

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA ORGANIZACIÓN PRODUCTORA DE CAFÉ ORGANICO Y DE COMERCIO JUSTO

STRATEGIC PLANNING IN AN ORGANIZATION FOR ORGANIC COFFEE PRODUCTION AND FAIR TRADE

Mazariegos-Sánchez, A.¹; Águila-González, J.M.²; Martínez-Chávez, J.³; Milla-Sánchez, A.I.⁴

¹Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Ciencias de la Administración. Cuerpo académico "Desarrollo Organizacional y Turismo Sustentable. ²Consultor independiente. Gestión de productos sustentables, orgánicos y de comercio justo. ³Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Ciencias de la Administración. Cuerpo académico "Desarrollo Organizacional y Turismo Sustentable. ⁴Gestión para el Desarrollo. Docente. Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Ciencias de la Administración.

Autor responsable: adrianamazariegos@prodigy.net.mx

RESUMEN

Tradicionalmente las empresas agrícolas se han desarrollado con escasa aplicación de conocimientos administrativos y con bajo nivel de profesionalización de sus miembros, sin embargo, dado los cambios vertiginosos provocados por la globalización económica, las organizaciones se enfrentan a retos de producción con calidad, inocuidad y competitividad. Las organizaciones agrícolas de pequeños productores dedicados a la producción de café en el sureste mexicano, han aplicado estrategias empíricas para realizar la comercialización, sin tener clara la visión de negocio. En este contexto se realizó la planificación estratégica participativa con la finalidad de contribuir a la definición de la misión y visión de una organización rural para establecer objetivos estratégicos y metas y con ello contribuir a la consolidación de la organización desde el punto de vista social y comercial.

Palabras clave: Organización rural, producción orgánica, agronegocios, FODA.

ABSTRACT

Traditionally, agricultural enterprises have developed with scarce application of administrative knowledge and with low level of professionalization of their members; however, given the dramatic changes caused by economic globalization, organizations face challenges to produce with quality, innocuousness and competitiveness. Agricultural organizations or small producers devoted to coffee production in southeastern México have applied empirical strategies to carry out commercialization, without having a clear business vision. Within this context, participatory strategic planning was carried out with the aim of contributing to the definition of the mission and vision of a rural organization to establish strategic objectives and goals and, with this, to contribute to the consolidation of the organization from the social and commercial point of view.

Keywords: rural organization, organic production, agribusiness, SWOT.



INTRODUCCION

Los cambios registrados en los últimos 20 años han impactado en las actividades de empresas y organizaciones, tales como, la globalización, conflictos sociales, cambios climáticos globales, guerra de subsidios, cambios en la demanda de commodities, procesos productivos más complejos, donde se hace necesario redefinir el perfil del talento humano que atiende al sector agropecuario y las condiciones que deberían reunir los equipos de trabajo en las empresas rurales con el fin de ser competitivos en el presente y el futuro. Este contexto cada vez más incierto, presiona sobre la capacidad de bajar costos de producción, contra el aumento de la calidad de los productos de modo verificable; de tal forma que ahora competencia, cambio, flexibilidad y eficiencia son palabras constantes a considerar en las empresas rurales y las actividades de cualquier organización.

En este sentido, la visión de futuro, ante la mayor incertidumbre y menor predictibilidad de los acontecimientos, requiere más que nunca de la planificación estratégica. No se puede ya extrapolar el pasado para proyectar el futuro, porque el cambio es discontinuo; por ello hay que imaginar los escenarios posibles, para crear el escenario uno viable y factible en el que las empresas u organizaciones habrán de participar. De acuerdo con Villareal y Villareal (2006), este es el nuevo paradigma de los negocios y las organizaciones exitosas del siglo XXI.

Los cambios globales sufridos por los sistemas de producción agrícola, de comprobada complejidad, obligan a los productores a entender la necesidad de asumir el manejo de su unidad de producción como una empresa, donde objetivos económicos, sociales y ambientales se conjugan de manera efectiva y armónica en búsqueda constante de rentabilidad integral. La mayoría de los gerentes, y en ellos se incluyen a los productores que manejan este tipo de negocio, no desarrollan el plan estratégico de la organización, pues generalmente están más interesados en los resultados y beneficios obtenidos del proceso productivo, en un hoy que no considera mayormente el mañana empresarial (Donnelly et al., 1994). Esto quiere decir que en las organizaciones bien dirigidas existe una relación directa entre la planificación estratégica y los planes de los demás miembros de la empresa encargados de diversas funciones y con la responsabilidad sobre recursos específicos, donde el plan estratégico contempla la definición de la visión, misión, objetivos y las estrategias mismas. A partir de ese plan se

generan los planes operativos, que según la adaptación realizada de Donnelly et al. (1994) corresponden a los planes de manejo, los planes de recurso humano y el plan administrativo (Peña et al., 2010).

Para que un negocio sea siempre redituable, no importando el grado de oportunidad de éste, es necesario siempre aplicar los conocimientos administrativos necesarios para operar y obtener las ganancias que proporcionen la satisfacción necesaria. Siempre se deben tomar en cuenta las bases administrativas, incrementar el retorno de la inversión del proyecto de la actividad agrícola, reducir el factor de riesgo para lograr una producción óptima y generación de utilizar y realizar una planificación estratégica desde el punto de vista de la producción y comercialización. La planificación tiene como posibles objetivos: la supervivencia de la empresa, maximizar utilidades, lograr el mejor retorno sobre la inversión, mantener o incrementar el nivel de vida, incrementar el ingreso neto, reducir deudas, mantener ingresos estables o establecer el ingreso mínimo para un año determinado, de tal forma que se facilite heredar la explotación agrícola a una siguiente generación, incrementar el tamaño de la explotación, mantener la fertilidad el suelo y los recursos hídricos, así como, causar el menor impacto en los ecosistemas, creando valor agregado al producto (Steiner, 2002).

La planificación estratégica se sustenta en cuatro fases bien determinadas: objetivos; análisis de las fortalezas y debilidades; análisis del entorno y formulación de estrategias. Estos sólidos fundamentos, se convierten en la guía para alcanzar los grandes objetivos y consolidar mejores escenarios. Una definición moderna de planificación estratégica la considera como el proceso por el cual una institución o una unidad organizacional define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ellos, plantear sus acciones futuras (Guerra et al., 1994; 2011; Rodríguez Valencia, 2005; Aguilar Valdés



et al., 2006; Guerra et al., 2011; Alvarado Martínez et al., 2014).

La organización "Agroproductores de café Escuintla, SPR de RI" surge en 1999, como "Productores de café de la región de Escuintla" con 712 productores de café; en sus inicios tomó como referente las experiencias de otras organizaciones, y en el año 2001 inició el proceso de transición de producción convencional de café (*Coffea arabica*), a producción orgánica; en el año 2002 obtuvieron la certificación orgánica, y en 2003 se constituyeron legal y jurídicamente como **Agroproductores de café Escuintla, S.P.R. de R.I.** El año 2004, fue decisivo para la organización, debido a que obtuvo el registro de certificación NOP USDA (National Organic Program Standard), el segundo certificado bajo la norma JAS (Japanese Agricultural Standard), e inició el proceso de certificación ante FLOCERT (Fairtrade certification & verification) para Comercio Justo.

Desde el ciclo productivo 2004-2005 y hasta la fecha comercializa café certificado orgánico bajo la norma NOP. En el año 2007 obtuvo la certificación de Comercio Justo (Fair Trade) e inicia la exportación de su producción a Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, contando para 2013 un registro de 540 socios (477 registrados en comercio justo y 319 en producción orgánica).

MATERIALES Y METODOS

La organización "Agroproductores de café Escuintla" fue creada con el objetivo de comercializar café certificado orgánico y de comercio justo para atender nuevos segmentos de mercado diferenciados. Desde el punto de vista social, ésta organi-

zación busca mejorar la calidad de vida de sus productores integrantes, a través de la búsqueda de mejores condiciones de mercado para el café que producen, así como la promoción del desarrollo humano y la capacidad de los productores. Durante el desarrollo del proyecto de investigación "Gestión del proceso de conversión de la producción de café convencional a certificado orgánico y de comercio justo", a solicitud de la organización, se realizó el proceso de intervención mediante la realización de un "taller de planificación estratégica" durante los días 12 y 13 de marzo del 2013. En el



taller se tuvo la participación de una representación de socios, delegados, directivos y personal operativo. Como resultado de este evento se elaboró un documento de planificación estratégica denominado Diagnóstico de la organización "Agroproductores de Café Escuintla SPR de RI", el cual refleja los resultados de este taller y establece las estrategias de desarrollo y fortalecimiento planteadas por la organización.

La planificación estratégica se realizó mediante la técnica FODA utilizando como elementos de análisis las frecuencias de la matriz de valoración y priorización. A partir de la reflexión grupal se planteó la necesidad de analizar cuatro áreas

fundamentales, resumidas en las áreas: 1: Estructura de la organización y Administración; 2: Proceso de Producción y de Transformación, y Desarrollo Humano y Relaciones Políticas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Cómo parte de los resultados del taller de planificación estratégica (denominado FODA) se definió la misión y visión de la siguiente forma:

MISIÓN

Lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de los socios de la organización y productores de café orgánico, mediante acciones para fortalecer su desarrollo humano, social, cultural y económico, así como el mejoramiento de la salud del ambiente y de las personas mediante la promoción y mejoramiento del uso de técnicas agrícolas amigables con el medio ambiente para generar un producto que favorezca a salud de los productores y los consumidores. Buscando relaciones comerciales más justas para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas.

VISIÓN

Ser una organización consolidada como líder en la comercialización de café certificado orgánico y de comercio justo, integrada por socios comprometidos, dinámicos, innovadores y con personal experimentado y unidos con el firme compromiso de maximizar esfuerzos para el adecuado uso de los recursos y mejoramiento permanente del nivel de vida de sus integrantes. Mediante el conocimiento de éste contexto organizacional, los

participantes del taller plantearon algunas estrategias para implementar y mejorar aquellos aspectos que así lo requieran. Las estrategias planteadas para los dos aspectos analizados como prioritarios para la organización fueron:

E1 Mejora de Infraestructura y Mobiliario; E2 Mejora de Procesos de Producción y Transformación; E3 Fortalecimiento Organizativo; E4 Educación y Capacitación; E5 Fortalecimiento Comercial; E6 Manejo Financiero y

Cuadro 1. Análisis FODA referente a estructura de la organización y administración

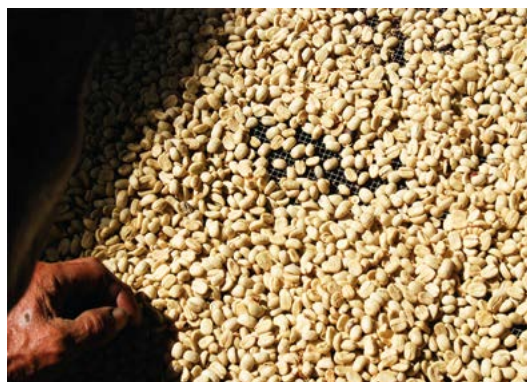
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización tiene 10 años de experiencia (cuenta con una buena reputación, liderazgo, existe confianza en los directivos). 2. Crecimiento permanente de la organización (mayor cantidad de socios). 3. Se tiene reglamento interno de la organización, representado por los estatutos 4. Identidad de sus socios con la organización. 5. Participación de una mujer en el consejo de vigilancia. 6. La organización no tiene deudas. 7. Historial crediticio limpio. 8. Transparencia en el manejo de recursos 9. Hay personal técnico y operativo comprometido con la organización. 10. Total involucramiento de los socios en la operación de la organización. 11. Se han llevado a cabo las Asambleas generales de socios anuales. 12. El café como materia prima se encuentra libre de gravámenes (impuestos nacionales). 13. La organización se ha ido capitalizando 14. Hay criterios para el ingreso de nuevos socios 15. Se vende de manera directa 16. Gestión de créditos con fondos de FIRA. 17. Se tiene políticas y principios desarrollados por la asamblea. 18. La contabilidad se tiene al día y el registro contable es electrónico. 19. Se dispone del servicio de un contador subcontratado en la ciudad de Huixtla. 20. Se tiene el sistema de representación por delegados que se reúne cada dos meses. 21. La organización maneja sus avisos previos al FDA de forma directa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No todos los socios están familiarizados con la visión y la misión de la organización. 2. Hace falta elevar los principios y políticas de cuidado del medio y producción ecológica a nivel de una política pública documentada. 3. Falta una oficina para la organización (condiciones inadecuadas de las oficinas actuales). 4. No se tiene página de internet 5. Falta mayor organización de los socios 6. Falta mayor participación de las mujeres en la organización. 7. Falta participación de delegados (falta de compromiso) 8. Falta de información hacia los delegados 9. Fallas en el flujo de información por parte de delegados, dudas de algunas comunidades. 10. Caminos rurales en malas condiciones 11. Faltan recursos para el traslado de los delegados. 12. Faltan mesas y sillas para mejorar las condiciones en las juntas de delegados y de socios. 13. Se requieren mejores precios del café. 14. Faltan dormitorios para socios de otras comunidades que vienen a reuniones. 15. Falta equipo de cómputo y mobiliario de oficina 16. Falta abasto de abarrotes y agua a las comunidades 17. Limitaciones de los directivos en el manejo del equipo de cómputo. 18. Falta incrementar la venta de café.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Surgimiento de nuevos programas para pagar servicios de certificación 2. Oferta de capacitación de instituciones (COMCAFE INCA, etcétera) 3. Se cuenta con un despacho contable externo 4. Se tiene una persona para elaborar proyectos 5. Existencia del programa de garantías líquidas de FIRCO (proceder a formar el fideicomiso que requiere el programa). 6. Confianza de otras fuentes de financiamiento. 7. Programa de cobertura de precios de ASERCA. 8. Incremento del consumo de café (mercado para el tostado). 9. Recursos para capitalización de programa federales (programas y proyectos). 10. Relación con otros clientes potenciales. 11. Posibilidad de ingreso de nuevos socios. 12. Programas de capacitación de instituciones gubernamentales en informática, administración, contabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal de otras organizaciones 2. Existencia de otros compradores (libres y 3. transnacionales) 4. Inseguridad (robos, asaltos) 5. Variación del precio del café 6. Corrupción 7. Pérdida de la salud de los socios 8. Falta de compromiso de los socios. 9. Volatilidad el precio del dólar. 10. Inestabilidad política

Cuadro 2. Análisis FODA del Proceso de Producción y Transformación, Desarrollo Humano y Relaciones Políticas**FORTALEZAS**

1. Las variedades que tienen mayor presencia en los cafetales son: árabe y borbón
2. Se tiene capacitación sobre calidad de café y criterios definidos de calidad en café desde la cosecha hasta el beneficio húmedo que se transmite el conocimiento del manejo del cultivo orgánico de generación en generación.
3. Se dispone de una bodega rentada
4. Se dispone del tren de la maquinaria con un beneficio de café (aun no instalado).
5. Se contrata maquila en CASEMEX en Huixtla.
6. Los socios tienen patio de secado. Secado natural del café (en patio al sol).
7. Se tiene el área de torrefacción en desarrollo.
8. Se tiene reglamento para la producción orgánica.
9. Se tiene certificado orgánico y de comercio justo.
10. Se exporta café bajo condiciones de comercio justo.
11. Se cuenta con un sistema de control interno y técnicos/inspectores internos capacitados.
12. Se dispone de servicios de asesoría.
13. Se cuenta con infraestructura (bodega de acopio, oficinas, bodega en construcción), transporte (se tiene dos camiones -de 2 y 3 toneladas- y una camioneta pick-up) y materiales (costaleras propias).
14. Se realiza beneficiado húmedo. Los beneficios húmedos cuentan con fosas de infiltración con lo que se cuida el medio ambiente y las corrientes superficiales de agua.
15. Se implementa proyecto para dotar de pulperos nuevos a los socios que les hacía falta.
16. Los socios realizan sus labores culturales en el cultivo y aprovecha la pulpa de café para abonar los cafetales.
17. Se ha recibido curso de conservación de suelos.
18. Se dispone de la certificación orgánica bajo las normas EU2092/91, NOP.
19. Se dispone de la certificación de Comercio Justo por parte de FLO Cert GmbH.
20. La organización tiene su propio sistema de acopio, se entrega recibo de acopio a los socios y se cuenta con etiquetas por saco de café que asegura la trazabilidad del café.
21. Se tiene financiamiento.
22. Se tiene interés de nuevos clientes para la compra de nuestro café.
23. La organización tiene la representación regional de los productores de café.
24. La organización ostenta la presidencia del sistema producto café lo que la dio a conocer en el Estado.

DEBILIDADES

1. Falta una oficina propia de la organización
2. Falta mobiliario y equipo de cómputo (fotocopiadora).
3. Dependencia económica del café. No se han gestionado trampas contra la broca de café.
4. Baja producción.
5. Aun no se tiene instalado el tren de maquila del beneficio seco.
6. La bodega nueva construida en Huixtla aun no puede ser utilizada.
7. Se gasta en fletes para enviar el café pergamino a maquilar.
8. Falta de recursos para operar la asistencia técnica y capacitación.
9. No se tiene bodega propia en el Triunfo.
10. Falta trabajo de los socios en los cafetales.
11. Falta de crédito para labores culturales.
12. Falta capacitación en producción.
13. Falta seguro agrícola.
14. Faltan fondos para acopio.
15. No hay capacitación para jóvenes para operar el beneficio seco cuando se instale.



Capitalización. Mediante el análisis de las frecuencias en la matriz de valoración y priorización se obtuvo la siguiente priorización de las estrategias planteadas:

Cómo resultado de la priorización de las estrategias se determinó que para la organización es importante el desarrollo de las estrategias E4 (educación y capacitación) y E5 (fortalecimiento comercial).

La organización intervenida dispone de una trayectoria organizativa relativamente corta, no obstante, refleja un rápido avance en su desarrollo organizativo, y sus socios demuestran compromiso y entusiasmo al experimentar con una organización nueva a la que pertenecen y que ha demostrado su consolidación al obtener su certificación orgánica y de comercio justo de forma consistente cada año sin mayores obstáculos. Otro factor es el rápido

Cuadro 2. Continuación

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> Diversificación, desarrollar otros cultivos (maderables, producción apícola, frutales comerciales, barbasco, hortalizas), proyectos de producción de pollos o peces (para autoconsumo o comercialización). Desarrollar una marca. Aprovechamiento y manejo de otras plantas silvestres (palma camedor, coyolillo). Incumplimiento de contratos de otras organizaciones. Seguimiento al plan de desarrollo estratégico que se está realizando. Oferta de capacitación de instituciones (COMCAFE, INCA, etc.). Otros mercados de café (Cafes Especiales, Rainforest Alliance, Utz Kaphe, 4C, Eurogaps, Calidad Suprema México, etc.) Utilizar otras fuentes de financiamiento alternativo (Alterfin, Root Capital, Le Jardin, pre-financiamiento de clientes, etc.) Formación profesional de los hijos de los socios. Participación en ferias de comercialización de café y otros productos. Oferta de certificación de otras agencias de certificación orgánica. 	<ol style="list-style-type: none"> Fenómenos naturales que afectan la producción (lluvias, terremotos, vientos, sequías, etc). Manifestaciones, paros en carreteras. Los servicios públicos como la luz, el teléfono y el internet fallan frecuentemente en el ejido El Triunfo. Hay inseguridad en los caminos de terracerías de las comunidades y en la carretera de El Triunfo hasta Huixtla. Incidencia de compradores poderosos como AMSA y Café California que tienen presencia en las comunidades con sus coyotes. Incremento del precio de los productos básicos. Volatilidad del dólar. Incremento en los impuestos establecidos por Hacienda. Los programas oficiales de control de plagas como la mosca del mediterráneo (utilizan químicos en sus controles que ponen en riesgo la producción orgánica). Altos intereses de los créditos. Las aseguradoras no brindan seguros agrícolas por el alto riesgo que representan ó son muy caros. Surgimiento de nuevas regulaciones orgánicas (COR en Canadá)

posicionamiento en un mercado fuertemente competitivo y restringido; además de demostrar su capacidad de cumplimiento sin haber sufrido ningún incidente, lo cual ha consolidado su imagen y presencia con los clientes comerciales además de obtener intenciones de compra de actores-compradores de gran trayectoria dentro del sistema de comercio justo.

Género

El involucramiento del sector femenino, en la presidencia del consejo de vigilancia así como en reuniones de planificación, proyecta una visión más equilibrada de la

organización, aunque es recomendable mayor presencia femenina en la vida de la organización. Los socios son participativos y promueven mayor desarrollo de la organización, que les ofrece la oportunidad de colaborar con toda su experiencia en el segmento de la producción de café y el manejo de su calidad. Lo anterior se combina con la activa participación de sus directivos, que han logrado posicionar a la organización en las estructuras de productores de su Estado (como la coordinación de productores a nivel regional y estatal), además de recibir apoyo de su personal con un amplio conocimiento de los sistemas de certificación y de las relaciones

Cuadro 3. Sistematización y análisis de las frecuencias de las estrategias priorizadas.

Estrategia	1. Estructura de la Organización y Administración	2. Proceso de Producción y Transformación, Desarrollo Humana y Relaciones Políticas	Sumatoria
	Frecuencia	Frecuencia	
E1 Mejora de la infraestructura y mobiliario	2	2	4
E2 Mejora de los Procesos de Producción y Transformación	0	8	8
E3 Fortalecimiento Organizativo	11	6	17
E4 Educación y Capacitación	13	15	28
E5 Fortalecimiento Comercial	10	18	28
E6 Manejo Financiero y Capitalización	12	6	18

comerciales en los segmentos de mercado de café de comercio justo, orgánico, así como de otros mercados de calidad y sustentables.

Unos de los elementos que caracteriza a la organización, es que aunque se maneja una mística de trabajo en conjunto y de colaboración se dejan de lado las diferencias religiosas, lo anterior permite la coincidencias de productores de diferentes vocaciones religiosas. Un aspecto relevante es la participación de delegados (representantes) que no saben leer o escribir, sin embargo, al incluir la participación de jóvenes familiares que los auxilian a tomar notas y registrar acuerdos, superando dicha limitante. La organización muestra signos de que la instalación y puesta en marcha de su beneficio seco (infraestructura) es muy necesaria, no obstante, esa estrategia no fue priorizada, la organización continua invirtiendo en la habilitación de su bodega de acopio propia con el espacio para el montaje de su tren de maquila de café que ya fue adquirido.

En términos generales la organización transmite un ambiente organizacional equilibrado, no se manifiestan tensiones, no se perciben actitudes negativas por parte de sus miembros, socios, inspectores internos, delegados, directivos y del asesor. Se percibe fuerte compromiso de la organización con sus socios y viceversa, observando el interés legítimo de directivos y delegados de brindar explicaciones claras y muy ejemplificadas a sus socios y entre ellos mismos, en respuesta a planteamientos de dudas de forma específica y respetuosa.

CONCLUSIONES

La organización debe reorientar sus esfuerzos económicos hacia su fortalecimiento organizativo y financiero. Es importante fortalecer la participación femenina en la estructura administrativa de la organización, incluir temas de género son necesarios en programas de educación interna.

En lo futuro, será necesario planificar el fortalecimiento de su proceso de capitalización que rompa con la dependencia económica de fuentes financieras externas, como un elemento importante que la fortalezca financieramente; de igual forma; Talleres de formación cooperativa y cursos de capacitación, y estrategias de capacitación son prioritarias como resultado del análisis FODA.

Aunque la estrategia E1 (Mejora de la infraestructura y mobiliario de la organización) no fue priorizada, no debe

descartarse planificar como se cumplirá con las actividades establecidas para esta estrategia, es decir, la habilitación y puesta en marcha del beneficio seco que les ayudaría a eliminar los costos de maquila y a poder programar sus entregas de café con mayor seguridad, aunque es recomendable que activación del beneficio seco sea cautelosa. La adquisición de un terreno en el Ejido El Triunfo y la construcción de una bodega de acopio e instalaciones para el desarrollo de juntas y capacitaciones proporcionarían a la organización un espacio propio con mejores condiciones, que además se constituiría en un elemento que fortalecería la identidad y el arraigo de los socios con su organización.

AGRADECIMIENTOS

Este documento forma parte de las actividades desarrolladas dentro del proyecto: "Gestión del proceso de conversión de la producción de café convencional a certificado orgánico y de comercio justo". Registro SEP: UNACH-PTC/098, financiado por PROMEP, y constituye un informe adicional presentado a la organización bajo estudio para integrar su plan de negocios.

LITERATURA CITADA

- Aguilar Valdés A., Reyes López B., Torres A.C., Contreras R.K., Mora L.A., Salas R.C., 2006. La planeación estratégica y su aplicación en los agronegocios. En A. Aguilar Valdés, *Tratado para administrar los agronegocios* (6a edición ed., págs. 259-312). México, Distrito Federal, México: Limusa.
- Alvarado Martínez L.F., Aguilar Valdés A., Cabral Martell A., Alvarado Martínez T.E., de la Cruz Alvarez I. 2014. Implementación de un sistema de planeación estratégica, Balance Scorecard en la SPR Nueva Alianza de agricultores, Francisco I. Madero, Coahuila. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 34 (Año XVIII), 897-907.
- Alvarado Martínez T.E. 2001. Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. (S. M. (SOMEXAA), Ed.) *Revista Mexicana de Agronegocios*, 9 (Año V), 284-292.
- Guerra Espinal G., Aguilar Valdés A. 2011. *La planeación estratégica en el agronegocio* (1a edición ed.). México, Distrito Federal, México: Limusa.
- Guerra Espinel G., Aguilar Valdés A. 1994. *Manual práctico para la administración de agronegocios* (1a edición ed.). México, Distrito Federal, México: Limusa.
- Moreno Zacarías H.M. (s.f.). Los negocios futuros en el sector agropecuario y su plan de negocios. (U. d. Colima, Ed.) Tecomán, Colima, México.
- Peña M.E., Urdaneta F., Casanova Á. 2010. Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria. (R. V. Gerencia, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia*, 15 (50).
- Rodríguez Valencia J. 2005. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* (5a edición ed.). México, Distrito Federal, México: Cengage Learning.
- Steiner G.A. 2002. *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. (Vigésima octava reimpression ed.). (G. E. Ureña Gutiérrez, Trad.) México, Distrito Federal, México: Grupo Patria Cultural.