

20



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA



EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA

LA PLANEACION ESTRATEGICA
APLICADA AL AREA DE VENTAS
DE UNA EMPRESA QUIMICA

Trabajo Escrito Via Cursos de Educación Continua

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Ingeniero Químico

PRESENTA:

Martin Caloso Ruiz



MEXICO D. F.

279840

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado Asignado:

Presidente Prof. Ramiro Domínguez Danache

Vocal Prof. León C. Coronado Mendoza

Secretario Prof. Mario Muñoz Bagnis

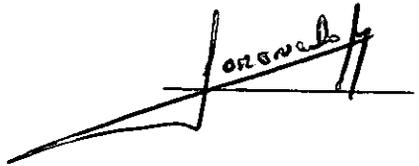
1er Suplente Prof. José Luis Sánchez López

2o Suplente Profa. Zoila Nieto Villalobos

Sitio donde se desarrolló el tema: Fersinsa Gist Brocades S.A. de C.V.

Asesor del tema

Ing. León C. Coronado Mendoza

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'León C. Coronado Mendoza', written over a horizontal line.

Sustentante

Martin Caloso Ruiz

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Martin Caloso Ruiz', written over a horizontal line.

Agradecimientos

Quiero dar las gracias a los profesores de la Facultad de Química de la U.N.A.M. por su paciencia y apoyo, para que metas como el presente trabajo se concluyan a bien .

Quiero agradecer al personal de las Coordinaciones de Educación Continua y Extensión Académica de la Facultad de Química por las facilidades ofrecidas para obtener este título.

Al personal de Fersinsa Gist Brocades S.A. de C.V. por su valiosa ayuda, paciencia y conocimientos que me ayudan a formarme personal y profesionalmente.

Quiero dar las gracias a mis familias por todos estos años de convivencia, y que con su ejemplo me enseñaron que: Sólo el Bien es Real.

**Familia: Caloso Ruiz
 Anton Romero
 Kuhlmann Latapi
 Stein Shapira**

A mis amigos, que con su paciencia, comprensión y valor hemos caminado por la vida pasando por momentos agradables y otros no tanto, pero con la seguridad que siempre estarán ahí.

A mis compañeros de los diplomados:

**Herramientas Básicas para la Administración Industrial
Actualización en Mercadotecnia Gerencial**

A la memoria de Eduardo y Rocío

Indice

	Página
1. Introducción	1
2 ¿Que es una Estrategia?	1
3 Planeación y Administración Estratégicas	4
4. Diseño e Implantación de una Estrategia	5
5. Planear y Replanear	6
6. Separar lo Urgente de lo Importante	7
7. Arte o Ciencia	8
8. El Papel del Director	9
9. Mecanismo de Coordinación	11
10. Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo	11
11. Planear y Ejecutar	12
12. Pasos para Construir una Matriz FODAS	13
13. Ejemplo de Planeación Estratégica	15
14. Conclusiones	19
15. Bibliografía	20

1. Introducción

Desde tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en conocer por anticipado aquello a que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de malos augurios: o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizarse y disfrutarlas por adelantado.

Desafortunadamente los oficios de adivinos y pitonisas han probado ser tan fascinantes como desacertados; en más de una ocasión, el encuentro con la realidad se ha traducido en la desilusión de vaticinios incumplidos.



Se puede decir que la idea de planear responde a la lógica inquietud de la humanidad por conocer su futuro, aunque con un enfoque más activo que la simple espera de su ocurrencia. Lo que se busca con la planeación no es tan sólo el diseño de escenarios, sino la forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho. Se trata, por tanto de planear el futuro en vez de padecerlo.

2. ¿Que es una Estrategia?

Una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Es frecuente que, al preguntarle a un ejecutivo cuáles son sus objetivos estratégicos, este responda con cifras de producción o volúmenes estimados de venta, lo que significa confundir lo estratégico con lo operacional. En otras palabras, no se distingue entre ser y la razón de ser.

Lo operacional es lo cotidiano. Pensar que el objetivo de una empresa es producir, es tanto como decir que el propósito de un hombre en la vida es respirar o que el de una persona es acudir a trabajar todos los días hábiles.

1. Introducción

Desde tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en conocer por anticipado aquello a que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de malos augurios: o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizarse y disfrutarlas por adelantado.

Desafortunadamente los oficios de adivinos y pitonisas han probado ser tan fascinantes como desacertados; en más de una ocasión, el encuentro con la realidad se ha traducido en la desilusión de vaticinios incumplidos.



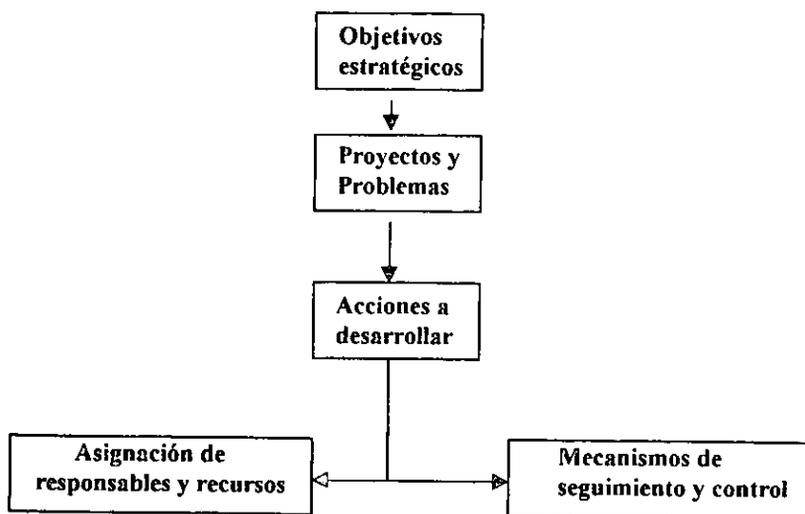
Se puede decir que la idea de planear responde a la lógica inquietud de la humanidad por conocer su futuro, aunque con un enfoque más activo que la simple espera de su ocurrencia. Lo que se busca con la planeación no es tan sólo el diseño de escenarios, sino la forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho. Se trata, por tanto de planear el futuro en vez de padecerlo.

2. ¿Que es una Estrategia?

Una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Es frecuente que, al preguntarle a un ejecutivo cuáles son sus objetivos estratégicos, este responda con cifras de producción o volúmenes estimados de venta, lo que significa confundir lo estratégico con lo operacional. En otras palabras, no se distingue entre ser y la razón de ser.

Lo operacional es lo cotidiano. Pensar que el objetivo de una empresa es producir, es tanto como decir que el propósito de un hombre en la vida es respirar o que el de una persona es acudir a trabajar todos los días hábiles.



El objetivo estratégico es algo que va mucho más lejos que la simple operación: se trata de trascender influyendo en el propio escenario. Por ejemplo, producir una cantidad específica a cierto nivel de costo con el fin de penetrar en determinado mercado. Otro caso sería reducir los tiempos de paro para tener una mayor capacidad productiva disponible, que permita un volumen de producción más elevado y un menor costo por unidad producida.

Como se observa, alcanzar los objetivos estratégicos implica el logro simultáneo de los objetivos operacionales.

En cambio, estos pueden lograrse sin los primeros. Así podemos alcanzar metas de producción a costos muy altos o con gran ineficiencia y baja calidad, pero si somos eficientes y productivos, seguramente obtendremos la producción que deseamos. Más aún, probablemente podremos vender hoy todo lo que produzcamos, pero al descuidar el desarrollo tecnológico, o el diseño de la calidad de nuestro producto, es posible que mañana no lo podamos hacer.

Es evidente que al analizar cada uno de los objetivos estratégicos, se encontrará una larga lista de problemas por resolver, lo cual conducirá inevitablemente a un proceso

que permita darles un orden de importancia, tanto a ellos como a las soluciones que se planteen. Es útil hacer énfasis en que, por más sofisticada y acertada que sea la metodología utilizada para planear, se tendrá que considerar que no es posible atender todo al mismo tiempo, sino que es necesario establecer un grado de prioridades.

En este sentido, los problemas a confrontar pueden dividirse en dos grandes grupos: vitales y triviales. Los primeros, para efecto de la planeación, son aquellos que ponen en riesgo la supervivencia de la organización, dado que paulatinamente socavan sus aspectos fundamentales. Desde luego que para detectarlos no es necesario un proceso de planeación como el que estamos describiendo, puesto que serán obvios a los ojos de cualquier administrador que se precie de serlo. Sin embargo, la ventaja de incorporar su solución a dicho proceso es que formará parte de una estrategia a mediano y largo plazo, lo que garantiza coherencia y consistencia respecto a otros objetivos y acciones.

En otras palabras, lo que pretende subrayarse es la importancia de un enfoque integral, que permita maximizar la eficiencia del esfuerzo que se realice.

Como ejemplo de un problema vital, podría mencionarse la ausencia de una filosofía de mantenimiento y, por ende, de una adecuada programación del mismo. Así, los tiempos de paro tenderán cada vez a ser más largos, sobre todo los no previstos, en tanto que, por su deterioro, inevitablemente se acortarán la vida de los activos. De esta forma, cualquier esfuerzo que se haga en otras áreas de la empresa se verá mermado por la discontinuidad de las operaciones, la que impedirá tener flujo de producción más o menos constante.

Los problemas triviales son aquellos que afectan la buena marcha de la empresa, pero que no ponen en riesgo - o al menos en el corto plazo - su supervivencia, esto no quiere decir que su importancia sea mínima; lo que se desea señalar es su relatividad, puesto que depende de la existencia e intensidad de los anteriores.

3. Planeación y Administración Estratégicas

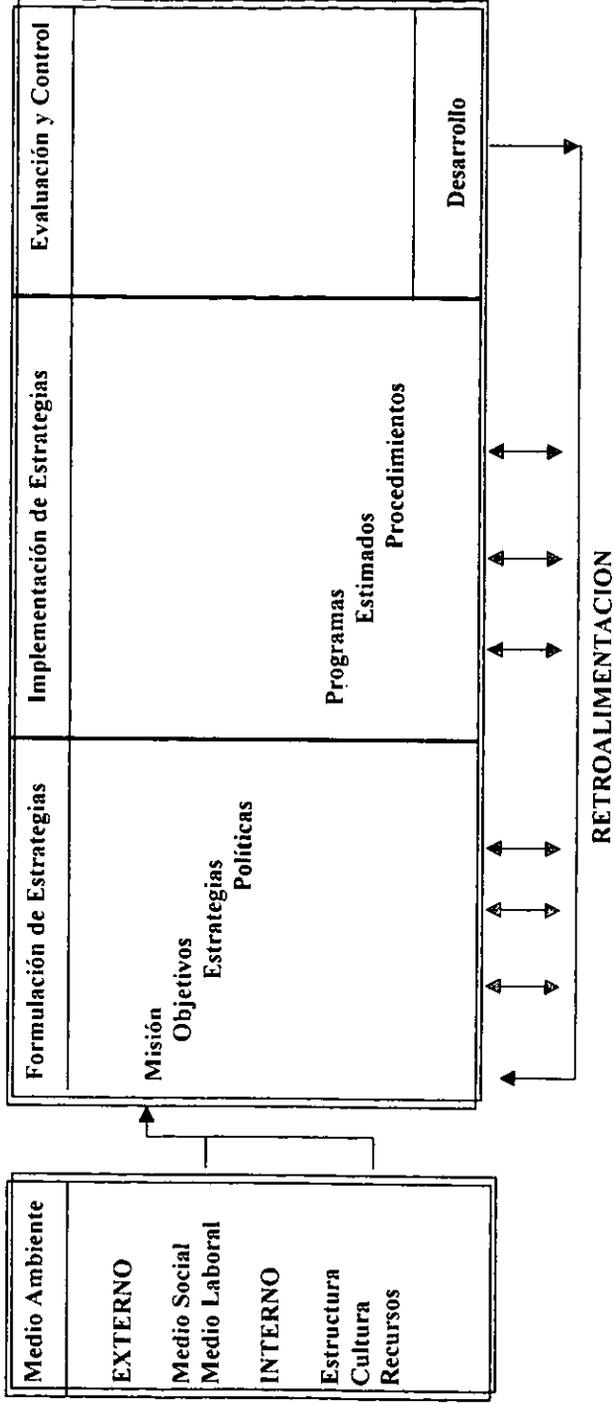
Planear es, sin duda, una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación no tanto para conocer hacia donde vamos, sino más bien en saber donde estamos. Por ello es que las técnicas de planeación, que otrora tuvieron un alto componente cuantitativo, hoy tienden a centrarse en el análisis de elementos cualitativos.



Lo anterior ha hecho que tanto gobiernos como particulares destinen buena parte de sus energías y recursos a planear, lo cual ha ido desarrollando paralelamente una metodología cuya sofisticación ha crecido en complejidad. No obstante, la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho. De ahí el carácter estratégico de la planeación: no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su efecto.

Sin embargo, sería erróneo pensar que todo el avance ha quedado establecido en el diseño de escenarios, y que la planeación estratégica está limitada a un mero planteamiento del futuro esperado. Por el contrario sus alcances van mucho más lejos; el objetivo no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para lograr la repetición del ciclo deseado.

Modelo de Administración Estratégica



4. Diseño e Implantación de una Estrategia

Un plan cuyos objetivos no se traducen en una estrategia específica y consistente, representada por acciones concretas, no es un plan verdaderamente sino un catálogo de buenos deseos. Por cada objetivo se deben definir las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades, y diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear.

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al que hacer diario de la empresa, es pasar de la planeación a la administración estratégica; es darle de hecho, un sentido trascendente a la acción cotidiana de todos sus integrantes, quienes sabrán que, al margen de las tareas rutinarias, hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante, duradero y sobre todo, necesario para garantizar el futuro de la organización de la que forman parte. De otra suerte, ésta se convierte en un barco donde todo mundo sabe qué hacer, pero en el que nadie sabe a dónde va.

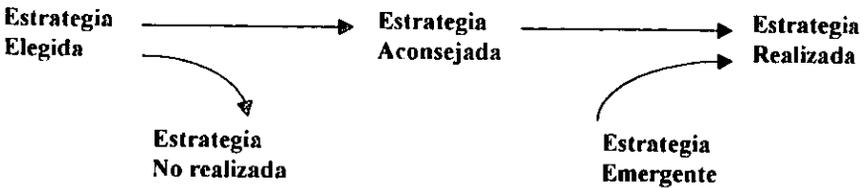
El conocimiento de la misión, objetivos y estrategias de la empresa por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlos. Sirve también como mecanismo motivador, pues al participar en su establecimiento, lograrlos se convierte en un reto profesional para cada individuo.

La planeación y administración estratégicas implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino también a la ejecución y evaluación de esta última. Ello significa que la administración estratégica fijará marcos de referencia dentro de los cuales se deberán delegar decisiones. De otra forma resultaría contradictorio, si no es que frustrante, que haya una amplia participación al momento de planear, pero una gran centralización a la hora de ejecutar.

En síntesis, la administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida al objetivo de sobrevivir.

5. Planear y Replanear

Sería simplista suponer que con sólo planear, el futuro está resuelto. Ello equivale a suponer que la realidad es estática y que nuestros procesos de planeación son tan perfectos que han tomado en cuenta todo. Nada más lejos de la verdad.



Un plan que no se actualiza tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad; su efecto, tan efímero, sólo nos permitirá conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras. Por otra parte, replanear es la única forma de aprender a planear; puesto en forma elemental, es un proceso de acierto y error: analizar éxitos, fracasos, avances y retrocesos, para ahí volver a plantear el camino.



Replantear significa la posibilidad de mantener en el tiempo coherencia y consistencia entre un grupo de acciones y un conjunto de objetivos. Este hecho es



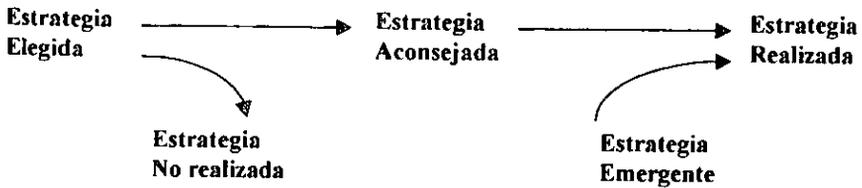
fundamental, pues el logro de estos últimos, por sus alcances, no es cuestión inmediata, sino que requiere de una gran tenacidad aplicada en un plazo relativamente largo; una cosa es empezar a subir la montaña, otra es alcanzar la cima.

Esto último es todavía más relevante si consideramos que, en el mundo moderno, nada es cuestión de suerte. Al menos, ése no ha sido el caso de aquellos países o

En síntesis, la administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida al objetivo de sobrevivir.

5. Planear y Replanear

Sería simplista suponer que con sólo planear, el futuro está resuelto. Ello equivale a suponer que la realidad es estática y que nuestros procesos de planeación son tan perfectos que han tomado en cuenta todo. Nada más lejos de la verdad.



Un plan que no se actualiza tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad; su efecto, tan efímero, sólo nos permitirá conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras. Por otra parte, replanear es la única forma de aprender a planear; puesto en forma elemental, es un proceso de acierto y error: analizar éxitos, fracasos, avances y retrocesos, para ahí volver a plantear el camino.



Replantar significa la posibilidad de mantener en el tiempo coherencia y consistencia entre un grupo de acciones y un conjunto de objetivos. Este hecho es



fundamental, pues el logro de estos últimos, por sus alcances, no es cuestión inmediata, sino que requiere de una gran tenacidad aplicada en un plazo relativamente largo; una cosa es empezar a subir la montaña, otra es alcanzar la cima.

Esto último es todavía más relevante si consideramos que, en el mundo moderno, nada es cuestión de suerte. Al menos, ése no ha sido el caso de aquellos países o

empresas que han logrado importantes éxitos. Por lo general hubo claridad en sus objetivos, coherencia en sus acciones y persistencia en su aplicación. No se conformaron con buscar un hueco, sino que procuraron hacerse un lugar. El suponer que existen vacíos por llenar, da por consecuencia un enfoque limitado de la planeación, por ser en función de faltantes y sobrantes, y por mala suerte, las oportunidades en estos tiempos son escasas, por lo que es mejor opción tratar de crear o desarrollar las oportunidades; ello implica planear estratégicamente.

Por otro lado, replanear es una actividad que confiere un notable dinamismo a cualquier organización, ya que constituye un ejercicio a través del cual siempre surgirán nuevos retos. Así, a los objetivos alcanzados seguirá el establecimiento de otros por lograr, buscando de esa manera la superación constante y, por ende la excelencia.

6. Separar lo Urgente de lo Importante

He de insistir en la importancia de la replaneación; en ocasiones se menciona (es, de hecho, buena frase para hacer algún discurso) que planear es un procedimiento que permite distinguir lo importante de lo urgente; en palabras más sencillas: se trata de separar aquello que nos apremia de lo que realmente importa.

Matriz de la Administración del Tiempo

	Urgente	No Urgente
Importante	Actividades Crisis Problemas	Actividades Prevención Actividades de PC Planeación Nuevos Negocios
No Importante	Actividades Interrupciones Reportes Popularidad	Actividades Pasatiempos Correo Trabajo pesado

empresas que han logrado importantes éxitos. Por lo general hubo claridad en sus objetivos, coherencia en sus acciones y persistencia en su aplicación. No se conformaron con buscar un hueco, sino que procuraron hacerse un lugar. El suponer que existen vacíos por llenar, da por consecuencia un enfoque limitado de la planeación, por ser en función de faltantes y sobrantes, y por mala suerte, las oportunidades en estos tiempos son escasas, por lo que es mejor opción tratar de crear o desarrollar las oportunidades; ello implica planear estratégicamente.

Por otro lado, replanear es una actividad que confiere un notable dinamismo a cualquier organización, ya que constituye un ejercicio a través del cual siempre surgirán nuevos retos. Así, a los objetivos alcanzados seguirá el establecimiento de otros por lograr, buscando de esa manera la superación constante y, por ende la excelencia.

6. Separar lo Urgente de lo Importante

He de insistir en la importancia de la replaneación; en ocasiones se menciona (es, de hecho, buena frase para hacer algún discurso) que planear es un procedimiento que permite distinguir lo importante de lo urgente; en palabras más sencillas: se trata de separar aquello que nos apremia de lo que realmente importa.

Matriz de la Administración del Tiempo

	Urgente	No Urgente
Importante	Actividades Crisis Problemas	Actividades Prevención Actividades de PC Planeación Nuevos Negocios
No Importante	Actividades Interrupciones Reportes Popularidad	Actividades Pasatiempos Correo Trabajo pesado

Sin embargo, hasta que no se hace el ejercicio, es difícil comprender que esta separación entraña más dificultades de las que en principio aparenta, sobre todo cuando, al querer establecer en la práctica objetivos y acciones concretas, se observa que éstos no son hilos sueltos, sino que forman parte de una red que los hace interdependientes. Extenderla sin enredos o dobleces no es otra cosa que diseñar una estrategia. Aprender a desarrollarla hace necesario un persistente ejercicio de planeación que permita, en forma reiterada, medir la eficacia de las acciones que se emprendan.

Lo anterior no quiere decir que se debe dejar todo a la experiencia, utilizándola como punto de referencia para medir la eficacia de la intuición. Por el contrario, esta última debe apoyarse en aspectos técnicos y metodológicos. Quienes diseñan una estrategia, requieren de adiestramiento que les permita adquirir conocimientos y conocer metodologías para la planeación, de tal forma que combinen la sensibilidad con la tecnología.

El éxito de una estrategia empresarial puede asemejarse al de una estrategia militar. No basta que quienes la diseñan tengan cualidades innatas como estrategas, es preciso que cuenten con conocimientos técnicos para asegurar una aplicación exitosa.

7. Arte o Ciencia



Sin embargo, resulta evidente que planear, a pesar de todos los avances metodológicos, esta más cerca de ser un arte que una ciencia, puesto que no hay en ella soluciones de aplicación universal. Más aún, la planeación es en esencia un ejercicio muy particular de cada organización y, al estar concebida por seres humanos, sintetiza su visión y percepción de la realidad presente y del futuro.

No hay recetas universales que sirvan a toda empresa en todo momento, sino que cada una debe desarrollar su propia manera de planear mediante un inevitable proceso de aprendizaje que confronte periódicamente aquello que se previó con lo

Sin embargo, hasta que no se hace el ejercicio, es difícil comprender que esta separación entraña más dificultades de las que en principio aparenta, sobre todo cuando, al querer establecer en la práctica objetivos y acciones concretas, se observa que éstos no son hilos sueltos, sino que forman parte de una red que los hace interdependientes. Extenderla sin enredos o dobleces no es otra cosa que diseñar una estrategia. Aprender a desarrollarla hace necesario un persistente ejercicio de planeación que permita, en forma reiterada, medir la eficacia de las acciones que se emprendan.

Lo anterior no quiere decir que se debe dejar todo a la experiencia, utilizándola como punto de referencia para medir la eficacia de la intuición. Por el contrario, esta última debe apoyarse en aspectos técnicos y metodológicos. Quienes diseñan una estrategia, requieren de adiestramiento que les permita adquirir conocimientos y conocer metodologías para la planeación, de tal forma que combinen la sensibilidad con la tecnología.

El éxito de una estrategia empresarial puede asemejarse al de una estrategia militar. No basta que quienes la diseñan tengan cualidades innatas como estrategas, es preciso que cuenten con conocimientos técnicos para asegurar una aplicación exitosa.

7. Arte o Ciencia



Sin embargo, resulta evidente que planear, a pesar de todos los avances metodológicos, esta más cerca de ser un arte que una ciencia, puesto que no hay en ella soluciones de aplicación universal. Más aún, la planeación es en esencia un ejercicio muy particular de cada organización y, al estar concebida por seres humanos, sintetiza su visión y percepción de la realidad presente y del futuro.

No hay recetas universales que sirvan a toda empresa en todo momento, sino que cada una debe desarrollar su propia manera de planear mediante un inevitable proceso de aprendizaje que confronte periódicamente aquello que se previó con lo

que se consiguió. Asimismo, por ser resultado de una acción humana y contener un número de factores que no es posible controlar, no habrá planeación perfecta, siempre existirá el error y lo inesperado.

Planear requiere del trabajo en equipo, lo cual implica un compromiso de todos los participantes y hace necesario en ellos un alto grado de madurez y experiencia, puesto que involucra un proceso constante de revisión de objetivos, evaluación de resultados y asignación de responsabilidades. En más de una ocasión, al contrastar planes con proyectos, se encontrarán grandes distancias entre ellos y, por ende habrá desánimo, reprimendas o lanzamiento de culpas.

Esto hace necesario comprender que la planeación requiere del esfuerzo conjunto. Asignar objetivos por individuo o grupos de ellos no quiere decir que se deslinden responsabilidades, para que cada uno se sienta relevado del esfuerzo común a cambio de sólo cuidar el interés personal. Por el contrario, debe permanecer un enfoque solidario; mantener un sentido de responsabilidad colectiva y comprender que se divide el trabajo para ordenar un proceso de transformación, no para evadir compromisos con el resto del equipo.

8. El Papel del Director



Como cualquier cambio trascendente en la vida de una empresa, para que ocurra el compromiso de planear, debe tener como su promotor más entusiasta al director general y ello no se refiere a que ordene su realización, sino a que se involucre decididamente en el proceso de cambio.

Su función no sólo debe ser la del estratega que defina rumbo, sino convertirse en la chispa que encienda la mecha. Y ésta es precisamente una de sus funciones más fascinantes ya que, además de trazar la ruta y señalar un destino, dará vida al proceso administrativo.

Por ello, la personalidad del director tenderá a reflejarse en la administración cotidiana. El director de una empresa es como el de una orquesta: marca el ritmo, determina la fuerza y asegura la armonía de los instrumentos de todos los

que se consiguió. Asimismo, por ser resultado de una acción humana y contener un número de factores que no es posible controlar, no habrá planeación perfecta, siempre existirá el error y lo inesperado.

Planear requiere del trabajo en equipo, lo cual implica un compromiso de todos los participantes y hace necesario en ellos un alto grado de madurez y experiencia, puesto que involucra un proceso constante de revisión de objetivos, evaluación de resultados y asignación de responsabilidades. En más de una ocasión, al contrastar planes con proyectos, se encontrarán grandes distancias entre ellos y, por ende habrá desánimo, reprimendas o lanzamiento de culpas.

Esto hace necesario comprender que la planeación requiere del esfuerzo conjunto. Asignar objetivos por individuo o grupos de ellos no quiere decir que se deslinden responsabilidades, para que cada uno se sienta relevado del esfuerzo común a cambio de sólo cuidar el interés personal. Por el contrario, debe permanecer un enfoque solidario; mantener un sentido de responsabilidad colectiva y comprender que se divide el trabajo para ordenar un proceso de transformación, no para evadir compromisos con el resto del equipo.

8. El Papel del Director



Como cualquier cambio trascendente en la vida de una empresa, para que ocurra el compromiso de planear, debe tener como su promotor más entusiasta al director general y ello no se refiere a que ordene su realización, sino a que se involucre decididamente en el proceso de cambio.

Su función no sólo debe ser la del estratega que defina rumbo, sino convertirse en la chispa que encienda la mecha. Y ésta es precisamente una de sus funciones más fascinantes ya que, además de trazar la ruta y señalar un destino, dará vida al proceso administrativo.

Por ello, la personalidad del director tenderá a reflejarse en la administración cotidiana. El director de una empresa es como el de una orquesta: marca el ritmo, determina la fuerza y asegura la armonía de los instrumentos de todos los

ejecutantes. Si él no está comprometido, no habrá compromiso de los demás; si él no cree en la planeación estratégica, ésta no existirá.

Ella será, posiblemente, tan sólo un esfuerzo aislado que se realiza un grupo dentro de la organización, el cual, con seguridad, vivirá frustrado al ver que en su entusiasmo nunca cristaliza en nada concreto.

Por consecuencia, la planeación estratégica no podrá convertirse en administración estratégica, por que simplemente no habrá quién la encabece. Sin embargo, para que el director pueda actuar como un eficaz agente de cambio, deberá reconocer sus carencias. Por lo que, al igual que el resto de sus compañeros, habrá de integrarse a un proceso de desarrollo personal que implique la asistencia a cursos y seminarios, realice sistemáticamente la lectura de libros y artículos y esté abierto a la consulta con asesores externos.

Hay quienes erróneamente piensan que la necesidad de preparación marcha en sentido inverso a la posición jerárquica. Seguramente también consideran que la humildad transita en la misma dirección, puesto que es preciso reconocer que nunca lo sabemos todo, menos aún si tomamos en cuenta la creciente rapidez con la que evoluciona el conocimiento humano. La capacitación no es sólo un precepto aplicable en épocas de niñez y juventud, sino que debe ser norma de vida que nos permita adecuarnos a nuestro tiempo, cualquiera que éste sea.

Es frecuente encontrar opiniones que tienden a identificar la planeación como una acción que deba realizarse cuando hay expectativas de crecimiento. Este enfoque significa aceptar anticipadamente una derrota frente a circunstancias desfavorables y dejarse ir a la deriva, ocupándose de las tareas más apremiantes con la esperanza de que retorne la calma, para ver a donde se llega y después volver a planear el crecimiento.

La planeación no es la semilla que debe sembrarse sólo cuando el tiempo requiera, sino la acción constante que, como brújula, sirva para transitar en tiempos de

tempestad o en momentos de calma. Planear se puede hacer en todas direcciones y con cualquier escenario, ya sea para crecer, decrecer o incluso mantenerse estancados; lo único que se requiere es el coraje suficiente para evaluar la realidad por difícil que esta sea y no convertirse en el avestruz que esconde la cabeza esperando en que por sí solo desaparezca aquello que lo atemoriza.

9. Mecanismo de Coordinación



El grupo gerencial permite un intercambio de información constante, de tal forma que cada uno de los gerentes conozca y se involucre de la problemática de otras áreas. Esto es muy importante, porque la relevancia de cada una de ellas es variable en el tiempo, de tal forma que su papel puede cambiar de apoyadora a apoyada.

En toda organización, sobre todo cuando persiste un enfoque de administración centralizada, se tienden a generar ínsulas de poder, que a la postre debilitan al conjunto. La lealtad no consiste en ser siempre afirmativos, sino en tener suficiente respeto para sí mismos y valor para decir lo que se piensa. Lo contrario es caer en la incondicionalidad y el servilismo, elementos ciertamente maleables y complacientes, pero muy poco sólidos para apoyar en ellos no sólo la dignidad individual, sino el esfuerzo serio de un equipo de trabajo.

10. Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo

Administrar requiere una gran dosis de comunicación. Esto no significa transmitir órdenes o instrucciones para esperar su puntual cumplimiento; se trata más bien de comunicar proyectos para estimular hacia ellos una reacción positiva que se traduzca en un comportamiento, al que además se incorporen nuevas ideas. Algo que el director general debe hacer en el grupo gerencial es transmitir sus impresiones, comunicar su percepción de las cosas, marcar el énfasis, priorizar los problemas. Sin embargo, éste sería un esfuerzo incompleto si no se repitiera a cada nivel, para que otros grupos trabajen como células que, de acuerdo a su

tempestad o en momentos de calma. Planear se puede hacer en todas direcciones y con cualquier escenario, ya sea para crecer, decrecer o incluso mantenerse estancados; lo único que se requiere es el coraje suficiente para evaluar la realidad por difícil que esta sea y no convertirse en el avestruz que esconde la cabeza esperanzado en que por sí solo desaparezca aquello que lo atemoriza.

9. Mecanismo de Coordinación



El grupo gerencial permite un intercambio de información constante, de tal forma que cada uno de los gerentes conozca y se involucre de la problemática de otras áreas. Esto es muy importante, porque la relevancia de cada una de ellas es variable en el tiempo, de tal forma que su papel puede cambiar de apoyadora a apoyada.

En toda organización, sobre todo cuando persiste un enfoque de administración centralizada, se tienden a generar ínsulas de poder, que a la postre debilitan al conjunto. La lealtad no consiste en ser siempre afirmativos, sino en tener suficiente respeto para sí mismos y valor para decir lo que se piensa. Lo contrario es caer en la incondicionalidad y el servilismo, elementos ciertamente maleables y complacientes, pero muy poco sólidos para apoyar en ellos no sólo la dignidad individual, sino el esfuerzo serio de un equipo de trabajo.

10. Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo

Administrar requiere una gran dosis de comunicación. Esto no significa transmitir órdenes o instrucciones para esperar su puntual cumplimiento; se trata más bien de comunicar proyectos para estimular hacia ellos una reacción positiva que se traduzca en un comportamiento, al que además se incorporen nuevas ideas. Algo que el director general debe hacer en el grupo gerencial es transmitir sus impresiones, comunicar su percepción de las cosas, marcar el énfasis, priorizar los problemas. Sin embargo, éste sería un esfuerzo incompleto si no se repitiera a cada nivel, para que otros grupos trabajen como células que, de acuerdo a su

tempestad o en momentos de calma. Planear se puede hacer en todas direcciones y con cualquier escenario, ya sea para crecer, decrecer o incluso mantenerse estancados; lo único que se requiere es el coraje suficiente para evaluar la realidad por difícil que esta sea y no convertirse en el avestruz que esconde la cabeza esperanzado en que por sí solo desaparezca aquello que lo atemoriza.

9. Mecanismo de Coordinación



El grupo gerencial permite un intercambio de información constante, de tal forma que cada uno de los gerentes conozca y se involucre de la problemática de otras áreas. Esto es muy importante, porque la relevancia de cada una de ellas es variable en el tiempo, de tal forma que su papel puede cambiar de apoyadora a apoyada.

En toda organización, sobre todo cuando persiste un enfoque de administración centralizada, se tienden a generar insulas de poder, que a la postre debilitan al conjunto. La lealtad no consiste en ser siempre afirmativos, sino en tener suficiente respeto para sí mismos y valor para decir lo que se piensa. Lo contrario es caer en la incondicionalidad y el servilismo, elementos ciertamente maleables y complacientes, pero muy poco sólidos para apoyar en ellos no sólo la dignidad individual, sino el esfuerzo serio de un equipo de trabajo.

10. Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo

Administrar requiere una gran dosis de comunicación. Esto no significa transmitir órdenes o instrucciones para esperar su puntual cumplimiento; se trata más bien de comunicar proyectos para estimular hacia ellos una reacción positiva que se traduzca en un comportamiento, al que además se incorporen nuevas ideas. Algo que el director general debe hacer en el grupo gerencial es transmitir sus impresiones, comunicar su percepción de las cosas, marcar el énfasis, priorizar los problemas. Sin embargo, éste sería un esfuerzo incompleto si no se repitiera a cada nivel, para que otros grupos trabajen como células que, de acuerdo a su

responsabilidad específica dentro de la organización, detallan el problema y la solución que les complete. Se debe buscar que se incorpore en la cultura de la empresa el trabajo en equipo, como uno de sus valores, y el liderazgo directivo como una de sus características.

11. Planear y Ejecutar

Una de las razones más frecuentes del fracaso de muchos planes es que en su elaboración no participan quienes tienen que hacerlos realidad. Tarea que es desarrollada por un grupo - por ejemplo, el área encargada de la planeación - que trabaja aislado, hasta que un día les presenta su proyecto a quienes supuestamente deberán realizarlo, los que en ese momento son apenas informados de lo que se pretende. Desde luego que el resultado final de este procedimiento, es una serie de inconsistencias entre medios y fines que hacen inoperable a cualquier plan.

La función de las gerencias o direcciones de planeación debe ser actuar como apoyo técnico de un grupo, compuesto por personal del más alto nivel de todas las áreas (ya sean del índole operativa o administrativa), y que asuma en su seno las decisiones fundamentales respecto a la planeación de la empresa.

Para que exista una verdadera posibilidad de convertir los planes en hechos concretos, los encargados de llevarlos a cabo deben participar en su elaboración. De lo contrario, terminan por ser bonitos adornos de librero y se traducen en efectos negativos, pues ante el incumplimiento de los objetivos se pierde la credibilidad del grupo de planeación y la del director, además de la derrota que supone para la organización en su conjunto no haber sido capaz de convertir los planes en una realidad tangible.

Un horizonte quinquenal revisable cada año

El horizonte de un plan estratégico varía de acuerdo a las circunstancias de cada empresa; a estas se pueden añadir las características de la rama industrial a la que pertenezca. Sin embargo, es factible fijar un horizonte de largo plazo, de diez a

responsabilidad específica dentro de la organización, detallen el problema y la solución que les complete. Se debe buscar que se incorpore en la cultura de la empresa el trabajo en equipo, como uno de sus valores, y el liderazgo directivo como una de sus características.

11. Planear y Ejecutar

Una de las razones más frecuentes del fracaso de muchos planes es que en su elaboración no participan quienes tienen que hacerlos realidad. Tarea que es desarrollada por un grupo - por ejemplo, el área encargada de la planeación - que trabaja aislado, hasta que un día les presenta su proyecto a quienes supuestamente deberán realizarlo, los que en ese momento son apenas informados de lo que se pretende. Desde luego que el resultado final de este procedimiento, es una serie de inconsistencias entre medios y fines que hacen inoperable a cualquier plan.

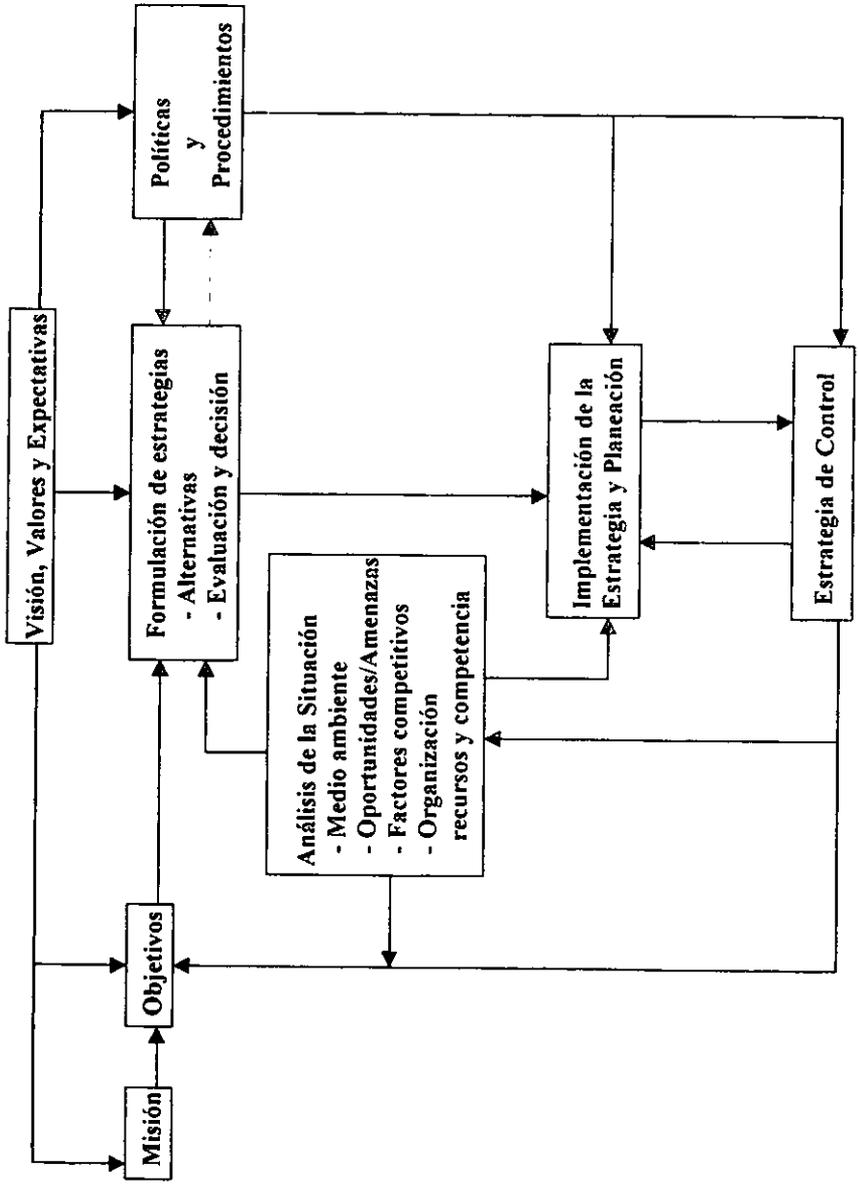
La función de las gerencias o direcciones de planeación debe ser actuar como apoyo técnico de un grupo, compuesto por personal del más alto nivel de todas las áreas (ya sean del índole operativa o administrativa), y que asuma en su seno las decisiones fundamentales respecto a la planeación de la empresa.

Para que exista una verdadera posibilidad de convertir los planes en hechos concretos, los encargados de llevarlos a cabo deben participar en su elaboración. De lo contrario, terminan por ser bonitos adornos de librero y se traducen en efectos negativos, pues ante el incumplimiento de los objetivos se pierde la credibilidad del grupo de planeación y la del director, además de la derrota que supone para la organización en su conjunto no haber sido capaz de convertir los planes en una realidad tangible.

Un horizonte quinquenal revisable cada año

El horizonte de un plan estratégico varía de acuerdo a las circunstancias de cada empresa; a estas se pueden añadir las características de la rama industrial a la que pertenezca. Sin embargo, es factible fijar un horizonte de largo plazo, de diez a

Modelo Integral de la Administración Estratégica



¿Por qué? ¿Qué?

¿Cómo?

Pauta

quince años, pero detallando los primeros cinco. El aspecto fundamental no es tanto el lapso que se establezca, sino mantener un concepto de planeación flexible que permita adecuarse oportunamente al cambio de escenarios.

La base de la planeación consiste en definir y comprender cuál es la misión de la empresa, es decir, la razón que justifica su existencia. Si este principio elemental no está claramente establecido, serán los aspectos triviales y cotidianos aquellos que prevalezcan en el interés de sus administradores.

12. Pasos para Construir una Matriz FODAS

El procedimiento de análisis consiste en que el grupo que participa considere categorías más relevantes y a partir de ellas identifique aquellas variables que inciden en la estructura y formas de práctica profesional, ordenándolas según corresponda, en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para esto se recomienda utilizar la matriz FODAS.

El análisis estratégico permite ubicar ¿de dónde venimos?, ¿qué somos ahora?, ¿hacia dónde debemos ir? y ¿qué deseamos ser mañana?

El análisis estratégico requiere la estimación de variables del ambiente externo e interno de la organización. El medio ambiente externo está representado por las amenazas y oportunidades; se recomienda un análisis global, pero ubicando aquellos que tienen más influencia en la rama de la industria como puede ser el caso de los aspectos políticos, económicos, sociales, legales, científico e incluso los competitivos. El medio ambiente interno está representado por las debilidades y fortalezas de la compañía; son factores que limitan o facilitan la práctica comercial de la empresa. El propósito fundamental de este análisis es el de identificar y reflexionar acerca de los factores clave que orientan las estrategias que deberán ser desarrolladas por la gerencia.

quince años, pero detallando los primeros cinco. El aspecto fundamental no es tanto el lapso que se establezca, sino mantener un concepto de planeación flexible que permita adecuarse oportunamente al cambio de escenarios.

La base de la planeación consiste en definir y comprender cuál es la misión de la empresa, es decir, la razón que justifica su existencia. Si este principio elemental no está claramente establecido, serán los aspectos triviales y cotidianos aquellos que prevalezcan en el interés de sus administradores.

12. Pasos para Construir una Matriz FODAS

El procedimiento de análisis consiste en que el grupo que participa considere categorías más relevantes y a partir de ellas identifique aquellas variables que inciden en la estructura y formas de práctica profesional, ordenándolas según corresponda, en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para esto se recomienda utilizar la matriz FODAS.

El análisis estratégico permite ubicar ¿de dónde venimos?, ¿qué somos ahora?, ¿hacia dónde debemos ir? y ¿qué deseamos ser mañana?

El análisis estratégico requiere la estimación de variables del ambiente externo e interno de la organización. El medio ambiente externo está representado por las amenazas y oportunidades; se recomienda un análisis global, pero ubicando aquellos que tienen más influencia en la rama de la industria como puede ser el caso de los aspectos políticos, económicos, sociales, legales, científico e incluso los competitivos. El medio ambiente interno está representado por las debilidades y fortalezas de la compañía; son factores que limitan o facilitan la práctica comercial de la empresa. El propósito fundamental de este análisis es el de identificar y reflexionar acerca de los factores clave que orientan las estrategias que deberán ser desarrolladas por la gerencia.

El procedimiento de análisis consiste en que los responsables consideren las categorías más relevantes y a partir de ellas identifique aquellas variables que inciden en la estructura y formas de comercialización, ordenándolas según corresponda, en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para esto se recomienda utilizar la matriz FODAS: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

1. Para ubicar el análisis habrá que identificar al profesional en el escenario de la práctica y al proceso o procesos en que se desempeña.

2. Elaborar una lista jerarquizada de los factores siguientes, se recomienda hacerla con el enfoque de las categorías:

- Fortalezas**
- Oportunidades**
- Debilidades**
- Amenazas**

3. Comparar fortalezas con oportunidades, para proponer las estrategias (FO) que permitan aprovechar las fortalezas para alcanzar las oportunidades.

4. Cotejar las debilidades con las oportunidades y proponer las estrategias (DO) para aprovechar las oportunidades que permitan vencer las debilidades.

5. Comparar las fortalezas con las amenazas y proponer estrategias (FA) que favorezcan el uso de las fortalezas para evitar o minimizar el daño de las empresas.

6. Contrastar las debilidades con las amenazas y proponer las estrategias (DA) que reduzcan al mínimo las debilidades y eviten las amenazas.

Matriz FODAS

Nombre del Escenario:

Fortalezas (F)	Oportunidades(O)	Debilidades (D)	Amenazas (A)
Estrategias (FO) Aprovechar las fortalezas para alcanzar oportunidades		Estrategias (DA) Reducir al mínimo las debilidades y evitar amenazas	
Estrategias (DO) Vencer Debilidades aprovechando oportunidades			Estrategias (FA) Usar fortalezas para evitar amenazas

Las estrategias producto de estas comparaciones, representan los insumos de donde emergen las estrategias clave.

13. Ejemplo de Planeación Estratégica

Fersinsa Gist Brocades S.A. de C.V. (FGB) es una empresa farmoquímica perteneciente al grupo Holandés DSM Royal Dutch. FGB esta dedica a la fabricación de antibióticos semisintéticos derivados de Penicilina, Ampicilina y Amoxicilina principalmente.

FGB esta localizada en Ramos Arizpe Coahuila, y como estrategia de mercado el almacén y oficina de ventas está situada en la ciudad de México, porque en esta zona se concentra el 80% de la industria farmacéutica (D.F., Estado de México y Morelos) del país. Además, la localización obedece a la centralización de trámites para: Secretaria de Salud, Secretaria de Hacienda y Crédito Publico, Secretaria de Relaciones Exteriores, Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Embajadas, y de contar con un aeropuerto internacional a la mano.

El perfil del personal contratado por FGB para ofrecer el servicio a clientes es: profesionales relacionados con la química, para que se puedan capacitar tanto en ventas como en cuestiones técnicas propias del producto y de su procesamiento.

La planeación Estratégica dentro del departamento de ventas de FGB es llevada a cabo por los Gerentes de: Ventas, Logística, Finanzas y el Director General. El responsable de los resultados de dicha planeación es el Gerente de Ventas.

El mercado de FGB es tanto nacional como internacional por lo que en la planeación anual se debe considerar los aspectos internos (Normas SSA, competencia interna, desarrollo de nuevos antibióticos, condiciones de pago y crédito, etc.) como los exteriores(actualización de aranceles, tratados de libre comercio, paridad cambiaria, transporte aéreo y marítimo, agentes aduanales, etc.)

Las estrategias producto de estas comparaciones, representan los insumos de donde emergen las estrategias clave.

13. Ejemplo de Planeación Estratégica

Fersinsa Gist Brocades S.A. de C.V. (FGB) es una empresa farmoquímica perteneciente al grupo Holandés DSM Royal Dutch. FGB esta dedica a la fabricación de antibióticos semisintéticos derivados de Penicilina, Ampicilina y Amoxicilina principalmente.

FGB esta localizada en Ramos Arizpe Coahuila, y como estrategia de mercado el almacén y oficina de ventas está situada en la ciudad de México, porque en esta zona se concentra el 80% de la industria farmacéutica (D.F., Estado de México y Morelos) del país. Además, la localización obedece a la centralización de trámites para: Secretaria de Salud, Secretaria de Hacienda y Crédito Publico, Secretaria de Relaciones Exteriores, Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Embajadas, y de contar con un aeropuerto internacional a la mano.

El perfil del personal contratado por FGB para ofrecer el servicio a clientes es: profesionales relacionados con la química, para que se puedan capacitar tanto en ventas como en cuestiones técnicas propias del producto y de su procesamiento.

La planeación Estratégica dentro del departamento de ventas de FGB es llevada a cabo por los Gerentes de: Ventas, Logística, Finanzas y el Director General. El responsable de los resultados de dicha planeación es el Gerente de Ventas.

El mercado de FGB es tanto nacional como internacional por lo que en la planeación anual se debe considerar los aspectos internos (Normas SSA, competencia interna, desarrollo de nuevos antibióticos, condiciones de pago y crédito, etc.) como los exteriores(actualización de aranceles, tratados de libre comercio, paridad cambiaria, transporte aéreo y marítimo, agentes aduanales, etc.)

Las áreas de oportunidad para México son alrededor de 30 laboratorios que consumen este tipo de antibióticos para el mercado privado y el sector salud (IMSS, ISSTE, etc.), el reconocimiento nacional e internacional de la calidad del producto y la gran ventaja de ser fabricantes locales (tiempo de entrega reducidos).

La misión de FGB es:

La producción de antibióticos de la más alta calidad, con los mejores canales de distribución a un precio competitivo.

El conocimiento de nuestra competencia es realizado por el departamento de ventas mediante la visita directa a los clientes, estadísticas de consumos promedio anuales, importaciones, etc.

Las estrategias que se han tomado para tratar de satisfacer a los clientes son: Formar un Departamento de Servicio Técnico, atender las quejas personalmente en menos de 72 horas, dar solución en menos de 30 días, precios competitivos, revisión del plazo de crédito en función de cada cliente.

Una estrategia que se ha llevado a cabo desde hace 5 años, es el desarrollo del mercado internacional, por medio de la alianza con Gist-brocades dentro de América y Europa, y una medida de este objetivo es el porcentaje de la producción total dedicada a la exportación (actualmente casi del 75%).

En su momento (1994) Fermentaciones y Síntesis S.A. (Fersinsa) se une al grupo holandés Gist Brocades, líder mundial en el área de la Salud, y con esta fusión se crea Fersinsa Gist Brocades S.A. de C.V., que toma presencia en los mercados de América y Europa desde 1995.

Las amenazas para FGB son: la competencia internacional (India, China, Europa, etc.); el desarrollo de nuevos antibióticos y los errores internos (actitudes, habilidades de negociación, distribución, calidad, etc.).

El desarrollo y mejoras en la tecnología usada en la fabricación de los productos de FGB son coherentes con su misión y carta de presentación ante los más variados mercados, esto se puede medir por el crecimiento en ventas donde anteriormente FGB no tenía participación, así como el cabal cumplimiento de las especificaciones de nuestros clientes.

La planeación estratégica usada dentro de un departamento de ventas sin el pleno conocimiento de los clientes, sus necesidades, tiempos y movimientos, expectativas de crecimiento, etc., es como darle la espalda a ellos, y de esta forma tratar de cumplir sus necesidades, con la suposición de que todo lo que se haga es correcto, es necesario una identificación total de nuestro cliente, es decir, el conocimiento del laboratorio farmacéutico (políticas) y del individuo (carácter del comprador) con el cual estamos negociando, ya que el cumplimiento de sus expectativas, ni más ni menos, será nuestra calificación ante él, y no lo que suponíamos que el cliente quería, esta identificación y comunicación permite el continuar o generar una relación de socios de negocios.

Hasta el día de hoy los resultados avalan que las estrategias tomadas hace más de 5 años fueron las correctas, y que cada año recorrido a sido diferente, lo cual significó replantear el camino cada año, pues la situación de los últimos 3 años cambio drásticamente al concretarse los acuerdos de tratado de libre comercio de México con diferentes países de América y Resto del Mundo, esto provoco la apertura de la frontera a productos extranjeros, y por lo tanto entrada de competencia al mercado nacional, cambiando permanentemente el escenario y condiciones de venta.

<u>Fortalezas</u> Calidad Localización Velocidad de Respuesta Etc.	<u>Oportunidades</u> Mercado: Nacional / Internacional Aranceles Etc.
<u>Debilidades</u> Precio Actitudes Errores internos Etc.	<u>Amenazas</u> Competencia: Europa, India, China Etc.

Si FGB no hubiera tomado en cuenta los factores antes mencionados, probablemente hubiera corrido la misma suerte que gran parte del sector farmoquímico (antes de 1997 eran 30 empresas, actualmente sólo son 8).

Las oportunidades se hicieron fortalezas, ya que con una adecuada política arancelaria se pudo proteger el mercado nacional, y con la unión de Gist Brocades se logró penetrar el mercado internacional en América y Europa.

Con respecto a las debilidades se esta tratando de obtener un mejor costo de fabricación para poder competir en precio con China, India, etc. Además de un programa de capacitación para cambiar actitudes del personal, y mejorar los tiempos de entrega con sistemas de distribución nacional e internacional más eficientes.

Las amenazas siguen latentes(China, India, etc.) pero, hasta el momento, la mayor preocupación de FGB es la amenaza interna, es decir la actitud con la que se deben realizar cada una de las labores para que el ciclo de una venta se lleve a cabo: producción, acondicionamiento, empaque, distribución, venta y cobro de la misma. Esta amenaza se va reduciendo en la medida que se capacita, se toma conciencia y se involucra a cada una de las entidades que forman parte de este ciclo.

14. Conclusiones

Bases que soportan el éxito de FGB son: la flexibilidad ante los cambios, la visión y la habilidad de la dirección para adelantarse a los acontecimientos para sacar provecho a los mismos, así como tener el suficiente valor y responsabilidad para encarar: los cambios comerciales que ha sufrido el mercado mexicano durante los últimos 3 años, las mega fusiones entre los diferentes laboratorios farmacéuticos alrededor del mundo, el establecimiento de tratados de libre comercio, etc.

Todos estos cambios, modificaron el escenario mundial y generaron nuevas reglas comerciales, por lo que cada año que pasó, se revisó y actualizó las estrategias a seguir, y esto implicó también un cambio en la mentalidad de la gerencia (y a veces, cambio de personal) para lograr los objetivos de crecimiento y permanencia de la empresa, ya que el factor humano es muy importante para el logro o fallo de los mismos.

Creo que en cualquier empresa, uno de los departamentos donde la planeación estratégica juega un papel de primer orden, es sin duda alguna, el área comercial. Ya que si no se aplica adecuadamente la planeación, esta provoca una ceguera que pone en riesgo la vida presente y futura de cualquier empresa, ignorarla o reducir su impacto equivale a cerrar los canales de permanencia del negocio, conduciéndolo irremediablemente a una inercia que lo llevará al fracaso, al no cumplirse: estimados de ventas, ganancias, volúmenes de producto, inventarios, etc.

Básicamente con el presente trabajo, me propuse resumir los aspectos básicos que se deben tomar al elaborar la planeación estratégica de cualquier departamento de una empresa y luego describir la situación de la empresa y el departamento para el cual laboro.

ESTADÍSTICA
NO DEBE
SER
UNA
TEMA
DE
LA
BIBLIOTECA
SALUD DE LA

15. Bibliografía

**Apuntes del Diplomado Básico en Herramientas para la Administración Industrial
Modulo VI: Administración Estratégica**

Ponente : Lic. Adriana Andrade Frich

U.N.A.M. Facultad de Química, 1999

**Guía Técnica para Elaborar programas Educativos por Competencias para
Profesionales del Area de la Salud.**

Dirección de Prestaciones Médicas

Coordinación de Educación Médica

Strategic Management

David Hunger, Thomas L. Wheelen

Fourth Edition, 1991

Editorial Addison-Wesley Publishing Company, USA

Strategic Management Concepts Decisions Cases

Lester A. Digman

Second Edition, 1990

Editorial BPI Irwing, USA

The Seven Habits of highly Effective People

Stephen R. Covey

Firts Editon, 1989

Editorial Simon & Schuster, USA