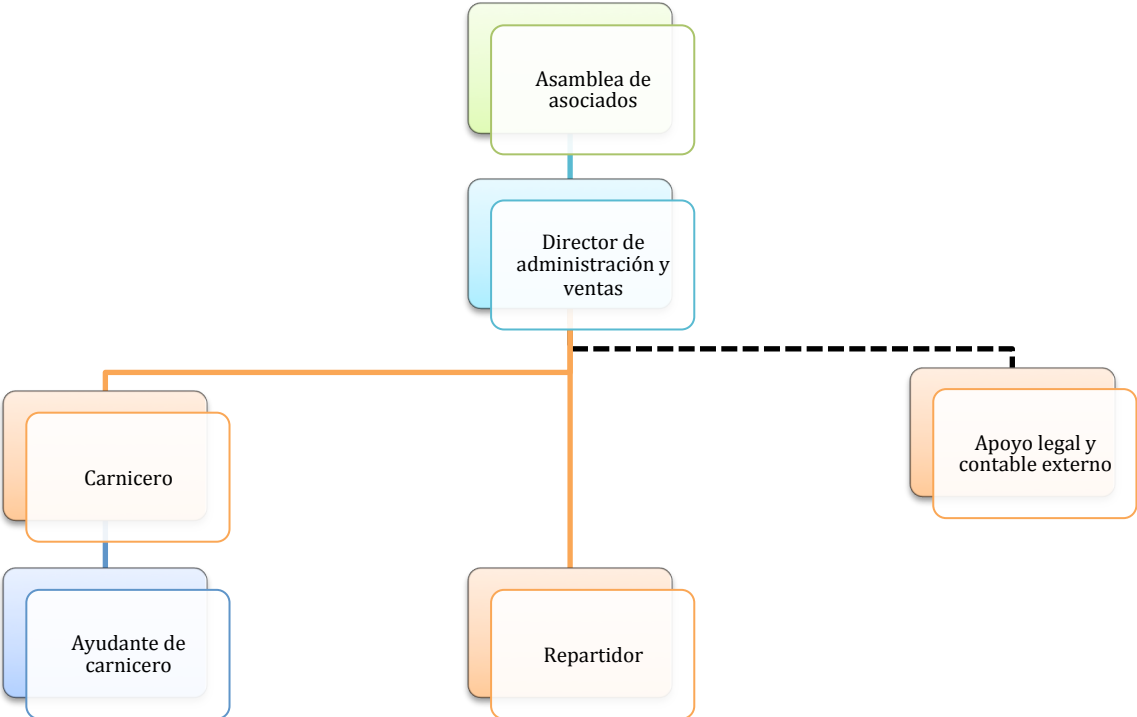
La empresa sujeto de estudio se dedicará a la producción, venta de cortes, sub-productos y carne de cordero empacada al alto vacío, principalmente para el mercado de restaurantes de cocina internacional y asaderos, fondas, taquerías y barbacolleros, así como cadenas hoteleras y tiendas de autoservicio.

En un principio, los clientes tendrán que ser localizados y desarrollados por la empresa, el trabajo será más exhaustivo en esta etapa debido a que es una empresa nueva y pocas personas saben de la existencia de este tipo de organización.

Debido al giro de la empresa y tamaño, se considera que para operar al principio se necesitará poco personal ya que con esto se podrán cumplir las necesidades de la organización, conforme los clientes aumenten y el volumen de producción demandado sea mayor será necesario incrementar el número de personal.

Organigrama propuesto

Imagen 1: Organigrama General.



Fuente: Elaboración propia.

Diseño del plan estratégico

Misión

Somos una empresa Veracruzana reconocida en la venta de cortes de carne de ovino, sus derivados y subproductos empacados al alto vacío, optimizando el uso de la materia prima, siguiendo procesos tecnificados, conservando las condiciones sanitarias, respetando a los animales, su crianza y al medio ambiente, para proveer a nuestros clientes de un producto de calidad, con un alto valor nutritivo generando confianza y la satisfacción del consumidor.

Visión

Ser una empresa líder en la producción, comercialización y proveeduría de carne de ovino y sus derivados en el centro del país en los próximos años, distinguiéndonos por ser la mejor opción en sabor y frescura de nuestra carne, la innovación, certificación en nuestros procesos y la mejora continua de nuestros productos. Con los más altos estándares de calidad, que satisfagan las necesidades alimenticias de nuestros clientes.

Valores



Filosofía

Nuestra organización es una empresa esencialmente de producción y comercialización de la carne de ovino que propicia el bien ser y el bien estar de todos los que directa o indirectamente trabajamos en ella.

La principal razón de la empresa es brindar una alternativa saludable para la alimentación de las personas, ofreciendo productos de excelente calidad y alto valor nutricional, mediante procesos amigables con el ambiente y la materia prima, sin sacrificar su sabor. Creemos en el talento y desarrollo de las personas que en nuestra organización laboran, por lo cual brindamos las herramientas necesarias para la sana convivencia y desenvolvimiento de todas las personas que interactúan en el proceso productivo, buscando que todos resultemos beneficiados.

Nuestro fin como organización es ser una empresa altamente productiva, plenamente humana y socialmente responsable.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Mercado meta específico e identificado.	Se cuenta con el volumen del producto en el Estado.
La elaboración de cortes específicos de y sub-productos de la carne.	Actualmente no existen proveedores reconocidos de cortes de carne de ovino en el país.
Ser la única empresa dedicada a esta actividad en la ciudad.	Debido a la naturaleza del producto, puede ser vendido como bajo en grasa.
Nula competencia local, a excepción de los cortes importados.	Aumento de la población por la búsqueda de productos saludables.
Máxima utilización del animal, mínimos desechos.	Aumento de restaurantes de cocina internacional.

Debilidades	Amenazas
Poca experiencia en el manejo de una organización de este tipo.	Baja costumbre de consumo del producto en el país.
Poco financiamiento.	El manejo de los productos perecederos.
Poca experiencia de personas de primer contacto con el cliente.	Aumento de importaciones de carne a bajo precio.

Estrategias propuestas para el desarrollo de la organización

Cuadro 1: Estrategias propuestas

Objetivo General	Objetivo Específico	Estrategias	Metas	Indicadores
Desarrollo de un departamento de ventas con visión de implantación y expansión en el centro del país y fortalecimiento de la cadena de distribución.	Generar ventas con los clientes potenciales en el centro del estado de Veracruz.	Elaboración un manual de ventas.	Incremento en un 10% en la ventas mensuales.	# de ventas
		Capacitar al personal de ventas.	Recibir un curso de capacitación en el área de ventas cada 6 meses.	Cursos recibidos
		Realizar un scouting en el centro del estado de Veracruz para crear una cartera de clientes.	Incrementar el número de clientes en el estado en un 30% en un periodo de 6 meses.	# de clientes
	Generar el crecimiento de la empresa, abasteciendo a clientes de estados aledaños y de la zona centro del país.	Realizar una prospección de ventas, para analizar las zonas geográficas aledañas.	Expandir el mercado al centro del país en 5 estados aledaños en los próximos 5 años.	Número de visitas a clientes potenciales, medido por bitácoras
		Generar una red de distribución y comercialización fuera del estado de Veracruz.	Contar con tiempos de entrega asequibles y bajos.	Tiempo de entrega
		Realizar una investigación de mercado en los Estados del centro del país para conocer las necesidades de nuestros clientes	Incrementar las ventas, por expansión de mercado de un 50% en los próximos años.	Incremento de las ventas
	Mantener a nuestros clientes	Dar seguimiento post venta a los clientes cautivos .	Aumentar los clientes cautivos en un 50%.	# de clientes cautivos
		Realizar encuestas de satisfacción para la mejora de los productos y saber las necesidades de nuestros clientes.	Reducción de quejas a 10 % y reabastecimiento constante de almacenes del cliente.	# de quejas
		Realizar descuentos a nuestros clientes por pronto pago y volumen de compra.	Disminución de las deudas a corto plazo con proveedores en un 30%.	% de deudas a largo plazo

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se consideran 3 objetivos específicos, por lo que se comienza con generar ventas en el Estado con los clientes potenciales; esta etapa será fundamental para la permanencia de la empresa por lo que será necesario ser constantes en la búsqueda de los clientes, porque se ofrecerán nuestros productos que serán nuevos en el mercado y generando clientes se permitirá la factibilidad de la organización, conforme se establezca y fortalezca la misma se buscaran nuevos clientes en Estados aledaños para aumentar la zona de influencia. Otro objetivo esta enfocado a conservar a estos clientes de manera que no sólo nos preocupemos por tener más clientes sino también de su permanencia y generar su satisfacción total.

Las estrategias se desprenden de estos tres objetivos específicos de ventas, los cuales se proponen con metas e indicadores para medir su efectividad y el grado de avance.

Es importante mencionar que estas estrategias están enfocadas a las ventas y crecimiento de la organización, específicamente para el departamento de ventas. A la par de estas se deben generar estrategias en el departamento de mercadotecnia para que se juntas tengan un impacto positivo dentro de la organización; una de las estrategias que podría ser implementada en el departamento de mercadotecnia sería una campaña publicitara enfocada a dar a conocer nuestros productos y marca.

Conclusiones

Podemos comentar que respecto al análisis realizado de la organización, así como a la elaboración y el diseño de los objetivos, metas y estrategias, consideramos que estas son medibles y fáciles de alcanzar, siempre y cuando se trabaje de manera constante.

Además, creemos que es una organización que se encuentra con muchas ventajas competitivas en su área, debido a que se encuentra en un mercado poco explotado a nivel nacional y estatal. Adicionalmente, posee una ubicación adecuada que le permite

estar cerca de los abastecedores de materia prima y a la vez de sus clientes o mercado meta, que en un principio serán del Estado de Veracruz, pero que en los próximos años se extenderá a los estados aledaños, permitiéndole esta expansión una reducción de costos de distribución debida a la proximidad. Se cree que estamos en un mercado en crecimiento debido a sus características alimenticias, porque actualmente los consumidores buscan nuevas alternativas de alimentación, especialmente de alimentos sanos y bajos en grasa, por lo que es importante aprovechar esta tendencia.

Otro factor importante a destacar es que para la implementación de los objetivos, metas y estrategias es necesario que el personal se comprometa con la organización, con los objetivos y la filosofía, para que puedan ser llevados a cabo satisfactoriamente. Para cumplir este reto la organización debe diseñar una estrategia de estímulos al personal y cultivar una relación cercana entre sus directivos y el resto del personal así como establecer un sistema efectivo de comunicación entre sus distintos niveles jerárquicos.

Bibliografía

Libros

- Barnard, C. I. (1971). *Las funciones del ejecutivo*. Sao Paolo: Atlas
- Barnard, C. I. (1971). *Las funciones del ejecutivo*. Sao Paolo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Fredd, D. (2007). *Strategic Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (8 edición ed.). Distrito Federal: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (sexta ed.). Distrito Federal: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de la organización*. España: Ariel.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*.

Sitios WEB

- FAO. (01 de enero de 2014). *FAO*. Recuperado el 10 de junio de 2014, de FAOSTAT: [www.http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/Q/QL/S](http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/Q/QL/S)
- INEGI. (2012). *Anuario Estadístico Veracruzano*. Veracruz: Veracruz.
- Ovinocultores, U. N. (10 de 11 de 2010). *El mercado de carne ovina en México*. Recuperado el 7 de 04 de 2014, de Ovinocultores, Union Nacional de: <http://www.uno.org.mx>
- pesquera, S. d. (06 de 04 de 2014). *SIAP*. Recuperado el 06 de 04 de 2012, de SIAP: <http://www.siap.gob.mx>
- SAGARPA. (01 de Enero de 2014). *SERVICIO DE INFORMACIÓN AGROALIMENTARIA Y PESQUERA (S I A P)*. Recuperado el 14 de Junio de 2014, de SIAP: <http://www.siap.gob.mx/ganaderia-resumen-estatal-pecuario/> Secretaria. (s.f.).
- Veracruz, E. d. (2012). *Veracruzano, Anuario Estadístico*.
- Xalapa, S. d. (08 de 04 de 2014). *SECTUR*. Recuperado el 08 de 04 de 2014, de SECTUR: <http://www.veracruz.gob.mx/turismo/>