



Universidad Autónoma del Estado de México



Facultad de Planeación Urbana y Regional

**“Propuesta de Instrumentación de la
Planeación Estratégica para la Distribución de
Productos Alimenticios en la Asociación
Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya, A.C.”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PLANEACIÓN TERRITORIAL**

Presenta

Abrahan Miguel Pedrozo López

Director de Tesis

Mtro. en E. U. y R. Isidro Rogel Fajardo

Octubre 2013



Esta dedicatoria es en especial a la mujer más importante en mi vida y sin duda una extraordinaria amiga y sabia consejera mi mamá Paty, quiero decirte que te agradezco todo tu apoyo incondicional y comprensión, además decirte que esta es una meta que logramos los dos por todo los esfuerzos que hemos realizado juntos MUCHAS GRACIAS y que Dios te bendiga siempre...

Mis Abuelos Sr. José Miguel López y Lucrecia García, gracias por guiarme en la vida y por estar siempre atentos ante cualquier situación que me ha ocurrido a través de los años los quiero mucho.

Mis amigos gracias por brindarme su amistad y por todos esos momentos de felicidad que he tenido con ustedes Ing. Juan Alberto, Lic. en Derecho. Ángel Altamirano (gracias por todo el apoyo), y al M.en Arq. Santiago Gil

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I ANÁLISIS HISTÓRICO DEL ORIGEN TEÓRICO Y CONCEPTUAL ORIGEN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	6
1.1. Historia, Modelos y Teoría de la Planeación Estratégica	8
1.1.1. Evolución de la planeación estratégica.....	9
1.1.2. Definición de planeación estratégica.	10
1.1.3. Modelo metodológico de la planeación estratégica propuesto por George A. Steiner	11
1.1.4. El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica.....	13
1.1.5. Modelo de planeación estratégica SHKG.....	14
1.1.6. Traslacion de la planeación estratégica a las ciudades	16
1.2. Conceptualización de la planeación estrategica.....	18
1.2.1. Diagnóstico	18
1.2.2. Análisis FODA	19
1.2.3. Proyecto	21
1.2.4. Estrategia	24
1.2.5. Organización.....	24
CAPÍTULO II CASOS DE APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
2.1. Plan estratégico para elevar la productividad de la Compañía Operativa de Alimentos (Caso: Mc Donald´s Monte Carmelo, Puerto Ordaz III).....	34
2.1.1. Planteamiento del problema.....	35
2.1.2. Justificación de la investigación	37
2.1.3. Bases teóricas	37
2.1.4. Estrategia.....	37
2.1.5. Planificación estratégica.....	38

2.1.6.	Modelo de la planificación estratégica	39
2.1.7.	Tipo de investigación.....	40
2.1.8.	Instrumentos de recolección de datos	40
2.2.	Programa de Desarrollo Integral de Cotija (PRODISCO), Cotija de la Paz Michoacán	45
2.2.1.	Reseña del municipio.....	47
2.2.2.	Origen y puesta en marcha del programa.....	47
2.2.3.	Funcionamiento del programa.....	49
2.2.4.	Contenido del plan de desarrollo urbano	49
2.2.5.	Evaluación del impacto del programa.....	51
CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DEL MUNICIPIO DE TLATLAYA Y DE LA ASOCIACIÓN “ALIANZA POR EL DESARROLLO DE TLATLAYA”		56
3.1.	Delimitación Municipal	58
3.1.2.	Clima	59
3.2.	Aspectos demográficos.....	59
3.3	Población por localidad	60
3.4.	Marginación.....	65
3.5.	Diagnóstico de la “Alianza por el desarrollo de Tlatlaya A.C.”.....	68
3.6	Análisis Interno	70
3.7.	Análisis externo	72
Conclusiones preliminares.....		74
Capítulo IV Propuesta: Planeación Estratégica aplicada al proyecto “Frutas y Verduras en tu Casa” de la “Alianza por el desarrollo de Tlatlaya A. C.”		75
4.1.	Descripción de la problemática en la distribución de productos alimenticios	77
4.2.	Operación del Proyecto	77
4.3.	Plan de mejora aplicación del modelo SHKG.....	78

4.3.1. Análisis FODA de la organización “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya, A. C.”.	78
4.3.2. Fundamentos estratégicos en el proyecto “Frutas y Verduras en tu Casa”	82
4.3.3. Formulación de estrategia.....	82
4.3.4. Rutas de distribución	82
4.3.5. Administración y control estratégico, ejecución seguimiento y evaluación de planes y programas.	93
4.3.6. Relación de costos del proyecto “Frutas y Verduras en tu Casa”	94
Conclusiones preliminares.....	99
Conclusiones finales y recomendaciones	100
Bibliografía:.....	106
Anexos.....	109

Sinopsis

El presente trabajo tiene como finalidad, mostrar una visión amplia sobre la Planeación Estratégica (PE), para aplicarla en un caso de estudio en el municipio de Tlatlaya en este sentido, este documento describe la aplicación de un modelo de (PE), para mejorar el proceso de distribución de productos alimenticios en una asociación civil llamada **“Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A. C.”**.

Con la aplicación de la PE se pretende mejorar el funcionamiento en los proyectos de desarrollo social que brinda la Asociación a la población del municipio de Tlatlaya; debido a la extensión territorial y a la falta de infraestructura que presenta el municipio y las bajas oportunidades de empleo, esta asociación trata de aligerar las carencias por las que atraviesa la población.

El propósito de esta tesis es aplicar la PE, para que a través de técnicas gerenciales se mejoren las actividades que ayudan a optimizar la calidad de vida de los habitantes de Tlatlaya, aplicado la PE al programa de “Frutas y Verduras en tu Casa”. Con el fin de mejorar la distribución de los productos perecederos de forma eficiente, reestructurando metas objetivos y rutas de distribución así como delegar diferentes actividades a los encargados de este proyecto.

Introducción

Desde la aparición de la humanidad se ha observado que a través de los años, el hombre ha colaborado con otras personas de su misma especie, con un mismo fin o incluso la obtención del bienestar social, para así cubrir sus necesidades, de tal forma que con el pasar del tiempo estos grupos buscaron un territorio que les permitiera obtener el desarrollo, de manera rápida se entiende que de esta forma empiezan a surgir las civilizaciones, las cuales se conformaron con una estructura y niveles de jerarquización tanto en el ámbito político, económico, social, cultural, etc.

En este sentido recalco que es de mi interés realizar esta investigación debido al alto grado de marginación que presenta el municipio de Tlatlaya, en base a los indicadores de marginación del Consejo Estatal de Población del Gobierno del Estado de México del año 2005

En esta investigación se pretende, aplicar la PE para identificar una propuesta, que ayude a mejorar un programa que implementa la asociación llamada, **“Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.”**, la cual pretende aumentar el desarrollo social a través de la distribución de productos alimenticios a las personas beneficiadas con el programa y que viven en el municipio de Tlatlaya.

Durante varios años han surgido organizaciones no gubernamentales que han tratado de ser actores que trabajan como intermediarios entre la población y el gobierno, debido a que los pobladores demandan servicios, sin embargo, en algunas ocasiones el gobierno no ha podido atender las necesidades de los habitantes de una manera eficiente y eficaz, la cual limita el desarrollo de la población.

La investigación se estructura a partir del planteamiento del siguiente objetivo general:

Proponer la aplicación de planeación estratégica para la asociación "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya, A. C." enfocado a cubrir las necesidades alimenticias del consumo básico de las familias, a través de un modelo de planeación estratégica para la distribución de los productos en las localidades marginadas y más alejadas de la cabecera del municipio de Tlatlaya.

Así mismo para el cumplimiento y propósito de la investigación se definieron los siguientes objetivos particulares

- Analizar el surgimiento de la planeación estratégica su evolución y hacer una comparación de algunos modelos de planeación estratégica,.
- Realizar una comparación de casos exitosos de planeación estratégica identificando diferencias y similitudes de ambos casos con la finalidad de proponer aportaciones que mejoren la distribución de productos alimenticios.
- Integrar un diagnóstico socio-territorial del municipio de Tlatlaya para determinar las fortalezas y debilidades que enfrenta la organización para operar al interior del municipio y las oportunidades y amenazas que condicionarán el desarrollo de los beneficiarios de la organización "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**"
- Proponer un proyecto de PE que ayude a mejorar el programa de "Frutas y Verduras en tu Casa" el cual tiene como propósito mejorar los recursos materiales y humanos para distribuir paquetes alimenticios a las familias de los asociados de la organización "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A. C.**", a precios inferiores a la comercialización en mercados y plazas locales del municipio de Tlatlaya.

Una forma de poder dar respuesta a los objetivos antes mencionados es importante mencionar que utilizaré el planteamiento hipotético-deductivo, y para el municipio de Tlatlaya, se cumplirá el objetivo de mejorar su calidad de vida de los habitantes a través de la implementación de acciones y proyectos productivos vinculados al desarrollo económico y cubrir sus necesidades básicas mediante la planeación estratégica.

El proceso de planeación es aplicado al territorio pero para efectos de esta investigación se centrará en la asociación "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya, A. C.**" ya que es una organización que impacta en el desarrollo y mejora de la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tlatlaya, por consiguiente analizare algunas variables de tipo económico, social y administrativo.

A continuación se presenta una breve reseña de cómo surge la expresión Organizaciones no Gubernamentales (ONG), y también como surge este término en México.

Antecedentes del concepto de ONG:

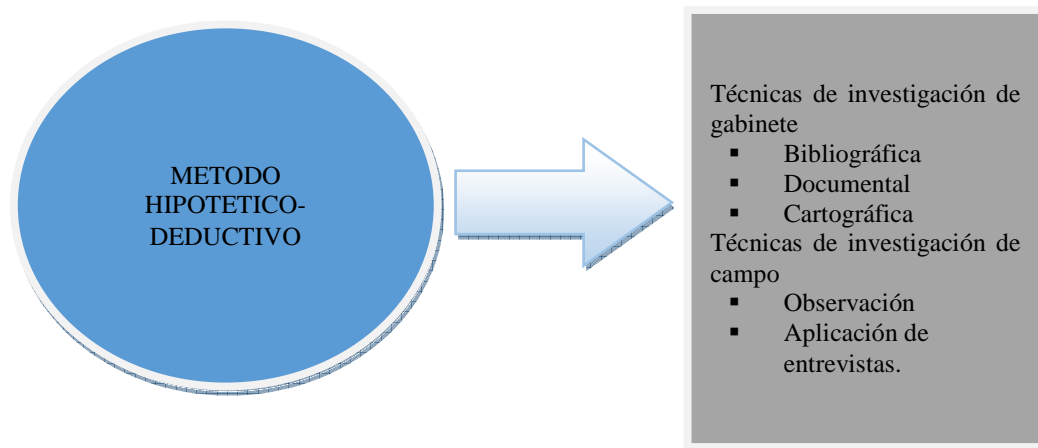
La expresión Organizaciones no Gubernamentales (ONG) nació a raíz de la invitación recibida por algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en la década de 1960, para asistir sus asambleas como invitadas. Dado que la ONU es una organización de estados se buscó diferenciar los niveles. Han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja, aunque propiamente no es una ONG por tener características particulares según sus estatutos y al ser consecuencia de convenios internacionales.

Las Organizaciones No Gubernamentales se han autodefinido como parte del tercer sector, el cual se considera como "un sector privado no lucrativo, orientado hacia fines públicos, el cual busca completar las acciones del gobierno y del mercado para atender las necesidades sociales, cuyo fin es la consecución de un bien común, haciendo frente a las necesidades humanas y promoviendo la participación progresiva de la sociedad" (García, 1997)

En México el concepto ONG empezó a popularizarse a mediados de los 80's y más particularmente a raíz de los terremotos de 1985, para identificar un conjunto de entidades formadas, a partir de la década de los 60's que intervinieron de manera rápida y eficaz en apoyo a las alternativas generadas por los damnificados por los sismos, otro elemento que incidió en el uso del nombre de ONG fue la presencia creciente de la cooperación internacional al desarrollo, no gubernamental y privada, de los gobiernos europeos o de organismos. (Gil, 2006).

Metodología

Para el desarrollo de esta investigación utilizaré el método hipotético-deductivo, el cual permite realizar un análisis más preciso tomando como punto de partida un planteamiento general a uno particular, mediante la utilización de herramientas.



Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior, a continuación se describen las fases que integran la investigación:

- En la primera fase se inicio la revisión de textos vinculados a la planeación estrategica, revision cartografica del municipio asi como algunos modelos de planeación estratégica que mejorara el funcionamiento de la organizacion, la relación de estos términos en un contexto conceptual, ya que son fundamentales para identificar los problemas que presenta la organización y que afectan el funcionamiento eficiente en el proceso de desarrollo de la organización.
- En la segunda fase se realiza una demostracion de casos reales exitosos en los que la planeación estratégica ha mejorado la calidad de produccción en el ambito privado y en el segundo caso se identifica como ayuda la PE a diseñar estrategias de desarrollo integral para mejorar y resolver las neseidades basicas de los habitantes del municipiode Cotija en el estado de Michoacan.
- Enla tercera fase se realizará un diagnóstico municipal y un análisis (FODA) de la asociación "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya, A. C.**", el cual permite diagnosticar cual es la situación actual de dicha organización para identificar cuales son los factores que impiden el buen funcionamiento hacia el desarrollo.
- En la cuarta fase se plantea una propuesta de planeación estratégica que ayudará a solucionar los problemas, que presenta la organización para mejorar el funcionamiento del programa "Frutas y Verduras en tu Casa" y se presentan las recomendaciones y conclusiones a las que se llegan para mejorar el desarrollo del programa "Frutas y Verduras en tu Casa".

CAPÍTULO I ANÁLISIS HISTÓRICO DEL ORIGEN TEÓRICO Y CONCEPTUAL ORIGEN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

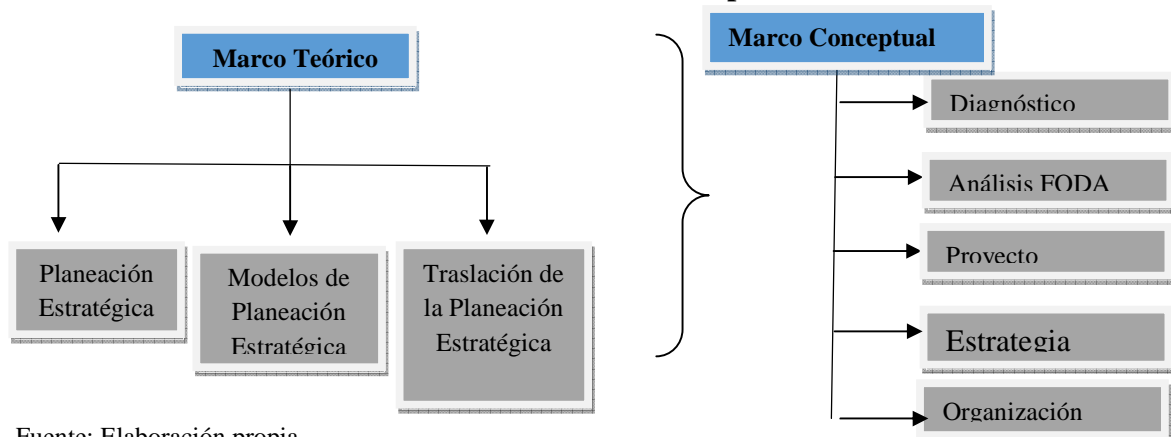
En este capítulo se hablará de cómo surge la planeación estratégica y su evolución con el paso de los años. Además se explicará que la planeación estratégica es una nueva herramienta que influye de manera significativa mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que servirán como un apoyo en la toma de decisiones, también se contemplan algunos conceptos los cuales ayudaran a mejorar la comprensión de la PE así como la aplicación de la misma.

La PE se ha convertido en una herramienta principal de la dirección de cualquier organización, empresa e institución con la finalidad de mejorar la toma de decisiones, el objetivo de este capítulo será enfocado en base a una descripción teórico conceptual que hacen referencia sobre la PE desde sus orígenes y evolución que ha tenido la misma; por eso es necesario recurrir a diferentes autores para observar cual es la mejor definición que se ajusta al proyecto de investigación.

También se hace una comparación sobre algunos modelos de PE de diferentes autores, y revisará cuál de los modelos se apega más a la estructura con la que cuenta la asociación **"Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."** También se hace referencia a tres conceptos muy importantes para esta investigación los cuales son: proyecto, estrategia y organización, estos conceptos son retomados con el fin de revisar cual es la vinculación que tienen con la planeación estratégica y de esta forma visualizar de qué manera ayudan a mejorar la toma de decisiones de una organización.

Esquema 1.1

Contenido General Capítulo 1



Fuente: Elaboración propia.

1.1.Historia, Modelos y Teoría de la Planeación Estratégica

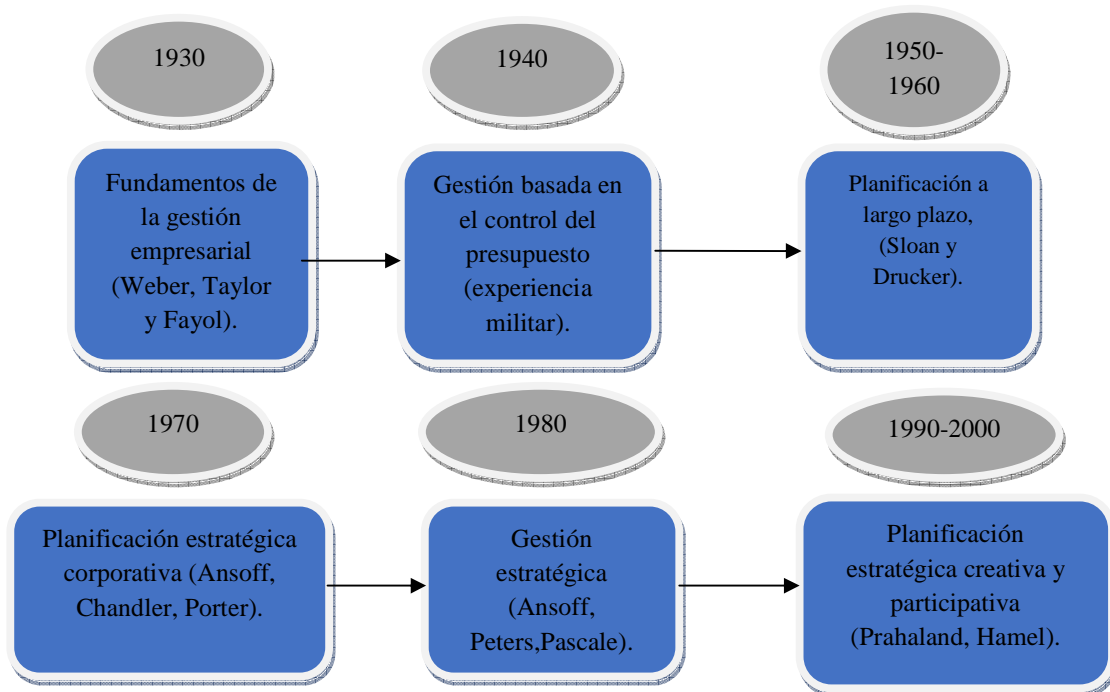
Para Fernández (2006), la PE tiene sus orígenes, desde hace aproximadamente 2,300 años, usada por el gran estratega chino Sun Tzu, quien fue el que aplicó la estrategia en el ámbito militar, con el paso de los años surgieron nuevos personajes como: Temístocles, Alejandro Magno, Aníbal, Julio César y Belisario, quienes son reconocidos como representantes de la estrategia antigua, de tal forma que, lo que más predominaba en los confrontamientos era el potencial humano y la masa, de tal forma que la dirección general de la guerra y la conducción particular de los combates recaía en una misma persona.

A comienzos del siglo XIX con todos los movimientos revolucionarios que surgieron en el continente europeo se desarrolló la estrategia moderna, cuyos principios, se enfocaban a que los conflictos armados debía regirse por la estrategia de la guerra total y la desaparición de las estructuras del enemigo, dando, los máximos exponentes de la estrategia moderna fueron Carl Von Clausewitz, Mao Tse Tung y Jhon Frederick Charles Fuller (Fernández, 2006).

Este autor menciona que a inicios del siglo XX se impuso la estrategia contemporánea y los principales precursores de esta estrategia contemporánea fueron Sir Basil Lidell Hart, Michael Collins, y André Beaufre, resaltando con mayor fuerza el costo económico de la guerra y las diferentes ideologías políticas que fueron estas características las más evidentes en las guerras mundiales, sin olvidar que la aparición del armamento nuclear, con su enorme potencia destructiva, actuó como elemento disuasivo de los conflictos generalizados.

Para Fernández (2006) los puntos de crítica de este modelo son el abandono del nivel táctico del enfoque de los conflictos armados y la imprescindible subordinación de la estrategia militar a un plan estratégico de concepción política, el modelo contemporáneo se resume en la dispersión del adversario mediante la aproximación indirecta, elección de acciones imprevistas, preferencia por la acción del fuerte ante el débil y búsqueda de la decisión en los escenarios secundarios.

Esquema 1.2: Evolución de la Planificación Estratégica Empresarial



Fuente: (Fernández, 2006:43).

Como se observa en el esquema anterior la PE fue introducida a mediados de los años cincuenta, debido a que las empresas en ese tiempo, fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de Planeación Estratégica Formal (PEF), denominándolos sistemas de planeación a largo plazo, de tal manera que la PEF se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad la mayor parte de las compañías importantes cuentan con algún tipo de ese sistema.

1.1.1. Evolución de la planeación estratégica

De acuerdo a Steiner (2003), en los años sesenta el término de "Planeación a largo plazo" se utilizó para describir el sistema de planeación estratégica; posteriormente aparecen sinónimos como:

- Planeación corporativa completa
- Planeación directiva completa
- Planeación general total
- Planeación formal

- Planeación integrada completa
- Planeación corporativa
- Planeación estratégica y otras combinaciones
- Planeación estratégica formal (PEF).

1.1.2. Definición de planeación estratégica.

La planeación estratégica es de tipo general, proyectada a un logro de los objetivos organizacionales, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de esta y algunas definiciones son:

- Steiner la define como: “proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”.
- Gannom la define así:” proceso de mantener a una organización coalignada con su ambiente externo a medida que avanza el tiempo”.
- Aclela conceptualiza como: “elaborar planes integrales a largo plazo con el fin de realizar la misión global de la empresa”.
- Rodríguez la define como: “proceso de acumular las fortalezas de la organización y oportunidades ambientales, al tiempo que se minimiza o se evitan las debilidades organizacionales y las amenazas del ambiente (Rodríguez, 2000:131-132).

Otro concepto es, PE: proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2000:17).

La PE es: “el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una institución u organización política para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados que pongan en práctica las políticas y estrategias que los lleven a lograr sus objetivos y propósitos fundamentales”(Miklos, 1998:42).

La PE es el proceso que permite a las dependencias y entidades del gobierno establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos y

conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios, esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades (GEM, 2002).

De acuerdo con los conceptos anteriores podemos definir a la PE como un plan en donde se formulan objetivos y metas hacia los cuales se desea dirigir una organización, mediante la adquisición uso y disposición de los recursos de tal forma que a través de la estrategia, se llegue al cumplimiento de objetivos, con el fin de aumentar las ventajas con las que la empresa cuenta para tomar decisiones presentes o futuras.

Como se ha estado mencionando, la PE, es una herramienta que ayuda a mejorar las decisiones que puede tomar una organización, sin embargo, a continuación se presentan tres modelos de PE propuestos por algunos autores los cuales consideran que es la clave para el logro de los objetivos y cumplimiento de las metas. Además estos modelos serán analizados y comparados, de tal forma que se eligiera un modelo que ayude a la organización "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**", para mejorar el funcionamiento del proyecto de repartición de productos alimenticios.

1.1.3. Modelo metodológico de la planeación estratégica propuesto por George A. Steiner

La planeación estratégica formal (PEF) considera cuatro puntos de vista diferentes:

1. El porvenir de las decisiones actuales. La PEF observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director.

La esencia de la PEF consiste en la identificación sistémica de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y explorar los peligros.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2. Proceso. Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr las metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de

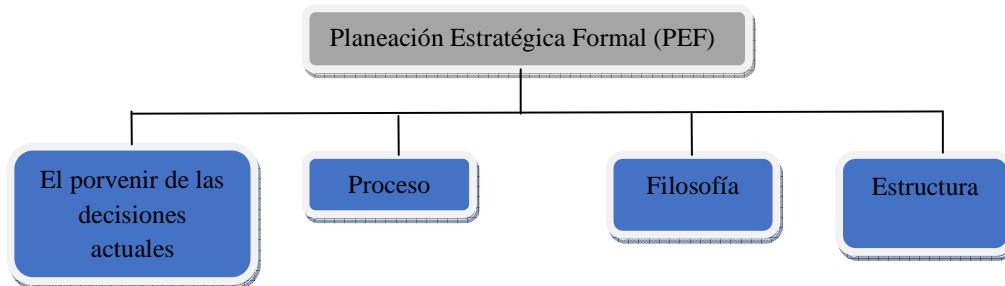
las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben de hacerse, cuando y como deben de realizarse, quien lo lleva a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

3. Filosofía. La planeación estratégica es una actitud, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
4. Estructura. Un sistema de PEF une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, planes a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: para Steiner (2003) la PE es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Esquema 1.3

El modelo metodológico de la planeación estratégica propuesto por George A. Steiner



Fuente: Steiner (2003:20-21).

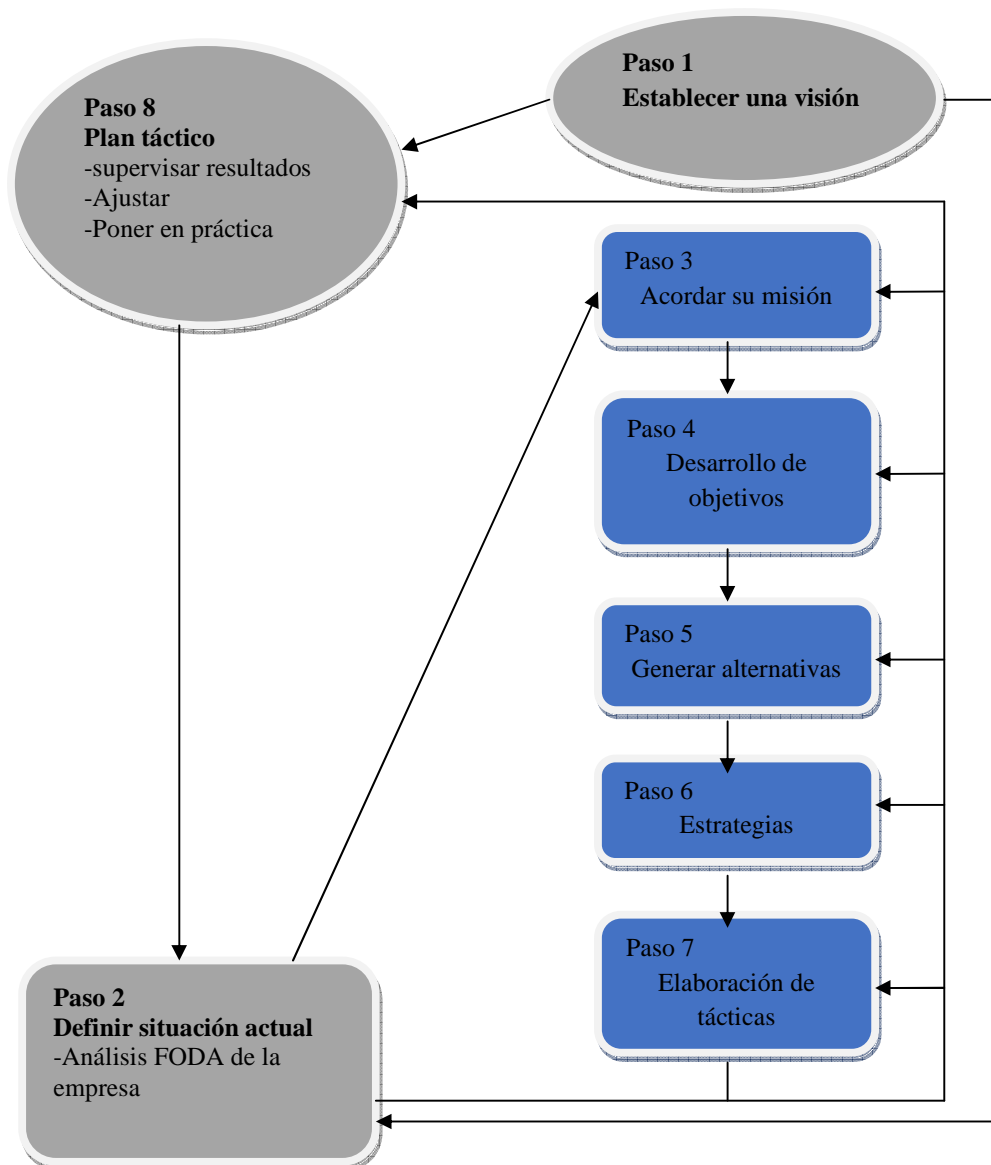
Por otra parte cabe destacar que esta metodología ayuda en el aspecto, de cómo la PEF se puede aplicar en una asociación civil, porque en esta parte se refiere a que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias, causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real que puede tomar el director de la asociación civil.

1.1.4. El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: establecer la visión, definir la situación actual, acordar su misión, desarrollar sus objetivos, generar alternativas, seleccionar estrategias, convenir tácticas y elaborar el plan táctico.

Esquema 1.4

Modelo de Tom Lambert de Planeación Estratégica



Fuente: (Lambert, 2000:40- 41).

Este modelo es muy similar al de Steiner, sin embargo Steiner habla de que la PE consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, ahora bien, el modelo que presenta Lambert en mi opinión y aportación considero que es más apropiado porque este modelo nos menciona que lo primero que se debe de tener es una visión.

En este punto la visión es la que nos guiará sobre a donde queremos dirigir la organización, de tal forma que con estos ocho pasos la planeación estratégica se muestra como el conjunto de esfuerzos sistémicos de una forma ordenada para su funcionamiento.

Con el fin de cumplir sus metas, ya que la PE permite establecer la misión, visión, objetivos, alternativas, estrategias y elaboración de tácticas, para así continuar con la supervisión de los resultados y si todo es satisfactorio se continuará con la retroalimentación del sistema.

1.1.5. Modelo de planeación estratégica SHKG

El siguiente modelo que se presenta empieza en donde la PE parte de una idea que es el análisis interno y externo, donde de un lado están considerados los elementos de planeación (visión, misión, filosofía y valores y cultura de trabajo), estos elementos son considerados como importantes los cuales permitirán alcanzar los resultados esperados.

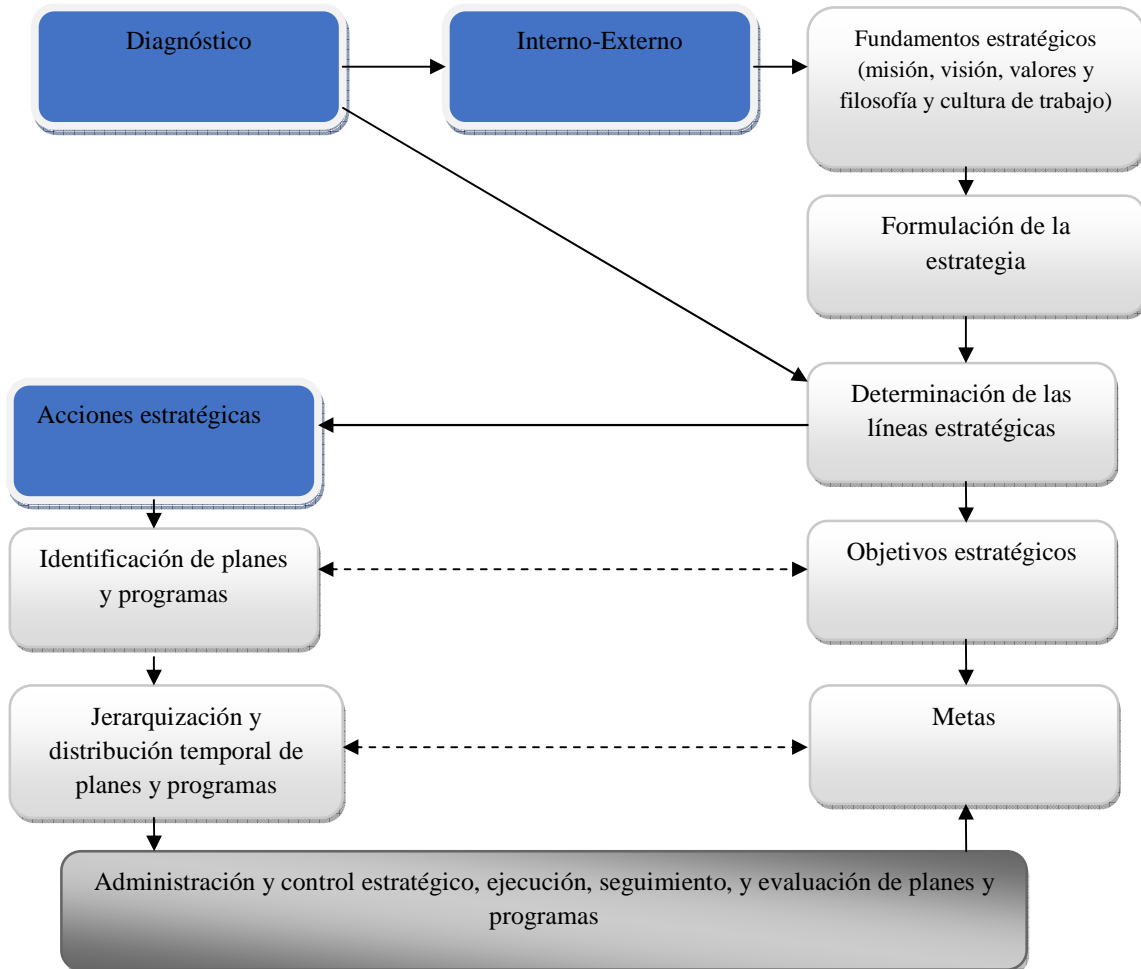
En seguida teniendo establecidos los elementos de planeación se establecerán los objetivos estratégicos que se persiguen, la estrategia, las líneas o puntos críticos de la estrategia, el formato de plan estratégico, los objetivos y las metas terminales que se persiguen en un periodo determinado.

Del lado izquierdo también parte de los resultados del diagnóstico y ligadas a los objetivos estratégicos generales, la estrategia y las líneas estratégicas, se ubican las acciones o decisiones estratégicas.

El plan estratégico deberá contar con un conjunto de planes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos temporalmente (corto, mediano y largo plazos) de acuerdo a su importancia y necesidad, para orientarlos al cumplimiento de los objetivos y metas determinados al término del periodo establecido.

Esquema 1.5

Modelo de planeación estratégica Sergio Kauffman González SHKG



Fuente: (Kauffman, en Cano y Olivera, 2008:39).

Este tercer modelo de PE nos menciona que todo proceso de planeación antes de tomar una decisión se deberá de realizar un diagnóstico previo el cual ayudará de manera segura y objetiva a la toma de desiciones futuras. Para mi caso de estudio el proyecto esta estructurado en base a la repartición de productos alimenticios, de tal froma que se realizará el análisis FODA ya que es una herramienta de la PE la cual me permitirá a identificar las fortalezas, oportunidades, con las que cuenta la “**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**” para que tenga un buen funcionamiento y distribucion de los recursos de forma adecuada y equitativa, asi como los medios por los cuales se gestionaran los recursos para la distribución de los productos alimenticios.

Cabe destacar que la mayoría de las organizaciones no son creadas con fines de lucro, sino que se entiende que surgen para atender necesidades que demanda la población y es así cuando las asociaciones actúan en conjunto con los gobiernos para atender las demandas de la población.

Para Serna (2000), la PE es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización, obtienen procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Este autor, señala que la PE es un proceso que debe de conducir a una manera de pensar estratégica para formular una creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, siendo este el objetivo verdadero de este proceso.

1.1.6. Traslacion de la planeación estratégica a las ciudades

De acuerdo a Fernandez (2006), la PE empezó a ser utilizada en la ciudad de San Francisco, ya que esta ciudad se enfrentaba a un futuro que no tenía dirección ni objetivo, debido a que enfrentaba una situación fiscal que se encontraba severamente desequilibrada, poniendo en riesgo el mantenimiento de los servicios públicos que operaban en la ciudad.

De tal manera que en 1981 un grupo de empresarios decide que la PE funcionaría para encontrar soluciones a los grandes problemas que enfrentaba la ciudad, de esta manera San Francisco se convertiría en la primera ciudad que elaboró el primer plan estratégico urbano. Para los años consecuentes a 1980 en Estados Unidos, deciden aplicar la PE en otros estados, para mejorar sus funciones y de esta manera aumentar la calidad de vida de la población, y a finales de 1980, este nuevo enfoque fue adoptado en Europa y España.

Si bien, es cierto Fernandez (2006), señala que, la rápida difusión de la PE a las ciudades no fue fruto de la casualidad o de una moda pasajera entre los planificadores, este nuevo modelo de planeación fue el que más bien respondió a la satisfacción de una serie de necesidades latentes en las comunidades urbanas, buscando un objetivo principal que era obtener un nuevo orden económico, que impulsara a las ciudades y territorios a tener una competencia a nivel internacional.

Ahora se muestra una tabla comparativa de la planeación tradicional y la planeación estratégica el cual sirve para ver las ventajas que ofrece cada una.

Tabla 1.1 Planeación tradicional vs Planeación estratégica

Planeación tradicional	Planeación estratégica
Predominio del producto	Predominio del proceso
Sectorial y/o territorial	Integrada y coordinada
Normativa y vinculante	Indicativa
Orientada a la oferta urbana	Orientada a la demanda urbana
Sujeción a los límites administrativos	Superación de los límites administrativos
Participación tardía y difusa	Participación temprana y focalizada

Fuente: (Fernández, 2006:59).

Como se muestra en la tabla anterior la planeación tradicional es un esquema que perdió cada vez más fuerza, porque separaba el diseño y la ejecución lo cual no permitía establecer un diseño de la ciudad y hacia más complejo su crecimiento, además de que se encontraba sectorializada y descoordinada, por lo contrario la planeación estratégica persigue la integración de los sectores así como la coordinación horizontal y vertical entre los diversos niveles administrativos, ya que la ciudad es un sistema funcional, y este autor considera que el crecimiento de una ciudad es simultáneo y además que las adaptaciones a los cambios no son definitivas, porque el cambio de un elemento urbano puede afectar a otros en el proceso de adaptación.

Además se pretende definir con mayor precisión como deberá estar integrada y coordinada la **“Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.”**. De tal forma que se indicara quienes son los beneficiarios de el proyecto **“Frutas y Verduras en tu Casa”**, proyecto que se encuentra orientado a la demanda de la población del municipio de Tlatlaya, También se establecerán los derechos y obligaciones de la mesa directiva y de los socios lo cual nos permitira finalmente determinar las acciones que se ejecutaran para anticiparse a las problemáticas y focalizarse en ellas.

Ahora bien para esta investigación es necesario conocer algunos conceptos derivados del marco teórico como son: Planeación, Proyecto y Organización, los cuales ayudarán a sustentar la aplicación de la propuesta del proyecto de asistencia social que brinda la **“Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.”**.

1.2. Conceptualización de la planeación estratégica

Es de mi interés el tema de PE, vinculado a la participación de las organizaciones no gubernamentales ya que buscan alcanzar el desarrollo de la sociedad así como de maximizar los recursos y disminuir el índice de marginación del municipio. En este trabajo pretendo vincular los conceptos de Proyecto, Organización y Planeación Estratégica, que me ayudara a explicar mis propuestas de solución para la distribución alimentaria de la cual se encarga la organización.

Por otra parte el diagnóstico es un concepto de suma importancia, por que, es un estudio a profundidad en el cual se describe la situación actual en la que se encuentra el fenómeno de estudio que se este realizando, el diagnostico es la herramienta que nos ayudara a determinar que es lo que se tiene (personas, recursos, acciones, controles, etc.), de tal forma que en base al diagnóstico se decidira el rumbo que habrá de tomar dicha organización, mediante las estrategias que son las acciones que llevaran al cumplimiento de los objetivos y metas.

1.2.1. Diagnóstico

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez Rivera, 1998).

El diagnóstico de acuerdo a Cummings & Worley (2001), es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones. En este concepto se establece

el carácter sistémico de un modelo de diagnóstico organizacional e identifican a las entradas como las variables externas y a los componentes de diseño del modelo como las variables internas. La cultura representa una consecuencia del diseño de la forma y una base o restricción para el cambio.

A continuación se muestra el concepto de análisis FODA ya que es una de las herramientas esenciales de la planeación estratégica y que provee de los insumos necesarios como información específica y verídica en tiempo real de un proyecto que le sirve de ayuda al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora.

1.2.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales, incluidas dentro del diagnóstico y que provee de los insumos necesarios al proceso de PE, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora. En este contexto Serna (2003), menciona que es necesario conocer los conceptos del análisis FODA o también conocido como diagnóstico estratégico el cual se encarga de analizar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

a) Identificar las fortalezas y debilidades

Para Talancón (2006), una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias.

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda y un aspecto favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

b) Identificar oportunidades y amenazas.

Las oportunidades Talancón (2006), constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1.2 Clasificación de las estrategias mediante la matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Posicionamiento estratégico	Factores que impiden el desarrollo
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Capacidades escasas Recursos escasos Resistencia al cambio

Fuente: (Fernández, 2006:201).

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la asociación.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la asociación, y dentro del proceso de PE, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer de la asociación que por atribución debe cumplir en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo de la asociación, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta.

- Permiten identificar la congruencia en la asignación de recursos.

Es importante resaltar que el análisis FODA, nos permitirá definir estrategias de solución ante problemas que se nos presentan, ya que no solo juega un papel importante el identificar problemas, sino, que también a través de este análisis podemos identificar directrices o ejes estadísticos que nos permitan mejorar y comprobar si nuestras estrategias de solución al problema son las más confiables o para el logro de los objetivos.

Para la investigación que nos ocupa, se estudia un proyecto que tiene por objetivo el desarrollo social, el cual consiste en la repartición de productos alimenticios a personas que forman parte de una organización civil no gubernamental denominada "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**" A continuación se muestra el concepto de proyecto, con dos enfoques diferentes que se tienen de este.

1.2.3. Proyecto

En su significado básico, el proyecto es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico social. Este es un concepto general de lo que es el proyecto pero también existen dos puntos de vista diferentes.

- Desde el punto de vista del economista un proyecto puede ser la fuente de costos y beneficios que ocurren en distintos periodos de tiempo y todo esto se resume a que el economista evalúa los costos y beneficios atribuibles al proyecto para decidir la ejecución o no del mismo.
- Por otro lado para un financista el proyecto es el origen de un flujo de fondos provenientes de ingresos y egresos de cajas que ocurren a lo largo del tiempo (ILPES, 1974).

Para la realización de un buen proyecto es necesario saber para que lo vamos a utilizar y la forma adecuada de formularlo, es por eso que a continuación se muestran en los siguientes incisos como se puede formular de forma correcta un proyecto.

a) Formulación (preparación) de proyectos

Desde el punto de vista económico la actividad de producir bienes o servicios es que la empresa comprará insumos y los combinará; y al transformarlos los venderá a un valor que

exceda, lo más posible, el valor pagado por los insumos utilizados. Es decir, un proyecto combina insumos, que le significan costos, con el fin de obtener productos que le entreguen beneficios. La maximización del excedente implica minimizar los costos económicos de elaboración de los distintos niveles de producción, incluyendo en aquellos que son recurrentes y los llamados costos de capital o de inversión y conlleva también a maximizar los beneficios económicos de entregar dichos niveles de producción.

El logro de esta eficiencia económica se obtiene mediante la adecuada formulación de los proyectos, acción que contempla la evaluación económica de los costos de producción y tecnologías aplicadas a dicho producto o servicio recomendadas por los especialistas quienes lo desarrollen (administradores, civiles, sociólogos, ingenieros, químicos, de alimentos etc.) (Fontaine, 1999). Con lo mencionado anteriormente se puede entender que un proyecto surge con una idea principal, que a su vez, se va dividiendo en partes las cuales solo los especialistas que desarrollaran dicho proyecto o servicio serán los encargados de verificar los procesos para el cumplimiento de dicho objetivo o meta.

Es muy trascendental conocer la importancia que tiene un proyecto dentro de cualquier organización, pero también cabe mencionar que los proyectos tienen un ciclo de vida el cual se explica a continuación.

b) El ciclo de proyectos

A continuación se presentan las etapas de un proyecto:

El perfil del proyecto.- Lo más importante en esta etapa es identificar la definición del proyecto es decir identificar sus objetivos y las posibles alternativas de considerar subproyectos que surjan dentro del mismo proyecto inicial.

Estudio de pre-factibilidad.- Dentro del estudio de pre-factibilidad, debe ser finalmente revisado y evaluado técnica, económica, financiera, legal y administrativa emitiéndose juicios sobre su factibilidad.

Estudio de factibilidad.- El estudio podrá incluir la llamada ingeniería del detalle y las bases para convocar a la licitación de dichos estudios y la ejecución misma de las obras.

Como norma el estudio de factibilidad lleva a la aprobación final del proyecto, a lo más lleva a su postergación o a modificaciones menores en su formulación.

La ejecución de proyectos.- El estudio de factibilidad debe incluir el plan de ejecución del proyecto, ello contempla un estudio del camino crítico las holguras y un análisis de probabilidades para los tiempos de ejecución.

En los proyectos se deberá evaluar los costos y beneficios de las nuevas etapas por cumplir para lo cual puede ser o no importante la evaluación ex-post de los costos de la etapa recién cumplida, la decisión sobre el paso a la etapa siguiente contemplará sólo los beneficios y costos esperados de esa etapa y las siguientes a ella (Fontaine,1999).

Con las etapas de un proyecto se puede hablar de la posibilidad del éxito o fracaso de un proyecto y más si es de índole productivo como lo es la repartición de productos alimentarios en el municipio de Tlatlaya, así mismo no hay que descartar que para que el éxito de este proyecto se lleve a cabo hay que estudiar las condiciones económicas, políticas y sociales del municipio, así como la capacidad que tenga la **“Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A. C.”** para gestionar los recursos y la articulación que tiene la misma a nivel local, regional y nacional.

Como ya se ha estado viendo un proyecto surge ante la necesidad de un grupo o un colectivo de personas que buscan un fin en común, lo que nos conduce al concepto de estrategia ya que un proyecto es la solución inteligente que surge de una necesidad humana. Además con el uso adecuado de la PE se tendrá mayor control de la organización así como la distribución equitativa de los recursos, y la asignación de funciones será más óptima, debido a que estas son algunas ventajas que nos ofrece la PE y esto se llevará a cabo mediante la estrategia.

A continuación se muestra el concepto de estrategia, ya que a través de este concepto se identificará que es lo que se tiene que hacer o hacia donde se quiere dirigir una organización, en otras palabras este concepto se entiende como un proceso a través del cual se pronostica alcanzar un estado futuro.

1.2.4. Estrategia

Para Münch (2002), el termino de estrategia literalmente significa “arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo”, se deriva del griego estrategias que quiere decir “general”; militarmente se refiere a la manera de elegir las acciones mas adecuadas para encauzar los esfuerzos y derrotar al enemigo o, para disminuir las consecuencias de una derrota.

De acuerdo a existen lineamientos para establecer estrategias los cuales son:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tacticas, ya que las tacticas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

De tal forma que si aplicamos el concepto al ambito administrativo, las estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Por ultimo se retoma el concepto de organización debido a que es una parte fundamental para esta investigación ya que me ayudará a explicar el como se puede organizar una Asociación desde el nivel estructural hasta la división de las funciones delegadas a cada integrante que forma parte de la **“Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A. C.”**

1.2.5. Organización

Para Münch (2002), Menciona que, “una vez que se ha establecido lo que se quiere hacer, es decir, los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar cómo hacerlo, es decir qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; y esto solo es posible con la organización”.

La palabra organización tiene tres acepciones:

1. Una etimológica, que proviene del griego organón que significa instrumento.
2. Se refiere a la organización como una entidad o grupo social.
3. Organización como proceso.

Si se analizan estos significados se puede concluir que las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones, pero para este caso se estudiará a la organización como un proceso el cual me ayudará a establecer la forma en la cual se deberá de actuar en el proyecto de repartición de productos alimenticios que maneja la **“Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.”**

Sin embargo para entender con mayor amplitud el concepto de organización se tienen los siguientes conceptos:

Para el autor Reyes (1994) la palabra organización viene del griego “órganon”, que significa instrumento. Para Gómez (1994:191), es: La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad.

Debido a los diferentes significados del término organización, en lo particular este concepto actuará en función de lo que se pretenda realizar, es decir hacia donde se quiera dirigir a una organización y esto se lograra previamente con la descripción de los objetivos y metas a los cuales se pretenda llegar, y de los recursos tanto personal como material con los que se cuenta, ahora bien, dentro del concepto de organización existen dos etapas para llegar a formar una buena estructura organizacional.

Las etapas de la organización son:

- División del trabajo
- Coordinación

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- Jerarquización: disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
- Departamentalización: a la división y el agrupamiento de las funciones y actividades.

Con las etapas de la organización y la división del trabajo se tiene la base para formar la estructura de la asociación, en la cual se llevará a cabo la ejecución del proyecto revisar su funcionamiento y de igual forma verificar si se cumplen los objetivos y metas a los cuales pretenda llegar la organización "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**"

a) Tipología de la organización

Para Münch (2002), la tipología de la organización se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social, la determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos tipo y volumen de producción.

Los tipos de organización más usuales son: Organización lineal o militar, Organización funcional o de Taylor, Organización lineo-funcional, Organización staff, Organización por comités, Organización matricial.

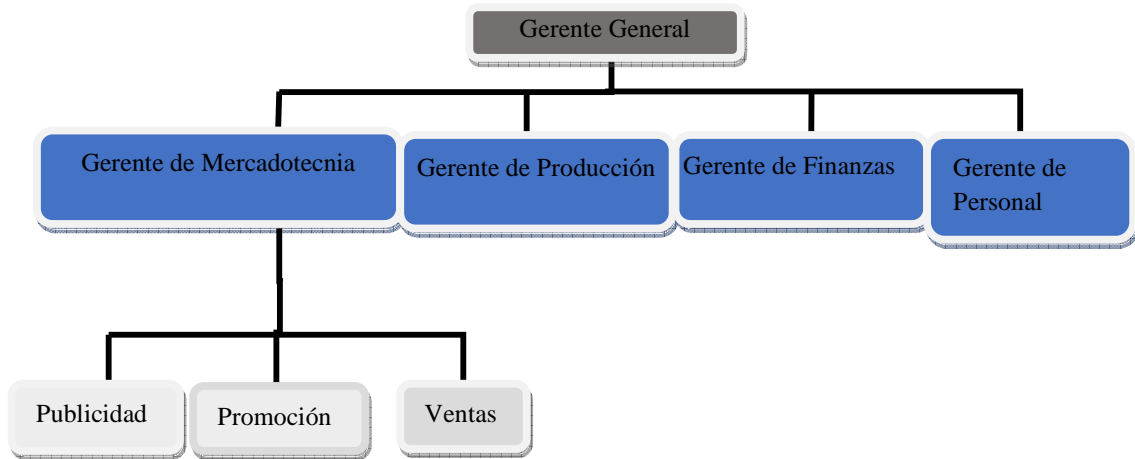
Para esta investigación se utilizará la organización lineo-funcional ya que es una mezcla de la organización lineal y la funcional, en donde se tiene:

1. De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial (cadena de mando).
2. De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa, en seguida se muestra un ejemplo de la estructura de la organización lineo-funcional.

Esquema 1.6

Ejemplo de organización lineo-funcional



Fuente: (Münch: 2002:128).

En el esquema anterior se observa que el gerente general debe seguir los canales de comunicación (lineal) adecuados para cada una de las áreas de actividad; así mismo cómo cada una de éstas conserva autoridad-responsabilidad específica dentro de su especialidad, ejemplo: el departamento de mercadotecnia tiene plena autoridad sobre las secciones que le reportan.

A continuación se muestra la secuencia de la departamentalización para una organización.

1. Listar todas las funciones de la empresa
2. Clasificarlas
3. Clasificarlas según un orden jerárquico
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos
5. Especificar relaciones de autoridad, responsabilidad y obligaciones entre las funciones y los puestos
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa.

Analizando lo anterior se tiene que la departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud se le conoce con el nombre de departamentalización, ahora bien, es importante conocer la clasificación de las asociaciones debido a que existen diferentes tipos de organizaciones que persiguen o son creadas con objetivos diferentes y a continuación se presenta una clasificación de las organizaciones retomada de (Castillo y Juárez, 2008).

Clasificación de las asociaciones

Por su actividad

En este tipo de clasificación las organizaciones se conforman en tres grupos:

1. Las empresas industriales, "se caracterizan por la transformación de elementos naturales en otro tipo de producto, o bien, a la transmutación de elementos físicos o químicos a otros".
2. Las empresas comerciales, "se caracterizan por la sola labor de comprar y vender, es decir, no necesitan alterar los productos que compran".
3. Las empresas de servicio, "son aquellas que proporcionan un beneficio a la sociedad" Lo que venden "es un valor intangible, es decir, algo que no se puede ver, tocar u oler (Anguiano, 2008)."

Por la naturaleza de su capital

Se consideran por el tipo de inversión que tienen las organizaciones:

- a) Inversión de carácter privado, "con el concurso de varias personas que aportan un patrimonio para constituir las"
- b) Inversión de carácter público, "el Estado tiene la total participación en ellas"
- c) Inversión de carácter mixto, "cuyo capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas".

Dentro de este grupo también se pueden clasificar las organizaciones dependiendo del origen de su capital:

1. Capital nacional, consiste en "las aportaciones hechas por los nacionales dentro de su país"
2. Capital extranjero, son las "aportaciones hechas por los de otras nacionalidades"

3. Coparticipación, se realiza cuando "las aportaciones son tanto de nacionales como de extranjeros" (Anguiano, 2008).

Analizando la clasificación de las asociaciones, la "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**" se encuentra dentro de las asociaciones que surgen por la naturaleza de su capital por que dentro de esta clasificación se encuentra que la "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**", cuenta con una inversión de carácter mixto, debido a que cuenta con capital de aportaciones tanto publicas como privadas, sin dejar de mencionar que tambien cuneta con recursos de nivel nacional es decir los recursos que obtiene de los programas federales que brinda el gobierno de México.

Por su magnitud

De acuerdo a su magnitud se consideran cuatro tipos de organizaciones:

1. Las micro o caseras, se caracterizan por que el dueño "está generalmente dedicado a la producción y dedica muy poco tiempo a la administración".
2. Las pequeñas, cuentan con "algún tipo de división del trabajo, en las que el gerente o el empresario generalmente no participan directamente en el proceso de producción".
3. Las medianas, presentan "algún tipo de organización formal de las actividades y una especialización en la administración".
4. Las grandes, se caracterizan por tener una organización formal y especialización por norma (Anguiano, 2008).

Desde otro punto de vista si se quisiera ver el surgimiento de la asociación "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**" de acuerdo a su magnitud, esta asociación entaria en el rango de las asociaciones grandes, ya que esta se caracteriza por tener una estructura formal y esta tiene una especialización que es el desarrollo social.

Conclusiones preliminares

En la conformación de este capítulo se observa que la planeación estratégica surgió principalmente con un enfoque militar y fue aplicada primordialmente en combates de guerra para obtener la máxima eficiencia, eficacia y disponibilidad tanto de recursos humanos como armamentos.

La PE tiene diferentes acepciones lo cual me permite definirla como: "un plan en donde se formulan objetivos y metas hacia los cuales se desea dirigir una organización, mediante la adquisición uso y disposición de los recursos de tal forma que a través de la estrategia, se llegue al cumplimiento de objetivos, con el fin de aumentar las ventajas con las que la empresa cuenta para tomar decisiones presentes o futuras". En este capítulo también se hace la comparación de tres diferentes modelos de planeación estratégica en los cuales se observa que uno de ellos es el que se acerca más a la estructuración con la que cuenta la **"Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."**

También una de las herramientas de la planeación estratégica es el análisis FODA ya que este análisis se realiza de manera interna y externa además nos permite determinar las condiciones en las que se encuentra dicha asociación, así como determinar los recursos con los que cuenta.

Por otra parte, ya establecido el concepto de PE y comparando los modelos se identifiqué también que la se encuentra vinculada con los conceptos de proyecto, diagnóstico y estrategia ya que mi fenómeno de estudio es un proyecto de distribución de productos alimenticios que implementa una organización civil, de tal forma que se hará un diagnóstico sobre el municipio de Tlatlaya y la organización **"Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."**

Por último los conceptos de estrategia y organización, el primero sirve para comprender la forma de distribución de los recursos de la organización y el segundo comprender como se conforma una organización es decir estructura y tipo de organización dentro de la cual se encuentra la organización **"Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."**

A continuación se presenta una tabla en la cual se muestra un análisis comparativo de tres modelos de planeación estratégica que se utilizaron:

Tabla 1.3 Análisis comparativo de modelos de planeación estratégica.

Semejanzas de los modelos de PE	Modelo de George A. Steiner	Modelo de Tom Lambert	Modelo de Sergio Kauffman González SHKG
Diagnóstico	NO	SI	SI
Visión	SI	SI	SI
Misión	SI	SI	SI
Filosofía-Valores	SI	SI	SI
Formulación de Objetivos	SI	SI	SI
Formulación de Estrategias	SI	SI	SI
Elaboración de Planes y Tácticas	SI	SI	SI
Jerarquización y distribución temporal de planes y programas.	NO	NO	SI
Administración y control estratégico, ejecución, seguimiento, y evaluación de planes y programas.	NO	SI	SI
Implementación	SI	SI	SI

Existen diferentes modelos de PE y tienen diferentes usos, los tres modelos que se eligieron son de Planeación Estratégica Formal, es decir, están basados en estrategias de alta gerencia que permiten ayudar a mejorar la toma de decisiones de las direcciones de cualquier organización o empresa.

En la tabla anterior se muestran las características que la mayoría de los modelos de planeación estratégica formal toman en cuenta, ya que este tipo de modelos por su naturaleza son empleados en ámbitos empresariales se puede observar que el modelo de Sergio Kauffman González SHKG es el que cumple con todos los aspectos tomados en cuenta para el logro de metas y cumplimiento de objetivos, seguimiento y evaluación del proyecto.

CAPÍTULO II CASOS DE APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se muestran ejemplos sobre como se aplica la PE y se observa de que manera ayuda o impacta en una organización con el fin de ayudar a mejorar la toma de desisiones de una organización. La PE como ya lo habíamos mencionado anteriormente es una herramineta fundamental para cualquier organización o empresa, porque sin ella un director tendría muy poca información para la toma de desiciones y no tendria certeza hacia donde dirigir su organización cayendo así en el incumplimiento de los objetivos y metas.

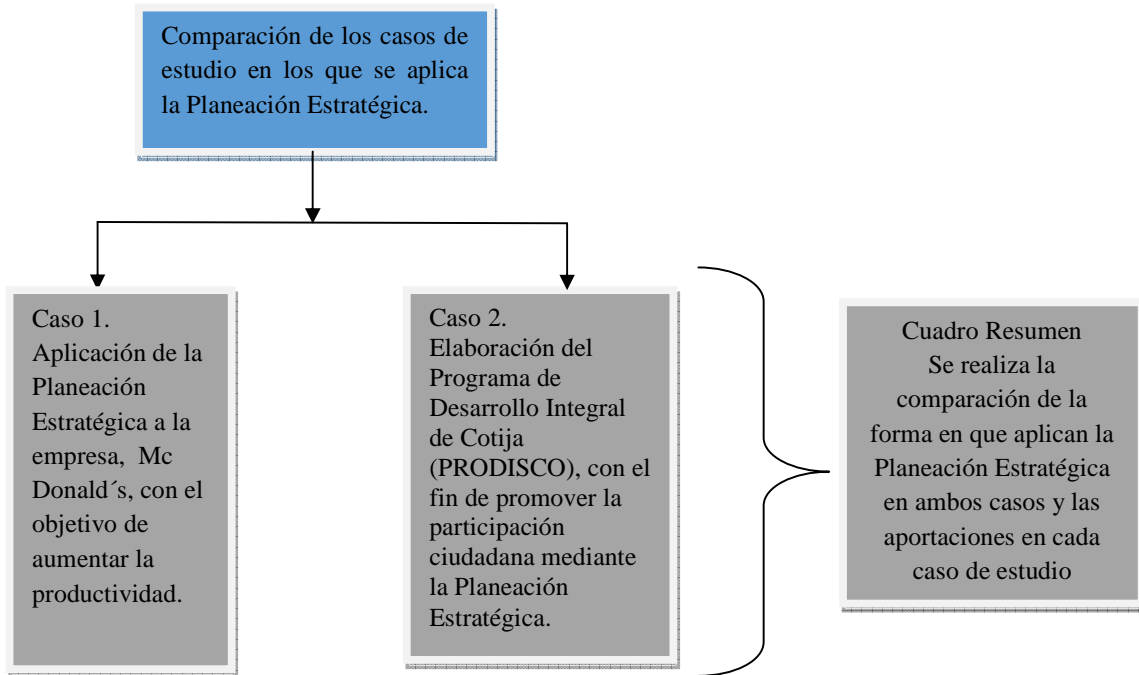
La PE se ve inmersa en el futuro dentro y fuera de una empresa u organización de tal forma que la dirección debe de estar capacitada y en condiciones de determinar las acciones a realizarse dentro de la organización. La mayoría de las organizaciones aplican cierto tipo de PE o también conocida como planeación de largo plazo, pero, cabe mencionar que algunas empresas no cumplen del todo sus objetivos, debido a que ejecutan mal este tipo de planeación.

En primera instancia se muestra el caso de Mc Donald's en donde el objetivo es elevar la productividad de una de sus sucursales en Venezuela, estos objetivos se pretenden mejorar con la PE, este tipo de ejemplo se tomó por que la empresa, brinda servicio de comida rapida y se observa el tipo de organización que ocupa y la preparacion del personal es apta para mejorar la atencion al cliente.

En segundo lugar se muestra el caso de la elaboración del Programa de Desarrollo Integral de Cotija (PRODISCO), Cotija de la Paz Michoacán, en el cual la idea general de este programa es promover la participación de la ciudadanía y el desarrollo social, mediante la planeación estratégica, para aumentar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Cotija en el Estado de Michoacán.

Esquema 2.1

Contenido General Capítulo II



Fuente: Elaboración propia.

2.1. Plan estratégico para elevar la productividad de la Compañía Operativa de Alimentos (Caso: Mc Donald's Monte Carmelo, Puerto Ordaz III)

A continuación se presenta el desarrollo de un caso exitoso de PE para la Compañía Operativa de Alimentos Mc Donald's Monte Carmelo, Puerto Ordaz III, realizada por Calos Arteaga Mannsbach, de la Universidad Oriente de Puerto Ordaz en Venezuela. Propuesta que muestra la aplicación de la PE en un caso práctico de ejecución en un proyecto de acción operativa.

Cada empresa crea su propio método para trabajar y obtener beneficios como es el caso de la empresa McDonald's que empezaron siendo un pequeño restaurante y hoy existen más de 100 Países con restaurantes McDonald's. Su método para obtener ganancias es uno de los más infalibles en todo el mundo. Este proyecto se inscribe en la interesante categoría de una planeación integral (con objetivos a mediano y corto plazo) que trasciende incluso los límites mismos de la propia administración municipal actual que intenta romper con una de las cadenas que atan a los proyectos de este tipo.

La PE establece el fundamento para el resto de la planeación de la empresa, este proceso de planificación consiste en desarrollar la misión, los objetivos y las metas, la cartera de negocios y los planes funcionales de la compañía.

Para el desarrollo previo de un plan debemos tomar en cuenta una serie de pasos que nos ayudaran a determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas con respecto a las metas enmarcadas por la organización.

El proyecto de investigación lo que busca es diseñar un plan estratégico que permita elevar la productividad en la Compañía Operativa de alimentos, C.A. (CORCA) y de esta manera garantizar un buen funcionamiento de la empresa y lograr ubicarse con alto valor en el mercado venezolano.

La PE no son acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

2.1.1. Planteamiento del problema

Específicamente en la Región Guayana existen cinco restaurantes Mc Donald's: Ciudad Bolívar, Alta Vista, Las América, Unare y Monte Carmelo, en los cuales se aplican las mismas estrategias para captación de ganancias; de los restaurantes ubicados en la zona de Puerto Ordaz el restaurante Monte Carmelo Pto. Ordaz III es uno de los que tiene menos ventas y por ende baja productividad, conscientes de las deficiencias que presentan actualmente en el mismo, consideran de gran utilidad el desarrollo de un proyecto

encaminado a proponer un plan mediante la Administración Estratégica que permita aumentar la productividad, analizando las causas que originan este problema.

El principal problema que enfrenta este restaurante es que no cuenta con las personas que desempeñen los cargos de forma estable en las áreas de soporte (administración, mercadeo, personal) que se dediquen exclusivamente a cubrir este campo; no hay un sistema de promoción adecuado que se pueda implementar dentro del restaurante, la información que se transmite no es la más idónea, predomina el descontrol en el costo de mano de obra lo cual obstaculiza que los resultados sean eficientes.

Ante las formulaciones planteadas y en vista de la necesidad de contar un plan estratégico para garantizar la integración de los empleados con fines de productividad se formula el problema de investigación.

¿Qué incidencia tiene la administración estratégica sobre el nivel de productividad de la empresa Mc Donald's Monte Carmelo, Puerto Ordaz III? ¿Es factible diseñar una propuesta para elevar la productividad en la empresa por medio de un plan estratégico basado en la administración?

Objetivo General

Diseño de un plan estratégico para elevar la productividad de la Compañía Operativa de Alimentos, C.A. (CORCA), "Bajo el enfoque de la Administración Estratégica." (Caso: Mc Donald's Monte Carmelo, Puerto Ordaz III)

Objetivos Específicos

- Diagnóstico de la situación actual del plan llevado a cabo para el manejo de la productividad de la empresa.
- Identificar las características generales y operativas de la empresa.
- Analizar las características que están estrechamente ligadas a la productividad.
- Elaborar el plan estratégico que lleve al éxito de la empresa.

2.1.2. Justificación de la investigación

Esta investigación se justifica por la necesidad de la empresa de aumentar su productividad, como para comparar mensualmente entre lo estimado con lo realmente alcanzado, y visualizar que tan eficiente ha sido en períodos a corto plazo. Además se va obtener la información en el tiempo requerido que podrá ser utilizada para la toma de decisiones oportuna, proporcionara al personal que labora mejoras en cuanto al ambiente de trabajo, niveles de desempeño, desarrollo personal, entre otros de acuerdo con el Corporación Mc Donald's de Venezuela en el año 2003.

2.1.3. Bases teóricas

Existen documentos, libros y textos que hablan sobre las formas de obtener ganancias, estrategias para aumentar la productividad y la manera de alcanzar los objetivos que se quieren en una empresa.

Como ejemplo tenemos el Manual de Operaciones y Entrenamiento Mc Donald's 1999. Ahí se explica la administración para aumentar las ganancias. Este modelo representa las actividades claves para administrar las ganancias en sus restaurantes y muestra ejemplos de medidas que se pueden aplicar para elevar la productividad de la empresa:

- Control de Comidas
- Control de Mano de Obra
- Manejo de Efectivo
- Estado de Ganancias y Pérdidas

Se puede afirmar que las ganancias dependen de la Calidad, el Servicio, la Limpieza y el Valor de los clientes.

2.1.4. Estrategia

La estrategia podría señalarse como un plan de acción que decide emprender una empresa en pro de obtener y alcanzar las metas anheladas. La estrategia se establece luego de aplicarle un cuidadoso y certero examen a la empresa, la competencia, los clientes y el ambiente en el que se desenvuelve la organización, y en base a los resultados obtenidos en esta evaluación la alta gerencia decide aplicar medidas destinadas a mejorar las condiciones actuales de la empresa.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido. Koontz (1999), plantea que:

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

2.1.5. Planificación estratégica

La planificación comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción futuros alterativos. Por lo tanto, los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos pre - seleccionados. Koontz (2001) resalta que:

La planificación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirán. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro, y aunque factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes mejor concebidos, a menos de que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas.

Planificación estratégica

De acuerdo con Kotler (1999):

La planificación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

Para Steiner (2000), "La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros."

La planificación estratégica como bien lo señalan los autores citados en los párrafos anteriores es una herramienta que le permite a la empresa organizar y concretar los objetivos propuestos, gracias a la adecuada selección de estrategias y la toma de decisiones acertadas, a través de la evaluación de todas las áreas de la empresa, el análisis de las necesidades de los clientes, la minuciosa indagación de los aspectos internos negativos y positivos que presenta la organización y el análisis de las oportunidades y debilidades con las que esta pueda enfrentarse.

El plan estratégico es una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazo y la estrategia.

2.1.6. Modelo de la planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica puede dividirse en cinco componentes diferentes; la selección de la misión y principales metas corporativas; el análisis competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; el análisis del ambiente operativo interno de la organización, para identificar las fortalezas y debilidades de la organización; la selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas y la implementación de la estrategia.

Misión y metas principales: (de la organización) proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes; la misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo.

Análisis externo: consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa se deben examinar tres ambientes

interrelacionados. El inmediato, o de la industria, (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro-ambiente más amplio.

Análisis interno: posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Este análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Selección estratégica: involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas (Análisis FODA). El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por el análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

2.1.7. Tipo de investigación

El estudio que se lleva a cabo está concebido bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, descriptiva y documental. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

La investigación permitirá informar sobre una situación, su naturaleza y el tipo de condiciones existentes en un momento determinado.

Sujetos participantes

Los sujetos participantes se refieren a las personas o a la población que integran el estudio y este está constituido por todo el personal que labora en la empresa Mc Donald's Monte Carmelo, Puerto Ordaz III, y lo comprenden los Consultores, Coordinadores, Gerentes y Crew, los cuales son los que aportaran la información suficiente y necesaria para realizar este proyecto.

2.1.8. Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos en ésta investigación se hizo necesario los siguientes instrumentos o técnicas de recolección de datos:

- La encuesta es otro de los instrumentos a utilizar y Villafranca (1999), afirma que "consiste en obtener información, opiniones, sugerencias y recomendaciones mediante la técnica como. La entrevista y el cuestionario."
- Por último se hizo necesario realizar la entrevista al personal de primera línea, es decir, a la Gerencia General de la empresa, este es un interrogatorio del encuestador para obtener datos relacionados con el tema de investigación, la técnica permite conocer mejor el proceso ya que la conversación es directa.

Análisis de los datos

De acuerdo a los instrumentos antes descritos y con los objetivos de la investigación, se realizarán dos tipos de análisis: uno cualitativo y otro cuantitativo. Con el análisis cuantitativo se pretende mostrar bajo tablas estadísticas, las frecuencias y los porcentajes de la encuesta que será aplicada al personal de la empresa para el desarrollo de la investigación, además los resultados serán mostrados en gráficos tipo torta para hacer más representativo los resultados.

Presentación, análisis e interpretación de los resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación de las técnicas de recolección de datos dirigidos a alcanzar los objetivos de la investigación el cual consiste en diseñar un Plan Estratégico para elevar la productividad de la Compañía Operativa de Alimentos, C.A., (CORCA), bajo el enfoque de la Administración Estratégica, con el diseño de la investigación y la utilización de los instrumentos tales como la observación directa y la encuesta, permitieron recoger unos datos los cuales luego de ser analizados cualitativamente y cuantitativamente se emiten los análisis de esta investigación.

Presentación de la encuesta

Las encuestas fueron realizadas con el objetivo de estudiar la factibilidad del Diseño de un Plan Estratégico para elevar la Productividad de la Compañía Operativa de Alimentos, C.A. (CORCA), bajo el enfoque de la Administración Estratégica. La encuesta se realizó el Restaurante Mc Donald's Monte Carmelo de Puerto Ordaz y fue aplicada al personal que allí labora a un total de cincuenta personas.

1. ¿Usted cómo empleado de la Compañía Operativa de Alimentos, C.A. (CORCA Mc Donald's Monte Carmelo) tiene conocimiento sobre la productividad que allí se maneja?

De acuerdo a los datos obtenidos por la muestra, se puede apreciar que el 70% de los entrevistados desconocen el tema de la productividad en la empresa, mientras que el 30% restante consideran que si tienen conocimiento (Equipo Gerencial). Esto obedece a que al personal de equipo conformado por los trabajadores de operaciones y atención al público no se le brindan las herramientas necesarias para que estén al día con este conocimiento, el cual es clave en los procesos que actualmente se manejan en la organización, siendo pilar fundamental y norte de la misma.

2. ¿Conoce usted acerca de la administración estratégica aplicada en el Restaurante Mc Donald's Monte Carmelo?

Se puede apreciar que un 60% de los encuestados no tienen conocimiento sobre la administración estratégica, sin embargo un grupo de 40% dijo conocerlo a través de manuales, talleres que hablan al respecto.

3. ¿Qué estrategias cree usted que son utilizadas para elevar la productividad bajo el enfoque de la administración estratégica en el Restaurante Mc Donald's?

Los datos arrojados permiten observar que dos del total de las estrategias utilizadas en la empresa son las que predominan y estas son las de venta y producción representadas en 20% y 24% respectivamente, esto significa que las transacciones y la producción que se tiene en la organización son muy buenas y se encuentran en buenos niveles.

Sin embargo las otras estrategias tienen un valor importante y las que se refieren a costo de nómina y motivación están ubicadas en 12% cada una y esto apunta a que se encuentran en un excelente nivel, es decir que los costos están acorde a los niveles exigidos por la empresa y existe una buena motivación por parte de los empleados que allí laboran.

4. ¿Conoce Usted del control de productividad a través de un indicador llevado a cabo por el Departamento de Recursos Humanos en el Restaurante?

De acuerdo a los resultados arrojados al aplicar la encuesta notamos que un 82% de los entrevistados respondieron que no conocen el indicador que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos para medir la productividad, lo que significa que ellos no tienen acceso a este tipo de información y tampoco en qué consiste tal indicador.

El 18% restante afirman que si conocen muy bien el indicador de productividad y esto se debe a que se encuentra conformado por el personal de primera línea de la empresa como consultores, gerentes y asistentes, estos apuntaron que el indicador involucra a otros departamentos y de la eficiencia de este se ven resultados en otros.

5. ¿Conoce Usted el impacto que tiene el costo de nómina sobre la productividad de la Compañía Operativa de Alimentos, C.A. Mc Donald's Monte Carmelo?

Según los datos expresados un 44% de los encuestados respondió conocer el impacto que causa el costo de la nómina a la productividad de la compañía, muchos respondieron que algunas de las causas es porque se generan horas extras y horas adicionales a las proyectadas por el sistema, otra es la falta de personal que se tiene en la empresa y esto se debe a los horarios muy rotativos.

6. ¿Usted tiene conocimiento de los factores internos y externos que afectan la productividad del Restaurante Mc Donald's Monte Carmelo?

Un 70% de los entrevistados coinciden en que si tienen conocimiento de cuáles son los factores externos e internos que afectan a la productividad en la empresa, dando referencia a aspectos como la zona geográfica del restaurante, la falta de personal, maquinarias, entre otros. Sin embargo el 30% restante enfatizó que no tienen conocimiento de cuáles son los factores que afectan a la productividad de la empresa, por lo que refirieron que se le notificara por medio de folletos o charlas para estar más involucrados con la organización y así conocer con detalles a su restaurante

7. ¿Considera Usted que el factor humano es una herramienta importante para impulsar la productividad bajo la administración estratégica?

Acertadamente un 96% de la población entrevistada respondió que el factor humano: Consultores, Coordinadores, Gerentes, Asistentes, Personal de Equipo (Crew) y Personal de Atención al Cliente (PAC); son las personas que hacen posible con la aplicación de sus

conocimientos y experiencia, la operacionalización de la empresa hacia un nivel óptimo de productividad, lo cual conllevará a la proyección de nuevas estrategias administrativas con aras de mejorar continuamente en los procesos de la organización. El 4% no tuvo conocimiento.

8. ¿Está Usted de acuerdo con la aplicación de una Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en la Compañía para adaptarla a un Plan Estratégico?

Un 88% de los entrevistados están de acuerdo con la aplicación de la herramienta analítica de FODA, ya que permitirá determinar cuáles son esas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa y así aplicar medidas correctivas en aquellas zonas que más lo requieran para lograr los objetivos planteados por la organización y mejorar constantemente en los procesos que actualmente se manejan.

Sin embargo el 12% restante respondieron negativamente debido a que no conocen esta herramienta de análisis.

9. ¿Considera Usted importante a la productividad como proyecto de alcanzar niveles óptimos bajo el enfoque de la administración estratégica?

Casi una mayoría representada en un 98% está de acuerdo que la proyección de la productividad a niveles óptimos se realice bajo el enfoque de la administración estratégica, ya que permitiría alcanzar los objetivos. El restante 2% dice que desconoce el enfoque de la administración estratégica.

10. ¿Está Usted de acuerdo con el diseño de un plan estratégico que permita elevar la productividad en la Compañía Operativa de Alimentos, C.A. Mc Donald's Monte Carmelo?

El 100% de las personas entrevistadas están en total y absoluto acuerdo en el diseño de un plan que permita elevar la productividad a niveles óptimos y también optimizar los procesos. Es importante destacar que la puesta en marcha de la propuesta no garantiza el éxito, este depende de la disposición que tengan cada uno de los que conforman el equipo de trabajo y el entusiasmo con aras de mejorar cada día la empresa.

Mc Donald's es una empresa internacional con un sistema unificado girando todas sus funciones hacia un mismo fin ser productivos bajo el criterio de captación de ganancias y caracterizada por ofrecer el mejor servicio enfocada a satisfacer 100% al cliente.

Tiene como propósito desarrollar un Plan Estratégico llevado a cabo bajo el enfoque de la Administración Estratégica para elevar la Productividad de la Compañía Operativa de Alimentos C.A (CORCA), en Mc Donald's Monte Carmelo, ya que para esta empresa mantener un nivel de productividad es uno de los objetivos principales donde están involucradas las diferentes áreas de la organización para así lograr los resultados propuestos. La participación de todos es importante para lograr las metas de la organización.

Se pudo determinar que actualmente la empresa no cuenta con un Plan Estratégico bajo el enfoque de la Administración Estratégica que le permita garantizar un nivel de productividad óptimo y alcanzar las metas establecidas para un periodo dado, debido a que el personal involucrado no está totalmente capacitado para ejecutar el plan en forma eficiente y así lograr los resultados y por ende elevar la productividad.

Ahora se presenta el segundo caso exitoso de planeación estratégica el cual es la aplicación de un programa de Desarrollo Integral el cual consiste en la elección de normas para la toma de decisiones del municipio de Cotija de la Paz, realizada por Guillén, Tonatiuh Gobierno de Proximidad, la Capacidad y el Ingenio de la Gestión Local Mexicana propuesta que muestra la aplicación de la PE a un proyecto de desarrollo integral para mejorar la misión y la visión y objetivos con el fin de cumplir con los objetivos marcados en el programa de desarrollo integral y por consecuencia hacia donde se quiere destinar el gobierno del municipio de Cotija Michoacán.

2.2. Programa de Desarrollo Integral de Cotija (PRODISCO), Cotija de la Paz Michoacán

Este proyecto se inscribe en la interesante categoría de una planeación integral (con objetivos a mediano y corto plazo) que trasciende incluso los límites mismos de la propia administración municipal actual intenta romper con una de las cadenas que atan a los proyectos de este tipo. Algunas preguntas que se han planteado en el municipio de Cotija son: como resolver sus necesidades, como enfrentarse a la complejidad dictada por la

variedad de requisitos, de actores y al mismo tiempo a la realización que les impone el límite de tiempo y los recursos.

El primer paso para comenzar a generar respuestas, fue la elaboración de un diagnóstico que identificó cuáles eran sus retos. Mediante una convocatoria a la ciudadanía se crearon talleres para este fin y se comenzó a trabajar en el diseño de PRODISCO.

El plan de desarrollo consiste, básicamente, en establecer una serie de normas para la toma de decisiones de quienes guíen el desarrollo del municipio de Cotija de la Paz, cuatro son los rubros que comprende:

1. Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la institución:
Aprovechar algunas normas inscritas dentro de las legislaciones vigentes y otras a las que se han propuesto cambios, con su correspondiente insumo de tiempo y trabajo para la aprobación de reglamentos y responsabilidades
2. Aprovechamiento de la relación del municipio con su ambiente externo: Gobierno Federal, Estatal, Organismos Gubernamentales, no Gubernamentales, instituciones nacionales y extranjeras
3. Lineamientos para que este proceso de cambio responda a un uso y aprovechamiento adecuado y sustentable de los recursos
4. Preparar al municipio para una gestión eficaz y eficiente donde se satisfagan las demandas sociales (Guillén, 2007).

2.2.1. Reseña del municipio

Cotija de la Paz está emplazado en el límite norponiente del estado de Michoacán, sobre un valle delimitado por elevaciones al norte y sur que forman parte integral del eje neovolcánico transversal se sitúa a una altura aproximada de 1,630 metros, y colinda con el municipio de Jiquilpan al norte, con Villamar al noroeste, con Tocumbo al sur, mientras que al oeste y suroeste lo hace con el estado de Jalisco.

En él, se percibe una extraña mezcla de atraso y modernidad; de religiosidad ferviente y ruptura a la cultura tradicional (esencialmente por los braceros y la importante entrada de su dinero). Todas estas conductas y hábitos se ven reflejados en sus calles céntricas. Según expresan algunos funcionarios del ayuntamiento, gobiernos anteriores permitieron la construcción de viviendas en lugares de alta peligrosidad y que padecen la consecuente de falta de servicios: agua drenaje y electricidad, etc.

El valle de donde está emplazada Cotija está rodeado de montañas arboladas, con vistas espectaculares; el municipio cuenta con una presa que ha dado lugar a la laguna de San Juanico, uno de los polos de posible crecimiento que, junto con el casco urbano debidamente remodelado según el plan podrían hacer de Cotija un polo importante de turismo nacional e internacional.

2.2.2. Origen y puesta en marcha del programa

El gobierno municipal de Cotija del periodo 2005-2008, se planteó la necesidad de realizar un proceso de planeación integral que partiera de la expresión de las necesidades de la ciudadanía. Se tomó como base la agenda 21 local, Carta de la Tierra, Ordenamiento Ecológico Territorial (OET), el actual Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y el Plan de Desarrollo Urbano de Centro de Población (PDUCP) "como instrumentos rectores del Plan de Desarrollo Cotija". (Guillén, 2007)

Por otra parte los funcionarios de la actual administración han trabajado para poder contar con instrumentos técnicos: jurídicos, normatividad y mecanismos para acuerdos políticos y ciudadanos que soporten el plan y permitan su continuidad.

Fue así como mediante este esfuerzo recibieron un reconocimiento por haber sido el primer ayuntamiento que llevo a cabo la actualización de su programa de Desarrollo Urbano de Centro de Población, previa firma del convenio con la Secretaria de Urbanismo y Medio Ambiente del Estado de Michoacán para elaborar el Programa de Desarrollo Urbano del Centro de Población y del Ordenamiento Ecológico Territorial.

Se presenta de este modo al Programa de Desarrollo Integral Sostenible de Cotija (PRODISCO) como un instrumento de planeación y gestión que permitirá articular las acciones y recursos de los tres órdenes de gobierno: municipal, estatal y federal; partiendo de la perspectiva ciudadana y de gobierno local. (Guillén, 2007)

Para ello se firmó un convenio de coordinación con el Ejecutivo del Estado a través de la Secretaria de Planeación para llevar a cabo el proceso de planeación de PRODISCO. El objetivo principal de PRODISCO es el desarrollo institucional para un gobierno: económica y ambientalmente sustentable y socialmente incluyente. El programa aspira a ser una herramienta para auxiliar a las autoridades "en la toma de decisiones oportunas y adecuadas".

El programa de desarrollo Urbano de Cotija de la Paz, El (PDUCP), fue aprobado en sesión de cabildo el 20 de abril del 2006 y publicado en el periódico oficial el 16 de mayo del mismo año. Los motivos que dan origen al programa están basados en la problemática de falta de infraestructura y equipamiento urbano, crecimiento anárquico, problemas ambientales por contaminación de ríos, mantos acuíferos, aire y suelo.

El PDUCP se inserta en lo sucesivo dentro del PRODISCO, e involucra a los diversos órdenes de gobierno. Se puede mencionar también la participación de la Secretaria de Planeación del Estado (SEPLADE); Centro Estatal para el Desarrollo Municipal CEDEMUN; Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente (SUMA); SEDECO; Fomento Turístico; Secretaría de Turismo (SECTUR); Comisión Forestal del Estado (COFOM); Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL); Instituto Nacional de Antropología e Historia. (INHA); Generalitat de Valencia; Ayuntamiento de Alicante; las universidad Anáhuac y la universidad Michoacana; la universidad Politécnica de Valencia (España); la universidad

Miguel Hernández de Alicante; el Colegio de Michoacán UNAM; FIADES y la colaboración de la ciudadana española Dra. Pilar Mateo. (Guillén, 2007)

2.2.3. Funcionamiento del programa

Los objetivos generales de PRODISCO son: “contar con instrumentos técnicos, jurídicos y de participación ciudadana que sirvan como base y guía del desarrollo de Cotija de forma articulada, continua y permanente que permitan un desarrollo integral de todo el municipio, sin que a ello afecten los cambios de administración, partidos políticos o intereses ajenos a la colectividad.

Permitiendo así que con la participación ciudadana rompamos el círculo vicioso que se genera en cada término y principio de las administraciones municipales, ya que en los cambios de cada tres años se interrumpen la mayoría de las acciones y proyectos de trascendencia e importancia para el desarrollo.

Considerando que en un municipio como Cotija con tantos rezagos sociales, carentes de infraestructura, pocos recursos y muchas necesidades no se obtiene ese desarrollo anhelado con el corto tiempo, sino que debe de ser planeado, articulado, vigilado, orientado, e impulsado desde el sentir ciudadano con un horizonte de corto, mediano y largo plazo (Guillén, 2007).

Se busca el consenso y compromiso ciudadano, involucrarlo y hacerlo consciente de los beneficios del plan integral para el corto, mediano y largo plazo. Se ha establecido así un sistema de planeación democrática y participativa donde las opiniones e ideas de todos los sectores sociales, políticos y gubernamentales interactúen.

2.2.4. Contenido del plan de desarrollo urbano

Reubicación de:

- Casa de Cultura
- Biblioteca municipal
- Comandancia de policía

Reubicación y construcción de:

- Mercado municipal y bodegas de abarrotes
- Rastro municipal
- Palacio municipal
- Oficina del gobierno estatal
- Delegación de tránsito

Construcción de:

- Terminal de autobuses de pasajeros
- Cine
- Relleno sanitario regional

Mejoramiento de:

- Unidad deportiva
- Parques

Este proyecto garantizará en primer lugar la planeación para el uso de suelo, la infraestructura necesaria para lograrlo incluye la compatibilidad del uso del suelo; favorecerá la urbanización; propone adecuaciones a las actividades de diversos sectores como industria, comercio, transporte y abasto; descongestionará la vialidad del núcleo urbano; permitirá el uso de redes de agua potable y drenaje.

Por otro lado, las preocupaciones ambientalistas forman parte de esta planeación y por ello se han tomado en cuenta el impacto ambiental, se ha promovido la creación de parques y reservas ecológicas, y se ha hecho énfasis en la prevención de riesgos sanitarios, así como la prevención y atención a emergencias urbanas.

En todo este rubro, la matriz programática presentada hace hincapié en la elaboración de los programas y propuestas, así como en la corresponsabilidad con las instancias como Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), Comisión Nacional Forestal (CONAFORT), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

En la presa de San Juanico existe un proyecto de turismo alternativo, pesca y navegación recreativa, que incluye la construcción de dos tipos de cabañas, restaurante, alberca, caballerizas, juegos inflables, asadores locales artesanales, tienda de abarrotes, enfermería, muelle, áreas verdes y de acampado, albergue, administración, estacionamientos, tratamientos de aguas, entre otras opciones.

Como se observa en la tabla anterior, el PRODISCO incluye un diagnóstico integral de la planeación de desarrollo según componentes de servicios de agua, drenaje, transporte, imagen urbana, y fomento turístico. En todos estos proyectos que conforman el PRODISCO, si bien no hay una jerarquización de necesidades, se piensa recurrir a discusiones con la ciudadanía para priorizar los pasos a seguir una vez concretada toda la etapa de planeación y llegando el momento de pasar a las obras.

2.2.5. Evaluación del impacto del programa

Dentro de las consultas que se hicieron durante la visita de evaluación del Premio Gobierno y Gestión Local, se entrevistó a algunos ciudadanos que forman parte del Consejo de Ciudadanos de Cotija, quienes destacaron la labor que están realizando las autoridades para lograr acuerdos y consensos entorno al desarrollo del municipio.

Planes como el presentado por el municipio de Cotija pueden ayudar a solventar problemas tradicionales que aquejan a casi todos los municipios en su lucha contra los esquemas y modelos de desarrollo actuales como:

- La falta o escasa planeación: cuando existe, se hace a corto plazo debido a las normas restrictivas existentes y a la necesidad de mostrar logros inmediatistas.
- Cada administración inventa y reinventa sus planes y así las acciones realizadas son insuficientes y se truncan al cambio de administración.
- Toda esta falta de visión estratégica y los manejos poco adecuados (de lo social a lo político) provocan, rezago marginación, desaliento, desconfianza y pobreza. No se llegan a solventar las necesidades primarias de los municipios y no se piensa en las generaciones futuras.

En el terreno jurídico, se puede decir que el gobierno municipal de Cotija ha trabajado en el cambio de normatividades y ha formalizado sus acuerdos y acciones en actas y otros registros documentales.

Transporte público deficiente y monopolizado, defectuosa vialidad; todo ello producto de años de rezago y de caciquismo en Cotija. Cabe la esperanza que las actuales autoridades consientes de estos males logren, además de planear realizar en conjunto con la ciudadanía acciones para emprender los cambios necesarios.

Se pudo observar así mismo, la deteriorada imagen urbana, falta de programas de vivienda; mucha migración de los jóvenes hacia los Estados Unidos. Por la falta de planeación a largo plazo y por la incapacidad de algunos servidores públicos.

En cuanto a la dimensión de "Desarrollo Social Incluyente", que evalúa parámetros como: la prestación de servicios públicos, la promoción del deporte y la recreación, el carácter incluyente del desarrollo social, la promoción de la equidad de género, la atención de la población socialmente en riesgo, el carácter saludable del municipio, el impulso a la calidad de la educación básica, el apoyo a la población para que cuente con una vivienda digna, la contribución a la formación ciudadana y la asunción de la responsabilidad del combate a la pobreza.

Como recomendaciones al municipio de Cotija cabe señalar a que en el terreno de la participación ciudadana debe poder constar el padrón de las asociaciones civiles existentes en el municipio, así como la promoción y en un procedimiento de recepción de quejas y sugerencias.

Una de las principales ventajas del PRODISCO es que deja a la siguiente administración entrante un diagnóstico de la problemática y de los puntos de oportunidades, así como el inicio de una serie de acciones que deberán tener continuidad dados los compromisos suscritos con la ciudadanía. (Guillén, 2007)

Se puede destacar que este programa PRODISCO busca un desarrollo económico ordenado: incremento de empleos adecuadamente remunerados, mejoramiento de ciertas áreas, productos con valor agregado, turismo, un desarrollo ecológico y ambiental sustentable, preservación de la riqueza natural, equilibrio para beneficio de las actuales y futuras generaciones, desarrollo cultural, rescate de tradiciones, integración e incorporación de las personas y los nuevos hábitos que traen los que van a trabajar al extranjero.

El programa tiene el reto de sus próximas acciones, la apuesta al turismo, que debería sustentarse no solo en la parte de infraestructura, atractivos naturales, si no en un avance de la capacitación de la gente al frente del proyecto.

El programa PRODISCO resulta, un programa excepcional dadas las condiciones de atraso de Cotija por que el proceso de planeación les está permitiendo tener una visión más integral de los problemas de desarrollo, desafortunadamente, el propio programa sustentado en la agenda local no tiene matices que permitan apreciar logros de carácter cuantitativo y parcial de todos los esfuerzos.

El estar centrados en metas y objetivos los ha llevado, tal vez, a dilatar la adopción de cursos de acción, la asignación de recursos, la estructura con la que se llevara a cabo el plan. El papel de la planeación consiste en centrarse en áreas definidas y luego en descubrir y eliminar, mediante el proceso, aquellas áreas que no concuerden y agregar información que hubiera estado incompleta o incierta (retroalimentación estratégica).

Conclusiones preliminares

A continuación se muestra un cuadro en que se hace una comparación sobre los dos casos exitosos en los cuales se aplicó la PE para observar cuales y determinar cuáles son las diferencias y similitudes que tienen los proyectos y con el fin de observar como la PE aplicada al proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa" que brinda la asociación "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**" ayudará a optimizar los procesos y operación del proyecto y la toma de decisiones.

Tabla 2.1 Comparativo sobre casos de estudio

Descripción del caso	Diferencias	Similitudes	Aportaciones a la asociación “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.”
<p>Mc Donald’s Monte Carmelo, Puerto Ordaz III, se pretende aplicar la planeación estratégica para aumentar el nivel de productividad y cumplir con el objetivo de ofrecer mejor servicio y la satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con visión, filosofía ▪ Tiene una estructura organizativa (departamentalización). ▪ Identifica funciones generales y operativas ▪ Las funciones están ligadas a la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta establecer misión y metas ▪ Realizar un diagnóstico de la empresa ▪ Aprovechamiento máximo de los recursos y aumentar nivel de productividad ▪ Falta de preparación de los trabajadores y de conocimiento de funciones administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización del diagnóstico de la organización ▪ Realizar una análisis de la organización para verificar que cuente con los principios de organización ▪ Realizar un organigrama de funciones ▪ Aprovechamiento máximo de recursos ▪ Difusión de actividades realizadas por la asociación
<p>Programa de Desarrollo Integral Sostenible de Cotija (PRODISCO) como un instrumento de planeación y gestión que permitirá articular las acciones y recursos de los tres órdenes de gobierno: municipal, estatal y federal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con instrumentos jurídicos para gestión de recursos para el apoyo de la ciudadanía ▪ Fomenta la participación ciudadana ▪ Busca desarrollo integral del municipio ▪ Impulsa el desarrollo social ▪ Busca un desarrollo económico ordenado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta establecer misión, visión y filosofía ▪ Realiza un análisis de las necesidades demandadas de la población (diagnóstico) ▪ Gestiona recursos de manera eficiente y eficaz ▪ Falta de planeación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de estrategias que permitan el buen funcionamiento del programa de repartición de “Frutas y Verduras en tu Casa” ▪ Cumplimiento de metas y objetivos ▪ Capacitación del personal ▪ Seguimiento del programa

Fuente: Elaboración propia.

Con la aplicación de estas aportaciones se pretende hacer una reestructuración de toda la organización, así como la departamentalización para la mejora del proyecto de “Frutas y Verduras en tu Casa” con el fin de obtener una mejor distribución de productos perecederos en tiempo y de manera ordenada así como la gestión de los recursos humanos y financieros mejorando la capacidad de organización y la calidad en el servicio que brinda dicha asociación.

Es importante retomar de las aportaciones que se obtuvieron de la comparación, que es necesario comenzar por lograr un diagnóstico completo sobre la organización y un análisis que permita elegir cuales son las mejores opciones para diseñar estrategias de solución a los problemas con los que cuenta dicha organización y así mejorar la toma de decisiones

CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DEL MUNICIPIO DE TLATLAYA Y DE LA ASOCIACIÓN "ALIANZA POR EL DESARROLLO DE TLATLAYA"

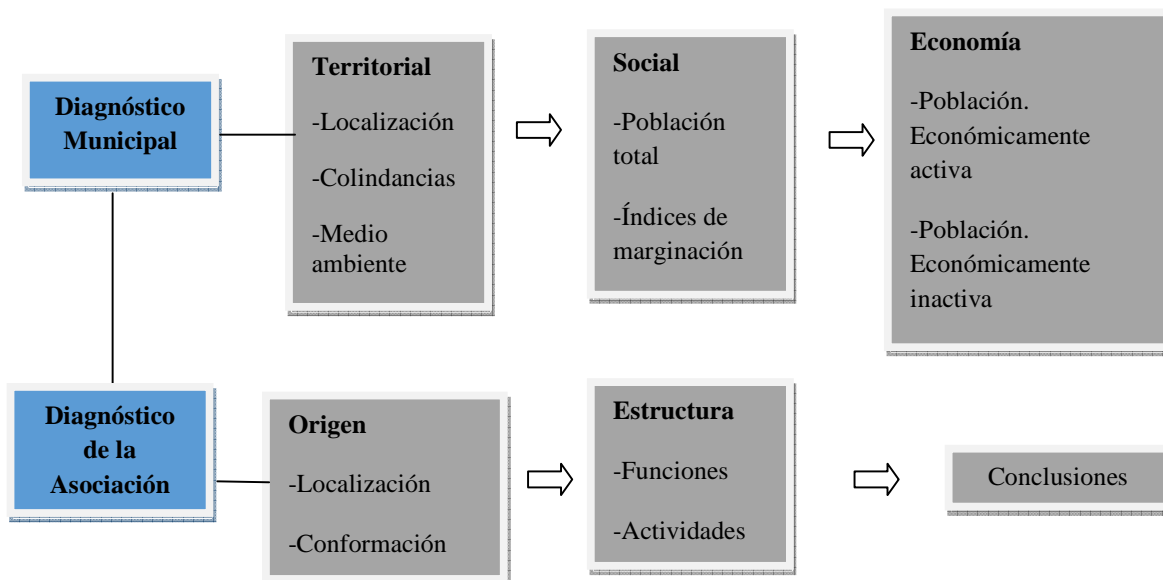
Introducción

En este capítulo se realizará, un diagnóstico del municipio de Tlatlaya, el cual nos ayudara a obtener datos específicos de la población de este, para saber en qué condiciones sociales, económicas y territoriales se encuentra, también tener un panorama claro de la situación actual de las necesidades que se presentan.

Posteriormente se realizará un diagnóstico a la asociación "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C." mediante indicadores, los cuales nos proporcionaran datos de la situación, es decir se realizará un diagnóstico que nos ayudara a evaluar sus componentes internos y externos de esta.

Dentro del diagnóstico de la organización se analizará que tanto se practican la, misión y la visión de la organización, así mismo el tipo de estructura que tiene la organización "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C." y el sistema de gobernabilidad que se establece; también se analizarán los aspectos relacionados con la planeación, la organización, la dirección, y el control de la organización.

Esquema 3.1
Contenido General Capítulo III

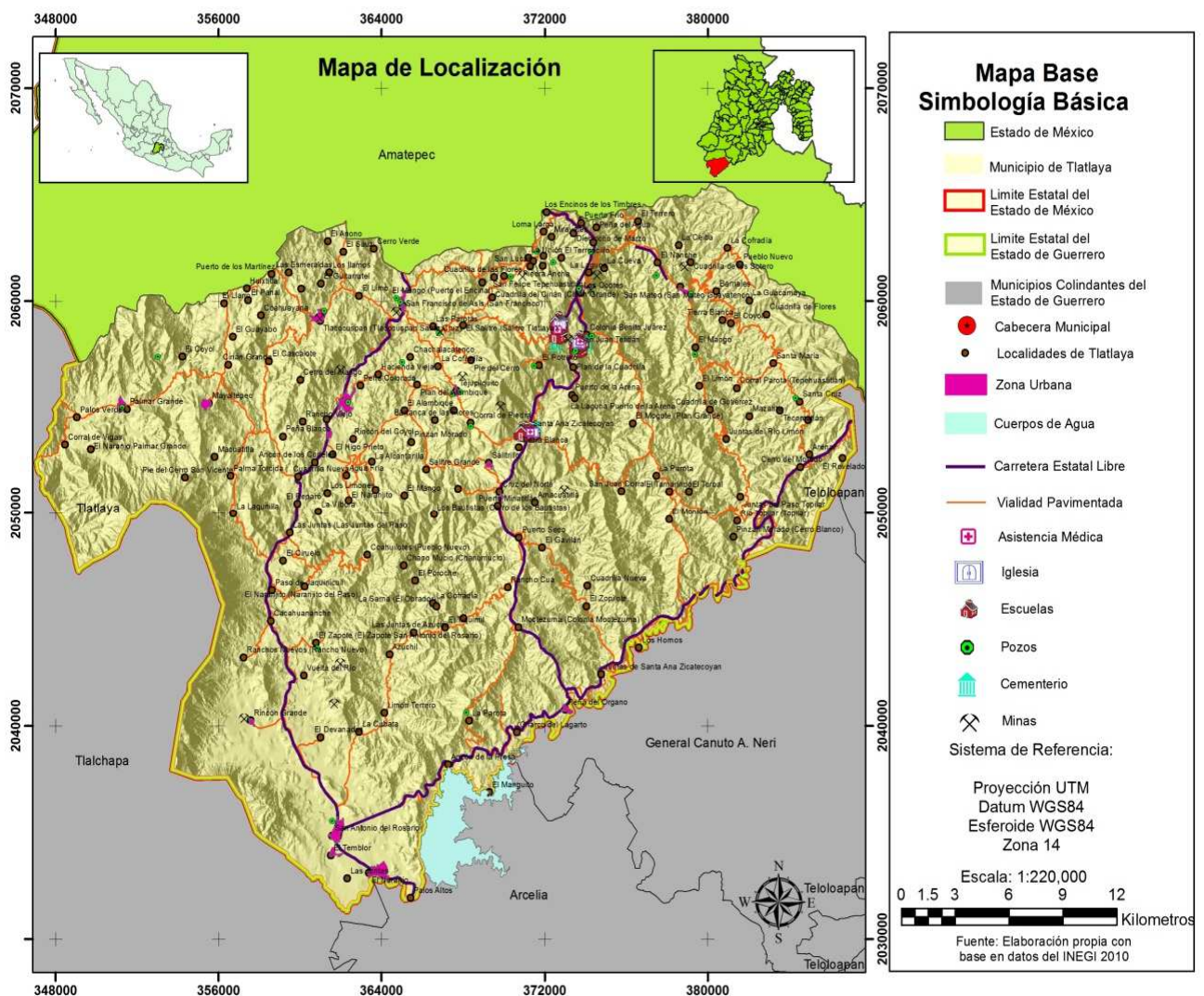


Fuente: Elaboración propia.

3.1. Delimitación Municipal

El Municipio de Tlatlaya se localiza en la porción suroeste del Estado de México, colinda al norte y al oriente con el municipio de Amatepec, Estado de México y al sur poniente con el Estado de Guerrero (Ver Mapa 3.1). Cuenta con una superficie de 79,892.10 has, lo que representa el 3.55% del territorio Estatal y ubica al municipio de Tlatlaya como el primero en extensión territorial; su cabecera municipal es Tlatlaya como se muestra en el siguiente mapa (Plan Municipal de Desarrollo Urbano de Tlatlaya, 2003).

Mapa No. 3.1 Localización Municipal



Fuente: Elaboración propia con base en marco Geoestadístico INEGI, 2010.

3.1.2. Clima

Los climas predominantes en el municipio de Tlatlaya son A(C) w2 (w) (i') g semicálido, subhúmedo, con precipitación de invierno menor a 5%, con escasa variación térmica y la temperatura más elevada ocurre antes del solsticio de verano. La temperatura máxima oscila entre los 22 y 23 °C., en los meses de abril y mayo; la mínima corresponde a enero y diciembre con un valor de 17 a 18 °C. Este tipo de clima se presenta aproximadamente en el 95.55% del territorio municipal, y se considera como uno de los elementos determinantes de la actual conformación natural del municipio.

El clima es un factor importante y es necesario tomarlo en cuenta, debido a que el proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa" es un proyecto el cual trabaja con productos perecederos y si no se mantienen frescos, podría generar pérdidas a la organización y esto causaría que el proyecto no tenga éxito.

Tabla 3.1 Usos de suelo

Usos de suelo	Tlatlaya Km ²	Estado de México Km ²
Superficie total	791.49	22,356.80
Superficie agrícola	37.26	10,352.21
Superficie de pastizal	255.90	3,284.29
Superficie forestal	52.54	4,075.48
Superficie urbana	1.06	870.77

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo de Tlatlaya 2013-2015.

En este cuadro se observa el municipio de Tlatlaya cuenta con una superficie de 37.26 Km² para el uso agrícola, es por eso que la asociación "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**" se muestra interesada en el apoyo a la población a través del proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa" ya que el municipio cuenta con un clima que favorece a la actividad agrícola, pero debido al relieve existente en el municipio dificulta los procesos de cultivo haciendo de este una actividad que se practica de manera escasa.

3.2. Aspectos demográficos

Con base en la información generada por INEGI en Censo Poblacional y Vivienda 2010, se puede observar que históricamente el poblamiento en el municipio de Tlatlaya se ha

caracterizado por presentar un crecimiento poblacional lento, a continuación se muestra una tabla general de la población en comparación con el Estado de México.

Tabla 3.2 Población

Población	Tlatlaya	Estado de México
Población total, 2010	32,997	15,175,862
Población total hombres, 2010	16,074	7,396,986
Población total mujeres, 2010	16,923	7,778,876
Porcentaje de población de 15 a 29 años hombres, 2010	24.7	27.3
Porcentaje de población de 15 a 29 años mujeres, 2010	25.3	26.9
Porcentaje de población de 60 y más años hombres, 2010	14.0	7.1
Porcentaje de población de 60 y más años mujeres, 2010	14.6	8.0

FUENTE: Censo Poblacional y Vivienda 2010, INEGI.

Como se puede observar en la tabla 3.2 en el municipio de Tlatlaya, existe mayor número de mujeres, en las diferentes categorías de edades que van de 15 a 29 años así como también en la población de 60 años y más. Esta información que se refleja en la tabla es causada por diferentes factores pero, puede ser que el más grande sea la migración, debido a que la mayoría de la población masculina decide salir del municipio para buscar nuevas oportunidades de empleo y así mejorar la calidad de vida de sus familias.

Este fenómeno se ha presentado con mayor influencia debido a las condiciones que presenta la población, es decir, como primer punto se puede observar que la mayoría de los habitantes carecen de una economía solvente para atender sus necesidades, si bien es cierto que la mayoría de la población que se dedica al cultivo se observa que no cuentan con un alto grado de estudios, esta característica se presenta en muchos casos debido a que el municipio está considerado con alto grado de marginación.

3.3 Población por localidad

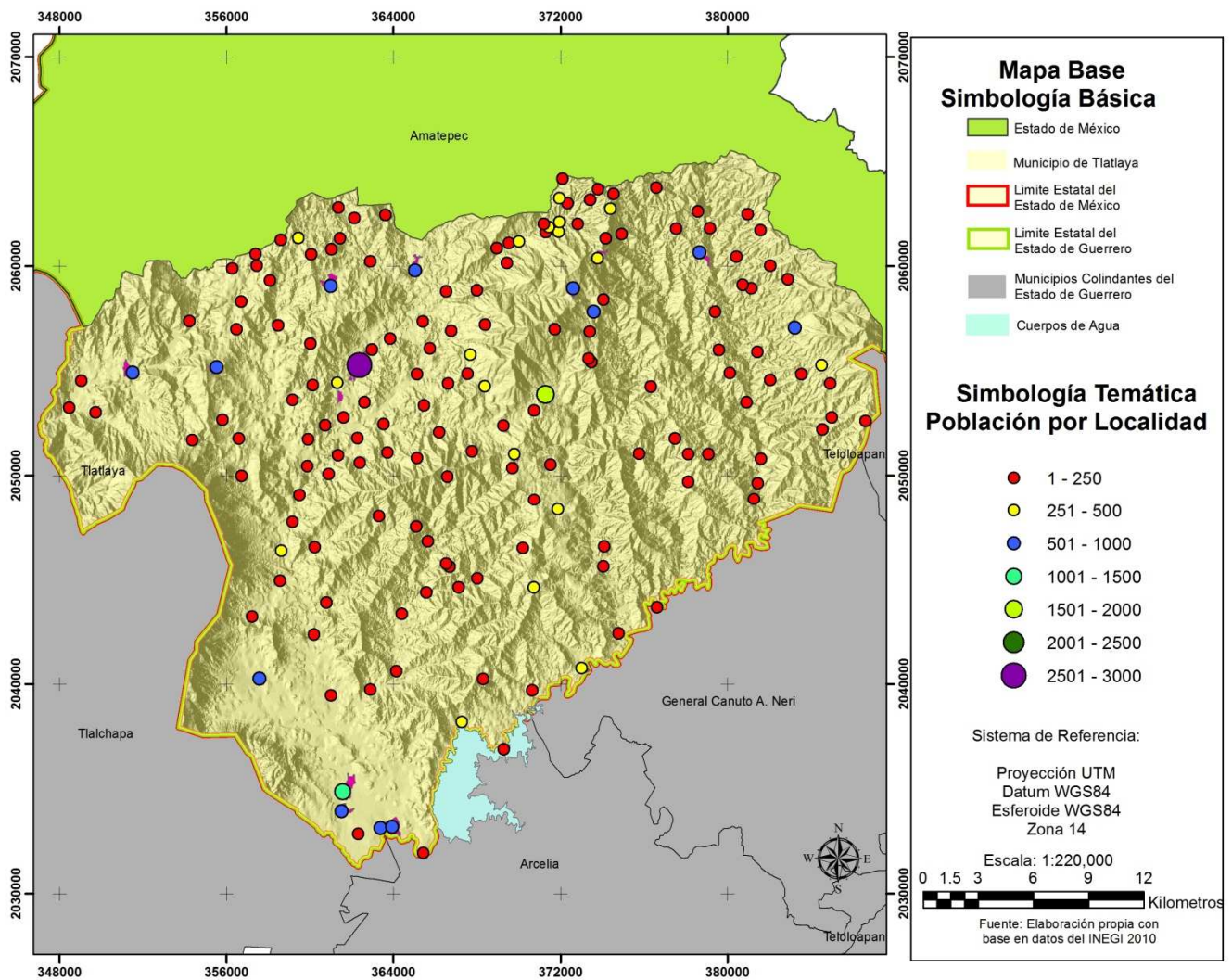
En la tabla 3.3 se encuentran las localidades con mayor población de cuatrocientos habitantes y más que existen en el municipio de Tlatlaya.

Tabla 3.3 Población por localidad

Localidad	Población total 2010	Población masculina 2010	Población femenina 2010
San Pedro Limón	2,722	1,288	1,434
Santa Ana Zicatecoyan	1,547	728	819
San Antonio del Rosario	1356	657	699
San Mateo (San Mateo Guayatenco)	950	453	497
Tlacocuspan (Tlacocuspan Santa Cruz)	928	460	468
Santa María	894	413	481
San Francisco de Asís (San Francisco)	843	410	433
El Naranja	819	384	435
Palmar Grande	656	343	313
Nuevo Copaltepec	655	313	342
Tlatlaya	572	269	303
Mayaltepec	560	270	290
San Juan Tetitlán	553	258	295
El Temblor	515	249	266
Rincón Grande	502	257	245
San Felipe Tepehuastitlán	493	241	252
Los Ocotes	455	225	230
Santa Cruz	436	209	227
Coatepec (Coatepequito)	426	210	216
Loma Larga	401	203	198
Las Esmeraldas	400	207	193
Subtotal	16683	8047	8636
Localidades de 399 a 150 Habitantes	10207		
Localidades con menos de 150 Habitantes	6107		
TOTAL	32997		

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010, INEGI.

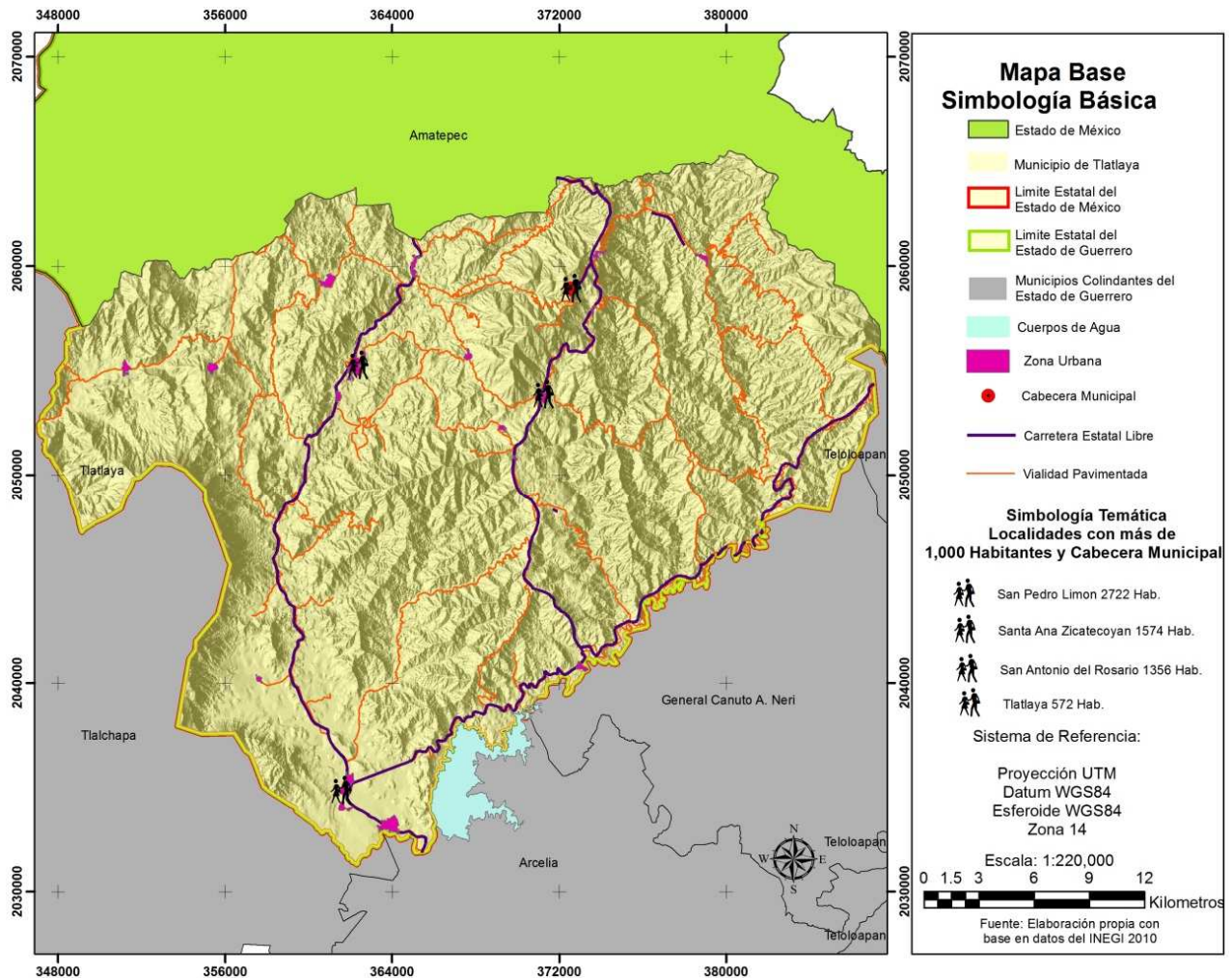
Mapa 3.2 Población por Localidad



Fuente: Elaboración propia con base en marco Geoestadístico INEGI, 2010.

A continuación se muestran las localidades que cuentan con mayor población en el municipio de Tlatlaya, en la cual destaca que se encuentran localizadas en las principales vías de comunicación lo cual permite su fácil acceso y conectividad en toda la extensión del municipio.

Mapa 3.3 Localidades con Mayor Población



Fuente: Elaboración propia con base en marco Geoestadístico INEGI, 2010.

En el mapa 3.2 se muestran las “4” localidades con mayor población, estas localidades son particularmente significativas debido a que cuentan con una mayor población y funcionan como centros de abastecimiento, es decir, la mayoría de la población de Tlatlaya acude a estas localidades para adquirir diferentes productos pero a precios muy elevados. De esta forma la “**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**” busca mejorar la calidad de vida de la población a través del proyecto “Frutas y Verduras en tu Casa” utilizando como puntos especiales de distribución estas 4 localidades.

Tabla 3.4 Hogares

Hogares	Tlatlaya	Estado de México
Tamaño promedio de los hogares	4.2	4.1
Hogares con jefatura masculina	5,934	2,841,143
Hogares con jefatura femenina,	1,936	847,910

FUENTE: Censo Poblacional y Vivienda 2010, INEGI.

En la tabla anterior se muestra que aunque la población femenina predomina en el municipio, en la mayoría de los hogares la jefatura la tienen la población masculina, esto se puede atribuir a que, aunque la población masculina es menor en Tlatlaya los hombres que radican fuera y dentro del municipio, mantienen relación y comunicación con sus familias y de igual manera aportan económicamente a sus familiares ingresos económicos recayendo en ellos la toma de decisiones de los hogares, es por eso que la vivienda es un tema que no se puede omitir, debido que es una variable la cual nos permite tener una idea sobre el promedio de habitantes que viven en un hogar mostrando la distribución de la población por localidad

Tabla 3. 5 Vivienda y urbanización

Vivienda y Urbanización	Tlatlaya	Estado de México	%
Total de viviendas particulares habitadas, 2010	7875	3,749,106	0.210
Promedio de ocupantes en viviendas particulares habitadas, 2010	4.2	4.1	4.2
Viviendas particulares habitadas con piso diferente de tierra, 2010	7357	3,527,805	0.208
Viviendas particulares habitadas que disponen de agua de la red pública en el ámbito de la vivienda, 2010	2119	3,383,410	0.062
Viviendas particulares habitadas que disponen de drenaje, 2010	5755	3,472,355	0.165
Viviendas particulares habitadas que disponen de energía eléctrica, 2010	7730	3,646,743	0.211

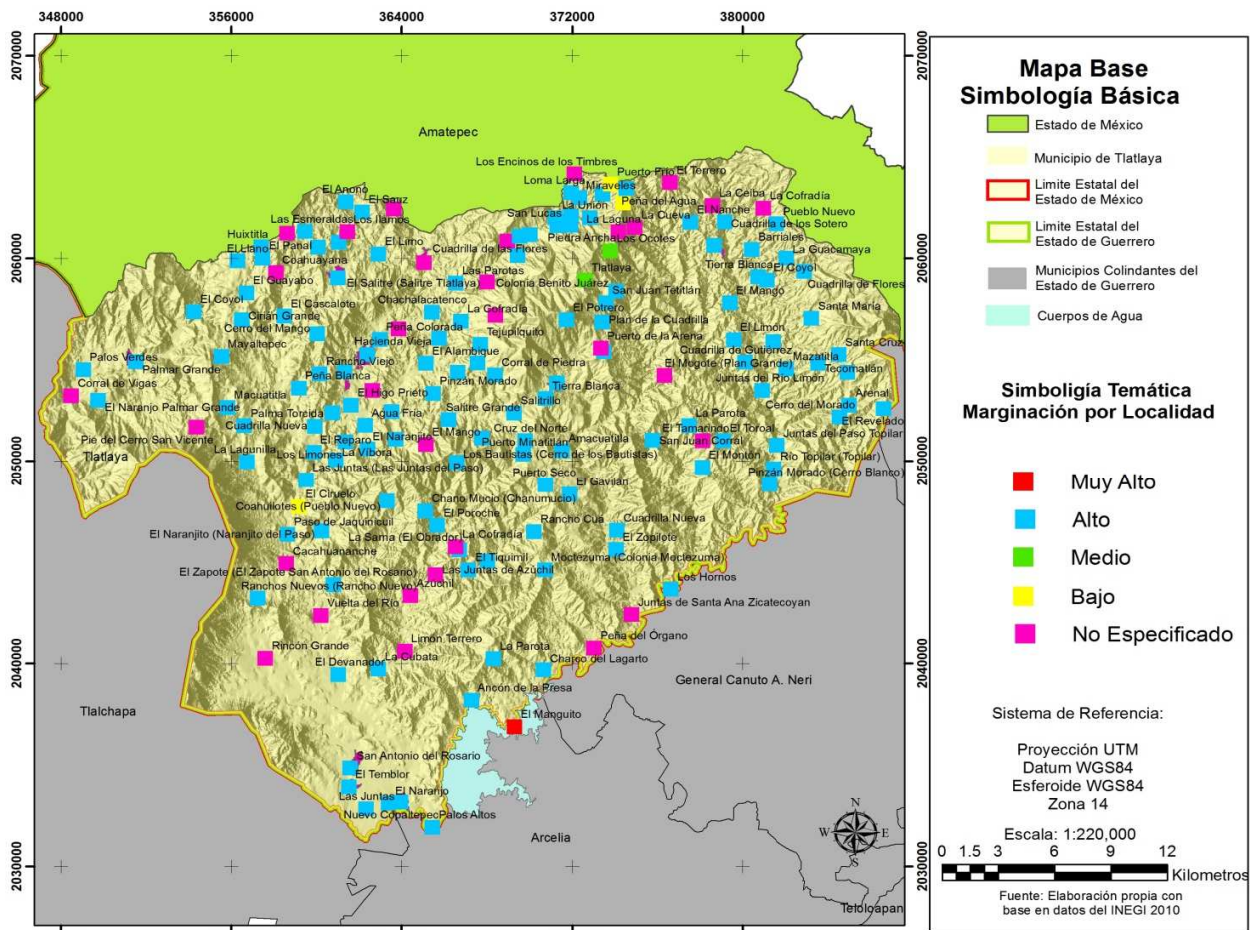
Fuente: Censo Poblacional y Vivienda 2010, INEGI.

En la tabla 3.5 se observa que la mayoría de las viviendas cuentan con un piso diferente al de tierra, sin excluir que existen aún casas que si lo tienen, y otro factor que se observa es que en el municipio de Tlatlaya se identifica un problema de dotación de la red pública de agua potable, y el drenaje, si bien es cierto que la mayoría de las personas cuentan con algún tipo de drenaje en el cual envía las descargas donde desembocan en ríos laderas terrenos baldíos etc., produciendo contaminación, que se convierte en un problema ambiental. Sin duda existe una buena dotación de servicio de energía eléctrica, aunque, es importante resaltar que solo existen las principales redes de energía y se puede decir que la población cuenta con este servicio casi en toda su totalidad.

3.4. Marginación

La marginación es un tema de suma importancia debido a que Tlatlaya es considerado uno de los principales municipios que presentan alto grado de marginación a partir de indicadores de educación, empleo, vivienda y distribución de la población en el territorio. El municipio de Tlatlaya, de acuerdo a datos del 2010, cuenta con 32 mil 997 habitantes. En el año 2000 estaba catalogado como un municipio con Alto grado de marginación con un índice de 0.5, situación que al año 2010 se mantiene en el mismo nivel aunque con una variación negativa de -0.22. Siendo el segundo municipio de la región con mayor marginación, sólo después de Luvianos.

Mapa 3.4 Marginación



Fuente: Elaboración propia con base en catálogo de localidades SEDESOL¹ y marco Geoestadístico INEGI, 2010.

¹ Información recuperada del Catálogo de localidades SEDESOL, disponible en <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun> consultado en junio de 2013.

Como se observa en el mapa 3.3 casi la mayor parte de las localidades del municipio presenta alto grado de marginación en base a datos del Catálogo de localidades de la SEDESOL, esta cifra es representativa lo cual indica que en el municipio se requiere de ayuda por parte del gobierno y mejorar así la calidad de vida de los habitantes.

Es por esto que **“Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.”** brinda apoyo a través del programa “Frutas y Verduras en tu Casa”, con el objetivo de alcanzar la cobertura total del proyecto para combatir la marginación en la cual se encuentra inmerso el municipio de Tlatlaya, de esta forma se observará en el capítulo 4 la aplicación del modelo de PE y se demostrará si es funcional el proyecto de “Frutas y Verduras en tu Casa”.

Tabla 3.6 Educación

Educación	Tlatlaya	Estado de México
Población de 6 y más años	29,008	13,267,167
Población de 5 y más años con primaria	12,407	4,457,432
Población de 18 años y más con nivel profesional	16,56	1,635,377
Población de 18 años y más con posgrado, 2010	160	99,285
Grado promedio de escolaridad de la población de 15 y más años	6.2	9.1
Alumnos egresados en preescolar	557	293,811
Alumnos egresados en primaria	843	293,300
Alumnos egresados en secundaria	741	244,740
Alumnos egresados en bachillerato	190	100,706
Alumnos egresados en primaria indígena	0	2,845

Fuente: Censo Poblacional y Vivienda 2010, INEGI.

La educación es un indicador de desarrollo que existe en el municipio, porque, entre más preparada este la población mayor cantidad de oportunidades tendrán para aumentar el desarrollo y aumentar la calidad de vida de los Tlatlayenses.

Alfabetización

La tasa de alfabetización promedio de las personas de 15 a 24 años es de 98.5% dividiéndose en la de hombres con un 98% y las mujeres con un 98.9% de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, Censo Poblacional y Vivienda 2010.

Por otro lado se observa que la mayoría de la población va en decadencia en la educación, porque, la población de 6 y más años es de 29,008 personas y solo 12,407 cuentan con primaria y 1,656 cuentan con nivel profesional 160 con posgrado, este factor puede atribuírsele al desempleo y pocas opciones de escuelas que existen en el municipio.

Tabla 3.7 Salud

Salud	Tlatlaya	Estado de México
Población derechohabiente a servicios de salud	25823	8,811,664
Población derechohabiente a servicios de salud del IMSS	179	4,473,887
Población derechohabiente a servicios de salud del ISSSTE	2803	1,023,277
Población sin derechohabiencia a servicios de salud	7084	6,128,990

Fuente: Censo Poblacional y Vivienda 2010, INEGI.

El sistema de salud es uno de los principales servicios con los que sí cuenta la población del municipio ya que con los diferentes mecanismos de afiliación se ha logrado que en su mayoría que la población cuente con este servicio de salud. Sin embargo las clínicas son escasas en el municipio y los derechohabientes tienen que salir del municipio a un hospital cercano haciendo este servicio deficiente en cuestión de ubicación de hospitales en dicho municipio.

Tabla 3.8 Actividades primarias

Actividades primarias	Tlatlaya Ha.	Estado de México Ha.
Superficie sembrada total	40,728	885,469
Superficie sembrada de frijol	8	14,434
Superficie sembrada de maíz grano	12,213	566,437
Superficie sembrada de pastos	28,112	81,003
Superficie sembrada de tomate rojo (jitomate)	15	1,226
Superficie sembrada de tomate verde	15	3,351

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo de Tlatlaya 2013-2015

Como principal fuente económica primaria se encuentra la siembra de maíz con 12,213 Has, seguida de la siembra de tomate rojo y verde, y por último la cosecha de frijol.

Cuadro 3.9 Actividades terciarias

Actividades terciarias	Tlatlaya	Estado de México
Tianguis, 2009	5	1,237
Mercados públicos, 2009	0	654

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo de Tlatlaya 2013-2015

Otro factor importante que se muestra en la tabla anterior es que no existe comercio formal de manera que las actividades económicas son bajas para el desarrollo del municipio de Tlatlaya, pero altas en los costos para la adquisición de productos de consumo básico.

3.5. Diagnóstico de la “Alianza por el desarrollo de Tlatlaya A.C.”

En primer lugar comenzaremos por recordar el modelo de planeación estratégica de Sergio Kauffman que se explicó en el capítulo I, el cual parte del diagnóstico para analizar el estado en el que se encuentra una organización para así poder dar paso a las estrategias las cuales nos llevarán al logro de objetivos y metas. Ahora el diagnóstico comenzará por hacer el análisis de la organización, tanto de sus factores internos como externos como se muestra en el siguiente esquema.

Esquema 3.2



Fuente: (Rogel, 2009)

La “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.” se fundó ante el licenciado Francisco Arce Ugarte, notario público número dos del distrito judicial de Temascaltepec con residencia en Tejupilco el día 30 de Abril del 2001, mostrando a este el permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores número (15000238), expediente (0115000238), Folio

número (360), por medio del cual la Secretaria del ramo concede permiso para constituir una Asociación Civil bajo la denominación **"Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."**

Estos datos son extraídos de la escritura notarial número setecientos cuarenta y dos volumen ordinario número siete. Esta asociación cuenta con un registro actual de 2, 800 asociados, algunos de los objetivos de la organización son:

- Elevar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tlatlaya.
- Integrar una visión de sociedad que sintetice la armonía de voluntades entorno al desarrollo de Tlatlaya.
- Será una instancia de Gestión Social.
- Promover el desarrollo intelectual, moral, físico, económico, técnico, social y cultural del Municipio de Tlatlaya.
- Representar y defender los intereses de sus asociados, aprovechando los recursos naturales, tecnológicos, financieros y humanos además de los apoyos de dependencias gubernamentales y no gubernamentales.
- Concretar con las dependencias gubernamentales los presupuestos y ejecución de programas de fomento productivo y desarrollo social, favorables a los ciudadanos del municipio de Tlatlaya.
- Promover gestionar y/o establecer programas para la construcción de represas y bordos que permitan el almacenamiento de agua para el riego y abrevadero.
- Asesoría jurídicamente a los socios y ciudadanos del municipio de Tlatlaya en materia civil penal y agraria promover y estimular la participación de los jóvenes en actividades de tipo cultural, deportivo, social y económico, entre otros.

Duración de la asociación: tendrá una duración de noventa y nueve años. Patrimonio Social: el patrimonio social de la Asociación Civil se constituye por:

- Las cuotas que al efecto determinen los asociados en asamblea general.
- Los bienes o derechos que por cualquier título aporten los asociados o que en cumplimiento de su objeto adquiera la asociación.
- Los donativos, subsidios o cooperaciones que reciban de particulares o instituciones Públicas o Privadas.

Estos datos son extraídos de la escritura notarial número setecientos cuarenta y dos volumen ordinario número siete. **"Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."** es una organización que surge debido a las carencias y de la falta de apoyo de la administración municipal para atender las necesidades crecientes de la población Tlatlayense, además busca atender las necesidades básicas de la población de uno de los municipios con más alto grado de marginación en el Estado de México, y de esta manera pretende buscar el desarrollo del municipio y de la región.

3.6 Análisis Interno

Como se mencionó anteriormente en el análisis FODA se requiere de identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades y amenazas, en este apartado se pretende realizar un análisis interno de la organización, es decir todas aquellas debilidades y fortalezas con las que cuenta la **"Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."** como pueden ser: disponibilidad de recursos de capital personal activos cantidad de productos estructura interna y de mercado, es por eso que a continuación se muestra el esquema siguiente el cual será el análisis interno de la asociación.

Esquema 3.3



Fuente: Secretaría de Desarrollo Rural, Dirección General de Programas Regionales y Organización Rural, 2009.

Dentro del análisis interno también se estudiaron los siguientes aspectos. La estructura de la organización se encuentra establecida de la siguiente manera:

- a) Asamblea general de los asociados
- b) Consejo directivo (Presidente, tesorero y vocales)
- c) Comité de vigilancia (presidente, tesorero y vocales)

Dentro del consejo directivo los integrantes podrán tener su cargo durante tres años, pudiendo reelegirse por una sola ocasión y tienen a su cargo el cumplimiento de las resoluciones del consejo y de las asambleas así como de la asignación y renovación del personal administrativo.

El presidente a su vez tiene la obligación de:

- a) Representar legalmente a la asociación y ejecutar las decisiones de la asamblea de asociados y del consejo directivo
- b) Firmar actas las actas correspondientes en unión del presidente del comité de vigilancia y del secretario
- c) Convocar y organizar las asambleas del consejo

El comité de vigilancia es el órgano encargado de verificar la correcta actuación correcta del consejo directivo y duraran tres años en su cargo y podrán ser reelectos, además, continuaran en sus funciones hasta que la asamblea general ordinaria, designe personas que habrán de sustituirlos y estos tomen posesión de sus cargos.

Las obligaciones de los asociados serán:

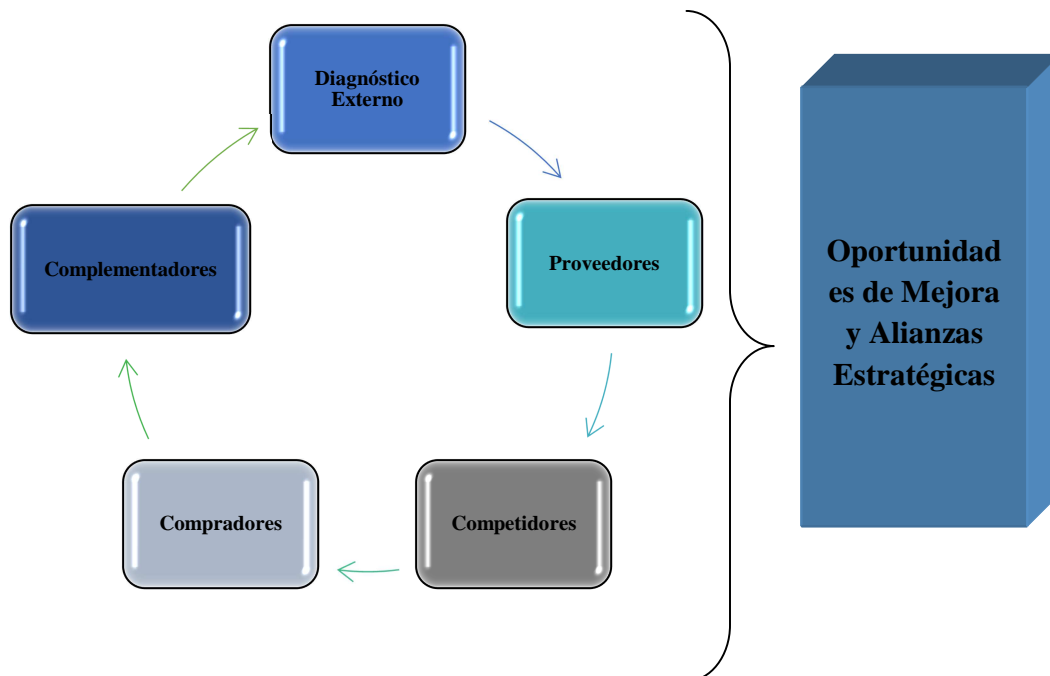
- a) Cumplir con las disposiciones de estos estatutos, con los acuerdos de la asamblea general y del consejo directivo
- b) Desempeñar personalmente y en forma eficaz las comisiones y cargos que les sean conferidos por la asamblea y el consejo directivo
- c) Asistir a las asambleas y poner en conocimiento de estas, todos aquellos asuntos de interés general que se refieren a la asociación
- d) Cubrir puntualmente el pago de las cooperaciones y cuotas que determine la asamblea general.

Estos datos fueron extraídos de la escritura notarial número setecientos cuarenta y dos volumen ordinario número siete.

3.7. Análisis externo

El análisis externo es aquel en donde se estudian oportunidades y amenazas que son las posibles situaciones a las que se enfrenta la asociación, es decir aquellas circunstancias externas del ambiente que rodean o se encuentran fuera de la organización como pueden ser: buena conexión en vías de comunicación, competencia, radio de influencia etc.

Esquema 3.4



Fuente: Secretaría de Desarrollo Rural, Dirección General de Programas Regionales y Organización Rural, 2009.

Las oportunidades son aquellos factores positivos que se presentan el entorno de la ubicación de la asociación y podrán ser aprovechados de manera eficiente. Una vez determinando cuales son los factores positivos y negativos que podrían tener influencia sobre la organización en términos de restringir o facilitar el logro de objetivos se podrá identificar cual será el camino a hacia donde se podrá dirigir la empresa y el proyecto "Frutas y Verduras en tu Casa".

Dentro del análisis externo de la asociación se encontraron algunas actividades que desarrolla como son:

- a) Promover la apertura de nuevos caminos rurales y de saca, así como la conservación de los existentes, para facilitar el acceso a las comunidades para lograr una mejor integración, intercambio y comercialización de productos
- b) Promover y estimular la participación de los jóvenes en actividades de tipo cultural, deportivo, social y económico.
- c) Adquirir, construir arrendar o por cualquier otro título, poseer los bienes inmuebles, los derechos reales y los bienes necesarios, o convencionales para cumplir con los objetivos principales de la asociación, así como para la aceptación de donativos, legados, herencias o usufructos, fideicomisos y la celebración de cualquier otro acto o contratos sin finalidad de lucro, tiendan al aumento, desarrollo o consolidación del patrimonio de la asociación.

En esta asociación, cabe destacar que los interesados en formar parte de la misma deberán de cumplir con el llenado de una carta compromiso y una cedula de inscripción, la carta compromiso es con el fin de cumplir con las obligaciones y los derechos que se encuentran estipulados como son el de asistir a las asambleas, presentar propuestas que generen oportunidades para el beneficio de los asociados.

Conclusiones preliminares

En este capítulo se diagnosticó la ubicación del municipio de Tlatlaya y este se ubica en la porción suroeste del Estado de México contando con una superficie de 79,892 has; otra característica importante es el clima ya que para efecto de esta investigación, el clima, juega un papel importante, debido a que el fenómeno de estudio es la repartición de productos alimenticios, de tal forma que, el clima debe ser considerado ya que la base principal del proyecto son los productos perecederos, existen dos tipos de climas que imperan en el municipio, el semicálido subhúmedo predominantemente en invierno y el cálido subhúmedo en verano.

Por otra parte en la cuestión demográfica en el municipio existe mayor número de mujeres de edades de entre los 15-29 años de edad y población mayor de 60 años, según los datos del INEGI del Censo Poblacional y Vivienda 2010, sin duda este fenómeno es causado por diferentes factores, sin embargo, cabe destacar que la migración es un tema que impacta de manera significativa debido al rezago con el que cuenta el municipio, como por ejemplo: escasas de empleo, falta de escuelas, servicios públicos deficientes, y poca infraestructura.

Dentro del diagnóstico de la asociación se puede observar que está constituida por una asamblea, un consejo directivo, y un comité de vigilancia, siendo estas tres, las figuras más representativas de la organización y en quienes recae la responsabilidad de dirigir y aprovechar los recursos de manera eficiente.

Otro punto a señalar son las actividades que tiene la asociación de manera externa, como la participación en programas de diferente índole que promueve el gobierno promoviendo la participación ciudadana con el objetivo de beneficiar a la población y a los socios de la organización.

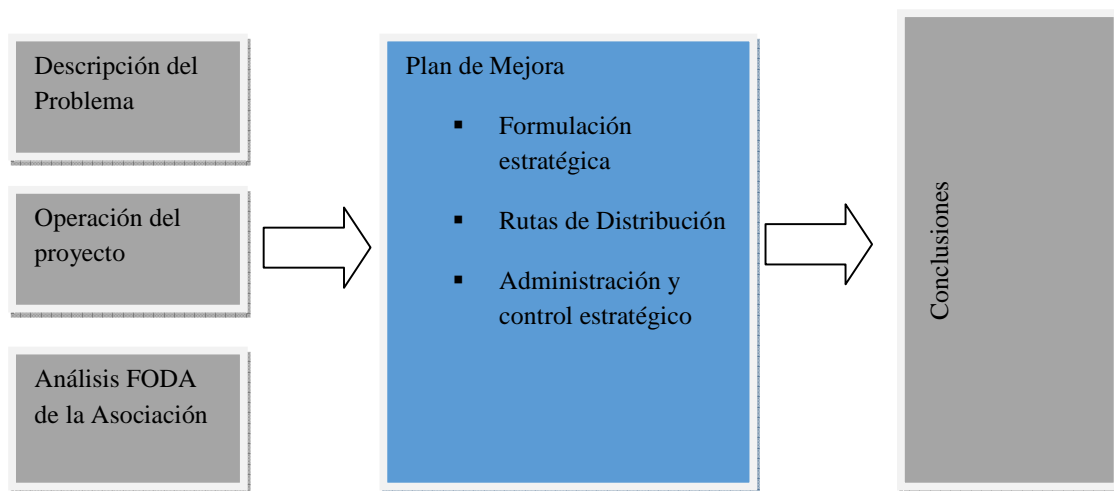
Capítulo IV Propuesta: Planeación Estratégica aplicada al proyecto “Frutas y Verduras en tu Casa” de la “Alianza por el desarrollo de Tlatlaya A. C.”

En este capítulo se tomará en consideración todo lo antes visto, como primer paso se tiene que la aplicación de la planeación estratégica es de suma importancia para la organización **"Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."** La Asociación se ha preocupado por aumentar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tlatlaya, así como promover el desarrollo de los habitantes de dicho municipio. Además de que su nivel de influencia de dicha asociación es casi en su totalidad del municipio cabe destacar que atiende a problemas de índole social, económica, territorial etc.

Sin embargo uno de los factores por los cuales surge este proyecto, es porque desde una perspectiva territorial, las zonas en las que se encuentra asentada la población del municipio de Tlatlaya son zonas muy accidentadas y de difícil acceso para la introducción de servicios, así mismo como el comercio, salud, recreación etc.

De esta forma se ha interesado en crear un programa de desarrollo que les permita a su comunidad participar en el proyecto "Frutas y Verduras en tu Casa", el cual les permite con una módica cantidad, adquirir una despensa con la cual una familia de tamaño medio se puede alimentar durante el lapso de 7 días.

Esquema 4.1 Contenido General Capítulo IV



Fuente: Elaboración propia.

4.1. Descripción de la problemática en la distribución de productos alimenticios

En el municipio de Tlatlaya se ha obstaculizado la satisfacción de los productos alimenticios, ya que en ocasiones los costos de traslado son muy costosos además también existen problemas de acceso de los productos ya que en el municipio existen caminos de terracería con una longitud que sobrepasa en ocasiones los 10 km y con servicios de transporte inadecuado e ineficiente.

En la óptica del crecimiento económico se observa un problema tradicional de concentración de actividades económicas en áreas específicas del municipio; En San Pedro Limón los días viernes se realiza el comercio más dinámico de todo el municipio, atrayendo población de las localidades en un radio de más de 15 kilómetros. Santa Ana Zicatecoyan por ser el único centro de población que cuenta con una institución del nivel superior ha permitido desarrollar un comercio con influencia en toda la parte noreste del municipio.

4.2. Operación del Proyecto

En consecuencia la forma de operar del proyecto es que los asociados que están inscritos en el proyecto dan una cooperación cada semana para que con el dinero recabado se rente un camión que va hacia la central de abasto del Distrito Federal y allí se compran los productos de consumo básico previamente se elabora un estudio, el cual consiste en una encuesta en la cual se consideran algunos productos de la canasta básica que son consumidos con mayor frecuencia esto permite a los organizadores comprar frutas y verduras que la población demanda.

Después para el regreso, al llegar al municipio de Tlatlaya toda la mercancía llega al domicilio donde se encuentra ubicada la asociación para armar los paquetes alimenticios y después de que son armados los paquetes estos son entregados a los responsables de cada localidad que correspondan.

De tal manera, que los responsables de cada localidad serán los encargados de la repartición de los paquetes alimenticios, para cada uno de los asociados inscritos en el programa de "Frutas y Verduras en tu Casa" que correspondan a las diferentes localidades que conforman el municipio de Tlatlaya, de tal forma que, en este punto es donde se diseñara

una forma de repartición rápida y efectiva que tendrán que realizar los responsables de cada zona asignada.

A continuación se muestra el procesamiento de la información de las entrevistas realizadas a los socios de la organización "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**" y derivado de esto se identificaron los siguientes productos que generalmente se utilizan en la preparación de alimentos en la cocina tradicional de Tlatlaya, se llegó a determinar los siguientes insumos:

- 2 kg de jitomate
- 1 kg de tomate
- 1 kg papa
- ½ kg chile
- ½ kg cebolla
- 1 ½ kg naranja
- 1 ½ kg Plátano (según temporada)

4.3. Plan de mejora aplicación del modelo SHKG

4.3.1. Análisis FODA de la organización "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya, A. C."

Para comenzar se recordará el modelo de planeación estratégica que presenta Sergio Kauffman González porque, para este modelo comienza por realizar un análisis (FODA), para esta investigación se realizará un análisis de la asociación "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**", el cual permite diagnosticar cual es la situación actual de dicha organización para identificar cuales son los factores que aumentarán el buen funcionamiento entre los departamentos y asignación de funciones que realiza el personal.

Tabla 4.1 Fortalezas

FACTOR	IMPLICANCIA
La organización actualmente cuenta con un registro de 2800 socios.	Lograr un mayor apoyo de los programas federales para el fortalecimiento de los socios.
La representatividad legal se adjudica a la existencia de poderes a través de Presidente Secretario y Tesorero.	Se genera mejor organización en las funciones administrativas y financieras de la organización.

FACTOR	IMPLICANCIA
La organización tiene once años funcionando en el territorio municipal.	Mayor grado de experiencia y nivel aceptable dentro del proceso de desarrollo.
De acuerdo a informes del tesorero de la asociación, reporta que se cuenta con informes administrativos y financieros.	Se tiene transparencia en los ingresos y egresos de la asociación.
La mesa directiva de la organización, está conformada por personal que cuentan con un grado de instrucción del nivel profesional (Ing. agrónomos, abogados, profesores, etc.).	Mejor desarrollo y funcionamiento en el proceso de administración y producción de la organización.
Actualmente la organización es beneficiaria con el crédito por parte del gobierno federal a través del Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO).	Generación de empleos directos, mayor producción de los socios y apoyos a terceros.

Fuente: Elaboración propia con base en archivos de la "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."

Tabla 4.2 Debilidades

FACTOR	IMPLICANCIA
La organización no cuenta con objetivos específicos del programa apoyo alimenticio.	El funcionamiento de la organización se vería afectado al no tener definido el rumbo para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos.
Actualmente la asociación no cuenta con instalaciones adecuadas para la producción y separación de los alimentos.	Se incrementan los costos en el desarrollo de sus actividades y la atención al público, es de manera informal.
La plantilla del personal no está actualizada (expedientes no actualizados).	El funcionamiento administrativo de la sociedad se ve afectado y se origina desorden hacia el interior de la misma.
No se cuenta con un control específico de prestaciones de los socios.	Informalidad en la rendición de cuentas y se afectan las finanzas de la organización.
Contratación de servicios externos para transportación de productos de mayor volumen.	Aumento en los costos de traslado y distribución de los productos en los mercados.
Existe poca o nula investigación de apertura de mercados para comercializar los productos agrícolas.	Menor demanda y exceso de oferta en sus productos.
La asociación NO aplica encuestas de satisfacción de los socios.	No se puede medir el grado de cumplimiento de los objetivos y el nivel de aceptación sobre la administración y funcionamiento de la asociación.

FACTOR	IMPLICANCIA
La accesibilidad es limitada en algunas parcelas de los socios, ya que son terrenos con pendiente y existen largas distancias.	Incremento en el traslado de productos y disminución en los beneficios de los socios.

Fuente: Elaboración propia con base en archivos de la "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."

Tabla 4.3 Oportunidades

FACTOR	IMPLICANCIA
Cubrir la necesidad de abastecimiento de equipo y software para la localización geográfica de las zonas productivas de los socios.	Cubrir las metas y alcances planteados en el programa estratégico de apoyo al "Componente de Apoyo a la Cadena Productiva de los Productores de Maíz y Frijol" (PROMAF).
Celebración de convenios y alianzas estratégicas con otras organizaciones.	Expansión de la organización y apertura de mercados a otros niveles.
Implementación de tecnologías que permitan la diversificación de productos.	Producción a mayor escala y mejor calidad en los productos.
Incremento en el crédito anual por parte de PROMAF.	Mayores beneficios a los socios e incremento en el bienestar social de la comunidad.
Existencia de mercados locales y regionales para la comercialización de sus productos.	Asegurar la venta de sus productos y maximizar las ganancias de los socios.
Parcelas disponibles para su adquisición por parte de los productores.	Aumento en la producción de los socios.
Adquisición e implementación de sistemas de riego en el proceso de producción.	La organización tendrá un incremento en la producción todo el año y no dependerá a la producción de temporal.

Fuente: Elaboración propia con base en archivos de la "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."

Tabla 4.4 Amenazas

FACTOR	IMPLICANCIA
Desaparición de programas y apoyos para el fortalecimiento de agricultores y ganaderos gubernamentales a nivel estatal y federal.	Inestabilidad en los ingresos de los socios y la desintegración de la organización.
Mercado inestable para la comercialización de los productos de la organización en la región, en el estado y en el país.	Generar endeudamiento de los productores con proveedores e instituciones financieras y pérdidas económicas en la organización.
No salir beneficiados en los programas del gobierno a nivel estatal o federal ej. (PROMAF).	Los socios tendrían que auto financiar los procesos de la producción.

FACTOR	IMPLICANCIA
Aumento de precios en insumos y materia prima (gasolina, materiales, semilla, alimentos, forraje, fertilizantes etc.).	Se genera el incremento en los costos de producción y traslado.
Plagas (roedores, gusanos, aves etc.) y enfermedades.	Contaminación de los productos perecederos del programa "Frutas y Verduras en tu Casa"
Parte de la población del municipio, migra hacia otros municipios, estados y/o países.	Provoca el desaprovechamiento de parcelas productivas con el abandono por parte de los productores y el endeudamiento de la cooperativa.

Fuente: Elaboración propia con base en archivos de la "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."

De acuerdo a la información obtenida del análisis FODA, se observa que la Asociación presenta severas dificultades en el programa de desarrollo social que trabaja, "Frutas y Verduras en tu Casa", ya que presenta las siguientes limitaciones:

- No cuenta con objetivos específicos del programa apoyo alimenticio.
- La asociación no cuenta con instalaciones adecuadas para la producción y separación de los alimentos.
- Contratación de servicios externos para transportación de productos de mayor volumen.
- La accesibilidad es limitada en algunas localidades, ya que son terrenos con pendiente y existen en largas distancias.
- Aumento de precios en insumos y materia prima (gasolina, materiales, semilla, alimentos, forraje, fertilizantes etc.).

Para seguir con la aplicación de la planeación estratégica el modelo de Sergio Kauffman González, muestra como siguiente paso a los fundamentos estratégicos, los cuales para esta investigación son la misión y la visión con la que cuenta la Asociación "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."

4.3.2. Fundamentos estratégicos en el proyecto "Frutas y Verduras en tu Casa"

Misión

La "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C." es la organización con capacidad de gestión de asistencia social más importante del municipio que cuenta con un equipo de trabajo comprometido a generar un proceso permanente de calidad de vida entre sus socios.

Visión

Brindar servicios de asistencia social a través de la gestión de recursos para promover el desarrollo agropecuario, social y económico, fomentando un sentido responsabilidad integral, para incrementar los beneficios y el número de socios afiliados a la "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."

4.3.3. Formulación de estrategia

En este punto se explica cómo es que se trazaron las rutas, se empezara por explicar que la estructura vial que presenta el municipio de Tlatlaya, cuenta con dos carreteras pavimentadas (primarias) que comunican al municipio de los Cuervos a Ciudad Arcelia y de la Cabecera Municipal de Amatepec a Ciudad Arcelia. Estas carreteras al interior del municipio comunican a San Antonio del Rosario con San Pedro Limón, Santa Ana Zicatecoyan y la cabecera Municipal de Tlatlaya.

4.3.4. Rutas de distribución

Como se menciona en el párrafo anterior el trazado de las rutas se genera a partir de las vías principales (primarias) de comunicación con las que cuenta el municipio de Tlatlaya, de tal forma que estas a su vez se encuentran intercomunicadas con las cuatro localidades más pobladas del municipio.

En esta investigación se ha estado mencionando que la forma en que operará esta propuesta será que una vez que se ponga en marcha el programa de "Frutas y Verduras en tu Casa", el camión que será el encargado de transportar los productos perecederos hacia el municipio de Tlatlaya, principalmente a la cabecera municipal que es donde se encuentra establecida la **"Alianza por el desarrollo de Tlatlaya A.C."** esta a su vez empezara con el proceso de empacado de los productos.

Una vez empacados los productos se repartirán en las cuatro localidades con mayor número de población, debido a que se encuentran interconectadas hacia la mayor parte de las localidades del municipio, una vez entregadas las despensas estas se repartirán a los encargados de cada zona y estos a su vez serán las personas que repartan en las localidades que abarquen su zona, de tal forma que, se pretende hacer llegar la despensa en su totalidad a los socios que demanden la ayuda.

A continuación se presenta un listado de los representantes de cada zona, así mismo los representantes de localidad:

Tabla 4.5 Rutas de distribución						
DIA DE ENTREGA	ZONA	LOCALIDAD	RESPONSABLE DE ZONA	RESPONSABLE DE COMUNIDAD	TELEFONO	HORA
VIERNES	ZONA 1	San Mateo	Adán Beltrán Idelfonso 7222566640 7223892377 CEL.	Fabián Vences Contreras	716 1718653 7221280569	10:30
		La Cofradía		Alfredo Vences Rojo	7224226020	11:00
		Pueblo Nuevo		Reyna Peña Vences Generoso Mendiola Aguilar	7221109315 7223735474	11:30
		Los Barriales		Adelfo Gutiérrez Jiménez	716 1612048 7222910293	12:30
		La Guacamaya		Mariano Francisco Blas	7223889151	13:00
		El Coyol		Demetria Cardoso Peña	716 16 10727	13:30
		Cuadrilla de Flores		Joaquín Flores Peña	716 1718704 7221050843	14:30
		Corral Parota		Margarito Hernández Beltrán Venustiano Morales Pérez	716 1612270 7221019978	15:00
VIERNES	ZONA 2	El Mango	José Baena Vences 716 5966008 7221241914	Salvador Ocampo Vences	7222518157	16:00
		El Limón		José Bahena Vences	716 5966008 7222298744	16:30
		Cuadrilla de Gutiérrez		Timoteo Popoca Barrera		17:00
		Juntas del Rio Limón		Guillermino Gutiérrez García Ángel Cardoso Morales		17:30
		Juntas del Paso de Topilar		Oscar Morales Rojas		18:00
		Río Topilar		Víctor Campuzano Bernal	7224228631	18:30

Continuación

DIA DE ENTREGA	ZONA	LOCALIDAD	RESPONSABLE DE ZONA	RESPONSABLE DE COMUNIDAD	TELEFONO	HORA	
SABADO	ZONA 3	Santa María	Baltazar Vargas 716 1718598 7224282360	Antonio Ocampo García Rodolfo Torres Peña	716 1611570 716 1966004 716 1718614 7221735875	11:00	
		Santa Cruz		MAURILIO VENCES LORENZO RUFINO ESTRADA LEON	7222957894 716 1718749	12:00	
		Corral de Piedra II		Guillermino Morales Lorenzo	7224229827 7222567860	13:00	
		El Arenal		Baltazar Vargas Salgado	716 1718598 7224282360	14:00	
		Cerro del Morado		Bernardo Reyes Vargas		14:30	
		El revelado		Norberto Martínez Vargas	716 1612215	15:00	
		Tecomatlan		Fausto Cortez Martínez	7223800958	16:00	
		Mazatitla		Mario Ambrosio Rojas	716 1718734 7224702206	17:00	
MIERCOLES	ZONA 4	Peña del Agua	Isidro Mena Vences 7223486227	Manuel Hernández Ramos	7222843418	10:00	
		Teopazul		Erick Bernal Lujano	7221471349	10:30	
		Los Hornos, la Cueva		Jazmín Beltrán Terrones	7223649922	11:00	
		Los Ocotes		Omar Hernández Santos	7221196567	11:30	
		Tlatlaya		Kenia Estrada Ugarte	7224114915	12:00	
		El Potrero		Claudio Lagunas	7221463393	13:00	

Continuación

DIA DE ENTREGA	ZONA	LOCALIDAD	RESPONSABLE DE ZONA	RESPONSABLE DE COMUNIDAD	TELEFONO	HORA
MIERCOLES	ZONA 5	Colonia Benito Juárez	Álvaro Simón Fuentes 7221822285	José Vidal Rivera Martínez	7221573797 716 1718 613	14:00
		San Juan Tetitlan		Álvaro Simón Fuentes	7221822285	14:30
		Plan de la Cuadrilla		Dinora Santos Rios		15:00
		Puerto de la Arena		Vicente Dámaso Marín	7223487773	16:00
MIERCOLES	ZONA 6	La Parota	Humberto Tapia Espinoza 716 1718677	Simitrio Martínez Jaimes		10:00
		El Tamarindo		Leonor Hernández		10:30
		El Toroal		Vicente Ayala Basilio	7222939367	11:00
		El Monton		Cristóbal Estrada Quintana	7222939531 CL. 7224456438	11:30
		San Juan Corral		Humberto Tapia Espinoza	716 1718 677	12:30
MIERCOLES	ZONA 7	Santa Ana Zicatecoyan	Mayorico Molina PEÑA	Antonio Rojas Ramón Ernesto Ortega Vázquez Bonfilia Molina Dimas	716 1616 167 716 1616 190	14:00
		Salitrillo		7221029097	Raúl Acosta Mercado	7221463783
MARTES	ZONA 8	Cruz del norte	JUAN CARDOSO BRUNO 7221519445 7224203072	Demetrio Velázquez Millán		10:00
		Cerro de los Bautistas		Abel Carlos Estrada		11:00
		Cerro de Aguatepec				11:00
		Amacuatitla		Alejandra Onofre Ciriaco		12:00
		Puerto Seco		Antonio Flores García	716 1718586	12:30
		El Gavilán		Roberto Carbajal Estrada	7223987707	13:00
		Moctezuma		Vitorina Martínez Antunez		14:00

Continuación

		Rancho Cua		Javier Berrum Solano Telesforo Juan Casillas		14:30
		La Parota		Modesta Vences Rodríguez		15:00
MARTES	ZONA 9	Ancon de la Presa	Oscar Montes De Oca De La Sancha 7224129304	Griselda De La Sancha Beltrán		16:00
		El Charco		FLORENCIO JULIAN DOMÍNGUEZ	767 6715633	16:30
		Peña del Órgano		Modesto Flores Castrejón		17:00
		Juntas de Santa Ana		Salvador Enciso Sotelo	551 1530617	18:00
		Los Hornos		Salvador Enciso Sotelo	551 1530617	18:00
		Zopilote		Raymundo Castrejón Lopez		18:00
		Cuadrilla Nueva (Zopilote)		Raymundo Castrejón Lopez		18:00
JUEVES	ZONA 10	San Pedro Limón	Filemón Castañeda Benítez 716 2686067	Oficina Unisur Carlos Enciso Rodríguez Ma. Del Carmen Velázquez	7224455921 7224005988	10:00
JUEVES	ZONA 11	Salitre Ojo de Agua	Lic. Rigoberto Tavira Macedo 7223910155 Cel. 716 268 6308	Rigoberto Tavira Macedo	7223910155 Cel. 716 268 6308	10:30
		Higo Prieto		Agustín Ortiz Benítez	7224225978	11:00
		Rincón del Aguacate		Fidelia Lopez Julián		11:30
		Ancon de los Curieles		Ma. De Los Ángeles Salgado	7229181437	12:00

Continuación

DIA DE ENTREGA	ZONA	LOCALIDAD	RESPONSABLE DE ZONA	RESPONSABLE DE COMUNIDAD	TELEFONO	HORA
JUEVES	ZONA 12	Agua Fría	Ma. Angélica García Estefanía	Ma. Angélica García Estefanía		12:30
		La Alcantarilla		Ma. Angélica García Estefanía		12:30
		Pinzán Morado		Ma. Angélica García Estefanía		12:30
JUEVES	ZONA 13	Macuatitla	Ma. Del Carmen Velázquez Sotelo 7224005988	Cionela Benítez Granados	72221004552	13:30
		Palma Torcida		Castel Granados Hernández	7224451578	14:00
		La Lagunilla		Esteban Velázquez Álvarez	7221840531	14:30
JUEVES	ZONA 14	Cuadrilla Nueva	Josué Hugo De La Sancha Macedo 7221004863 7224225936	Pablo Cobos Costilla	716 1610794	13:00
		El paso del Juaquinicuil		Graciela Macedo Santos	7221817549 7224225936	15:00
		El Cacahuananche		Josafat Pérez Tapia	7221228166	15:30
		Las Junatas del Paso		María Lopez Ugarte		16:00
		El Ciruelo		Nahúm Carbajal Flores	716 1610435	16:30
		El Naranjito		Jesús Hernández Avilés	7221377379	17:00
VIERNES	ZONA 15	Zapote	Francisco Pérez Benítez 7222933628	Ascensión Benavidez Aguirre	7222932646	10:00
		Vuelta del Río		Melecia De La Paz Medina	7221068018	10:30
		Rincón Grande		Elvia García Estrada	7222933628	11:00
		Devanador		Rodolfo Hernández	7223802475	11:30

Continuación

DIA DE ENTREGA	ZONA	LOCALIDAD	RESPONSABLE DE ZONA	RESPONSABLE DE COMUNIDAD	TELEFONO	HORA
VIERNES	ZONA 16	La Cubata	Marco Antonio Flores García 716 1718586	Hermínio Rojas		12:00
		Limón Terrero		Juan Rebollar Albiter	7221834469	12:30
		El Azuchitl		Julián Avilés González		14:00
		Juntas de Azuchitl		Cornelio Flores Escobar	7221770647	14:00
		El Tiquimil		Silvino Valencia		14:00
		El Poroche		Silvino Valencia		14:00
VIERNES	ZONA 17	San Antonio del Rosario	Miguel Mondragón Yáñez 7321001038 7676772103	Ernesto Vences Demetrio Ofelia Núñez Alpizar Sofía Navarro Arias	767 6772022 767 6772072	15:00
		El Temblor		Lazara Mendoza Salgado	7676772270	16:00
		Las Juntas del Río de Abajo		Lazara Mendoza Salgado	7676772270	16:00
VIERNES	ZONA 18	El Naranjo	Justo Salgado Rivera 732 6743168 732 1043925 CEL.	Justo Salgado Rivera	732 6743168 732 1043925	17:00
		Nuevo Copaltepec		Simón Herrera Jiménez	7326743281	17:30
JUEVES	ZONA 19	Barrio de la Uva	Juan Avilés Bautista 7221450433 CEL.	Simón Herrera Jiménez	7326743281	18:00
		San Lucas		Simón Herrera Jiménez	7326743281	18:00

Continuación

DIA DE ENTREGA	ZONA	LOCALIDAD	RESPONSABLE DE ZONA	RESPONSABLE DE COMUNIDAD	TELEFONO	HORA
JUEVES	ZONA 20	Corral de Piedra I	Santos Gómez Beltrán 7223947921	Rogelio Doroteo González Roberto Doroteo Benavides	7224752788 7221006514	10:30
		El Suchual		Alicio Rogel Arana	7224753129	10:30
		Tejupilquito		José Luis Hernández Domínguez	7221248383	11:00
		Las Parotas		Santos Gómez Beltrán	7223947921	12:00
		San Francisco de Asis		Graciela Pérez Lopez	716 1712078	12:30
JUEVES	ZONA 21	El Limo	José Mara Anselmo 716 1611766 7221612836	Lilia Pérez Vences	7221374682 7223654130 CL.	13:00
		El Zauz		Ramiro Ramírez Erazo		13:30
		Tlacocuspan		José Mara Anselmo Lucía León Vences	716 1611766 7221612836	14:00
		Esmeraldas		J. Carmen Martínez Antunez		15:00
		Puerto de los Martinez		J. Carmen Martínez Antunez		15:30
JUEVES	ZONA 22	EL Panal	Samuel Benítez Ávila 7221463519 7223725599	Samuel Benítez Ávila	7221463519 7223725599	16:00
		Huixtitla		Odilia Jaimes Guadarrama	7222518508	16:30
		El Guayabo		Jesús Galindo Mariano	7224557960	17:00

Continuación

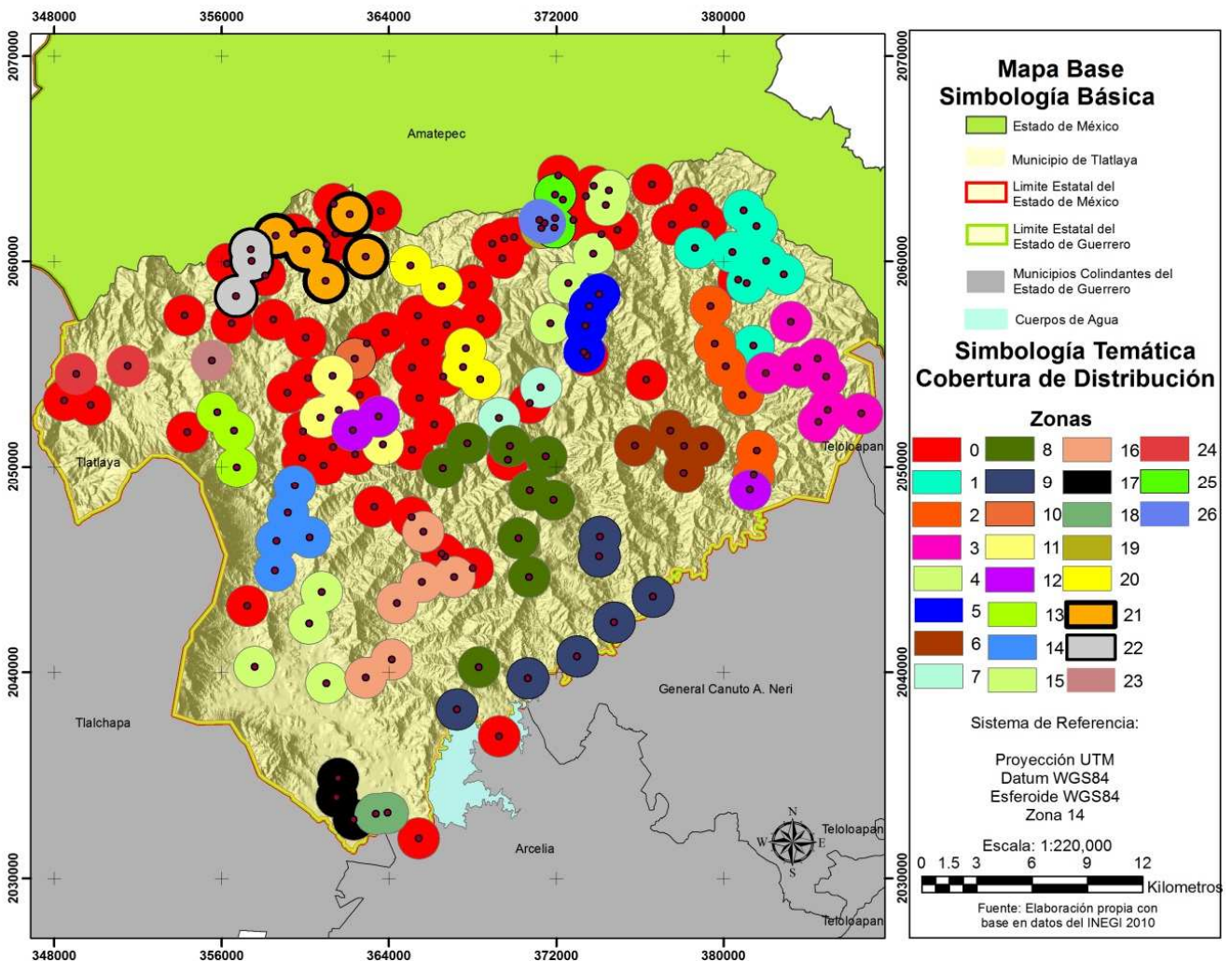
DIA DE ENTREGA	ZONA	LOCALIDAD	RESPONSABLE DE ZONA	RESPONSABLE DE COMUNIDAD	TELEFONO	HORA
JUEVES	ZONA 23	Mayaltepec	Aniceto Vázquez Vivero 7224455632	J. Guadalupe Acuña Antunez	7221016457	17:30
JUEVES	ZONA 24	Palmar Grande	AURELIA ESTRADA VAZQUEZ 716 4882635	Marino Arzola Marrón Graciela Abad Costilla	716 4882621 7223480907 7221319090	18:00
		Palos Verdes		Teódulo Rodríguez Acuña	7221841224	18:30
SABADO	ZONA 25	Loma Larga	Miguel Ángel Domínguez Macedo 7222297903 7224166585 CL.	Eleuterio Lopez Domínguez		10:00
		Piedra Ancha		Miguel Ángel Domínguez Macedo	7222297903 7224166585 CL.	10:30
SABADO	ZONA 26	Coatepec	Pablo Lagunas Apolinar 7224106967 CL.	David Peña Cecilio	716 5962103 7223749264	11:00
		La Unión		Pablo Lagunas Apolinar	7224106967	11:30

Fuente: Elaboración propia con base en archivos de la "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."

La tabla anterior muestra la propuesta de la distribución de los productos alimenticios que se pretenden entregar en todo el municipio esto será a través de zonas, las cuales están integradas por las diferentes localidades que conforman el municipio de Tlatlaya esta repartición será mediante un responsable de zona, es decir, al responsable de cada zona la asociación le entregará la cantidad de despensas que tendrá que otorgar en las localidades que integran su zona y mediante un responsable de cada comunidad siendo estos los que tendrán que hacer llegar la despensa a cada miembro afiliado de la asociación y que participe en el proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa".

En el siguiente mapa se muestran las zonas en las que se dividió el municipio de Tlatlaya, esta división se hizo para el trazado de las rutas cubriendo todas las localidades dentro del municipio de Tlatlaya, estas zonas como se observa en el tabla anterior tienen un día específico para recibir la cantidad exacta demandada por las localidades y también el horario en que deberán ser entregadas las despensas.

Mapa No. 4.1 Cobertura de la distribución



Fuente: Elaboración propia con base en marco Geoestadístico INEGI, 2010.

El horario de reparte es considerado en un promedio de 7 a 8 horas que son las que normalmente se laborarían en un trabajo común es decir se considera que se empiece a repartir a las 10:00 a.m. hasta las 6:00 p.m. este horario puede variar un poco debido a los retrasos con los que se pudieran enfrentar el repartidor.

A continuación se presentan los objetivos y las metas a las cuales se desea cumplir con el fin de que los habitantes del municipio de Tlatlaya aumenten su calidad de vida beneficiándose de manera conjunta con los proyectos que maneja esta asociación.

Tabla 4.6 Objetivos y Metas

Objetivos	Metas
Contar con recursos financieros suficientes para cubrir los gastos implicados en la distribución de productos alimenticios.	Gestionar recursos financieros, materiales y humanos para llevar alimentos de la canasta básica a las familias Tlatlayenses a precios inferiores a la comercialización en mercados y plazas locales del municipio de Tlatlaya.
Adquirir productos alimenticios a menor costo.	Lograr que las familias de escasos recursos que viven en el municipio tengan accesos a los alimentos de la canasta básica a precio de un solo intermediario.
Analizar y procesar la información actualizada sobre la demanda de productos alimenticios.	Determinar los productos que integran el paquete alimenticio para cubrir las necesidades básicas de una familia en una semana.
Establecer un reglamento adecuado sobre la forma de operación del proyecto.	Generar un proceso de concientización entre las personas que van a recibir los paquetes alimenticios respecto al costo de recuperación para que continúe operando el proyecto.

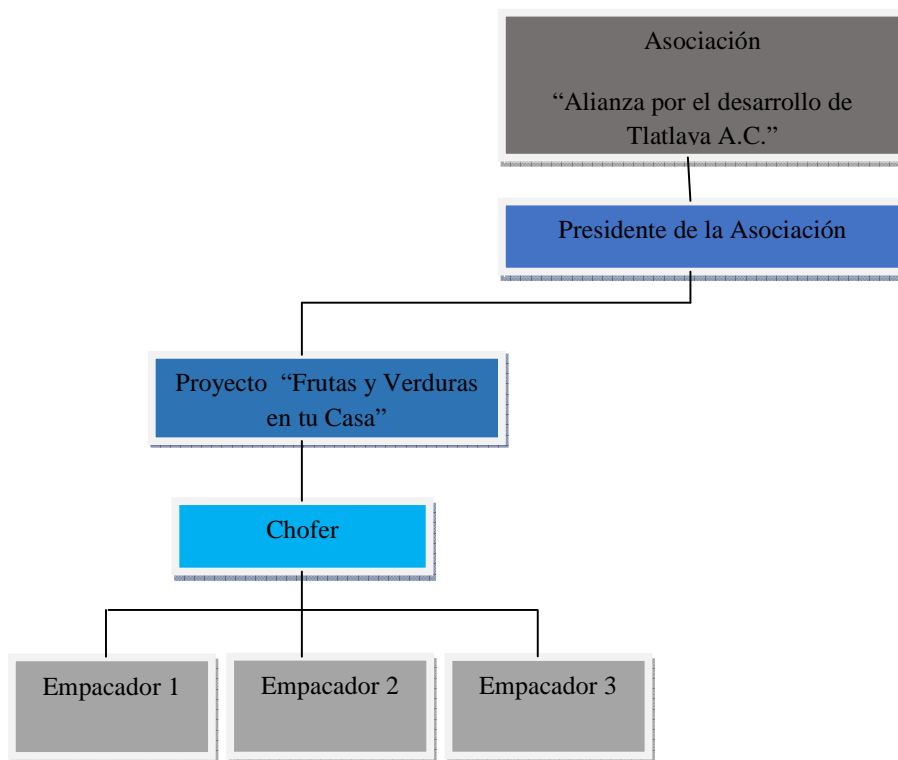
Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

4.3.5. Administración y control estratégico, ejecución seguimiento y evaluación de planes y programas.

En esta etapa se muestra un organigrama en el cual se refleja la estructura organizacional que tendrán los encargados de la ejecución del programa de "Frutas y Verduras en tu Casa", además se presenta información a detalle sobre los cálculos que se realizaron para determinar los kilogramos de los cuales estarán integradas las despensas y por último se presentara un formato con el cual se llevara a cabo la evaluación sobre el funcionamiento del proyecto. La administración queda integrada de la siguiente manera.

Esquema 4.2

Administración de la "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."



Fuente: Elaboración propia.

4.3.6. Relación de costos del proyecto "Frutas y Verduras en tu Casa".

Cuadro 4.7

Costos de productos

Producto	Cantidad por kg	Costo unitario por Kg aproximado	Costo total
Jitomate (Saladette a granel)	1	\$12.37	\$12.73
Tomate con cascara a granel	1	\$7.50	\$7.50
Papa Blanca a granel	1	\$8.82	\$8.82
Chile (Serrano)	½	\$9.25	\$4.62
Cebolla	½	\$7.75	\$3.87
Naranja (Valencia a granel)	1½	\$4.00	\$6.00
Plátano (Tabasco a granel)	1½	\$5.75	\$8.62
Total	8	\$55.44	\$51.44

Fuente: Índice Nacional de Precios y Cotizaciones 2013.

El costo que tendrá la despensa que se pretende elaborar es de \$51.44, sin embargo también se tomara el costo adicional que tendrá la despensa por paquete el cual será de \$60.00 con el cual se pretende solventar los gastos de la inversión inicial para, gastos de transporte empaque y gastos generales. A continuación se desglosa en la siguiente tabla el costo que tendrán las despensas por persona.

Tabla 4.8 Productos y despensas

Producto	Cantidad	Costo por Despensa	Total de Despensas
Jitomate	2	\$60.00	2000
Tomate	1		
Papa	1		
Chile	½		
Cebolla	½		
Naranja	1½		
Plátano	1½		
	8		

Fuente: Elaboración propia.

Un punto que es de suma importancia y que se tiene que mencionar es que los productos con los cuales se pretende armar las despensas es, que una vez adquiridos, estos llegan al centro de acopio con el que cuenta la asociación "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**" para la separación y conformación de las despensas.

De tal forma que a continuación se muestra una tabla con la cantidad exacta de kilogramos que se pretenden adquirir.

Tabla 4.9 Despensas por región

Producto	Kilogramos por despensa	Despensas por región	Kg por Producto	Total de Kg (por 4 regiones)
Jitomate	1	500	500	2000
Tomate	1	500	500	2000
Papa	1	500	500	2000
Chile	½	500	250	1000
Cebolla	½	500	250	1000
Naranja	1½	500	750	3000
Plátano	1½	500	750	3000
Total	8			14000

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra en la siguiente tabla los gastos que se consideran por concepto de trabajadores que participaran en el armado y reparto de las despensas del proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa". Para esta investigación es necesario considerar los costos que generará llevar a cabo el proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa" es por ese motivo que se presentan las siguientes tablas donde se han considerado algunos aspectos para operar el proyecto.

Tabla 4.10
Salarios de Administración

Puesto	Diario en salarios mínimos	Semanal (6 días)	Mensual
Empacador 1	2	\$736.56	\$2946.24
Empacador 2	2	\$736.56	\$2946.24
Empacador 3	2	\$736.56	\$2946.24
Chofer	3	\$1104.84	\$4419.36
Administrador General	4	\$1473.12	\$5892.48
Pago Total (\$)	13	\$4,787.64	\$19,150.56

Fuente: Elaboración propia con base en la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

En la tabla 4.10 se muestra una presupuestación de cuanto sería el salario aproximado que se le estaría pagando a cada operador que participa en el Proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa", esto deberá considerarse dentro de la cuota que deberán pagar los beneficiarios del proyecto

Tabla 4.11
Costos de unidad de reparto

Concepto	Viajes a la semana	Capacidad total en litros	Precio unitario por litro gasolina Magna ²	Costo Diario gasolina (\$)	Costo por semana	Costo Mensual
Camioneta Ford 350 Super Duty	5	110	\$11.47	\$1261.7	\$6308.5	\$25234

Fuente: (Profeco, 2013)².

En la tabla 4.11 se muestra el tipo de transporte a ser utilizado para la distribución del proyecto "Frutas y Verduras en tu Casa" así como el precio aproximado de combustible que consume dicho transporte para tener un cálculo sobre los gastos que le generara poner en práctica el proyecto. Por otra parte cabe señalar que las despensas se pretenden empacar en

²Información extraída en: http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2005/gasolina.asp, consultada Mayo 2013.

bolsas de plástico sin embargo para el proceso de empaclado se requieren algunos insumos que facilitaran la transportación y distribución de los productos perecederos.

Tabla 4.12 Costo de accesorios para despensa

Concepto	Descripción (U/M)	Cantidad	Costo por pieza (\$)	Costo Total (\$)
Legumbres	Despensas	2000	\$51.44	\$102,880
Bolsa de Camiseta (50x60x15).	Bolsa	2000	\$2.20	\$4,400
Bolsa de Camiseta (28x35x11).	Rollo	14000	\$0.435	\$6,090
Cajas de Plástico	Pieza	200	\$20	\$4,000
Bascula Comercial MFQ 20kg TORREY	Pieza	4	\$3,390	\$13,560
Bancos	Pieza	3	\$200	\$600
Renta del Local	Mensual	1	\$2,000	\$2,000
Artículos de Limpieza	Varios		\$1,500	\$1,500
Imprevistos			\$3,000	\$3,000
Empleados	Salarios Mensuales		\$19,150.56	\$19,150.56
Transporte	Costos Mensual		\$25234	\$25234
Costo Total del Proyecto				\$182,414.56

Fuente: Elaboración propia con base en archivos de la "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."

Conclusiones preliminares

La planeación estratégica de Sergio Kauffman González es un modelo que debido a sus características, es el que se apega más al tipo de estructura con la que cuenta la organización "**Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.**", por otra parte como se observó, en la aplicación del modelo de PE al programa de "Frutas y Verduras en tu Casa", este ayudara a tener una mejora sobre la situación actual en la que se encuentra la organización tanto en sus funciones como organizacionalmente.

Este modelo presentará mejoras a dicho proyecto como son:

- Mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tlatlaya.
- Contribuir a la disminución de la marginación en el municipio.
- Reestructuración de las personas a cargo del proyecto "Frutas y Verduras en tu Casa".
- Dar información sobre las actividades que desempeña el personal a cargo del proyecto.
- Ayudar en la toma de decisiones al encargado general del proyecto junto con el presidente de la Asociación.
- Fomentar una cultura de autofinanciamiento y cooperación para el desarrollo de las personas del municipio de Tlatlaya en el mediano y largo plazo.

Con la aplicación del modelo de PE, se espera obtener resultados exitosos para mejorar la toma de decisiones tanto en la organización como en el proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa" es por eso que se cuenta con un cuestionario el cual es una herramienta que se aplicara a los beneficiarios del proyecto y de la asociación con una frecuencia de 1 vez cada 2 meses con la finalidad de verificar si el modelo de PE es una herramienta que conduce y perfecciona la toma de decisiones de alta gerencia.

Conclusiones finales y recomendaciones

En primer lugar partiré de la evolución del término de planeación estratégica, este término si bien se observa en el capítulo uno que, existió desde hace más de 2,300 años utilizada por un estratega chino en el ámbito militar, sin embargo, en los años 30's es cuando se le empieza a aplicar este tipo de planeación en las empresas conociéndola con el nombre de "fundamentos de la gestión empresarial".

Para los años 40's conocida como "gestión basada en el control del presupuesto" y para los años 50 y 60's es conocida como "planeación a largo plazo" a partir de este año según Steiner menciona que aparecen varios sinónimos. Posteriormente con los diferentes sinónimos y significados que tienen los conceptos de planeación estratégica, es importante mencionar que se elaboró una definición con base en otras conceptualizaciones:

La PE es: "un plan en donde se formulan objetivos y metas hacia los cuales se desea dirigir una organización, mediante la adquisición uso y disposición de los recursos de tal forma que a través de la estrategia, se llegue al cumplimiento de objetivos, con el fin de aumentar las ventajas con las que la empresa cuente para tomar decisiones presentes o futuras".

En esta definición considero que es importante saber qué es lo que queremos lograr y hacia donde queremos dirigir ya sea una empresa, organización, asociación etc. Esto quiere decir que una empresa u organización tiene una finalidad que persigue una o más personas, de aquí surge la necesidad de crear objetivos y metas. Para lograr un objetivo y llegar a una meta que tengamos, es necesario saber cuáles son los recursos con los que contamos materiales y humanos los cuales mediante estrategias podremos cumplir nuestros objetivos y por consiguiente llegar al cumplimiento de metas.

El modelo de Sergio Kauffman González aplicado al proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa" ofrece un análisis de suma importancia debido a que se observó que es necesario un diagnóstico el cual permite saber la situación actual de la organización y como segunda etapa se formulara la misión, visión, objetivos y metas. En este sentido, se entiende que una vez teniendo el diagnóstico, misión, visión, y objetivos, se podrá ayudar a mejorar la toma de decisiones, de tal manera que se podrán plantear distintos panoramas sobre el rumbo que deberá tomar la organización.

La **“Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.”** dentro de la clasificación de las asociaciones que se muestra en el capítulo I, se encuentra en dos clasificaciones la primera clasificación es en las que surgen por su capital debido a que la constitución de la misma se llevó ante un notario público, y genero gasto a los integrantes, además es importante mencionar que cuenta con una inversión de carácter mixto, debido a que tiene capital de aportaciones tanto publicas como privadas, sin dejar de mencionar que tambien cuenta con recursos de nivel nacional es decir los recursos que obtiene de los programas federales que brinda el gobierno de México. La segunda clasificacion en la que se encuentra esta asociacion es por su magnitud debido a que esta asociacion cuenta con 2800 socios lo cual hace que se reconosca como una asociacion de amplia magnitud.

En el capitulo II es importante señalar que los ejemplos mostrados son de difereentes ambitos, queda claro que la PE es flexible porque se puede aplicar en empresas privadas, proyectos y servicios, también se aplica con el fin de tener un mejor análisis de los recursos con los que se cuenta dicha empresa u organización de tal forma que la toma cualquier director pueda tener una amplia gama de posibles escenarios que mejor le convengan para llegar al logro de sus objetivos y metas.

Con las metas objetivos y la estructura de la organización bien definidas, se pretende establcer las estrategias que permitan el buen funcionamiento de la organización como el programa de repartición de productos alimenticios en el programa “Frutas y Verduras en tu Casa”.

En el capitulo III se realizó un diagnóstico del municipio de Tlatlaya y de la **“Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.”** En este diagnóstico se pudo identificar principalmente que Tlatlaya es el municipio más grande del Estado de Mexico y cuenta con una superficie de 79,892 ha. Durante el analisis del municipio se identifico que cuenta con un clima favorable para la agricultura debido a que existen dos tipos de climas que imperan en el municipio, el semicálido subhúmedo predominantemente en invierno y el cálido subhúmedo en verano.

Este aspecto se debe de tomar en cuenta debido a que la naturaleza del proyecto "Frutas y Verduras en tu Casa" se trabajara con alimentos de tipo perecederos se necesita tomar en cuenta el clima par que los alimentos no se caduquen. Dentro del diagnóstico de la asociación se puede observar que está constituida por una asamblea, un consejo directivo, y un comité de vigilancia, siendo estas tres, las figuras más representativas de la organización y en quienes recae la responsabilidad de dirigir y aprovechar los recursos de manera eficiente.

En el capítulo IV se presenta el modelo de PE el cual se ajusta a las necesidades del programa de "Frutas y Verduras en tu Casa", es decir, a la problemática que se enfrenta este proyecto el cual consiste en la dificultad que tiene la organización para realizar sus funciones, así mismo como la deficiente disponibilidad que tienen los habitantes del municipio para adquirir productos perecederos de buena calidad y a bajo costo, estas dificultades aumentan debido a los difíciles accesos a las localidades del municipio de Tlatlaya ya que cuenta con vías de acceso de terracería y en otras no se cuenta con acceso para vehículos solo senderos y brechas en las cuales solo se puede ingresar a pie.

Con la aplicación del modelo de Sergio Kauffman González, se empieza a realizar un análisis FODA, el cual nos permite realizar una evaluación sobre las condiciones actuales del proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa", el cual nos llevo a la conclusión de que este proyecto sufre de algunas fallas como son:

- No cuenta con objetivos específicos del programa apoyo alimenticio.
- La asociación no cuenta con instalaciones adecuadas para la producción y separación de los alimentos.
- Contratación de servicios externos para transportación de productos de mayor volumen.
- La accesibilidad es limitada en algunas localidades, ya que son terrenos con pendiente y existen en largas distancias.
- Aumento de precios en insumos y materia prima (gasolina, materiales, semilla, alimentos, forraje, fertilizantes etc.).

A continuación se describe cuales son las aportaciones del modelo de PE de **Sergio Kauffman González SHKG**:

Modelo SHKG:

- Elaboración de Diagnóstico del municipio y de la asociación Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.
- Formulacion Metas
- Reestructuración de Objetivos
- Elaboración de Planes y Tácticas de repartición de productos alimenticios
- Jerarquizacion de funciones
- Administración y control de los recursos para la implementación del proyecto
- Elaboración de un Formato para la evaluación del proyecto
- Dar seguimiento al proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa"

El modelo de PE de SHKG permitio obtener una visión más amplia sobre las amenazas y debilidades a las que se enfrenta la asociación como la operación del proyecto alimenticio, sin embargo, con la reestructuración de objetivos y la forma en la que se plantean las nuevas tácticas de repartición de los productos se pretende llegar al cumplimiento de las metas y ayudar a disminuir los indicadores de marginacion que existen en el municipio.

También la organización será beneficiada al realizar una mejor distribución de los recursos con los que cuenta para operar el proyecto así como ejecutar evaluaciones cotidianas para corregir las fallas que pudiera llegar a presentarse a largo plazo dándole seguimiento continuo con el fin de mantenerlo en operación e incrementar el numero de personas beneficiadas.

Con la aplicación del modelo de PE también se realizó un incremento en la distribución de rutas que permitirán el mejoramiento en la repartición de los productos perecederos. Este diseño de rutas esta basado en la identificación de las localidades con mayor población, posteriormente se rediseñaron los objetivos y metas, así mismo se elaboró un esquema de la administración para identificar y delegar funciones estableciendo un orden y una mejor

estructura administrativa con lo cual se pretende obtener un mejoramiento significativo para mejorar la calidad de vida y que tengan un desarrollo óptimo.

Posteriormente se realizó el listado de costos que se requieren para llevar a cabo el proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa", esto con el fin de identificar que recursos se tienen y cuales se requieren, para llegar al cumplimiento de los objetivos y las metas a los que se pretende llegar. Para concluir el final de esta investigación se llega a la conclusión de que la PE es importante ya que ayuda a la alta gerencia a fijar metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por otra parte también ayuda a identificar en qué posición se encuentran en el mercado, y si es posible aumentar su participación para un determinado bien o servicio.

La PE ayuda a resolver los problemas que tiene, o pudiese tener y como resolverlo en determinado momento, esto permite diseñar y plantear tácticas y estrategias que responde a dos preguntas el ¿qué? y el ¿cómo?, es decir ¿qué voy a hacer? (estrategia) y ¿cómo lo voy a hacer? (táctica). A continuación se muestran algunas recomendaciones que se pueden aplicar al proyecto al implementarse la PE como herramienta de mejora al proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa", y posteriormente se deja en los anexos un formato con el cual se podrá realizar una evaluación que nos permita obtener datos para tabular la efectividad de dicho proyecto, es decir, se podrá identificar qué zonas no han sido cubiertas si se debe o no cambiar los productos que contienen las despensas, nuevas rutas de distribución etc.

Recomendaciones

- En la organización se requiere de un mayor apoyo de recursos humanos para operar el proyecto delegando diferentes actividades durante el transcurso de una semana.
- Capacitar de manera inmediata a los integrantes de la mesa directiva para lograr una consolidación para los fines y propósitos de la organización, en temas relacionados al clima organizacional, liderazgo, finanzas y administración.
- Es necesario que la organización integre un organigrama para identificar las relaciones de jerarquía en la administración y disposición de recursos humanos, materiales y financieros.
- La asociación debe establecer en el corto plazo alianzas estratégicas de manera formal, es decir se deben firmar convenios de colaboración, para fortalecer las actividades de asistencia social.
- La **“Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.”** debe tener infraestructura suficiente para desarrollar sus actividades organizativas, administrativas y financieras de la Asociación Civil.
- La organización debe elaborar el reglamento interno de la asociación que norme las actividades, derechos y obligaciones de los socios, mesa directiva y del comité de administración y vigilancia. También es necesario integrar el manual de procedimientos de la organización que defina las funciones y actividades de los miembros de la mesa directiva.
- Es responsabilidad de la organización operar el programa de “Frutas y Verduras en tu Casa”, y actividades de mejoramiento de la salud de los grupos vulnerables del municipio de Tlatlaya.

Bibliografía:

1. Arteaga, Carlos (2006). Plan estratégico para elevar la productividad de la Compañía Operativa de Alimentos, Caso: Mc Donald´s Monte Carmelo, Puerto Ordaz III, Universidad Oriente, Guyana, Venezuela.
2. Anguiano, R. (2008). *Organizaciones*, en: Castillo Bautista Raymundo (Coord.), Análisis organizacional y de imagen de Asociaciones no lucrativas, Universidad de Málaga, España.
3. Cano Milagros y Olivera Daniel, 2008: "Algunos Modelos de Planeación" en Revista Ciencia Administrativa, Universidad Veracruzana, Instituto de Investigación y Estudios Superiores de Ciencias Administrativas, Jalapa, Veracruz.
4. Castillo, Raymndo y Juárez Alejandra (2008). *Análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas*, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga España.
5. Chaparro, Juan, José (2002). *Desarrollo y Planeación Territorial . Cuaderno Interno de Apoyo Docente número 4*, Facultad de Planeacion Urbana y Regional, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.
6. *Comisión Nacional de los Salarios Mínimos*, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 21 de diciembre de 2012 en: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/salarios_minimos/ consultada el 18 de enero de 2013.
7. Fernandez, José, Miguel (2006). *Planificación Estratégica de Ciudades*, Ed. Reverté Madrid, España.
8. Fontaine Ernesto (1999). *Evaluación Social de Proyectos*. Ed. Alfaomega, México D. F.
9. García Sergio y Armijo Natalia (1997). *Organizaciones no Gubernamentales. Definición, presencia y perspectivas*, 2ª. Ed., Foro de Apoyo Mutuo, Fundación Demos IAP Instituto de Análisis y Propuesta Sociales, México D. F.
10. GEM (2002) *Diccionario de Términos de Planeación*, Secretaria de Finanzas y Planeación, Toluca, México.
11. Gil, R (2006). *Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y las organizaciones civiles de promoción del desarrollo*, Ed.Trillas, México D.F.
12. Gómez, Guillermo (1994). *Planeación y Organización de Empresas*, Ed. McGraw-Hill, México, Octava Edición, México D. F.
13. Guillén, Tonatiuh (2007). *Gobierno de Proximidad, la Capacidad y el Ingenio de la Gestión Local Mexicana*, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México, D. F.
14. GMT. Plan Municipal de Desarrollo de Tlatlaya 2013-2015.

15. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Consulta en línea de los precios promedio del INPC, Publicados en el diario oficial de la Federación mensualmente en: http://www.inegi.org.mx/sistemas/preciospromedio_inpc/, consultada el 18 de enero de 2013.
16. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. SAGARPA. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera en: <http://www.siap.gob.mx/> Consultada el 6 de diciembre de 2011.
17. Kotler y Armstrong (2000). *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall, México D. F.
18. Kauffman, S. H. et al. (2005). *Modelo general de planeación mercadológica*, IIESCA. Universidad Veracruzana, Jalapa Veracruz.
19. Lambert Tom. (2000). *Instrumentos clave para la gestión empresarial*, Ed. Folio. Barcelona, España.
20. Miklos, Tomas (1998). *Criterios Básicos de Planeación*, Instituto Federal Electoral IFE, Digitalización electrónica, en <http://biblio.juridicas.unam.mx>, consultada en mayo 2013.
21. Münch Lourdes y García José (2002). *Fundamentos de Administración* 5ta. Edición, Ed. Trillas, México D. F.
22. Prawda, J. (1985). *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*, Ed. Grijalbo, México D. F.
23. Profeco (2013), Sugerencia de precios al público de PEMEX, Valle de Toluca en: http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2005/gasolina.asp, consultada en mayo 2013.
24. Reyes, Agustín (1992). *Administración Moderna*, Ed. Limusa, México, D. F.
25. Rogel, Isidro (2006). *Taller IV: El plan de mejora: ponencia presentada en Facultad de Planeación Urbana y Regional*, Octubre del 2010, UAEM, Toluca México.
26. Rodríguez, Joaquín (2000). *Administración con enfoque estratégico* Ed. Trillas, México D. F.
27. SAGARPA. (2008a). Bases de Propiedad Asociativa en las Empresas Rurales. México: SAGARPA.
28. SAGARPA, (2008b). Cuaderno para el Asesor en el Desarrollo Empresarial, México: SAGARPA.
29. SEDESOL Secretaría de Desarrollo Social, 2010. Catálogo de localidades, disponible en <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun> consultado en junio de 2013.

30. Serna Humberto (2000). *Planeación Estratégica y Gestión- Teoría y Metodología*, Ed. 3R, México D.F.
31. Steiner, G. A. (2003). *Planeación Estratégica Lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México D.F.
32. Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar las estrategias de intervención en las organizacines productivas y sociales*, Ed. Continental, México D.F.

Anexos



“ALIANZA POR EL DESARROLLO DE TLATLAYA A.C.”

Evaluación del Proyecto “Frutas y Verduras en tu Casa”.

En Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya nuestro compromiso por la calidad, es de suma importancia, por tal motivo, queremos conocer la valoración de los beneficiados del proyecto “Frutas y Verduras en tu Casa”, por lo cual se le agradece que conteste al breve cuestionario que se presentan a continuación, con el fin de mejorar y brindarle un servicio de calidad.

¿Qué opinión tiene sobre el Proyecto?

Bueno Regular _____ Malo _____ Otro _____

¿Cómo considera el precio que tiene la despensa?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____ Otro _____

¿Cuál es su opinión sobre la calidad de los productos?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____ Otro _____

¿Qué otro producto le gustaría que se integrara en la despensa?

¿Considera que el reparto es?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____ Otro _____

¿Llegan sus productos a tiempo y frescos?

Sí _____ No _____ ¿por qué?

ENTREVISTA

1.- ¿Cuál es su Nombre?

R= Víctor Martínez Rojas

2.- ¿Cuál es el lugar que ocupa dentro de la "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."?

R= Presidente de la Asociación Civil

3.- ¿Cuáles son sus Funciones y Obligaciones dentro de la Asociación?

R= **Gestionar, coordinar y dirigir las actividades de la asociación en beneficio de los socios de la organización civil**

4.- ¿De qué forma se eligieron los productos y el precio que contiene la despensa del proyecto "Frutas y Verduras en tu Casa"?

R= Se le pregunto a las amas de casa que integran nuestra asociación la cantidad y variedades de productos alimenticios que compran cada semana en las plazas de su respectivas localidades.

5.- ¿Cómo piensa usted que la PE ayudará a mejorar la estructura del programa "Frutas y Verduras en tu Casa"?

R= Permitirá optimizar tiempos de entrega, así como mejorara la cobertura del programa, porque nuestro objetivo es que se beneficie el mayor número de familias del municipio.

6.- ¿Que recursos, programas o tipos de ayuda recibe la organización "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C." y en específico para el Proyecto Frutas y Verduras en tu Casa?

R= el programa es autosuficientes, las personas pagan por los paquetes alimenticios a precio de la central de abastos de la ciudad de México, es decir el producto no es regalado.

7.- ¿Qué otros programas de asistencia social brinda la organización "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."?

R= Se apoya al sector campesino con abono que se gestiona a través del PROMAF y también se recibe ayuda por parte de Fundación Best (La Fundación del Dr. Simi, A.C.), medicamento.

8.- ¿Qué problemas cree usted que afronta el proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa" para su operatividad y gestión?

R= Los problemas se dan principalmente en el costo de los productos, porque estos varían y a veces el pago por el paquete no se ajusta al presupuesto, el traslado implica mucho tiempo y a veces los productos se echan a perder.

Cuando el presupuesto no se ajusta a los costos se pide apoyo a los socios, autoridades municipales entre otros.

9.- ¿De qué forma contribuye el proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa" para disminuir la marginación en el Municipio de Tlatlaya?

R= Es una forma de ayudar al gasto familiar, pero sobre todo a procurar una mejor alimentación de las personas más pobres y marginadas del municipio.

10.- ¿Es rentable el proyecto de "Frutas y Verduras en tu Casa" y por qué?

R= No es rentable desde el punto de vista económico, es decir no hay ganancias, el proyecto es auto pagable, pero es rentable desde el punto de vista social ya que se ayuda a las personas a obtener productos de la canasta básica a las familias más marginadas del municipio.

Anexo Fotográfico



Foto 1.

Registro de "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."



Foto 2.

Logotipo de la Asociación



Foto 3.

Centro de Acopio y Ensamble de Despensas

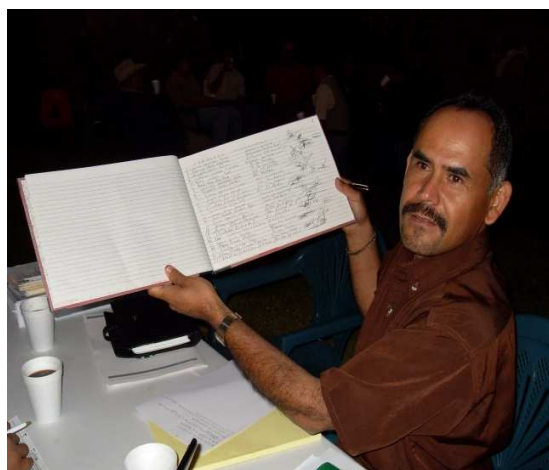


Foto 4.

Registro de Asociados



Foto 5.

Trabajo de campo



Foto 6.

Entrevista a presidente de "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."



Foto 7.

Presidente de "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C."