

225



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE QUÍMICA

**La Administración Estratégica como
proceso para mejorar la eficacia
de las empresas**

293518

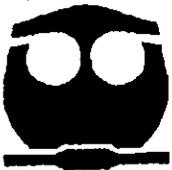
Trabajo escrito vía cursos de educación continua

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

INGENIERO QUÍMICO

P R E S E N T A :

MANUEL VARGAS MENA AMEZCUA



MEXICO, D. F.



2001

**EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUÍMICA**



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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

**La Administración Estratégica como proceso
para mejorar la eficacia de las empresas**

Trabajo escrito vía cursos de educación continua

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO QUIMICO

PRESENTA

MANUEL VARGAS MENA AMEZCUA

MÉXICO, D.F.

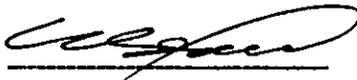
2001

Jurado asignado:

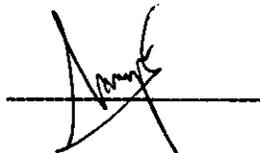
Presidente	PROF. ERNESTO PEREZ SANTANA
Vocal	PROFA. IMELDA VELAZQUEZ MONTES
Secretario	PROF. NAPOLEON SERNA SOLIS
1er suplente	PROF. LEON C. CORONADO MENDOZA
2º. Suplente	PROFA. ZOILA NIETO VILLALOBOS

Sitio donde se desarrolló el tema Facultad de Química edificio D

Asesor Prof. Napoleón Serna Solis



Sustentante Manuel Vargas Mena Amezcua



DEDICATORIAS

A mis inolvidables padres, aunque con algún retraso.

A Tere, a Claudia y a Manolo con mi amor y mi agradecimiento.

A Araceli, a Sergio y a toda mi familia, incluyendo la política, por su cariño y su compañía.

A mi tía Piqui, que ya puede estar tranquila.

A Toño por su amistad y su confianza, esperando que este trabajo nos sea de utilidad.

A todos mis amigos y mis amigas que me han acompañado y me han ayudado en alguna etapa del camino.

A la facultad de Química, a su departamento de Educación Continua, al Ing. Napoleón Serna y a este Honorable Jurado, por darme la oportunidad de saldar una deuda de 30 años.

I N D I C E

Resumen	5
Introducción	6
Capítulo I	
Administración Estratégica	7
I – 1 Evolución	
I – 2 Proceso de Administración Estratégica	
Capítulo II	
Decisiones estratégicas para mejorar eficacia	10
II – 1 Misión - Visión	
II – 2 Objetivos estratégicos	
II - 3 Análisis ambiental interno y externo	
Capítulo III	
Estrategias	13
III – 1 Estrategias funcionales	
III – 2 Competitividad	
III – 3 Posicionamiento	
Capítulo IV	
Modelo - Prioridades estratégicas de una empresa comercializadora de semilla.	18
Conclusiones	23
Bibliografía	24

RESUMEN

La administración estratégica es un proceso continuo, reiterativo y transfuncional que tiene por objetivo lograr que una organización en su conjunto se ajuste adecuadamente a su entorno competitivo.

El estudio de la Administración estratégica se inició durante la década de los 50's y con el tiempo está cobrando cada vez mayor importancia para el buen desarrollo de las empresas.

Este proceso consiste en una sucesión de etapas que la dirección de las empresas debe cubrir, que se representan en este trabajo en forma de diagrama de flujo:

Elaborar un análisis ambiental

Fijar una dirección organizativa

Formular una estrategia organizativa

Ejecutar la estrategia de la organización

Ejercer el control estratégico

En este trabajo se realizó el estudio de las prioridades estratégicas de una empresa comercializadora de semilla para siembra, aplicando algunas de las etapas arriba enlistadas.

El análisis ambiental o análisis FODA de la empresa se expresa en forma matricial para tener mayor claridad y comprensión del entorno y de los objetivos que éste genera.

De esta manera se definió un objetivo estratégico específico para esta empresa y se establecieron las estrategias y tácticas que se consideraron adecuadas y viables para dar cumplimiento al objetivo elegido.

INTRODUCCION

El contacto con la Administración Estratégica permite tener un marco de referencia de lo que es una empresa y cómo se comporta; de cómo es posible identificar y sistematizar con claridad las influencias tanto internas como externas que inciden en su comportamiento; y de cómo, a partir de un adecuado análisis de lo anterior, es posible obtener ventajas substanciales frente a los competidores para beneficio de la propia empresa, de los consumidores, la industria y el país.

Para quienes han incursionado en las actividades empresariales de manera empírica y no siempre con buena brújula, la Administración Estratégica es a la vez novedad y el mejor compañero de viaje.

En este ensayo se tratan los conocidos beneficios que la Administración Estratégica aporta a la eficacia de las empresas, y se aplica parte de este proceso a una empresa comercializadora de semillas para siembra.

Es de esperar que los resultados que este análisis arroje, sean adecuadamente aprovechados por esa y otras empresas similares en la ejecución correcta de las estrategias que se definen para alcanzar los objetivos trazados.

De cualquier manera, poder participar activamente en la comprensión y puesta en práctica de las herramientas que nos brinda la Administración Estratégica, resulta de por sí una tarea interesante y satisfactoria para quienes nos desempeñamos en el azaroso mundo de las empresas pequeñas y medianas en el querido México de nuestros días.

Capítulo I

Administración Estratégica

I-1 Evolución

Según Samuel C. Certo y J. Paul Peter, el estudio de la administración estratégica empezó a concretarse durante la década de 1950, cuando la Fundación Ford and Carnegie Corporation patrocinó la investigación del plan de estudios de las escuelas de administración de negocios. Una sinopsis de esta investigación, el informe Gordon - Howell, recomendó ampliar la formación en administración de empresas concretándose en un curso en un área que denominó política empresarial, en el cual se deberían integrar diversas áreas de estudio que enseñarían a los estudiantes la aplicación de las técnicas analíticas aprendidas previamente en cursos de comercialización, finanzas, conducta organizativa y administración de operaciones a los problemas reales que se presentan en una empresa, teniendo así los estudiantes la posibilidad de practicar sus dotes de dirección, lo que en otros cursos no tenían oportunidad de hacer.

El informe Gordon - Howell tuvo amplia aceptación. Al inicio de la década de 1970 muchas escuelas de administración ya habían incorporado cursos de política empresarial en sus planes de estudios, en los cuales ya desde sus inicios se consideraban tanto la organización en su conjunto como su entorno.

Durante la década de 1980 se incrementaron las investigaciones que enriquecieron el conocimiento de la estrategia competitiva, dándose como resultado el desarrollo de un nuevo conjunto de técnicas que permitieron a los estudiantes de administración de empresas examinar un cuadro completo de la toma de decisiones empresariales. A partir de este nuevo enfoque, el nombre del curso de *política empresarial* fue substituido por el de *Administración Estratégica* y continúa aun modificándose su estructura curricular, de tal manera que la intención parece ser extender el aprendizaje

integrativo por todo el plan de estudios de las carreras de administración, con resultados seguramente buenos, pero aún insospechados.

1-2 Proceso de administración estratégica

Para Samuel C. Certo y J. Paul Peter la Administración Estratégica es un proceso continuo, reiterativo y transfuncional que tiene por objetivo lograr que una organización en su conjunto se ajuste adecuadamente a su entorno competitivo.

Es continuo porque la organización jamás pone fin a su labor estratégica; es reiterativo porque se inicia a partir de una primera etapa y va desarrollándose hasta llegar a la última, para volver a empezar de nuevo desde la primera; y es transfuncional porque integra en un esfuerzo global todos los recursos humanos y la pericia de la organización en el desarrollo de funciones básicas como la comercialización, las operaciones y las finanzas.

La Administración Estratégica es un proceso que consiste en una sucesión de etapas que la dirección de la organización debe cubrir.

Las etapas básicas de este proceso son las siguientes:

a) Elaborar un análisis ambiental.- Se trata de realizar un seguimiento del entorno de la organización con el fin por una parte de identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras, y por otra de valorar críticamente las propias debilidades y fortalezas.

El entorno organizativo abarca todos aquellos factores, dentro y fuera de la organización que puedan influir en el progreso hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible.

b) Fijar una dirección organizativa.- Establecer en que dirección se debe mover la organización. Se pueden considerar para tal efecto tres indicadores principales:

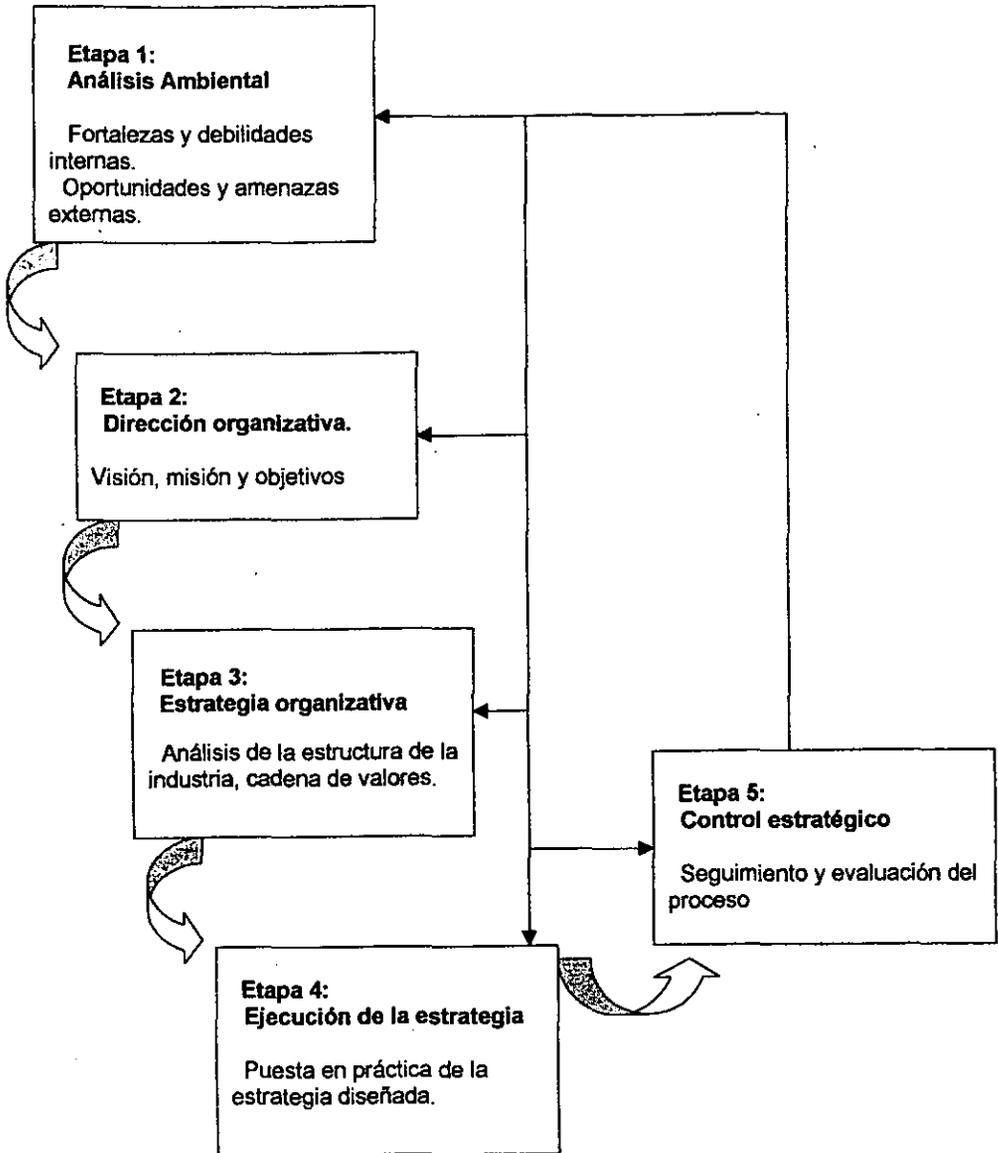
la visión, la misión y los objetivos de la organización, en cuyas definiciones se abundará en el siguiente capítulo.

- c) **Formular una estrategia organizativa.**- Debemos entender por estrategia un plan integrador y cohesivo que coordina los principales objetivos, políticas y acciones de una organización. Por consiguiente, la formulación de una estrategia consiste en diseñar una estrategia que pueda dar lugar a una ventaja competitiva sostenible de la organización. Para una formulación correcta de la estrategia organizativa es necesario conocer a fondo diversas herramientas para la formulación de estrategias, como el análisis de la estructura de la industria, la cadena de valores, etc.
- d) **Ejecutar la estrategia de la organización.**- Esta etapa consiste en la puesta en práctica de la estrategia diseñada, y comprende las acciones que es necesario realizar de manera eficaz en la organización para dicho fin. Sin una ejecución eficaz, la estrategia de la organización no aporta los beneficios que se esperaban en las etapas anteriores.
- e) **Ejercer el control estratégico.**- Consiste en realizar el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo y de asegurar su funcionamiento.

La realización exitosa del proceso de administración estratégica en una organización depende en gran medida de la veracidad de la información en la que se base.

Esquemáticamente, estas etapas del proceso de Administración Estratégica pueden plantearse como se muestra en la figura 1.

Figura 1.- El proceso de Administración Estratégica



Capítulo II

Decisiones estratégicas para mejorar eficacia

II – 1 Visión - Misión

Dos indicadores importantes para determinar la dirección de una organización son la **visión y la misión**.

Estos deben ofrecer un panorama completo de los valores, filosofías y aspiraciones que orienten la acción de la organización, y que motiven e inspiren a los miembros de la organización en cuestión.

La visión resume los valores y aspiraciones de la organización en términos muy genéricos, proyectando un anhelo de trascendencia, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. La visión organizativa es la respuesta a la pregunta ¿" que es lo que queremos crear?". Un trabajo fundamental de la dirección en este sentido es lograr que el mayor número posible de miembros de la organización compartan y hagan suyos con entusiasmo y compromiso los enunciados de la visión.

No obstante que existen datos que indican que aquellas compañías que son impulsadas por una visión superan a sus competidoras en el mercado, existen ejecutivos que no consideran que la visión tenga alguna importancia para una organización. Este enfoque suelen darlo los empresarios de ramas industriales muy establecidas o aquellos que antes que buscar una filosofía a largo plazo, luchan por sobrevivir.

La misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. Se refiere a los productos o servicios que produce, la tecnología que desarrolla, los objetivos que espera alcanzar, o la imagen que la organización tiene de

si misma o que es pública. La misión da respuesta a la pregunta "¿Cuál es nuestra razón de ser?"

Muchas empresas resumen y documentan sus misiones organizativas en las llamadas declaraciones de misión.

La información principal que contienen la mayoría de las declaraciones de misión se refiere al producto o servicio de la compañía, los mercados, la tecnología, los objetivos de la compañía, su filosofía, el concepto que la compañía tiene de si misma y su imagen pública.

II – 2 Objetivos estratégicos.

El objetivo de la organización es la meta hacia donde se dirigen los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Para una organización es de vital importancia el establecer con claridad los objetivos que se plantea alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, que pueden ser de carácter táctico, operativo y estratégico.

Los objetivos de corto plazo son los tácticos y operativos. El objetivo táctico se inscribe en el nivel programático de la organización, es decir, en la elaboración de los programas de trabajo, y el objetivo operativo es el que se refiere al nivel de acción o puesta en marcha. En este tipo de objetivos generalmente se establecen pormenores para su realización tales como quién realizara las tareas, cuándo se realizaran éstas ó en que departamentos.

El objetivo estratégico es un objetivo a mediano o largo plazo,. Se deriva del análisis ambiental de una compañía, se enmarca en su nivel de planeación hacia el futuro y se desea alcanzar en un período de tres a cinco años. Los objetivos estratégicos específicos son aquellos que son medibles y cuantificables en el tiempo.

II – 3 Análisis ambiental interno y externo

Como se indicó anteriormente, el análisis ambiental es el proceso de seguimiento del entorno de una organización con el fin por una parte de identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras y por otra, de valorar críticamente las propias debilidades y fortalezas, que puedan influir en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.

En el análisis ambiental de una organización debemos distinguir dos componentes principales: el ambiente o entorno externo y el interno.

El ambiente externo es el que consta de componentes ajenos a la organización cuyo comportamiento es independiente de ésta y que tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa. Algunos de estos componentes pueden ser la clientela, la competencia, los proveedores, el marco jurídico, el entorno político, la situación laboral y los asuntos internacionales.

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma, tanto aquellas que se manifiestan como debilidades de la empresa y que hay que fortalecer, como aquellas en las cuales, por su fortaleza, la empresa puede y debe apoyarse e impulsarse para avanzar. A diferencia de los componentes del ambiente externo, los del ambiente interno se originan dentro de la misma organización. Algunos de estos componentes son las relaciones laborales de la empresa, los programas de capacitación, los procesos de producción, la adquisición de materia prima, el uso de la subcontratación, la estrategia de precios y los sistemas administrativos.

A partir de un análisis a fondo de estos dos ambientes, se definen los objetivos y estrategias viables para mejorar las condiciones de la empresa.

CAPITULO III

Estrategias

III – 1 Estrategias funcionales

Para una organización, formular 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 realiza la organización para materializar sus sueños respecto al futuro, por ejemplo, cómo posicionar sus bienes o servicios frente a los de sus competidores, cómo estrechar sus vínculos con la clientela, cómo construir sobre sus competencias internas o como desarrollarlas, o bien cómo prepararse para los cambios ambientales.

La formulación de la estrategia es, ante todo, un esfuerzo analítico que se apoya en las apreciaciones y en la creatividad de los ejecutivos.

La estrategia puede considerarse como un plan integrador que aporta detalles más específicos que las declaraciones de visión o misión. La estrategia afina las nociones generales de lo que la organización desea crear o de lo que son sus propósitos globales.

La estrategia a nivel empresarial es aquella mediante la cual las empresas buscan conseguir una ventaja competitiva sostenible y una rentabilidad superior a la media en una rama industrial.

Las estrategias funcionales son aquellas por las que se rige la administración de las funciones organizativas internas, como son tecnología e investigación y desarrollo, operación, finanzas, comercialización y recursos humanos.

Aunque tradicionalmente se ha considerado que las estrategias funcionales se desarrollan en plena armonía con la estrategia a nivel empresarial, lo cierto es que la elaboración de estrategias funcionales presenta características particulares.

En los últimos tiempos, con la aparición de los nuevos conceptos de calidad, se ha detectado el nivel deficiente que se presenta en las operaciones de las funciones. Un número cada vez mayor de empresas trabaja de manera permanente en la comparación de sus funciones con las de la competencia. Inclusive algunas funciones son subcontratadas a proveedores externos que pueden realizar una función interna con mayor eficiencia.

Estas tendencias dan testimonio de las nuevas maneras de pensar de las empresas acerca de sus funciones y de sus estrategias a nivel funcional.

Algunos ejemplos de funciones y estrategias funcionales son los siguientes:

- La función de investigación y desarrollo es de gran importancia en las empresas para la generación de nuevos productos. Sin embargo, la estrategia de innovación basada en el desarrollo de nuevos productos puede ser muy arriesgada por el tiempo e inversión que requiere y por lo incierto en cuanto al resultado de esos nuevos productos en el mercado. Frente a este esquema, muchas empresas han recurrido a la estrategia de seguidor veloz, que consiste en copiar rápidamente los nuevos productos competitivos del mercado, ahorrándose así el tiempo, el dinero y los riesgos que implica la estrategia de innovación.

- Las funciones operativas se refieren a los procesos de fabricación y producción. Consecuentemente, aspectos importantes de las estrategias operativas son el control de costos y la mejora de la eficiencia de las operaciones en la planta productiva.

III – 2 Competitividad

a) **Análisis del ambiente competitivo.**- Un aspecto fundamental para determinar estrategias es el análisis del entorno competitivo que se vive. Ese análisis requiere tanto de una interpretación acertada de la estructura de la industria y de

dar sentido a las acciones y capacidades del competidor, como del juicio de sus impactos estratégicos en la empresa.

Según Certo y Peter existen cinco fuerzas competitivas que conforman la estructura de la industria:

- La amenaza del ingreso de nuevas empresas al mercado
- La capacidad de negociación de los proveedores
- La capacidad de negociación de los compradores
- La posibilidad de utilizar productos sustitutos
- La rivalidad entre los competidores actuales.

El análisis del competidor, según un estudio reciente que publican Zahra y Chaples, comprende tanto la inteligencia competitiva para recoger datos sobre sus rivales, como el análisis e interpretación de los datos para la toma de decisiones de administración.

Este mismo estudio identificó seis fallas comunes en el análisis del competidor:

- Estimación errónea de los límites de la industria
- Identificación deficiente de la competencia
- Énfasis excesivo en la competencia visible de los competidores
- Énfasis excesivo en donde, pero no en cómo competirán los rivales
- Suposiciones erróneas sobre la competencia
- Parálisis por el análisis.

El estudio en cuestión señala cuales son las acciones que los ejecutivos deben emprender para ponerles remedio.

b) Ventaja competitiva sostenible.- En un mundo competitivo es difícil mantener las ventajas adquiridas. Una estrategia puede proporcionar una ventaja temporal, pero no una permanente que se sostenga frente a las acciones competitivas de los rivales.

En los últimos tiempos, se ha desarrollado cierto tipo de habilidad organizativa conocida como *la respuesta rápida*, como fuente potencial de ventaja competitiva sostenible. Esta habilidad puede convertirse inclusive en una nueva forma de pensar en cómo organizar y liderar una compañía y cómo conseguir una ventaja verdadera sobre sus competidores. Por consiguiente, las organizaciones rápidas están en mejores condiciones que sus competidores más lentos para sostener las estrategias competitivas que según Thompson – Strickland III caen en tres categorías:

- Estrategias de diferenciación, o sea buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales.
- Estrategia de liderazgo en costos de la industria
- Estrategia de enfoque o nicho, o sea centrarse en una porción mas limitada del mercado en lugar de un mercado completo.

c) Análisis de la cadena de valor.- Este análisis se inicia al reconocer que cada empresa es una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos. Al analizar cada una de estas actividades de valor por separado, se puede juzgar el valor que tiene cada actividad, a fin de encontrar una ventaja competitiva para la empresa. Al identificar y analizar las actividades de valor de la empresa, los administradores operan con los elementos esenciales de su ventaja competitiva, ya que la eficiencia y la eficacia de cada una de las actividades afecta al éxito de la empresa en su estrategia de bajos costos, diferenciación o enfoque.

Las actividades de valor se pueden dividir en dos categorías: actividades primarias (logística entrante, las operaciones, la logística saliente, la comercialización/ventas y el servicio) y actividades de apoyo (administración de compras, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos, e infraestructura).

III -3 Posicionamiento.

El posicionamiento señala hasta qué punto el sistema de producción hará hincapié en determinadas características con el fin de conseguir la mayor ventaja competitiva posible. Ningún producto puede ser al mismo tiempo el de más bajo costo, el de mejor calidad y el que está disponible de inmediato y en abundancia.

En consecuencia, se pueden definir cuatro características del desempeño, y de entre ellas las compañías deberán elegir en cuál ponen el énfasis: eficiencia en costos, calidad, formalidad y flexibilidad.

. Si consideramos una pirámide triangular cuyos cuatro vértices está ocupados por las cuatro características de desempeño arriba señaladas, tendremos que el **posicionamiento** consiste entonces en determinar cuál será el espacio de esa pirámide en el que se desenvolverá. Qué parte de la pirámide procurará ocupar la compañía es una decisión estratégica que ha de tomar la dirección. Si cada parte de la compañía trata de seguir su propia dirección para responder en su área a los movimientos de los competidores, los recursos materiales y humanos de la compañía en forma global no podrán ser empleados eficazmente. Si la compañía se mueve simultáneamente en varias direcciones no podrá demostrar una competencia distintiva capaz de atraer y retener clientes y éstos no podrán confiar en ella para un trato consecuente.

CAPITULO IV

MODELO - Prioridades estratégicas de una empresa de comercialización de semilla para siembra.

Con base en los temas tratados en los capítulos anteriores, se ha elaborado el siguiente estudio de una empresa comercializadora de semilla para siembra, por medio del cual se pretenden definir los objetivos y estrategias que se consideran más adecuados para mejorar substancialmente su situación en el mercado.

IV – 1 Breve descripción de la empresa

Esta empresa tiene cinco años de existencias y se dedica al empaque y comercialización de semilla de flor y hortaliza para siembra en presentación para jardinería, es decir, en paquetes con semilla que se expenden en tiendas de autoservicio y negocios de jardinería y ferretería.

Cuenta actualmente con presencia en varias cadenas comerciales a nivel nacional, así como tiendas de jardinería y ferretería en todo el país. Sin embargo, existen cadenas de autoservicio y tiendas de jardinería que han preferido productos de la competencia y otras que no están interesadas en adquirir semilla para siembra, argumentando que no se vende.

No existen muchas empresas en el país que se dediquen a esta actividad, ya que el mercado en el país es pequeño, aunque va en aumento y tiene amplias perspectivas.

IV – 2 Visión y misión de la empresa

Visión.- Ser recordada como una de las principales impulsoras en el país de la jardinería y la horticultura.

Declaración de Misión.- Ser la principal empresa comercializadora de semilla para siembra en México y Latinoamérica.

Nos interesa poder llevar a nuestros clientes semilla de primera calidad de las flores, hortalizas y hierbas aromáticas mas apreciadas en nuestros países a bajos precios y

con información suficiente que les facilite al máximo el trabajo de jardinería. Queremos también que nuestros clientes comprueben que en México se puede empacar y comercializar un producto con una calidad y presentación tan buenas como en cualquier parte del mundo.

.IV – 3 Análisis ambiental

En la figura 2 se presenta la Matriz de Análisis Ambiental o Análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades, amenazas) correspondiente a la empresa, en la cual se señalan las oportunidades como las amenazas que se generan en su ambiente externo, así como las fuerzas y debilidades que se perciben en su interior.

Por medio de esta técnica se definen algunos objetivos a alcanzar a partir del análisis de dichos elementos.

En negrillas se resalta el objetivo estratégico seleccionado.

Objetivo estratégico específico

Como se mencionó anteriormente, un objetivo estratégico específico debe ser medible y cuantificable en el tiempo.

Asimismo, según Koontz y Weihrich, los objetivos para ser medibles deben ser verificables, o lo que es lo mismo, deben responder a la pregunta "¿ Como puedo saber al final del período si el objetivo se cumplió?"

En este sentido, hemos elegido como objetivo estratégico específico derivado de nuestro análisis ambiental, el siguiente:

Crecer y afianzarse en cadenas comerciales como vendedor líder, con un incremento en ventas del 50% durante 2001, con base en las ventas de 2000.

Como se puede observar, este objetivo es plenamente medible, cuantificable en el tiempo y verificable

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Estrategias y tácticas

Como ya se ha visto anteriormente, la estrategia significa desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente y las tácticas, según Koontz y Weinrich, son los métodos para la obtención de un resultado dado, o sea para la realización de una estrategia.

Las siguientes son las estrategias y tácticas que se plantean para alcanzar nuestro objetivo estratégico ya definido:

- Mantener precios bajos

Los costos y el stock con el que se cuenta permiten mantener bajos precios durante los próximos seis meses.

- Buscar financiamiento

Los clientes aumentan su capacidad de negociación, así que se requiere financiamiento refaccionario y de operación.

Préstamos personales

Solicitar créditos bancarios

Buscar socio capitalista

- Realizar un estudio de mercado

Se requiere conocer el mercado real del producto, conocer las preferencias de los cliente, tanto en relación con los productos de la competencia, como sus comentarios en relación con nuestros productos.

Contratar asesor en el área

Contratar el estudio de mercado

- Incrementar la fuerza de ventas local

Figura 2.- Matriz de Análisis Ambiental o Análisis FODA de una empresa comercializadora de semilla para siembra.

	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de las cadenas comerciales - Muchos prospectos en el país - Prospectos en el extranjero - Importancia creciente de actividades ecológicas - Mayor posibilidad de comunicación comercial (Internet, telefónica, etc) - Aumento de la población mayor de 40 años 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia creciente - Mercado aun muy reducido - Muchos competidores potenciales en el extranjero
<p style="text-align: center;">FUERZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajos costos. Precios competitivos. - Amplio stock. Surtido rápido - Personal con buena actitud para el trabajo - Insumos estables - Bonita presentación con diseño e imágenes propias - Presentación del producto con amplia información en español. - Extensión de línea - Infraestructura logística adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> - Creer y afianzarse en cadenas comerciales - Incursionar en otros segmentos de mercado como escuelas, instituciones, centros sociales y culturales, etc. - Exportar a Centro y Sudamérica, y aun a EE UU 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar participación en el mercado
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuerza de ventas muy pequeña - No se tienen representantes regionales - Falta de estudios de mercado - No hay trabajo de promoción o publicidad - Presentación menos espectacular que la del principal competidor. - Ensobretado de la semilla a mano - Falta capacitación al personal - Prejuicios contra la actividad de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el servicio a los clientes - Incrementar la cartera de clientes, tanto en el D.F. como en provincia. - Mayor conocimiento del comportamiento de este producto en el mercado - Capacitación gerencial que elimine prejuicios hacia las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la participación en el mercado. - Impulsar el crecimiento del mercado - Aumentar la eficiencia capacitando al personal - Contemplar a mediano plazo un plan para mecanizar el ensobretado de semilla

Como se señala en la Matriz de Análisis Ambiental, una de las principales debilidades de la empresa es la pobre fuerza de ventas de la empresa, y esto es en deterioro del servicio y de la prospección en el ramo.

Contratar personal mediante: diseñar perfil de puesto, anuncios en el periódico o referencias personales, seleccionar los candidatos.

Dar capacitación a fuerza de ventas incluyendo socios

Establecer un programa de capacitación interna y externa para la fuerza de ventas.

- Crear una fuerza de ventas nacional

Establecer contacto con distribuidores regionales de productos del ramo e interesarlos en distribuir nuestros productos en sus regiones.

Dar mayor difusión al producto

Crear pagina WEB

Realizar clínicas de ventas en las tiendas y distribuir folletos

Buscar relacionarse con publicaciones de tipo ecológico, naturista, cultural y educativo.

Enviar correspondencia promocional a instituciones, escuelas, centros sociales y culturales.

Estrategias desechadas:

- Modificar la presentación de los productos actuales previamente a la realización de un estudio de mercado.

- Crear una nueva línea de productos que compita en presentación con los productos más espectaculares

Evaluación de estrategias

- Evaluar la cantidad de piezas vendidas trimestralmente
- Revisar trimestralmente las coberturas local y nacional alcanzadas
- Evaluar semestralmente la cantidad de cadenas que expenden el producto.
- Comparar ventas realizadas en el trimestre con las del año anterior en el mismo periodo.

CONCLUSIONES

El proceso de Administración Estratégica es para los empresarios en la actualidad una herramienta fundamental para la comprensión de la situación que guardan sus empresas tanto en el plano interno como en el entorno externo que les rodea y, por consiguiente, para poder definir con mayor claridad los objetivos que pretenden alcanzar y diseñar las estrategias para lograrlo, mejorando su eficacia.

Esto se puede apreciar claramente en el modelo de la empresa comercializadora de semilla que se analizó. Esta empresa ha sufrido un cambio en cuanto a sus expectativas, en la medida en que ha empezado a incursionar por el proceso de Administración Estratégica.

Antes de iniciarlo, era una empresa que sabía que tenía que vender más y a más clientes, pero no tenía una idea clara de cómo lograrlo.

El empezar a saber, por una parte, hacia dónde quiere ir a partir de la definición de su visión y su declaración de misión y por otra, comenzar a conocer su entorno y sus realidades internas le han permitido abordar la definición de objetivos y estrategias viables, es decir, objetivos que sí pueden ser alcanzados, porque parten de condiciones internas y externas reales y estrategias y tácticas también realizables.

En el caso del modelo, se han establecido estrategias y tácticas para llevar a buen fin un objetivo estratégico específico a manera de ejemplo, aunque en realidad deberán establecerse también para todos los otros objetivos definidos en la Matriz de Análisis Ambiental .

De lo anterior se concluye que el conocimiento y puesta en práctica de la Administración Estratégica por parte de una empresa significa un paso trascendente hacia el incremento de su eficacia.

BIBLIOGRAFIA

C. Certo Samuel, J. Paul Peter; DIRECCION ESTRATEGICA 3ª edición; Mc Graw Hill; España; 1997; pp 5-6,15-20, 39-44, 84-96, 278-281.

Thompson Jr, Arthur A., Strickland III A.J.; DIRECCION Y ADMINISTRACION ESTRATEGICAS; Addison Wesley Iberoamericana; E.U.A.; 1994; pp 114-124.

Koontz Harold, Wehrich Heinz; ADMINISTRACION: UNA PERSPECTIVA GLOBAL; 6ª edición; Mc. Graw Hill; México; 1998; pp 15-16, 149-155.

Serna Solis Napoleón; APUNTES DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA PARA EL DIPLOMADO BASICO EN HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACION INDUSTRIAL; U.N.A.M.; Facultad de Química; Coordinación de Educación Continua; 2000