



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

La matriz FODA (TOWS) como una
herramienta para Incrementar la efectividad
de las empresas

Trabajo escrito vía cursos de educación continua
Que para obtener el título de
INGENIERO QUIMICO
presenta

ANGEL ENRIQUE ROJAS CALZADA



EXAMENES PROFESIONALES
México, D. F. FACULTAD DE QUIMICA 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



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. ERNESTO PEREZ SANTANA**

Vocal **Prof. LEON C. CORONADO MENDOZA**

Secretario **Prof. NAPOLEÓN SERNA SOLIS**

1er. Suplente **Prof. SERGIO VAZQUEZ RIVERA**

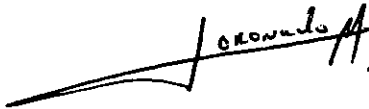
2do.Suplente **Prof. ZOILA NIETO VILLALOBOS**

Sitio donde se desarrollo el tema :

PURIFICACIONES TECNOLÓGICAS S.A. DE C.V.

Asesor **Prof. LEON C. CORONADO MENDOZA**

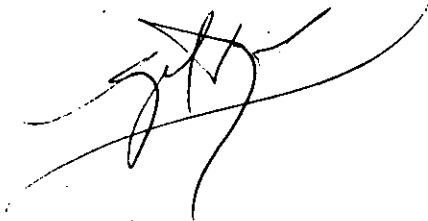
Firma

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Coronado M.' with a stylized flourish at the end.

Sustentante

ANGEL ENRIQUE ROJAS CALZADA

Firma

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Angel Enrique Rojas Calzada' with a large, sweeping flourish at the end.

AGRADECIMIENTOS

Gracias JESÚS Dios bueno que iluminas mi camino .

A mi esposa Irma , por su comprensión , cariño y amor que me motivan a dar mi mejor esfuerzo .

A nuestros hijos Angel, Monserrat y Rodrigo por ser inspiración de amor .

A mis padres Angelita y Roberto que con su testimonio de amor nos permiten ver un panorama de éxitos .

A mis hermanos por su confianza , cariño y amor que nos tenemos .

A mis suegros Carmelita y Alvaro con cariño y estimación .

A mis cuñados y cuñadas por sus muchas demostraciones de cariño .

A mis tíos , tías , sobrinos y sobrinas con amor .

A mis amigos por su confianza , apoyo y cariño que me demuestran en su interés por mi superación muy en especial a Ernesto , León , Napoleón ,Pedro y Héctor .

A mi Universidad (U.N.A.M.) y escuela Facultad de Química por mi preparación profesional y por darme la oportunidad de titularme y seguirme preparando .

A mis profesores mi eterno agradecimiento .

A todos Uds. a sus familias y a todos y todo cuanto les rodee que Dios los guarde y llene de bendiciones.

**Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Química**

**LA MATRIZ FODA (TOWS) COMO UNA HERRAMIENTA PARA
INCREMENTAR
LA EFECTIVIDAD DE LAS EMPRESAS**

Asesor de Tesis: I.Q. León C. Coronado Mendoza

Sustentante : Angel Enrique Rojas Calzada

Marzo del 2001

C o n t e n i d o

Página

Introducción	3
1. Administración Estratégica	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 El Proceso de Administración Estratégica	5
2. Análisis de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades (FODA)	8
2.1 El Análisis Ambiental	8
2.2 La matriz FODA(TOWS)	10
3. Decisiones Estratégicas en Función del Ambiente Interno y Externo	11
4. Desarrollo de Objetivos y Estrategias	13
4.1 Visión	13
4.2 Misión	14
4.3 Objetivos	14
4.4 Formulación y Desarrollo de Estrategias	15
5. Análisis FODA para una Empresa que Distribuye Sistemas de Ultrapurificación de Agua	16
5.1 Situación Actual	16
5.2 Aplicación de la matriz FODA(TOWS)	17
Conclusiones	19
Bibliografía	20

Introducción

En el mundo de los negocios los directivos y/o dueños de las empresas con visión a permanecer en los mercados aún a pesar de las crisis económicas, suelen constantemente pensar en dos conceptos esenciales para las empresas: EN DONDE ESTAMOS Y HACIA DONDE VAMOS, esto es, cuál es el posicionamiento de la empresa en relación con el mercado y cuáles serán los resultados esperados al finalizar el año.

Las empresarias y empresarios mexicanos en épocas de crisis han aportado gran número de nuevas ideas al mundo de los negocios. La innovación en la forma de ver y manejar los negocios ha sido la clave para permitir la permanencia de las empresas mexicanas.

Una herramienta administrativa que permite establecer claramente estos conceptos es la matriz FODA (TOWS), es decir, el análisis del ambiente interno y externo de la empresa en términos de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades. Permite a los directivos de las empresas cambiar a tiempo decisiones de operación e inversión, así como hacer más efectivo el manejo de los diversos departamentos de las empresas, como Recursos humanos, Compras, Ventas, Control de Inventarios, Contabilidad, Finanzas, Producción, Mantenimiento, Control de Calidad. Facilita además convertir a las Unidades Departamentales en entidades con resultados positivos, para beneplácito de los accionistas, colaboradores, clientes y proveedores, amén de significar generalmente una mejora del entorno social y del medio ambiente en que se ubiquen las empresas.

En este ensayo se hace una breve reseña de los antecedentes de la Administración Estratégica y las principales etapas de su proceso. Esto sirve de marco para introducir la descripción y uso de la matriz FODA como una herramienta del proceso de la Administración Estratégica para incrementar la efectividad de las empresas.

La aplicación de la matriz FODA al caso de una pequeña empresa de distribución de Sistemas de Ultrapurificación de Agua, muestra su gran utilidad para rápida y sistemáticamente analizar y reorientar la dirección estratégica de la empresa, en términos de replanteamiento de objetivos y prioridades estratégicas.

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se bosquejan los antecedentes de la Administración Estratégica que se remontan al ámbito castrense. Se pasa por la planificación central del bloque oriental europeo en las décadas de los años cincuenta y sesenta.

Se concluye con una presentación sintetizada del proceso de Administración Estratégica y el señalamiento de la relevancia de su primera etapa, esto es, el análisis ambiental, que para efectos de este ensayo, se representa por la matriz FODA, herramienta para el análisis dinámico de oportunidades, peligros, fortalezas y debilidades

1.1 Antecedentes

Las organizaciones públicas y privadas de todo tamaño son tan representativas de nuestro tiempo, que autores como Toffler(1981) las consideran junto con la familia nuclear y la educación, las instituciones que forman y dan sentido de existencia y estilos de vida.

El autor de La Tercera Ola agrega que : "Alrededor de estas tres instituciones fundamentales surgió una multitud de otras organizaciones. Servicios gubernamentales, clubes deportivos, iglesias, cámaras de comercio, sindicatos, organizaciones profesionales, partidos políticos, bibliotecas, asociaciones étnicas, grupos recreativos y miles más brotaron en la estela de la segunda Ola, creando una complicada ecología organizativa en la que cada grupo servía, coordinaba o contrapesaba a otro."

La Administración Estratégica surge como último eslabón de una cadena de conceptualizaciones, enfoques, procedimientos y herramientas para operar estas organizaciones.

El primer eslabón surge en la antigua y reconocida actividad castrense, en donde se ubica como la tercera de las cuatro unidades básicas de operación de un ejército, a saber:

*Administración de personal
Inteligencia militar
Planeación y operaciones
Logística*

La planeación de operaciones se encarga de preparar los planes y programas de acción a seguir así como los de contingencia, con base tanto en la información y lineamientos proporcionados por la unidad de inteligencia, como en las tareas de control, manejo y motivación de los participantes a cargo de la unidad de administración de personal.

Los eslabones intermedios se inician con la planificación central en la época de la guerra fría, que manejó los planes económicos quinquenales. Asimismo, se tienen los planes rectores de reconstrucción y desarrollo urbano.

A partir de entonces, la planeación toma carta de naturalización fuera del ámbito castrense, junto con la administración de empresas. Surgen los programas de estudio a nivel licenciatura y de posgrado y se introduce el énfasis en la estrategia a través del penúltimo eslabón denominado Planeación Estratégica.

De hecho el estudio y aplicación de la administración moderna tiene como base el llamado proceso administrativo de cuatro etapas básicas:

*Planeación
Organización
Dirección
Control*

La planeación es la etapa inicial de preparación de planes y programas de acción para el logro conjunto de objetivos estratégicos; la organización se encarga del diseño de estructuras y reglas de operación para la conjunción dinámica de los recursos materiales y humanos involucrados; en la fase de dirección se estructuran los esquemas de conjunción operativa del personal y se asignan responsabilidades para asegurar el logro de los objetivos planeados; finalmente, en la fase de control se elaboran e implantan las prioridades y mecanismos de seguimiento, evaluación y en su caso corrección, para que el proceso de administración se complete en la gestión empresarial.

1.2 El Proceso de Administración Estratégica

En la Administración Estratégica se tienen hoy múltiples enfoques y prioridades.

Ansoff(1985), Andrews(1987), Drucker(1988) y muchos otros introducen la relevancia del pensamiento estratégico en la administración de empresas.

Hofer y Schendel(1985) enfatizan cuatro aspectos:

**Establecimiento de objetivos
Formulación de estrategias
Implantación de la estrategia
Evaluación y administración para el logro de objetivos predeterminados**

Algunas definiciones de administración estratégica son:

Hill y Jones(1996)

Proceso de identificación y aprovechamiento sistemático de estrategias, que consiste en elaborar, implantar, controlar y entender las estrategias para aumentar la posibilidad de éxito y reducir las posibilidades de fracaso.

Certo y Peter(1997)

Proceso reiterado, continuado y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve

Ackoff(1994)

Toma de decisiones anticipada.

El proceso de Administración Estratégica puede esquematizarse como se muestra en la Figura 1, de donde se desprende que la base de todo proceso de administración estratégica es el análisis ambiental; es decir, el estudio de los ambientes interno y externo de la empresa. Se trata así de analizar el conjunto de fuerzas tanto internas como externas a la organización, capaces de influir en su rendimiento.

Le sigue el establecimiento de una dirección o rumbo del proceso de administración estratégica, en términos de prioridades, propósitos, misión, objetivos y estrategias.

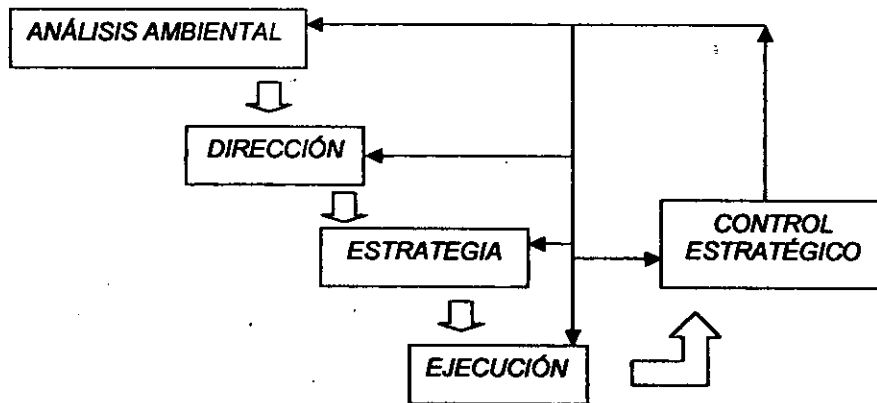


Figura 1. Proceso Esquemático de Administración Estratégica
 Fuente: Certo y Peter(1998)

Las estrategias más comunes que aplican las empresas son relativas a:

- Posicionamiento*
- Fortalecimiento funcional*
- Consolidación*
- Competitividad*

De los dos incisos anteriores de este primer capítulo, se puede inferir que el Proceso de Administración Estratégica hace especial énfasis en el ANÁLISIS AMBIENTAL, del que depende el contenido del resto del ejercicio de Administración Estratégica correspondiente.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES (FODA)

El análisis de los ambientes interno y externo de una organización, así como la descripción de la matriz FODA(TOWS), integran el contenido de este segundo capítulo.

Es importante hacer notar que la esencia de la matriz FODA es la de servir como herramienta para el análisis ambiental y la identificación de objetivos y prioridades estratégicas.

2.1 El Análisis Ambiental

La realización del análisis ambiental hace necesario que se entiendan las estructuras básicas de los ambientes o entornos interno y externo de una empresa. Generalmente estos ambientes se analizan en tres niveles como se muestra en la Figura 2.

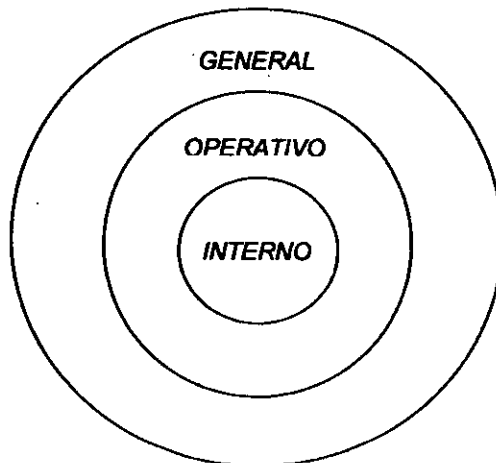


Figura 2. Tres niveles de análisis del ambiente organizacional
Fuente: Certo y Peter(1997)

El ambiente general puede considerarse en términos de cinco componentes:

*Económico
Tecnológico
Político/Legal
Social
Ético*

En cuanto al nivel operativo, los componentes son:

*Proveedores
Clientes
Laboral
Internacional*

En el ámbito interno tenemos los componentes:

*Organizativo
Comercial
Financiero
Recursos humanos
Producción*

El ambiente general representa el nivel del ambiente externo de la organización. Sus componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo, tanto para los directivos como para las empresas y sus estrategias.

El ambiente operativo, competitivo o transaccional comprende el ambiente externo que se relaciona directamente con la empresa; es decir, cuyas componentes de ordinario tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la empresa en sus niveles de dirección y de estrategia.

Por último, el ambiente interno engloba todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para su desempeño cotidiano. A diferencia de los componentes de los ambientes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización.

2.2 La Matriz FODA(TOWS)

Esta herramienta para el análisis del medio ambiente de una organización consta básicamente de dos renglones y dos columnas, para definir cuatro áreas de interés, donde se identifican las prioridades estratégicas pertinentes. Se esquematiza en la Figura 3.

El término FODA se forma con las primeras letras de las palabras a que hace referencia, a saber: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. A su vez, las siglas TOWS corresponden a los mismos términos pero en idioma inglés; esto es, Threats (amenazas), Opportunities (oportunidades), Weaknesses (debilidades) y Strengths (fortalezas).

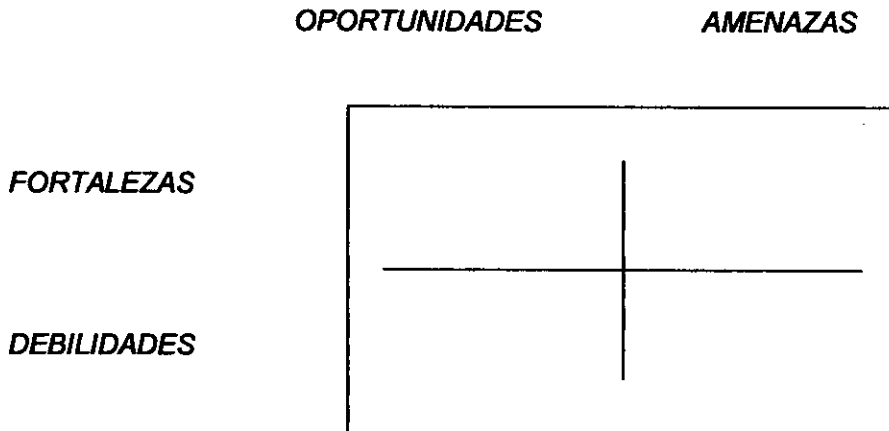


Figura 3. La matriz FODA para el análisis del ambiente interno y externo de una organización

Competitividad, finanzas y experiencia directiva son algunos de los aspectos importantes a considerar en cuanto al ambiente interno. El externo gira entorno por ejemplo a diversificación, rivalidades o regulación gubernamental. Certo y Peter(1997) incluyen una interesante lista de preguntas que ayudan a la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

CAPÍTULO 3. DECISIONES ESTRATÉGICAS EN FUNCIÓN DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

Las fuerzas ambientales que demandan atención son numerosas. La aparente simplicidad del análisis FODA oculta una gran complejidad individual y organizativa.

El reunir e interpretar cantidades masivas de datos referentes a las fuerzas ambientales más significativas es la principal preocupación de los administradores y la interpretación de estas fuerzas, depende tanto de experiencia como de circunstancias relativas al acceso y veracidad de la información.

Dar sentido estratégico al análisis ambiental significa un conjunto de actividades de la administración. Puede incluir exploración, interpretación y elección de la acción, para identificar los asuntos de interés estratégico a través de la matriz FODA.

Un asunto de interés estratégico es un factor ambiental, dentro o fuera de la organización que influirá probablemente en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.

Las decisiones estratégicas con base en el análisis de FODA raras veces llegan a los altos directivos debidamente etiquetadas. Puede tratarse de nuevas tecnologías, tendencias de mercado, nuevos competidores y tendencias de la moral de los empleados, que requieran interpretación antes de ser traducidas como estrategias.

A menudo los administradores aprovechan su experiencia para categorizar los asuntos importantes como controlables y no controlables, como amenazas o como oportunidades. El administrador con experiencia finalmente los ve como un conjunto de asuntos de interés estratégico y procede a interpretarlos de tal manera que respalden una estrategia empresarial diferente.

Todas las organizaciones, incluso las más pequeñas requieren que sus funciones especiales de administración estratégica provean de información de los actuales y futuros ambientes (operaciones que se conocen como EXPLORACIÓN Y PREVISIÓN respectivamente) para tratar de darles algún sentido. Ambientes que un ejecutivo por sí solo no podría interpretar, ni manejar debido a su gran complejidad y cambio permanente. El análisis de FODA, se convierte así en un esfuerzo de equipo realizado conjuntamente por especialistas funcionales de comercialización, producción, finanzas o cualquier otra área funcional, divisional o regional.

Conforme a la especialidad de cada participante, se hacen anotaciones, correcciones, agregados y consideraciones en torno a los aspectos críticos.

En esta etapa el equipo de especialistas funcionales analiza los problemas más importantes, saca a colación los conflictos entre funciones, otorga prioridades y planea acciones para atacar los asuntos de interés estratégico.

La información procedente de empleados representativos, puede también servir de ayuda a los directivos para una mejor comprensión del ambiente interno de la organización.

Algunas preguntas que pueden plantearse para el análisis del ambiente interno, en términos de sus componentes, son las siguientes:

COMPONENTE ORGANIZATIVO

- ¿Se ajusta la cultura de la organización a los requisitos del componente competitivo?*
- ¿Delega autoridad la compañía en la medida apropiada?*
- ¿Es la estructura organizativa de la compañía la más apropiada?*
- ¿Entienden claramente los trabajadores su trabajo y las metas de rendimiento en el mismo?*

COMPONENTE COMERCIAL

- ¿Se utiliza la investigación de mercado para lograr*
- ¿Se usa la publicidad con eficiencia y eficacia?*
- ¿Puede mejorarse el sistema de distribución del producto?*

COMPONENTE FINANCIERO

- ¿Revela el análisis de la cuenta de resultados mejoras potenciales?*
- ¿Revela el análisis del balance general mejoras potenciales?*
- ¿Puede utilizarse el análisis del punto de equilibrio para alinear mejor los costos respecto a los beneficios?*

COMPONENTE RECURSOS HUMANOS

- ¿Son los programas de capacitación los más adecuados?*
- ¿Es posible mejorar los procedimientos de reclutamiento y de selección del personal?*
- ¿Es el sistema de valoración del rendimiento justo y exacto?*

COMPONENTE PRODUCCIÓN

- ¿Puede la organización mejorar su nivel tecnológico?*
- ¿Puede hacerse más eficiente el flujo de trabajo en la planta?*
- ¿Qué modalidad adopta el sistema de mejora de la calidad?*

CAPITULO 4. DESARROLLO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Después de haber analizado el ambiente organizacional, sus estructuras e interpretaciones, el paso siguiente es el establecimiento de una dirección para la organización.

Los altos ejecutivos de ordinario utilizan tres dispositivos para fijar y documentar la dirección por la que desean que avancen sus organizaciones. En esencia la VISIÓN y la MISIÓN de la organización marcan la dirección general de la empresa, mientras que los OBJETIVOS DE LA EMPRESA, centran el punto de mira en la de metas más específicas. Sólo cuando se han conseguido los resultados del análisis completo de la organización los directivos están en condiciones para concretar visiones, definir misiones y establecer objetivos y estrategias coherentes y compatibles para hacer efectiva a la empresa.

Dos pasos son decisivos para mantener una dirección y una organización:

- 1. Determinar una visión del futuro de la organización*
- 2. Convertir esta visión en misión que defina la finalidad o razón de ser de la organización*

En su conjunto, las declaraciones de visión y misión ofrecen un panorama completo de los valores, filosofías y aspiraciones que motivan y hasta inspiran a los miembros actuales y futuros de la organización.

4.1 Visión

La visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos sobre las estrategias utilizadas, para que se hagan realidad.

Para identificar la visión pueden hacerse preguntas como:

- ¿Qué es lo que queremos crear?*
- ¿Por qué queremos que nos recuerde la posteridad?*
- ¿Cuáles son nuestros sueños?*

Las visiones que se comparten en la organización, crean un sentimiento de comunidad que impregna y hacen que las diversas actividades en la empresa tengan un sentido de pertenencia que lleva a la organización a resultados coherentes y satisfactorios.

Muchas compañías bajo un sistema de mercado dinámico y cambiante redefinen su visión actualizada de su futuro y de la redefinición de objetivos y estrategias pueden emanar de las nuevas visiones empresariales.

4.2 Misión

La misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión da respuesta a la pregunta ¿Cuál es la razón de ser?. Peter Senge(1998) señala que las organizaciones exitosas, poseen un sentido más amplio de la finalidad que va más allá de satisfacer las necesidades de accionistas y empleados.

Por regla general la declaración de misión de una organización contiene información sobre qué tipos de productos y servicios produce la organización, quiénes son por lo general sus clientes y cuáles son sus valores esenciales. Los valores esenciales a su vez son los que responden la pregunta ¿Cómo queremos actuar, consecuentemente con nuestra misión, en el camino hacia el logro de nuestra visión?

4.3 Objetivos

Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. La claridad de los objetivos aporta fundamentos sólidos para la formulación de estrategias, la ejecución de las mismas y el planteamiento de la acción. Las organizaciones suelen establecer dos tipo de diferentes objetivos: Los de corto plazo de uno a dos años para alcanzarlos y los de largo plazo de tres a cinco años. Se identifican plenamente por el período para alcanzarlos y los de corto plazo suelen expresar mayor información sobre datos como quién realizara las tareas, cuándo se llevarán a cabo y cuáles áreas de la organización están involucradas.

Sucede también que muchas organizaciones se fijaron como único objetivo el obtener beneficios. Según Peter Drucker (uno de los escritores más influyentes en el ámbito empresarial) las organizaciones deberían aspirar a conseguir varios objetivos a largo y corto plazo en las OCHO áreas de operatividad de las organizaciones. Existe una completa correlación entre los objetivos, las áreas de acción y las declaraciones de la misión.

4.4 Formulación y Desarrollo de Estrategias

Para las empresas la formulación de una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos, mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

La estrategia representa los esfuerzos que la organización realiza, para materializar sus sueños respecto del futuro.

La estrategia es sin duda un esfuerzo analítico que se apoya sólidamente en las apreciaciones y en la creatividad de los ejecutivos de la organización. Los tres niveles en que las organizaciones formulan sus estrategias son: las ESTRATEGIAS A ESCALA EMPRESARIAL mediante las que se busca conseguir una ventaja competitiva y sostenible en sus ramas industriales específicas; las ESTRATEGIAS FUNCIONALES por las que se rige la administración de las funciones organizativas internas (finanzas, comercialización, operación, investigación y desarrollo), con el objeto de crear valores agregados a los bienes y servicios, mediante la movilización de competencias esenciales; finalmente la ESTRATEGIA CORPORATIVA O DE MULTIPLES UNIDADES DE NEGOCIOS, que explora una cuestión fundamental ¿Cómo puede manejarse la diversificación para una mayor eficacia a largo plazo?.

CAPITULO 5. ANÁLISIS DE FODA PARA UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE SISTEMAS DE ULTRAPURIFICACIÓN DE AGUA EN MÉXICO

5.1 Situación Actual

La empresa es una compañía comercializadora de sistemas de ultrapurificación de agua, sistemas y materiales de filtración y purificación de fluidos. Además de analizar y diseñar los sistemas de purificación y de importar e instalar los equipos correspondientes, proporciona soporte técnico y programas de capacitación a sus clientes.

La compañía actualmente cuenta con una plantilla de doce personas y un asesor financiero, distribuidos básicamente en dos gerencias, una de ventas que es la principal y otra de apoyo que es la que se ocupa de la administración.

Si La empresa vende actualmente a 4 millones quinientos mil pesos anuales (aproximadamente USD 450,000.00), que se distribuyen principalmente de la siguiente forma:

- 60% en ventas de materiales de consumo (filtros, cartuchos y materiales de consumo de filtración)*
- 40% en ventas de purificadores de agua y como servicio técnico (instalación, reparación y contratos de mantenimiento). 30% como servicio técnico y 10% en equipos.*

Las ventas principalmente se desarrollan dentro del mercado institucional(65%) e industria farmacéutica (35%). El mercado institucional cubre universidades, tecnológicos e institutos de investigación.

La cobertura de ventas se realiza dentro del área metropolitana y zona conurbana, además de Guadalajara, Puebla y Querétaro:

*80% Distrito Federal
5% Querétaro
3% Cuernavaca
10% Puebla
2% Guadalajara*

Es conveniente hacer notar 90% de los productos comercializados provienen de los Estados Unidos de América.

5.2 Aplicación de la matriz FODA(TOWS)

Se identificaron las siguientes fortalezas:

Recursos humanos

Experiencia(14 años)

Especificidad

Promoción y difusión orientadas

Calidad (representación de productos extranjeros)

Garantía y servicio

Tecnología

Distribución

Las debilidades resultaron ser:

No son fabricantes

Escasa infraestructura

La gran oportunidad con que se cuenta es la de ocuparse de un mercado demandante.

Las principales amenazas son:

Devaluación

Tiempo de entrega no controlable y variable

Competencia agresiva

En el cruce de Fortalezas y Oportunidades se llega a establecer dos objetivos estratégicos prioritarios:

Capacitación

Programas de calidad

Al considerar simultáneamente las Fortalezas y las Amenazas se identifican dos énfasis estratégicos:

Exportar

Contratos de mantenimiento

La intersección de las Debilidades con las Oportunidades permite visualizar dos posibles caminos de interés:

Coinversiones para maquila

Renta de equipos

Finalmente las debilidades y las Amenazas consideradas al mismo tiempo orillan a:

Fabricación local

En la Figura 4. se muestra en forma integrada la matriz FODA resultante para el caso de una empresa distribuidora de Sistemas de Ultrapurificación de Agua.

	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
	• Mercado Demandante	• Devaluación • Tiempo de Entrega • Competencia Agresiva
<u>Fortalezas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Experiencia (14 años) • Especificidad • Promoción y Difusión Orientadas • Calidad (Prod. Extranjeros / Representación) • Garantía, Servicio • Tecnología • Marketing (Distribución) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Programas de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportar • Contratos de mantenimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • Joint Venture (3 años) • Maquila • Renta 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricación local (3 años)
<u>Debilidades</u> <ul style="list-style-type: none"> • No Fabricantes • Pobre Infraestructura 		

Figura 4. Matriz FODA(TOWS) para una empresa que distribuye sistemas de untrapurificación de agua

Conclusiones

El análisis de la matriz FODA muestra claramente que por una parte, ante un mercado demandante, el efecto que puede llegar a tener una devaluación, así como los grandes tiempos de entrega por importación de productos, junto con una competencia agresiva con grandes recursos y, por la otra parte, la microempresa con experiencia en el mercado, con recursos humanos y materiales suficientes, así como el conocimiento de tecnologías sin ser fabricantes, conduce necesariamente a que los objetivos estratégicos se centren en una primera etapa, en producir equipos con alta tecnología y que para ello se deberá capacitar al personal técnica y administrativamente.

La proyección a futuro del escenario de cualquier negocio y, muy en especial el relacionado con la purificación de fluidos, pone de manifiesto el alcance real de los objetivos estratégicos del negocio y lo coloca en un proceso de crecimiento sostenido, ya que la prevención está implícita en la planeación estratégica y ésta logra finalmente los resultados esperados por los clientes, colaboradores de la empresa, proveedores y accionistas.

La búsqueda de resultados en las empresas, permite visualizar un futuro cierto y próspero, pero si además tomamos en cuenta el entorno de beneficios que las empresas dejan a su paso en el aspecto social y ambiental, garantiza entonces una permanencia en el mercado cada vez más competido y complejo.

El mercado actual ha permanecido con poco crecimiento durante los últimos tres a cinco años; sin embargo, se estima que como consecuencia de los nuevos cambios de poder habrá un repunte en la inversión del gobierno hacia los centros de investigación existentes.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Bibliografía

Ackoff, R.L. Planificación de la Empresa del Futuro México: Limusa, 1994

Ansoff, H.I., R.P. Declerck y R.L. Hayes El Pensamiento Estratégico México: Trillas, 1983

Certo, S.C. y J.P. Peter Dirección Estratégica. México: McGraw-Hill, 1997

Gómez Ceja, G. Planeación y Organización de Empresas Octava Edición México: Mc Graw-Hill, 1994

Hill, C.W.L. y G.R. Jones Administración Estratégica Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 1996

Hofer, C.W. y D. Schendel Planeación Estratégica Colombia: Norma, 1978

Rodríguez Valencia, J. Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. México: ECAFSA, 1997

Senge, P.M. La Quinta Disciplina México: Granica, 1998

Toffler, A. La Tercera Ola México: Edición, 1981