



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS COMERCIALES DEL MERCADO DE ABASTOS DE MORELIA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR: C.P. GABRIEL AGUADO RAMÍREZ.

ASESOR: M. en A. MARIO CHÁVEZ ZAMORA

2008



AGRADECIMIENTOS

Con este trabajo estoy concluyendo un ciclo de mi vida, el cual ha requerido de mucho esfuerzo, no solo mío sino también de mi familia, quiero agradecer a mis padres y a mi hermano por su apoyo incondicional a través de mi vida, por estar siempre allí impulsándome y enseñando a ser mejor ser humano, por sus sacrificios para que pueda lograr mis sueños y sobre todo por el amor que me han dado. A mi sobrina Marianita por ser la alegría de la familia y a mi cuñada Alejandra por ser como la hermana con la que siempre estoy peleando.

Quiero agradecer a Brenda por su amor, por estar a mi lado, por hacer mis días únicos cuando estoy contigo, simplemente por ser la hermosa mujer con la que siempre soñé.

No puede faltar Magaly simplemente por ser mi angel y enseñarme el camino para lograr todos mis sueños, y por supuesto a todo mis compañero de visión XIV por compartir el proceso de transformación y el apoyo que tuve de cada uno de ellos durante el proceso, pero quiero agradecer muy especialmente a mis Seniors Martita y Carmelita, por todo su apoyo y sobre todo sus enseñanzas.

Al par de hermanos putativos que tengo el Ajax y Charli, por su amistad y todos los momentos que hemos compartido, y por contar con ustedes siempre que lo necesito. A mis muy queridas amigas Karen, Goretti y Myriam por su confianza y amistad durante todos estos años, a Vero, Carlos y Tessie por su amistad que formamos en el salón de clases durante el tiempo que cursamos la maestría.

Por ultimo quiero agradecer a todas aquella personas que son o han sido parte de mi vida y que han contribuido en mi crecimiento a través y permitirme ser el hombre que soy y que goza la vida...



INDICE.

1.- INTRODUCCIÓN.....	8
2.- JUSTIFICACIÓN.....	10
3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
CAPITULO I: ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
1.1 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.....	13
1.2 LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	14
1.3 DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.....	14
1.4. DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.....	16
1.5. DEFINICIÓN DE VALORES.....	17
1.5.1 Definición.....	17
1.5.2 Efectos Que Se Pueden Provocar Al No Tener En Cuenta Los Valores:.....	17
1.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.....	18
1.6.1 Análisis Del Ambiente.....	18
1.6.1.1 Análisis Externo.....	19
1.6.1.1.1 Fuerzas económicas	21
1.6.1.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	22
1.6.1.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	22
1.6.1.1.4 Fuerzas tecnológicas.....	24
1.6.1.1.5 Fuerzas competitivas.....	25
1.6.1.1.5.1 Entrada de más competidores.....	28
1.6.1.1.5.2 Amenaza de productos sustitutos.....	28
1.6.1.1.5.3 Poder de negociación de los compradores.....	29
1.6.1.1.5.4 Poder de negociación de los proveedores.....	30
1.6.1.1.5.5 Rivalidad entre los competidores actuales.....	31
1.6.1.2 Análisis Interno.....	31
1.7 LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS.....	33
1.7.1 ¿Qué es Estrategia?.....	33
1.7.2 Estrategias y Tácticas.....	34



1.7.3 Dimensiones De La Estrategia.....	35
1.7.4 Características De La Estrategia.....	36
1.7.5 Tipos De Estrategias.....	39
1.7.5.1 Las Estrategias De Integración.....	39
1.7.5.1.1 Integración hacia delante.....	39
1.7.5.1.2 Integración hacia atrás.....	40
1.7.5.1.2 La integración horizontal.....	40
1.7.5.2 Las Estrategias Intensivas.....	41
1.7.5.2.1 Penetración en el mercado.....	41
1.7.5.2.2 El desarrollo del mercado.....	41
1.7.5.2.2 El desarrollo del producto.....	42
1.7.5.3 Las Estrategias De Diversificación.....	42
1.7.5.3.1 La diversificación concéntrica.....	43
1.7.5.3.2 La diversificación horizontal.....	43
1.7.5.3.3 La diversificación en conglomerado.....	43
1.7.5.4 Las Estrategias Defensivas.....	44
1.7.5.4.1 La empresa de riesgo compartido.....	44
1.7.5.4.2 El encogimiento.....	45
1.8 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	45
1.9 LA PLANEACIÓN, OBJETIVOS Y METAS.....	46
1.9.1 Tipos De Planes.....	46
1.9.2 Metas y Objetivos.....	47
1.9.2.1.- Las Metas Proporcionan Un Sentido De Dirección.....	47
1.9.2.2.- Las Metas Permiten Enfocar Nuestros Esfuerzos.....	48
1.9.2.3.- Las Metas Guían Nuestros Planes Y Decisiones.....	48
1.9.2.4.- Las Metas Nos Ayudan A Evaluar Nuestro Progreso.....	48
1.10 LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	49
1.10.1 La Congruencia.....	50
1.10.2 Concordancia.....	51
1.10.3 Viabilidad.....	51
1.10.4 Ventaja.....	52
CAPITULO II: EVOLUCIÓN Y CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	53
2.1 LAS CINCO ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	53
2.1.1 Etapa I: Presupuestación Y Planeación Financiera.....	54
2.1.2 Etapa II: Planeación Estática Y Unidimensional.....	55
2.1.3 Etapa III: Planeación Dinámica Y Multidimensional A Nivel Negocios.....	56
2.1.4 Etapa IV: Planeación Dinámica, Multidimensional Y Creativa A Nivel Empresa...	57
2.1.5 Etapa V: Administración Estratégica.....	58
2.2 INICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	59
2.3 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	60



2.3.1 Conceptos:.....	61
CAPITULO III: LA IMPLEMENTACIÓN Y VALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	65
3.1 LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	65
3.2 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	67
3.3 ¿QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?.....	68
3.4 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	69
3.5 ÁREAS DE IMPACTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	70
3.5.1 La Perspectiva Financiera:	71
3.5.2 La Perspectiva De Clientes:	71
3.5.3 La Perspectiva De Procesos Internos:	72
3.5.4 La Perspectiva De Aprendizaje Organizacional:.....	73
3.6 EL MAPA ESTRATÉGICO.....	74
3.7 LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	75
CAPITULO IV: TEORÍA BÁSICA SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE ABASTO.....	77
4.1 LA OPERACIÓN DEL ABASTO.....	77
4.1.1 El Servicio Público de las Centrales de Abasto.....	77
4.1.2 Qué es una Central de Abasto.....	78
4.2 BASES JURÍDICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE DE ABASTO.....	80
4.2.1 Nivel Federal.....	80
4.2.2 Nivel Estatal.....	81
4.2.3 Nivel Municipal.....	81
4.3 AGENTES QUE INTERVIENEN EN LAS CENTRALES DE ABASTO.....	82
4.4 BASES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS CENTRALES DE ABASTO.....	83
4.4.1 Servicios Básicos.....	83
4.4.2 Financiamiento.....	83
4.5 NORMAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CENTRALES DE ABASTO	84
4.5.1 Normas De Integración Al Contexto Urbano.....	84
4.5.2 Normas Para Su Ubicación E Instalación.....	85
4.5.3 Áreas Básicas Para Su Operación.....	86
4.6 ESQUEMA BÁSICO PARA EL REGLAMENTO DE MERCADOS Y CENTRALES DE ABASTO.....	87
4.6.1. Disposiciones Generales:.....	87
4.6.2. De La Prestación Del Servicio.....	87
4.6.3. Obligaciones De Los Usuarios.....	87



4.6.4. De Las Asociaciones De Comerciantes.....	87
4.6.5. De Los Permisos Y Licencias.....	87
4.6.6. De Los Derecho Y Cambio De Giros.....	87
4.6.7. De Las Prohibiciones.....	88
4.6.8. De Las Controversias.....	88
4.6.9. Sanciones.....	88
 CAPITULO V: MARCO GENERAL DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE MORELIA.....	 89
5.1 HISTORIA DE LA CENTRAL DE ABASTOS.....	89
5.2 PROBLEMÁTICA ACTUAL.....	90
5.2.1 Problemática Administrativa.....	91
5.2.2 Problemática Política.....	91
5.2.3 Problemática de Infraestructura.....	92
5.2.4 Problemática Vial.....	93
 CAPITULO VI: ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATEGICO.....	 94
6.1 MISION	94
6.2 VISIÓN	94
6.3 VALORES FILOSÓFICOS.....	95
6.4 ANALISIS EXTERNO.....	95
6.4.1. Datos Geográficos.....	95
6.4.1.1 Localización.....	95
6.4.1.2 Vías De Comunicación.....	97
6.4.2 Actividad Económica.....	98
6.4.2.1 Actividades Económicas Por Tenencias.....	99
6.4.2 MERCADO NACIONAL.....	101
6.4.3 Análisis Político y Legal.....	101
6.4.4 Análisis De La Industria.....	102
6.4.4.1 Entrada De Más Competidores.....	102
6.4.4.2 Amenaza De Productos Sustitutos.....	103
6.4.4.3 Poder De Negociación De Los Compradores.....	103
6.4.4.4 Poder De Negociación De Los Proveedores.....	104
6.4.4.5 Rivalidad Entre Los Competidores Actuales.....	104
6.5 ANALISIS INTERNO.....	105
6.5.1 Sistema Administrativo.....	105
6.5.2 Organización Política.....	105
6.5.3 Infraestructura.....	106
6.5.4 Mercado.....	106
6.6 DETERMINACIÓN DE FODA.....	108
6.6.1 Amenazas.....	108



6.6.1 Oportunidades.....	108
6.6.3 Fortalezas.....	109
6.6.4 Debilidades.....	109
6.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	111
6.8. MAPA ESTRATÉGICO.....	114
CONCLUSIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	117



1.- INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación va orientado a las empresas comerciales que en conjunto constituyen la central de abastos de la ciudad de Morelia, para mejorar la administración, ya que por carecer de una cultura empresarial y una visión global como un conjunto de empresas que forman dicha central; no dan la mínima importancia a la aplicabilidad de un conjunto de técnicas y herramientas netamente científicos y técnicos en la gestión empresarial.

Por ello viendo la necesidad de promover, una cultura que permita a la central de abastos de Morelia, tener un desarrollo acorde para cubrir las necesidades que le exige el mercado en el cual opera, se plantea a través de este documento una serie de estrategias, así como su implementación a través del cuadro de mando integral, que le permita cumplir de una forma adecuada la función de abastecimiento de productos básicos al mayoreo, la cual es la razón principal de toda central de abasto.

Mediante el uso de la planeación estratégica, la central toma una cultura proactiva y no reactiva, lo cual ha ocasionado la situación en la cual se encuentra actualmente. Además con el uso de cuadro de mando integral facilita el poner en práctica y ejecutar las estrategias propuestas.



Para determinar las estrategias en mención se presenta una serie de análisis tanto del ambiente interno y externo, en el cual opera actualmente la central. Permitiendo conocer la situación actual, que se vive así como los diferentes problemas por los cuales esta atravesando la central, como lo la infraestructura y la falta de una normatividad interna. Dando a conocer un amplia perspectiva y el alcance que tienen las estrategias determinadas en el crecimiento y desarrollo de la central.



2.- JUSTIFICACIÓN.

La central de abastos de Morelia ha carecido de una planeación que le permita el desarrollo conforme a los cambios que ha tenido el mercado en el que opera, por lo cual en la actualidad tiene carencias importantes en su operación e infraestructura principalmente. Mediante la presente investigación se propone el uso de la planeación estratégica y el cuadro de mando integral como herramientas para establecer e implementar estrategias que le permita establecer objetivos para que logre fortalecer sus puntos débiles y adoptar una cultura proactiva ante los cambios constante que se viven es estos tiempos.



3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La central de abastos de Morelia desde sus inicios en el año de 1980, ha carecido de una dirección administrativa adecuada, por ende durante estos años que tiene operando se han presentado una serie de problemas los cuales en la actualidad no permiten que se cumpla el objetivo por el cual fue creada la central.

Actualmente la central no cuenta con un órgano interno que se encargue de la administración del mismo, por ende no existe normatividad interna que regule su operación, como lo es la regulación de uso de bodegas, el tránsito de vehículos en su interior, etc, así mismo no se cuenta con una planeación que le permita impulsar sus actividades así un fin común de todos los comerciantes que conforma la central.



4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Identificar la situación y problemática actual de la central, así como sus causas.
2. Analizar todos aquellos factores que intervienen en la operación de la central.
3. Determinar estrategias que le permitan tener una adecuada administración de las operaciones de la central.
4. Establecer una herramienta adecuada para llevar a cabo las estrategias determinadas.



CAPITULO I

ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

1.1 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.

El proceso de administración estratégica incluye tres etapas:

1. **La formulación de la estrategia** incluye la creación de la visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenaza externas de una empresa, la determinación de fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.
2. **La implantación de la estrategia** requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura organizacional eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. La implantación de la estrategia se conoce como la acción de la administración estratégica.



3. **La evaluación de la estrategia.** Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones debido a que los factores externos e internos cambian constantemente.

1.2 LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera

1.3 DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. ¿Cuál es nuestro negocio? Es casi siempre una pregunta difícil y la



respuesta correcta es evidente. La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos.

Las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificación; una declaración eficaz presenta nueve componentes.

1. *Clientes*: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. *Productos o servicios*: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. *Mercados*: geográficamente donde compite la empresa.
4. *Tecnología*: ¿está la empresa actualizada en aspecto tecnológico?
5. *Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad*: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. *Filosofía*: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. *Concepto propio*: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. *Preocupación por la imagen pública*: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. *Interés en los empleados*: ¿son los empleados un activo valioso para la empresa?



1.4. DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.

Una declaración de la visión clara y emprendedora es un requisito previo para el liderazgo estratégico efectivo. Un administrador no puede funcionar de manera efectiva, ya sea como líder o como creador de una estrategia, sin un concepto de los negocios orientado hacia el futuro, es decir, sin haberse planteado antes qué necesidades del cliente se debe esforzar en satisfacer, que actividades de negocios debe buscar, qué tipo de posición de mercado a largo plazo desea tener en relación con los competidores y que clase de compañía pretende tener. La planificación del curso de la compañía comienza con que los directores ejecutivos echen una mirada al camino que esta adelante y se planteen las siguientes preguntas: ¿a dónde nos dirigimos desde aquí?, ¿qué cambios se avecinan en el panorama de los negocios? y ¿cómo influirán estos cambios en los negocios actuales de la empresa?.

El desarrollo de la visión no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema atractivo para la compañía; es un ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe de tomar la empresa para tener éxito. Implica seleccionar los mercados en los que participará, colocar a la empresa en una senda estratégica y comprometerse a seguir dicha ruta.

Se deben de llevar a cabo tres tareas al crear la visión de la empresa para convertirla en una herramienta útil que indique la dirección a seguir:



-
- Proponer una declaración de la misión que defina en que negocios está actualmente la empresa y que exprese la esencia de “quienes somos, lo que hacemos, y dónde estamos ahora”.
 - Utilizar la declaración de la misión como base para decidir el curso a largo plazo; elegir “hacia dónde vamos” y planear una ruta estratégica que la empresa deba recorrer.
 - Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso de la organización.

1.5. DEFINICIÓN DE VALORES.

1.5.1 Definición.

Valores es el grado de significación positiva que algo tiene para el hombre y que forma una de actuar. En las organizaciones, los valores son importantes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.

1.5.2 Efectos Que Se Pueden Provocar Al No Tener En Cuenta Los Valores:

- Fracasos en la implantación de la estrategia.
- Conflictos.
- Interacción infructuosa.
- No adaptación de los individuos.
- Fracasos en los procesos de mejora continúa.



1.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.

1.6.1 Análisis Del Ambiente.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Clasificaremos este pasó en dos tipos de análisis:

- *Análisis Externo*
- *Análisis Interno*



1.6.1.1 Análisis Externo.

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas." En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.



El análisis de los tres ambientes mencionados se pueden llevar a cabo a través de identificar las fuerzas externas claves, las cuales se dividen en cinco principales:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas.

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicios que ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores, la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a la empresa elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las amenazas y oportunidades externas.



1.6.1.1.1 Fuerzas económicas

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece. A continuación se presenta un resumen de las variables económicas que pueden representar oportunidades y amenazas para las empresas.

- Cambios en la demanda de diversa categorías de productos y servicios.
- Déficit de presupuesto gubernamental.
- Salario mínimo.
- Disponibilidad de créditos.
- Tasas de interés.
- Tasas de inflación.
- Tasa de desempleo.
- Políticas fiscales.
- Patrones de consumo.
- Exportaciones e importaciones del país.
- Políticas monetarias.
- Celebración de tratados de libre comercio.



1.6.1.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de la sociedad. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias.

1.6.1.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

Los gobiernos municipales, estatales, federales e internacionales son los principales reguladores, liberadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

Los pronósticos políticos pueden ser la parte mas importante del análisis externo para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales; los cambios en diversas leyes afectan a las empresas de modo significativo.



El aumento de la dependencia global entre las económicas, los mercados, los gobiernos y las empresas obliga a estas últimas a considerar el posible impacto de las variables políticas sobre la formulación y la implantación de estrategias competitivas.

El pronóstico político es muy importante y complejo, sobre todo para las empresas multinacionales que dependen de países extranjeros para la obtención de recursos naturales, instalaciones, distribución de productos, ayuda especial o clientes. En la actualidad los estrategas deben de poseer las habilidades que les permitan negociar de manera más legal y política que los estrategas previos, cuya atención se concentraba más hacia los asuntos económicos y técnicos de la empresa. En la actualidad, los estrategas dedican más tiempo pronosticando e influyendo en las acciones de la política pública, reuniéndose con funcionarios gubernamentales, asistiendo a audiencias y conferencias patrocinadas por los gobiernos, dando discursos públicos y reuniéndose con grupos comerciales, asociaciones internacionales o expandirlas, los estrategas requieren una buena comprensión de los procesos políticos y toma de decisiones de los demás países donde se localizan sus empresas o donde podrían realizar negocios.

Las leyes municipales, estatales y federales; las oficinas reguladoras y los grupos de interés especiales ejercen un impacto importante en las estrategias de empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas.



1.6.1.1.4 Fuerzas tecnológicas.

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. El Internet actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida. El Internet ahorra a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicio.

El Internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos y servicios, eliminando obstáculos en los mercados geográficos tradicionales y modificando el equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción; el Internet también altera las economías de escala, modifica las barreras de ingresos y redefine la relación entre las industrias y los diversos proveedores, acreedores, clientes y competidores.

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de la empresa. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas



de los empleados, gerentes y clientes. Los adelantos tecnológicos generan nuevas ventajas competitivas que son más eficaces que las ventajas existentes. En la actualidad, ninguna empresa o industria se mantiene al margen de los adelantos tecnológicos que van surgiendo. En las industrias tecnológicas de vanguardia, la identificación y la evaluación de las oportunidades y las amenazas tecnológicas clave es la parte más importante del análisis externo en la administración estratégica.

Los asuntos relacionados con la tecnología existen en casi todas las decisiones importantes que toman los estrategas. La habilidad para abordar la planeación de la tecnología de modo analítico y estratégico es fundamental en la toma de decisiones. La administración y la planeación de la tecnología se hacen por medio del uso de técnicas formales parecidas a las que se utilizan en la planeación de negocios e inversión de capital. Una estrategia tecnológica eficaz se formula con base en un análisis que interprete de manera aguda las oportunidades y amenazas tecnológicas, así como en la evaluación de la importancia relativa de estos factores para con la estrategia corporativa general.

1.6.1.1.5 Fuerzas competitivas.

Una parte fundamental del análisis externo es identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Es importante para llevar el análisis externo el planteamiento de preguntas sobre los competidores como: ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades y estrategias de los competidores principales?, ¿Cómo responderán los competidores principales a las tendencias económicas,



sociales, competitivas actuales que afectan a la industria?, ¿Qué tan vulnerables son los competidores principales a las alternativas estratégicas de nuestra empresa?

Mientras mayor información y conocimiento obtenga una empresa sobre sus competidores, es más probable que formule e implemente estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores principales representan oportunidades externas, las fuerzas de los competidores principales representan amenazas clave.

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía en gran medida en función de las industrias.

La competencia determina el éxito de las empresas. No todos los sectores industriales ofrecen las mismas oportunidades de rentabilidad sostenida, y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina lo fructífero de una empresa. El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial. En la mayoría de ellos, algunas compañías son mucho más rentables que otras, cualquiera que sea la actividad del sector.



Las reglas de la competencia de una industria están contenidas en cinco fuerzas de la competencia:

- Entrada de más competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad entre los competidores actuales.





1.6.1.1.5.1 Entrada de más competidores.

Existen pruebas de que las compañías no siempre pueden identificar a los nuevos competidores con facilidad; con frecuencia, las compañías nuevas tienen gran interés en captar una parte importante del mercado. Por ello, pueden obligar a las empresas existentes a ser más eficaces y eficientes y a aprender a competir en otras dimensiones.

La probabilidad de que nuevas empresas entren en otras industrias dependen de dos factores: las barreras al ingreso y represalias que esperan de las que ya participan en la industria. Las barreras al ingreso dificultan la entrada de empresas nuevas e incluso muchas veces las colocan en desventaja competitiva cuando han conseguido entrar. Por ello, las grandes barreras al ingreso aumentan las ganancias de las empresas que ya están en la industria.

1.6.1.1.5.2 Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son bienes y servicios procedentes del exterior de una industria cualquiera que desempeñe las mismas funciones, o parecidas, que el producto que fabrica la industria. Por ejemplo, Nutrasweet, el sustituto del azúcar, impone un límite superior a los precios de los fabricantes de este producto; es decir, Nutrasweet y la azúcar desempeñan la misma función, pero tienen características diferentes.

En general, los sustitutos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes no tienen un gran costo por cambiar, si es que tienen alguno, y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y su capacidad de resultado son iguales o superiores a las del



producto que compite con ellos. Diferenciar un producto en las dimensiones que los clientes valoran disminuye el atractivo de un sustituto.

1.6.1.1.5.3 Poder de negociación de los compradores.

Las empresas tratan de obtener el mayor retorno del capital que han invertido. Por otra parte, los compradores quieren adquirir productos al precio mas bajo posible, es decir, ubicado en el punto donde la industria recibe la tasa de utilidad más baja aceptable sobre el capital invertido. Asimismo, para bajar sus costos, negocian para obtener mayor calidad, mejores servicios y menores precios, resultados que obtienen mediante el estímulo de la competitividad entre las empresas de la industria. Por lo tanto los grupos de compradores son peligrosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales del vendedor.
- Pueden cambiar de un producto a otro con poco costo o ninguno.
- Los productos de la industria no son diferentes o son estándar y los compradores plantean una amenaza creíble de integrarse hacia atrás a la industria de los vendedores.



1.6.1.1.5.4 Poder de negociación de los proveedores.

Algunos medios suelen emplear los proveedores para ejercer presión sobre las empresas que compiten en una industria son la elevación de los precios y la reducción de la calidad de sus productos. Si la estructura de precios de una empresa no le permite recuperar los aumentos de costos de sus proveedores, las medidas que éstos tomen reducirán su rentabilidad. Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

- Está dominado por unas cuantas compañías grandes y está más concentrado que la industria a la que le vende.
- Sus productos no tienen sustitutos satisfactorios en las empresas de la industria.
- Las empresas de la industria no son un cliente significativo del grupo de proveedores.
- Los bienes de los proveedores son fundamentales para que los compradores logren éxito en el mercado.
- Si decidieran cambiar, la eficiencia de los productos de los proveedores representaría un costo elevado para las empresas que lo hicieran.
- Existe una amenaza creíble sobre la posibilidad de integrarse hacía adelante en la industria de los compradores. La credibilidad es más real cuando los proveedores tienen suficientes recursos y proporcionan un producto sumamente diferenciado.



1.6.1.1.5.5 Rivalidad entre los competidores actuales.

Como las empresas de una industria dependen unas de otras, las medidas que toma una compañía generalmente provocan respuestas de la competencia. Así, en muchas industrias, las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando ésta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

Las empresas de una industria rara vez son homogéneas; tienen distintos recursos y capacidades y tratan de distinguirse de sus competidores. Normalmente intentan diferenciar sus productos de los que ofrecen sus competidores medios que los clientes valoran y en los que las empresas gozan de una ventaja competitiva. Algunas dimensiones visibles que son causa de la rivalidad son el precio, la calidad y la innovación.

1.6.1.2 Análisis Interno.

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.



Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

El análisis interno requiere la recolección y asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la empresa.

La administración estratégica es un proceso interactivo que requiere la coordinación eficaz entre los gerentes de las diferentes áreas de la empresa. Aunque los estrategas supervisan el proceso de dirección estratégica, para lograr el éxito se requiere que los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales de la empresa trabajen juntos para proporcionar información e ideas.



1.7 LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS.

1.7.1 ¿Qué es Estrategia?

El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración. Por ejemplo, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos". En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. De manera similar, James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la estrategia como "un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dimensiones personal y organizacional se entrelazan en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones, las cuales influirán en las personas y viceversa.



En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

1.7.2 Estrategias y Tácticas.

Normalmente las estrategias existen en casi todos los niveles de las grandes organizaciones. El gobierno, por ejemplo, tiene estrategias para el comercio mundial, la economía nacional, la tesorería, las inversiones los impuestos, la oferta monetaria, la banca, el desarrollo regional y la creación de empleos, todas ellas relacionadas jerárquicamente y entre sí de algún modo, aun cuando cada una conserve sus propias especificaciones. De igual manera, los negocios poseen numerosas estrategias, desde los niveles corporativos hasta los niveles departamentales de cada división. Cabe preguntarse, si las estrategia existen en todos los niveles, ¿en qué se difieren estas de las tácticas? Casi siempre, la diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una “táctica” para el ejecutivo general, puede ser una “estrategia” para el jefe de mercadotecnia si es que esta determina el éxito total de la viabilidad de su organización. En sentido más estricto las tácticas pueden surgir a cualquier nivel. Son delineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.



1.7.3 Dimensiones De La Estrategia.

El análisis de las estrategias en otros campos proporciona un conocimiento fundamental de las dimensiones básicas, la naturaleza y el diseño de las estrategias formales.

En primera instancia, las estrategias efectivas contienen tres elementos esenciales:

1. Las metas u objetivos más importantes que deban alcanzarse.
2. Las políticas más significativas que guiarán o limitaran la acción.
3. Las principales secuencias de acción o programas que deberán lograr las metas dentro del límite establecido.

En segunda, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales; otros son continuos y perseveran hasta el final de la estrategia. Algunos cuestan más por unidad de ganancia que otros. No obstante, los recursos deben ser asignados en partidas que permitan disponer de recursos suficientes para que cada impulso tenga la posibilidad del éxito, sin importar su relativa relación costo/utilidad. Las unidades organizacionales se deben coordinar y las acciones se deben controlar para apoyar la partida asignada a los impulsos propuestos, de lo contrario, toda estrategia fracasará.

En tercera, la estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino lo desconocido, por lo que la esencia de la estrategia, es construir una posición que sea tan sólida en ciertas áreas, que la



organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas.

En cuarta, a semejanza de las organizaciones militares, las empresariales cuentan con múltiples rangos de grandes estrategias de frente de combate, de áreas, de batallas, de infantería y de artillería, otras organizaciones por igual complejas deberían también tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí. Cada una de estas estrategias debe ser más o menos completa, congruente con el nivel de descentralización deseado. No obstante, cada una debe modelarse, como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel. A pesar de que, por las razones citadas, lograr una cohesión de las estrategias principales de una organización vendría a ser, sin duda alguna, una tarea sobrehumana para cualquier ejecutivo en jefe, es importante que existan los medios para probar cada componente de la estrategia y revisar que cumpla con los principios fundamentales de una estrategia bien desarrollada.

1.7.4 Características De La Estrategia.

Dentro de las características básicas que deben de tener las estrategias se encuentran las siguientes:

- *Objetivos claros y decisivos:* ¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendida con claridad que son decisivas y factibles? Las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al calor de las campañas o la competencia; no obstante, las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo bastante específicas y clara para que proporcionen continuidad, aglutinen y den



cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de las estrategias. No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí se deben entender bien y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.

- *Conservar la iniciativa:* ¿Preservar la estrategia su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cese la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja las probabilidades de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- *Concentración:* ¿Acaso la estrategia concentra el poder superior en el lugar y en el momento decisivo? ¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la empresa sea más poderosa en relación con su contrincante? Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias que los competidores.
- *Flexibilidad:* ¿La estrategia fundamenta en particular las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja. Como corolarios de concentración y concesión, facilitan al estratega volver a emplear los mismos atributos



para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos. También obligan a los contrincantes menos flexibles a usar más recursos para mantener posiciones predeterminadas, a la vez que hay una asignación menor de recursos propios propósitos defensivos.

- *Liderazgo coordinado y comprometido:* ¿La estrategia desarrolla un liderazgo responsable y comprometido? Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- *Sorpresa:* ¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes? Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégica.
- *Seguridad:* ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos fundamentales para la empresa? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de sus impulsos principales? ¿Usa la coalición eficientemente como para extender, en la empresa, la base de recursos y las zonas de aceptación amistosa?



1.7.5 Tipos De Estrategias.

Existen diferentes tipos de estrategias, a continuación se presenta una variedad agrupada de la siguiente manera:

- Las Estrategias de Integración,
- Las Estrategias Intensivas,
- Las Estrategias de Diversificación; y
- Las Estrategias Defensivas.

1.7.5.1 Las Estrategias De Integración.

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

1.7.5.1.1 Integración hacia delante.

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una compañía está apostando gran parte de su futuro a la integración hacia delante es Coca-Cola. Coca-Cola sigue comprando embotelladoras nacionales y extranjeras, la más reciente de ellas, la segunda empresa embotelladores de EEUU, Jonson Coca-Cola Bottling, de Chattanooga, por 450 millones de dólares. Johnson se encarga de cerca del 11% de todos los refrescos de Coca-Cola embotellados



y enlatados de EEUU. Coca-Cola ha logrado mejorar la eficiencia de la producción y la distribución de las embotelladoras adquiridas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

1.7.5.1.2 Integración hacia atrás.

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa. Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques.

1.7.5.1.2 La integración horizontal.

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.



1.7.5.2 Las Estrategias Intensivas.

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas", porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

1.7.5.2.1 Penetración en el mercado.

Este tipo de estrategia, pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

1.7.5.2.2 El desarrollo del mercado.

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. Un ejemplo sería el caso de Pepsi cuando invirtió 500 millones de dólares en Polonia para competir contra Coca-Cola, que ha ganado un 35% de participación en los mercados de Europa Oriental. La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.



1.7.5.2.2 El desarrollo del producto.

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo, las empresas de la industria de las pastas dentales están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios (más blancura, con calcio, etc.) y tamaños.

1.7.5.3 Las Estrategias De Diversificación.

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter dice: "Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia." De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las visiones menos rentables a efecto de Concentrarse en los negocios nucleares. Peters y Waterman aconsejan a las empresas que se "ciñan a la trama" y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.



1.7.5.3.1 La diversificación concéntrica.

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e Internet.

1.7.5.3.2 La diversificación horizontal.

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales. Un ejemplo es la adquisición de Columbia Pictures Entertainment Company, por parte de Sony Corporation.

Esta compra sumó 3.4 mil millones de dólares y representa la adquisición más grande que haya hecho Japón en la industria estadounidense del entretenimiento.

1.7.5.3.3 La diversificación en conglomerado.

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por dismantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. General Electric es un ejemplo de una empresa muy diversificada. General Electric fabrica locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza y refrigeradoras.



1.7.5.4 Las Estrategias Defensivas.

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, el retiro de capital o la liquidación.

1.7.5.4.1 La empresa de riesgo compartido.

La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos. Por ejemplo, Canon suministra fotocopias a Kodak, General Motors y Toyota ensamblan automóviles. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción.



1.7.5.4.2 El encogimiento.

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

1.8 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.



1.9 LA PLANEACIÓN, OBJETIVOS Y METAS.

1.9.1 Tipos De Planes

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes. Los planes estratégicos son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización, mientras que los planes operacionales, indican serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

Se requiere cuando menos hacer cuatro distinciones principales entre planes estratégicos y operativos.

1-Los horizontes temporales. Los planes estratégicos tienden a implicar años y a veces décadas.

2-Los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades organizacionales, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.

3-Complejidad e impacto. Con frecuencia las metas estratégicas son generales y engañosamente simples.

4-Independencia.

Para que la organización avance de manera efectiva, las metas y los planes operativos tiene que reflejar las metas y los planes estratégicos, así como la misión general de la organización.



1.9.2 Metas Y Objetivos.

Las metas establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas: desde objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrán de regir a la compañía: pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrán de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales se llaman metas estratégicas.

Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones.

1.9.2.1.- Las Metas Proporcionan Un Sentido De Dirección.

Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.



1.9.2.2.- Las Metas Permiten Enfocar Nuestros Esfuerzos.

Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

1.9.2.3.- Las Metas Guían Nuestros Planes Y Decisiones.

¿Le gustaría convertirse en un campeón de ajedrez? ¿O en un campeón olímpico? Las respuestas a estas preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazo y le ayudarán a tomar muchas decisiones claves. Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?

1.9.2.4.- Las Metas Nos Ayudan A Evaluar Nuestro Progreso.

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan.



1.10 LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

El proceso de la administración estratégica genera decisiones que producen consecuencias significativas de larga duración. Las decisiones estratégicas erróneas imponen castigos severos muy difíciles, si no imposibles, de revertir; por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerdan que la evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una empresa; la evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. La evaluación de una estrategia incluye tres actividades básicas:

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
2. La comparación de los resultados esperados con los resultados reales.
3. La toma de medidas correctivas para que el rendimiento concuerde con los planes.

Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima ni tampoco garantiza que funcionará; sin embargo, es factible evaluarla en busca de errores importantes.

La evaluación de la estrategia es importante porque las empresas enfrentan ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica.



De acuerdo con Richard Rumelt se tiene que seguir cuatro criterios para evaluar una estrategia:

1. La congruencia.
2. La ventaja.
3. La concordancia.
4. La viabilidad.

1.10.1 La Congruencia.

Una estrategia no debe de presentar metas ni políticas incongruentes. Los conflictos y las discusiones entre los departamentos de la empresa con frecuencia son síntomas del desorden de la gerencia, pero estos problemas son también un signo de la incongruencia estratégica. Existen tres indicadores para ayudar a determinar si los problemas de la empresa se deben a incongruencias.

- Si los problemas de la gerencia persisten a pesar de los cambios de personal y si se basan en los asuntos más que en las personas.
- Si el éxito de un departamento de la empresa significa o es interpretado como el fracaso de otro departamento.
- Si los problemas y los asuntos relacionados con las políticas siguen llegando a la gerencia de alto nivel para su resolución.



1.10.2 Concordancia.

La concordancia se refiere a la necesidad que tienen los estrategas de examinar series de tendencias, así como tendencia individuales, en la evaluación de las estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta de adaptación al ambiente externo y a los cambios importantes que ocurren en él. Una dificultad para correlacionar los factores internos y externos claves de una empresa en la formulación de la estrategia es que la mayoría de las tendencias son el resultado de interacciones entre otras tendencias; por ejemplo, el aumento de la necesidad de guarderías infantiles surgió como resultado combinado de muchas tendencias: incremento en el nivel de educación promedio, aumento de la inflación e incremento de las mujeres en la fuerza laboral. Aunque las tendencias económicas y las demográficas podrían parecer constantes durante muchos años, existen olas de cambio que ocurren en el nivel de interacción.

1.10.3 Viabilidad.

Una estrategia no debe gravar en excesos los recursos disponibles ni crear problemas menores imposibles de resolver. La prueba final de la estrategia es un sentido amplio de su viabilidad, es ¿podría aplicarse la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa? Los recursos financieros de una empresa son los más fáciles de cuantificar y son, por lo general, la primera limitación contra lo que se evalúa la estrategia; sin embargo, se olvida en ocasiones que es posible utilizar métodos innovadores para financiamiento. Una limitante menos cuantificables, pero en realidad más rígida, de la selección de la estrategia es la capacidad del recurso humano con los que cuenta la empresa. La evaluar una estrategia, es importante



examinar si una empresa ha demostrado en el pasado que posee las capacidades, la experiencia y los talentos necesarios para llevar a cabo una estrategia en particular.

1.10.4 Ventaja.

Una estrategia debe de asegurar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área de actividad seleccionada. Las ventajas competitivas son comúnmente el resultado de la superioridad en una de las tres áreas: (recursos, habilidades o posición). La idea de que el posicionamiento de los recursos de una empresa mejora su eficacia combatida es familiar para los teóricos militares, los jugadores de ajedrez y los diplomáticos. La posición desempeña un papel vital en la estrategia de una empresa. Una vez obtenida, una buena posición es defendible; esto significa que es tan costosa de capturar que los rivales se convencen de no realizar ataques de gran escala. La ventaja relacionada con la posición se sostiene por si misma mientras los factores ambientales e internos clave que la apoyan permanecen estables. Éste es el motivo por el que las empresas bien afianzadas son casi imposibles de derribar, incluso si sus habilidades primarias son de nivel promedio. Aunque no todas las ventajas relacionadas con la posición tiene que ver con el tamaño, es cierto que las empresas más grandes operan en mercado y emplean procedimientos que convierten su tamaño en una ventaja, mientras que las empresas más pequeñas buscan posiciones relacionadas con los productos o mercados que exploten otro tipo de ventajas. La característica principal de una buena posición es que permite a la empresa obtener ventajas de políticas que no beneficiarían de modo similar a las empresas rivales sin la misma posición; por tanto, en la evaluación de la estrategia, las empresas deben examinar la naturaleza de las ventajas relacionadas con la posición y asociadas con determinada estrategia.



CAPITULO II

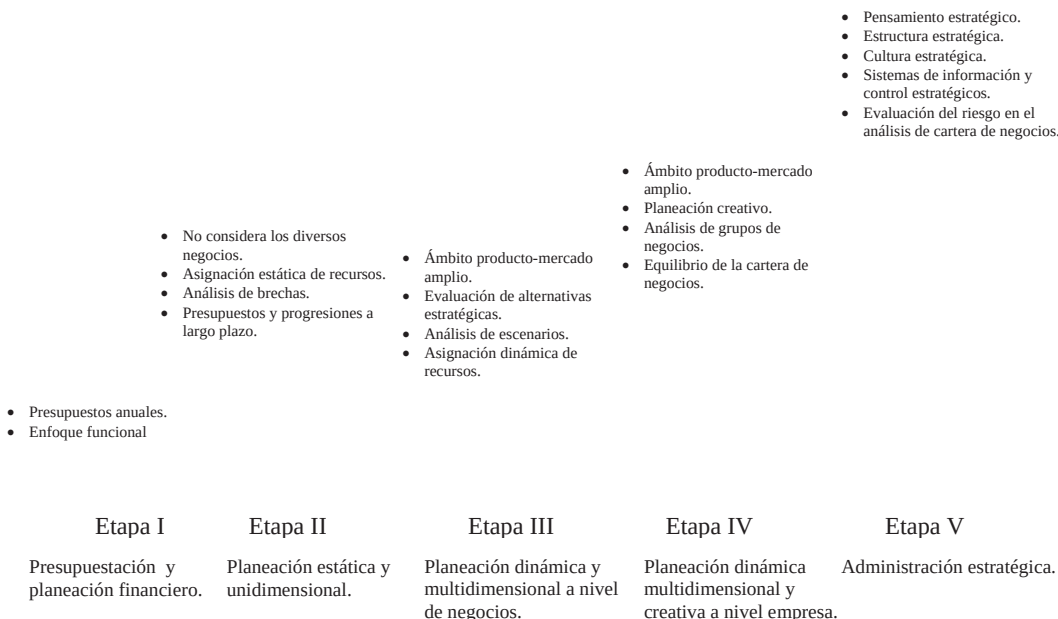
EVOLUCIÓN Y CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica ha pasado por etapas evolutivas similares en la mayoría de las organizaciones del mundo, aunque con rangos y niveles de progreso marcadamente distintos.

2.1 LAS CINCO ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En la evolución de los sistemas de planeación, se pueden identificar cinco etapas diferentes:

Eficiencia del proceso de decisión estratégico.





2.1.1 Etapa I: Presupuestación Y Planeación Financiera.

La mayoría de los sistemas de planeación estratégica buscan sus orígenes en el proceso presupuestario anual.

En esta primera etapa del desarrollo, la planeación se contempla como un problema financiero y sobre esa base se implantan los procedimientos para pronosticar rentabilidades, costos y necesidades de capital, con un año de antelación. Los presupuestos de gastos se calculan sobre bases anuales y se originan los sistemas informativos necesarios para identificar aquellos costos reales que no concuerdan con el presupuesto original.

¿Cómo pueden existir empresas rentables y en expansión, basadas en sistemas de planeación relativamente rudimentario? La respuesta parece ser que en muchas empresas se ha elaborado una estrategia implícita, que puede ser simple y directa o sutil e indirecta, cuya implantación solo requiere que se la comprenda en su totalidad.

El proceso de planeación estratégica, por lo tanto, constituye sólo una de las posibles fuentes de un sólido desarrollo estratégico.

Por lo tanto, las empresas ubicadas en la etapa I poseen una estrategia, incluso aunque no tengan sistema de planeación formal. La calidad de esa estrategia depende en gran parte del vigor o la fuerza empresarial del grupo de la alta gerencia.



2.1.2 Etapa II: Planeación Estática Y Unidimensional.

El análisis en esta etapa es estático, se enfoca sobre las posibilidades presentes en función de datos del pasado y es unidimensional ya que se basa en una sola dimensión: la actual.

El análisis de cartera de negocios en esta etapa es estático y determinante, ya que se asume una posición en la matriz BCG para determinar la estrategia apropiada. No se toman en cuenta posibles movimientos, cambios, adiciones o sustracciones dentro de ella.

Las empresas en la etapa II consideran la ubicación en la matriz de análisis de cartera como expresión de estrategia. Para describir la estrategia de la compañía, un planificador de etapa II generalmente extraerá una matriz de análisis de cartera y mencionará las necesidades de inversión en ciertos negocios, obteniendo fondos de otros. Nunca evaluará la cartera de negocios como un punto de partida para desarrollar una estrategia, sino como el producto final.

Los sistemas de planeación estratégica o de largo plazo de la etapa II proporcionan buenos datos para el análisis de tendencias a largo plazo, logrando que los ejecutivos tomen conciencia de la implicancia de los plazos más largos en las decisiones operativas actuales.

Sin embargo, los sistemas de planeación de este tipo poseen grandes limitaciones. En lugar de traer a la superficie las cuestiones claves del negocio, frecuentemente las ocultan bajo verdaderas montañas de datos, negocio, palabrerío y proyecciones financieras.

La planeación así considerada, generalmente se transforma en un ejercicio de rutina, poco más que una copia del proyecto del año anterior, con ciertos ajustes para la concertación de objetivos



no logrados. A pesar de lo expuesto, los sistemas de planeación de esta etapa representan un significativo avance sobre la etapa I.

2.1.3 Etapa III: Planeación Dinámica Y Multidimensional A Nivel Negocios.

En contextos de cambios rápidos y discontinuos, los pronósticos en que se basan los modelos de planeación de la etapa II se tornan irrelevantes en poco tiempo. Frustrados por una cantidad de papaleo inaplicable, con procesos de planeación generados en períodos de hipótesis rápidamente cambiantes, los responsables del planeación no toman en cuenta la importancia del pronóstico y comienzan a enfocar su atención en la interpretación de los fenómenos primarios del mercado, que son los que en definitiva marcan el ritmo del cambio.

En esta etapa, planear no es predecir ni pronosticar: la planeación y la distribución de recursos deben variar constantemente en el tiempo. La planeación multidimensional abarca todas las dimensiones posibles del ámbito producto-mercado, sin atarse a lo que la empresa siempre fabricó y vendió, para determinado mercado.

En esta etapa el empresario comienza a comprender que existe un ámbito producto-mercado muy amplio. Donde puede moverse en cualquier dirección, que el mercado de oferta es muy competitivo; que el mercado de demanda está formado por consumidores que pueden variar sus gustos en cualquier momento; que además, la empresa está sumergida en un contexto con variables no controlables, como son el entorno político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y también en un contexto mundial.



La planeación en esta etapa toma en cuenta todas estas variables y analiza y modifica a medida que el tiempo transcurre.

2.1.4 Etapa IV: Planeación Dinámica, Multidimensional Y Creativa A Nivel Empresa.

La Planeación en esta etapa tiene las características de la etapa III en cuanto a dinámico y multidimensional. Sus esfuerzos están dirigidos hacia el descubrimiento de nuevas maneras de definir y satisfacer las necesidades del cliente, nuevos métodos para competir con mayor eficacia, nuevos productos o servicios, nuevas concepciones estratégicas en general. Las estrategias a veces son sorprendidas; con frecuencia, la competencia no llega a preverlas, o las reconoce como una amenaza cuando han cumplido su cometido.

La planeación en la etapa IV consiste en crear continuamente opciones mirando hacia el exterior, analizando los escenarios.

En esta etapa a diferencia de la anterior, se busca balancear la cartera de negocios de la empresa, se analizan y evalúan negocios pertenecientes a diversas industrias con el objeto de disminuir el riesgo manteniendo o aumentando la rentabilidad. El objetivo de la planeación de la etapa IV es tener a largo plazo una cartera de negocios balanceada, compuesta por una familia de negocios en cada lugar de la matriz. A su vez, dentro de cada grupo de negocios, tener unidades estratégicas de negocios en cada lugar de la matriz obviando, por supuesto, el cuadrante de los perros.



2.1.5 Etapa V: Administración Estratégica.

Esta quinta etapa en la evolución de los sistemas de planeación coincide con la aparición de una nueva escuela en la administración general. La administración estratégica amalgama el planteamiento estratégico y la administración en un único proceso. La planeación estratégica ya no se realiza sólo una vez al año, apresuradamente, sino que es inseparable del sistema de administración propiamente dicho.

En el modelo de administración estratégica, el concepto que tiene mayor importancia para la organización es el de estrategia. El poder de la estrategia es muy grande; es la que marca el rumbo de toda la empresa; una estrategia poco clara o no apta llevará a la organización a su desaparición; en cambio, una estrategia adecuada, flexible y entendida por todos los miembros de la organización llevará a ésta a un éxito seguro.

Lo que marca la diferencia entre una empresa de esta etapa y las anteriores no es la complejidad de sus técnicas de planeación, sino la dedicación y profundidad con que los planes estratégicos están inmersos en toda la organización y ligados a la toma de decisiones operativas.

Administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización, y en función de ella se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la organización.



2.2 INICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La planeación estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los que mejor satisficieron los objetivos. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y se podía



proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

2.3 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Su definición mas completa debe describirse desde varios puntos de vista :

- El porvenir de las decisiones actuales
- Proceso
- Filosofía
- Estructura

El porvenir de las decisiones actuales: La Planeación Estratégica, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.



Procesos: se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

Filosofía: Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

Estructura: Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".

2.3.1 Conceptos:

Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como: " El elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de varios cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas".

Una conceptualización precisa es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID: "Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de



alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación”.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplazan el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.



La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La



Planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.



CAPITULO III

LA IMPLEMENTACIÓN Y VALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.1 LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La tarea administrativa de poner en práctica y ejecutar la estrategias elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para desarrollar las habilidades de la organización y así lograr en el momento oportuno los objetivos programados; aquí la habilidad administrativa consiste en idear lo necesario para establecer la estrategias, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados. La administración del proceso de la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia es básicamente una tarea administrativa práctica, cerca de la escena, que incluye los siguientes aspectos principales:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Distribuir los recursos de la compañía de manera que las unidades de la organización encargadas de las actividades críticas de la estrategia y de la puesta en práctica de las iniciativas estratégicas nuevas cuenten con suficiente personal y fondos para hacer su trabajo de una manera exitosa.



-
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalde la estrategia.
 - Llevar a cabo una estrategia recién escogida.
 - Motivar al personal para que persigan con energía los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
 - Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
 - Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosas de la estrategia.
 - Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.
 - Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
 - Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.



3.2 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

- 1.- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- 2.- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- 3.- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- 4.- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

El cuadro de mando integral se encarga de complementar el enfoque tradicional, dados los requerimientos de las organizaciones en la era de la información, en donde la información pasada quizás no signifique tanto como la necesidad de crear valor a futuro a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

Esta herramienta pretende ser realista y expresar de alguna manera lo que los estados financieros no señalan como valor real; como por ejemplo las capacidades, las habilidades, fidelidad de los clientes, las bases de dato; en fin busca comunicar de una mejor manera a todos los accionistas, empleados, acreedores y sociedades; la capacidad para crear valor que posee la organización.



3.3 ¿QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

El cuadro de mando integral sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

El cuadro de mando integral parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del cuadro de mando integral.



3.4 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

La implementación del CMI supone el uso e integración de indicadores de diversas índoles y en diferentes niveles organizacionales, lo cual le permite a la alta gerencia conocer de forma adecuada los resultados operativos y la contribución de la gestión de sus empleados de nivel medio e inferior a la consecución de sus objetivos organizacionales.

Por otra parte, el CMI lejos de ser una caja de herramientas, se encarga de combinar prácticas que algunos autores habían definido como excluyentes entre sí en su aplicación, cuando en realidad resultan ser complementarios.

En cierta forma, el CMI es una herramienta lógica, ya que revela la efectividad en forma escalonada de las diversas perspectivas estratégicas. Por ejemplo, el resultado en el área financiera va a depender de la capacidad de servir óptimamente a los clientes, y los clientes serán servidos apropiadamente en la medida en que los procesos internos sean manejados óptimamente, y por último los procesos se nutren de acuerdo al adecuado funcionamiento de la infraestructura de aprendizaje organizacional.

Sin embargo, uno de los aportes más importantes que esta herramienta provee es que permite que la organización se equipare y pueda mantenerse centrada en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Es decir, le ayuda a mantener el rumbo deseado.

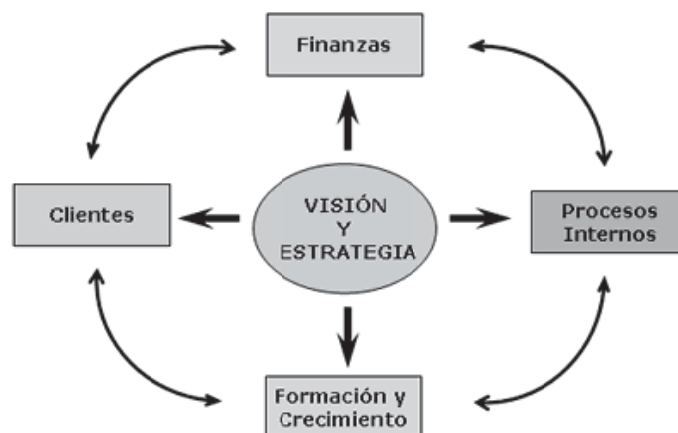


3.5 ÁREAS DE IMPACTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El CMI es visto como un sistema de gestión estratégica, el cual permite a las empresas gestionar sus estrategias a largo plazo, y así llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Uso y aplicación de programas de incentivos basados en indicadores financieros y no financieros.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.





Así, se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

Además también se emplea el mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

3.5.1 La Perspectiva Financiera:

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.

3.5.2 La Perspectiva de Clientes:

En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará



sujeta a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación.

3.5.3 La Perspectiva de Procesos Internos:

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.



Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos. Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

3.5.4 La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.



A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del cuadro de mando integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

3. 6 EL MAPA ESTRATÉGICO.

Los mapas estratégicos es la representación gráfica de la estrategia y comprende un conjunto de objetivos estratégicos vinculados entre sí a través de relaciones causa – efecto dentro de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Los mapas estratégicos además de visualizar la estrategia hace posible entender los objetivos y vincularlos al proceso estratégico.



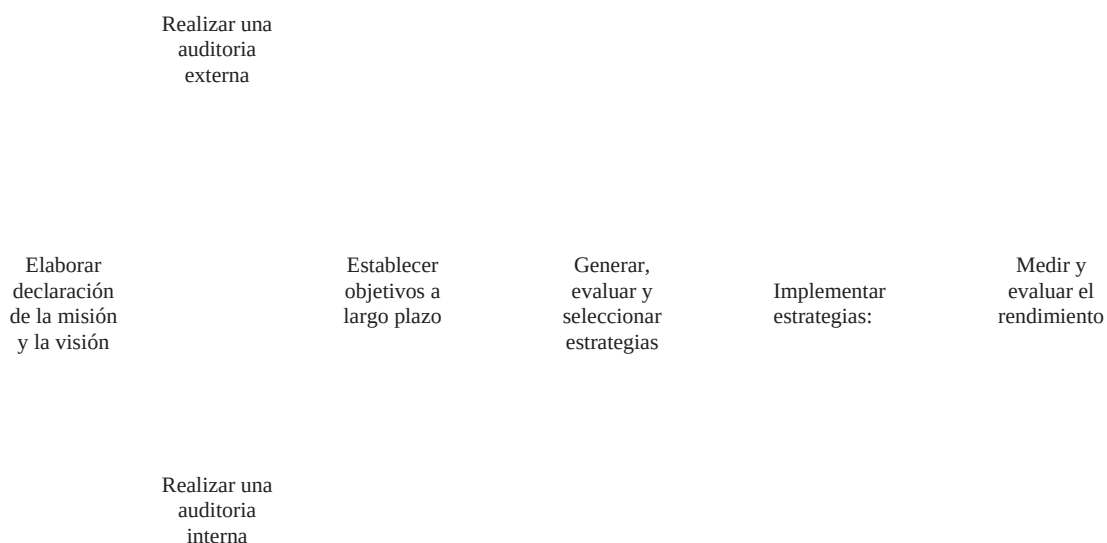
3.7 LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los indicadores estratégicos son sistemas de medición y se emplean para el mejoramiento del desempeño de las organizaciones. Los indicadores estratégicos sirven de base para la toma de decisiones gerenciales a través de la medición de los objetivos estratégicos; los sistemas de medición deben motivar a la organización a poner en práctica la estrategia con éxito. Lo anterior significa que un cuadro de mando integral debe ser lo suficientemente claro para poder comunicar la estrategia a través de un conjunto de indicadores financieros como no financieros.

La meta de quien pone en práctica la estrategia debe ser la creación de ajustes firmes entre la forma en que se hacen las cosas internamente para tratar de ejecutar la estrategia y lo que se necesitará para que tenga éxito. Mientras más se ajusten los métodos de la puesta en práctica a los requerimientos de la estrategia, mayores serán las probabilidades de que se logren los objetivos del desempeño. Los ajustes más importantes se dan entre la estrategia y las capacidades organizacionales, entre la estrategia y el sistema de recompensas, entre la estrategia y los sistemas de apoyo internos y entre la estrategia y la cultura de la organización. El ajuste de las prácticas internas, con lo que se necesita para el éxito estratégico, ayuda a unir la organización después del logro de la estrategia.



La tarea de implementar y llevar a cabo la estrategia constituye, por lo general, la parte de la administración estratégica más complicada y la que lleva más tiempo. Intervienen todas las facetas de la administración y se debe iniciar desde diversos lugares internos de la organización.





CAPITULO IV

TEORÍA BÁSICA SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE CENTRALES DE ABASTO

4.1 LA OPERACIÓN DEL ABASTO

La operación del abasto requiere de los procesos de producción, transporte y distribución de mercancías, a fin de garantizar el abasto de productos alimenticios básicos y coadyuvar a elevar el nivel de vida de la población.

4.1.1 El Servicio Público de las Centrales de Abasto

El servicio de centrales de abasto es de gran importancia para la población un municipio, ya que a través de éste se realiza una adecuada distribución de productos alimenticios básicos dentro del territorio municipal.

La operación de este servicio permite:

1. Articular las fases de la comercialización, que son: producción, distribución y consumo.
2. Realizar la comercialización al detalle y mayoreo, de acuerdo con la producción de la región y a precios accesibles para la mayoría de la población.
3. Fomentar un abasto oportuno de productos básicos de consumo generalizado y a precios adecuados para la mayoría de la población.



4. Incrementar la disponibilidad de productos, conservando sus características originales y propiedades nutricionales.

4.1.2 Qué Es Una Central De Abasto

Es una unidad comercial de distribución de productos alimenticios, que proporciona a la población servicios de abastecimiento de productos básicos al mayoreo, a través de instalaciones que permiten concentrar los productos provenientes de diferentes centros de producción, para después surtir de éstos a los comerciantes detallistas.

Sus principales actividades son: la recepción, exhibición y almacenamiento especializado, así como la venta de productos.

Debido a que la central de abasto atiende la demanda de productos alimenticios de las poblaciones y localidades del municipio, constituye un importante instrumento de regulación de la oferta y demanda de productos, que a su vez influye en la formación de los precios.

Considerando que la función básica de la central de abasto es proveer de productos alimenticios a los mercados detallistas, sus instalaciones comprenden las siguientes áreas básicas:

- Áreas de maniobras y estacionamiento de vehículos de carga.
- Andenes de carga y descarga.
- Bodegas para manejo y almacenamiento de productos.

Las principales ventajas de una central de abasto son las siguientes:



-
- Permite un mayor acercamiento de los productores con los comerciantes de productos alimenticios.
 - Propicia la organización y coordinación de los particulares en la comercialización entre productores, transportistas, distribuidores y consumidores.
 - Disminuye la intermediación excesiva en el intercambio y el manejo inadecuado de productos.
 - Evita el acaparamiento y especulación de mercancías.

Las funciones de la central de abasto, como instrumento moderno para la comercialización de alimentos, son:

- Almacenar de la mejor manera los productos para su adecuada conservación y aprovechamiento.
- Abastecer a los comerciantes mayoristas.
- Surtir en cantidades suficientes productos perecederos a comerciantes detallistas.

Las centrales de abasto se ubicarán en áreas urbanas con más de 500 mil habitantes. En poblaciones con menor número de habitantes es recomendable crear módulos de abasto, los cuales también cumplen las funciones de las centrales, pero sus instalaciones son más sencillas.



4.2 BASES JURÍDICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE CENTRALES DE ABASTO

La prestación del servicio público de mercados y centrales de abasto está contemplado por un conjunto de disposiciones jurídicas, que respaldan su operación y funcionamiento en los niveles federal, estatal y municipal, a través de los ordenamientos que a continuación se señalan.

4.2.1 Nivel Federal.

Por otra parte, el Código Sanitario de los Estados Unidos Mexicanos en su título undécimo, capítulo primero, establece que la Secretaría de Salud llevará el control sanitario de los alimentos, bebidas, tabacos, medicinas, productos de perfumería y aseo, entre otros. Por ello, los establecimientos que elaboren estos productos o los expendan deberán contar con una licencia sanitaria. En el caso de los mercados y centrales de abasto, los que ejerzan el comercio o presten sus servicios, deberán contar con la autorización de la Secretaría de Salud para poder funcionar.

En las normas de Planeación para Mercados Públicos Municipales, Centrales de Abasto y Módulos de Abasto, que establece la Secretaría de Economía se describen un conjunto de normas para la dotación, construcción, ubicación y diseño arquitectónico.



4.2.2 Nivel Estatal

La Ley Estatal de Asentamientos Humanos, también ubicada en este nivel, regula la ordenación de los espacios urbanos entre los que se encuentran los destinados al comercio. Asimismo, establece ciertas normas para la construcción o ampliación de las instalaciones dedicadas a la prestación de los servicios públicos; por esta razón, las autoridades municipales deberán apegarse a lo dispuesto en esta ley, para realizar actividades de construcción o remodelación de mercados, procurando el equilibrio de la infraestructura urbana del municipio.

4.2.3 Nivel Municipal

En este nivel se encuentran el Bando de Policía y Buen Gobierno, el Reglamento de Construcciones y el Reglamento de Mercados Públicos.

El Bando de Policía y Buen Gobierno enuncia los servicios municipales a cargo del ayuntamiento, entre éstos al de mercados y centrales de abasto; asimismo, atribuye la facultad al ayuntamiento para reglamentar todo lo concerniente a la organización, funcionamiento, administración, conservación y explotación de los servicios públicos, procurando que éstos se presten de manera continua, general y equitativa a toda la población.

El Reglamento de Construcciones.- Establece las características y especificaciones que deberán cumplir la construcción o remodelación de inmuebles destinados a la prestación de servicios públicos y faculta al ayuntamiento a intervenir en los proyectos de construcción y reconstrucción de nuevos mercados y centrales de abasto.

El Reglamento de Mercados y Centrales de Abasto.- Regula todo lo concerniente al funcionamiento de este servicio público. Contiene disposiciones que establecen los horarios,



licencias y permisos para su funcionamiento; los derechos, obligaciones y prohibiciones, tanto de los prestadores del servicio como de los particulares y determina las sanciones de que serán objeto las personas que infrinjan dicho reglamento.

4.3 AGENTES QUE INTERVIENEN EN LAS CENTRALES DE ABASTO

El ejercicio del comercio en las centrales de abasto es realizado libremente por comerciantes particulares y prestadores de servicios.

El carácter de los comerciantes puede ser permanente, temporal o tianguista. En todo caso, para poder realizar sus actividades deberán considerar los siguientes aspectos:

- Colocar sus mercancías a la venta únicamente en el espacio que ocupa su local o puesto asignado.
- Mantener libres de obstáculos los pasillos, andadores, banquetas y corredores.
- Dar mantenimiento a las instalaciones a su cargo.
- Tener licencia sanitaria y de funcionamiento expedidas por las autoridades correspondientes.
- Cumplir con lo establecido en las disposiciones legales en materia de sanidad.
- Mantener limpios sus puestos y el frente de los mismos.
- Colocar en un lugar visible los precios oficiales de las mercancías y artículos de primera.



4.4 BASES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS CENTRALES DE ABASTO

El funcionamiento de las centrales de abasto requieren de la instrumentación y operación de ciertos servicios, como son los de trámite y los básicos que prestan directamente la autoridad municipal, así como de la existencia de recursos financieros que aseguren su adecuado mantenimiento y ,en su caso, la construcción de nuevas instalaciones destinadas a este servicio público.

4.4.1 Servicios Básicos

Son aquellos servicios de apoyo que forzosamente requieren los mercados y centrales de abasto para funcionar, tales como: agua, drenaje, energía eléctrica, limpieza, mantenimiento de instalaciones y seguridad pública.

Estos servicios son de gran importancia, ya que garantizan que las centrales de abasto sean eficientes y adecuados a las necesidades de los comerciantes y consumidores. En virtud de ello, es conveniente que el área o empresa responsable supervise el suministro de estos servicios básicos.

4.4.2 Financiamiento

El financiamiento para la construcción y ampliación de la infraestructura y capital de trabajo son elementos muy importantes en la modernización comercial de mercados y centrales de abasto.



4.5 NORMAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CENTRALES DE ABASTO

Debido a sus propias características y al uso múltiple de las instalaciones de parte de vehículos de carga, automóviles y peatones, la ubicación de las centrales de abasto deberá facilitar el abastecimiento y distribución de los productos.

La mala ubicación de este tipo de unidades puede propiciar la aglomeración de vehículos, comerciantes y productos, generando un proceso de deterioro urbano. Por esta razón, es necesario tomar en cuenta ciertas normas que faciliten su integración y funcionamiento.

Para ello, las secretarías de Comercio y Fomento Industrial y Desarrollo Social establecen como normas básicas entre otras las siguientes:

- Normas de integración al contexto urbano.
- Normas para su ubicación e instalación
- Las áreas básicas para su operación.

4.5.1 Normas De Integración Al Contexto Urbano

Estas normas consisten en la adecuación de estas unidades comerciales a las condiciones y características del desarrollo urbano del municipio, para ello:

- Debe existir una correcta vinculación de estas unidades con los diferentes usos del suelo, buscando su compatibilidad con otros equipamientos para la comercialización, tales como: comercio de insumos agropecuarios, tlapalerías, zapaterías, gasolineras, hoteles, industrias empacadoras y terminales de transporte urbano.



- Deberá localizarse en lugares donde no interfieran con las funciones de circulación y transporte, por lo que se localizarán en autopistas o carreteras que tengan una articulación con la vialidad interna, a fin de permitir una comunicación directa y adecuada para facilitar el traslado de usuarios y mercancías.
- Deben contar con una infraestructura básica que considere los siguientes elementos: agua potable, energía eléctrica, drenaje, pavimentación y teléfonos. Estos servicios contribuyen a que las centrales de abasto puedan operar de manera eficiente y garantizar los aspectos de seguridad e higiene.

4.5.2 Normas Para Su Ubicación E Instalación.

La central de abasto al igual que el mercado, es una unidad de equipamiento comercial; sin embargo, los criterios para su instalación son diferentes, considerando para la dotación de éstas una población mayor a 500,000 habitantes, dado que en una población menor no es necesaria, a menos que la producción de alimentos sea insuficiente para abastecer a la mayor parte de la población o cuando en un radio de 200 Kms. no exista otro centro de abasto al mayoreo.

Otro de los aspectos importantes en la instalación de este tipo de unidades es que los predios colindantes con la central no tengan usos del suelo inconvenientes, tales como los que producen malos olores y plagas nocivas, así como aquellos que por los mismo motivos puedan ser afectados con las instalaciones de la central.

En función de lo anterior, el establecimiento de este tipo de unidades se determina de acuerdo al total de la población a servir dentro de su área de influencia.



4.5.3 Áreas Básicas Para Su Operación

Las áreas necesarias para el funcionamiento de este tipo de unidades son las siguientes:

- Área de maniobras y estacionamiento de vehículos de carga.
- Andenes para carga y descarga de productos.
- Andenes para la circulación de peatones.
- Bodegas para manejo y almacenamiento de productos.
- Superficie de reservas para la ampliación de la unidad.
- Servicios de apoyo, dentro de los que destacan las básculas para pesaje de productos, locales de maduración y frigoríficos generales.
- Servicios complementarios, que comprenden: bancos, servicio de telégrafos y correos, servicio de abastecimiento de combustible, servicio de transporte, distribución de insumos agropecuarios, etc.

De acuerdo con las características que se han señalado, se puede considerar que el desarrollo de un sistema centros de abasto municipales debe comprender acciones de dotación y complementación entre los mismos, a fin de que se integren a las necesidades de concentración y abastecimiento de productos básicos en los municipios.



4.6 ESQUEMA BÁSICO PARA EL REGLAMENTO DE MERCADOS Y CENTRALES DE ABASTO

4.6.1. Disposiciones Generales:

Tipo de servicio.

Objeto del reglamento.

Carácter del reglamento.

4.6.2. De La Prestación Del Servicio:

Forma de administración.

Organización.

Instalaciones.

Servicios.

Horarios.

4.6.3. Obligaciones De Los Usuarios:

Vendedores.

Compradores.

4.6.4. De Las Asociaciones De Comerciantes:

Procedimiento de organización.

4.6.5. De Los Permisos Y Licencias:

Procedimientos.

4.6.6. De Los Derecho Y Cambio De Giros:

Procedimientos.



4.6.7. De Las Prohibiciones:

Vendedores.

Compradores.

4.6.8. De Las Controversias:

Comerciantes.

4.6.9. Sanciones:

Faltas leves.

Faltas graves.



CAPITULO V

MARCO GENERAL DEL MERCADO DE ABASTOS DE MORELIA

5.1 HISTORIA DEL MERCADO DE ABASTOS.

El actual Mercado de Abastos de Morelia, fue en sus inicios un proyecto promovido por un grupo de comerciantes del antiguo Mercado Revolución “San Juan”, que haciendo conciencia de la problemática existente en el año de 1977, debido a la falta de espacios para crecimiento y los espacios existentes tan reducidos que afectaban la atención adecuada de los clientes, iniciaron el proyecto de construir un centro de abastos en la ciudad, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía y poder atender la demanda de abastecimiento de productos básicos al mayoreo y medio mayoreo dentro y fuera de la ciudad, fortaleciendo con esto el comercio con los poblados circunvecinos del estado de Michoacán y de otros estados vecinos. Estos comerciantes buscaron el apoyo de las autoridades existentes en aquel entonces que fungía como Gobernador Carlos Torres Manzo y como Presidente Municipal Ignacio Gálvez Rocha, quienes apoyaron con la urbanización de los terrenos y la dotación de los servicios de agua luz y drenaje.

El terreno fue donado por un particular con una superficie de 12 hectáreas, y el costo de la construcción fue financiado por Banamex; la fase inicial del proyecto constó de 3 bloques, los cuales se entregaron el día 11 de junio de 1980 por el entonces Presidente de la Republica José López Portillo con capacidad para 83 comerciantes.



5.2 PROBLEMÁTICA ACTUAL

El proyecto del actual Mercado de Abastos desde sus inicios presentó varias irregularidades debido a intereses particulares, no respetando las normas y especificaciones del proyecto inicial, que en la actualidad se han transformado en problemas a fondo; convirtiendo al Mercado de Abastos inoperante; como ejemplo, en su inicio el proyecto se especificó con calles de 40 metros de ancho, lo cual no se respetó y se construyeron calles de 30 metros; además no se delimitó el perímetro del Mercado de Abastos, provocando que los predios vecinos se convirtieran en espacios comerciales sin apego a los lineamientos específicos que establecía la SECOFI, construyendo en ellos empresas ajenas al proyecto del Mercado de Abastos lo que se conoce actualmente como el bloque 4 con 53 bodegas y los módulos “C” y “D”.

A los dos meses de haber iniciado operaciones el Mercado de Abastos la Dirección de Seguridad Pública, reubicó a comerciantes del Mercado Revolución, que vendían sus productos en camionetas fuera de dicho mercados a otra área del Mercado de Abastos, creándose así lo que hoy conocemos como la segunda etapa, la cual esta conformada por 5 manzanas con medidas mas reducidas; dejando calles de hasta cinco metros, por donde no pueden pasar camiones de carga y, calles de descarga de 10 y 20 metros que a la fecha causan grandes problemas de funcionamiento, así como banquetas de 3 metros y bodegas de hasta 6 metros que provocaron la construcción de casas habitación en las mismas bodegas; lo cual no esta permitido por la reglamentación de SECOFI.



La regularización de escrituras no se dio hasta el año de 1992, con el apoyo del Presidente Municipal Interino Lic. Fausto Vallejo Figueroa, sin embargo existen en la actualidad bodegas sin título de propiedad debido a la desorganización de la segunda etapa, ya que existen bodegas construidas en áreas reservadas para calles y áreas verdes, además de existir en la actualidad bodegas que no cuentan con servicios básicos como son sanitarios, drenaje y tomas de agua; situación que provoca insalubridad en los alimentos que se venden en Mercado de Abastos de Morelia.

El Mercado de Abastos cuenta con una tercera etapa que en la actualidad opera al 50% de su capacidad, dado que 2 de los cuatro bloques con que cuenta son utilizados como estacionamiento de camiones.

5.2.1 Problemática Administrativa.

Desde que fue fundado el Mercado de Abastos, no se ha conformado una estructura administrativa que permita la adecuada aplicación de los recursos con los que se cuenta. Lo cual ha generado una diversidad de problemas tales como: un inadecuado crecimiento de sus instalaciones, inapropiado tránsito de vehículos en su interior, problemas sanitarios, utilización de bodegas en usos distintos para los cuales fueron creadas, etc.

5.2.2 Problemática Política

En el año de 1980 se formaron legalmente dos uniones de comerciantes del Mercado de Abastos, la José María Morelos y la Emiliano Zapata, dividiendo los espacios existentes y



cometiendo arbitrariedades tales como la venta de espacios para bodega en lugares destinados para andenes o calles, realizando actividades siempre enfocadas al beneficios personales de sus dirigentes, lo que no ha permitido el correcto funcionamiento del Mercado de Abastos; posteriormente se constituyeron otras dos Uniones denominadas, Uniones de Copándaro y Ampliación Gonzalo Zalazar.

5.2.3 Problemática de Infraestructura.

A lo largo de su historia el Mercado de Abastos ha sufrido una serie de problemas respecto a los servicios básicos como lo son agua y alcantarillado. En un principio se construyó pozo con la suficiente capacidad para abastecer el proyecto inicial, pero la problemática descrita anteriormente respecto al crecimiento inadecuado, ha tenido como consecuencia la carencia de agua potable. Además de no contar con los suficientes ductos para drenaje, los cuales se encuentran a la intemperie causando serios problemas de salud e higiene.

Otro problema latente en el Mercado de Abastos es la existencia de establos en los alrededores, los cuales no están debidamente establecidos, dejando que los animales caminen en las instalaciones del Mercado, provocando destrozos en la mercancía y en las bodegas.

Una problemática que se tiene en es la recolección de la basura, dado que, esta actividad es llevada a cabo por los locatarios y las Uniones, por ende no se cuenta con los suficientes camiones para su recolección.



La falta de estacionamientos bien definidos, tanto para clientes, como para los camiones grandes de carga que tienen que estacionarse por 24 horas o más, dado que esto provoca congestión en el tránsito de vehículos.

La falta de una barda perimetral del Mercado de Abastos ha traído como consecuencia la construcción ilimitada de bodegas, convirtiéndose zonas de uso habitación en áreas de bodegas.

5.2.4 Problemática Vial.

En la actualidad el Mercado de Abastos se encuentra invadida por la mancha urbana de la ciudad, teniendo su acceso principal por el libramiento de la ciudad, el cual no es suficiente para la cantidad de vehículos que circulan; esto ha representado un problema importante, toda vez que por el tipo de operaciones que se generan en el Mercado de Abastos se ocupan mejores accesos, los cuales no perjudiquen a la ya tan complicado tráfico de la ciudad.

La vialidad con la que se cuenta actualmente es un problema que impacta directamente en la operación del Mercado de Abastos, como consecuencia de las reducidas calles que existen y, la falta de señalización en las mismas y un reglamento interno para controlar la vialidad.



CAPITULO VI

ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATEGICO.

6.1 MISION

Comercializar productos de abarrotes, chiles, frutas, hortalizas, granos, semillas, cárnicos, y salchichonería por mayor y al menudeo, ofreciendo calidad, servicio y precios competitivos a nuestros clientes.

6.2 VISIÓN

Seremos el Centro de abastecimiento por mayoreo más importante de la región, ofreciendo calidad en nuestros productos, así como en nuestros servicios a los clientes, mediante una adecuada organización de las empresas comerciales que integran el mercado de abastos la vanguardia administrativa y tecnológica.



6.3 VALORES FILOSÓFICOS

- Calidad.
- Honestidad.
- Compromiso.
- Seriedad.

6.4 ANALISIS EXTERNO

6.4.1 Datos Geográficos.

6.4.1.1 Localización.

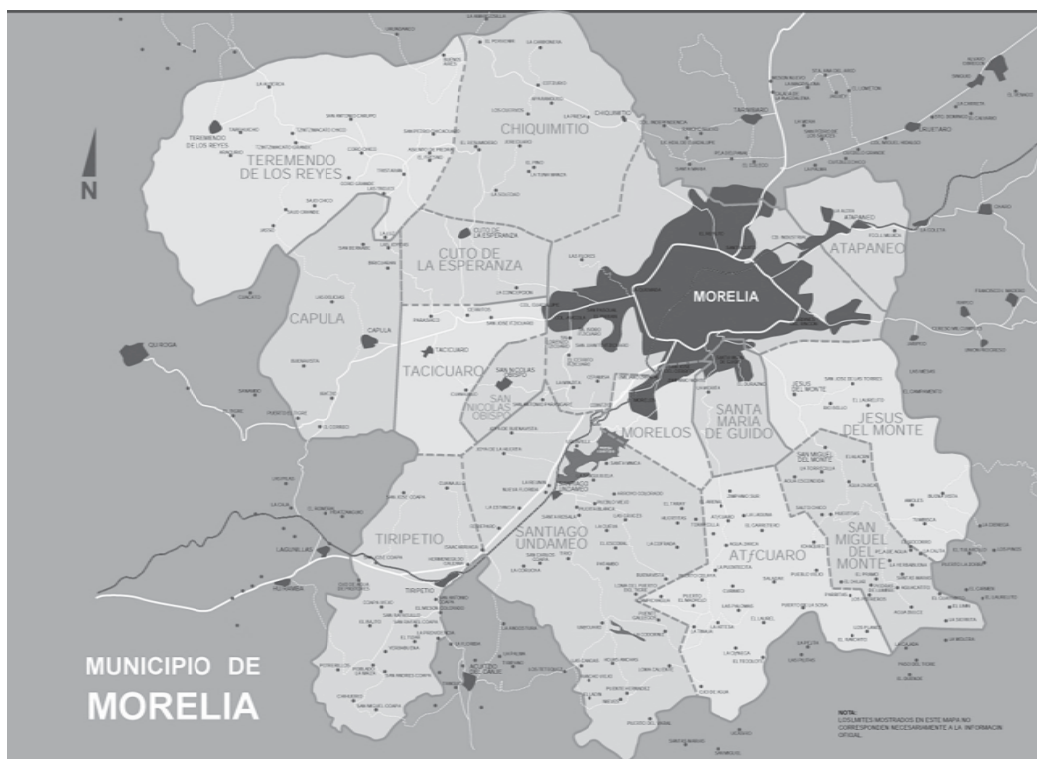
El Mercado de Abastos de Morelia se encuentra localizado en el Municipio de Morelia, capital del estado de Michoacán de Ocampo. El municipio de Morelia se ubica al Noroeste del estado de Michoacán, cuenta con una superficie de 1,199 km² y representa el 2.003 % del total de la superficie del estado. Limita al Norte con el municipio de Copándaro y Chucándiro, al Sur con Villa Madero, Pátzcuaro y Acuitzio, al Este con Charo y Tarímbaro y al Oeste con Quiroga y Tzintzuntzan. Al Noroeste con Coeneo y Huaniqueo. Al Sureste con Tzitzio y al Suroeste con Lagunillas y Huiramba.

El municipio cuenta con 173 localidades distribuidas en 14 tenencias, los cuales son:

- Atapaneo.
- Atécuaro
- Capula
- Chuiquimitio



- Cuto de la Esperanza
- Jesús del Monte
- Morelos
- San Miguel del Monte
- San Nicolás Obispo
- Santa María de Guido
- Santiago Undameo
- Tacícuaro
- Teremendo de los Reyes
- Tiripetío





6.4.1.2 Vías De Comunicación.

La región se encuentre a la mitad de dos de los centros urbanos más importantes del país como las ciudades de México y Guadalajara, se comunica con estas y al centro del país por la Autopista de Occidente, tiene acceso a la costa del Pacífico por la carretera Morelia-Lázaro Cárdenas, y al bajo se comunica por la carretera Morelia-Salamanca. Se cuenta en la región con un aeropuerto internacional, localizado en el municipio de Alvaro Obregón, a una distancia de 30 minutos de la ciudad de Morelia.

Las comunicaciones que tiene la ciudad de Morelia con las diferentes regiones del país son:

- **Transporte ferroviario.** Esta estación conecta la línea México Acámbaro-Uruapan, y se ocupa principalmente para maniobras de carga.
- **Transporte aéreo.** El municipio cuenta con un Aeropuerto Internacional localizado en el municipio de Álvaro Obregón, a 20 kilómetros de la ciudad, por carretera de dos carriles, que atraviesa varios poblados y que conecta con la autopista México Guadalajara, pasando por Zinapécuaro.
- **Transporte terrestre.** La Terminal de autobuses se Morelia se localiza sobre el Periférico Paseo de la República al norponiente de la ciudad, y el servicio suburbano cuenta con 4 terminales



6.4.2 Actividad Económica:

Dentro de las principales actividades económicas que se realizan en el municipio de Morelia se encuentra el comercio al por menor el cual esta compuesto por más de 13 700 unidades económicas que representan el 47% del total del municipio, las cuales generan ingresos superiores al año a los 698,090 miles de pesos, representativo del 14% de Morelia.

La principal actividad económica de la ciudad de Morelia es la de servicios, la cual de acuerdo al censo económico del 2004 realizado por el INEGI generó ingresos superiores al 1,000,000 miles de pesos, la cual representa un 21% del total de ingresos que se realizaron en Morelia; en este sector se encuentran operando 10 500 unidades económica; dentro de las actividades mas representativas se encuentran: servicios profesionales, servicios inmobiliarios y de alquiler, servicios educativos, servicios de salud y asistencia social, servicios recreativos y servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas; siendo este el principal de los anteriores.

En la zona rural se del municipio se realizan las siguientes actividades económicas:

- **Agricultura:** la principal actividad económica de la población de la zona rural se dedica a la agricultura (37,177 ha, de los cuales 4,460 hectáreas son de riego y 32,717 hectáreas son de temporal), siendo el maíz el cultivo que más se siembra, el cual representa un 88.7% y la combinación de maíz-fríjol con un 6.2%. Actualmente se han estado sembrando cultivos que representan una rentabilidad mayor entre ellos encontramos; pepino, jícama, melón, fresa y lenteja.



- **Ganadería:** El 80% de la población rural practica la ganadería (en conjunto con la agricultura), esta actividad cuenta con 28,584 hectáreas. para la crianza de bovinos, porcinos, caprinos, aves, equinos. Además se cuenta con 555 colmenas para la producción de miel. El número de cabezas que compone la población ganadera es de 297,519 cabezas de bovinos; 20,615 de porcinos; 7,853 de caprinos; 6,686 de equinos, además de 231,283 aves.

6.4.2.1 Actividades Económicas Por Tenencias.

Dentro de las actividades económicas que se realizan en las diferentes Tenencias con la que cuenta el Municipio de Morelia nos encontramos:

Atapaneo: Tenencia con dos localidades, cuyas principales actividades económicas son la agricultura y ganadería, teniendo como principales productos el maíz y sorgo y la cría de puercos.

Atécuaro: Tenencia con veinticinco localidades, cuyas principales actividades económicas son la agricultura, teniendo como principal productos el maíz.

Capula: Tenencia con nueve localidades, cuyas principales actividades económicas son la agricultura y ganadería, teniendo como principales productos el maíz, frijol, haba y garbanzo y dentro de la ganadería, cría de aves de corral. Otra parte de de la comunidad de Capula se dedica a la fabricación de objetos de barro entre los que destacan: vajillas, tazas, macetas, soles, lunas, ranas, entre otros; además se elaboran quesos.



Chiquimitio: Tenencia con doce localidades, cuya principal actividad económica es la agricultura, teniendo como principales productos el maíz, frijol, calabaza y zarzamora; además de la existencia de ganado lechero y caballar.

Cuto de la Esperanza: Tenencia con dos localidades, cuyas principales actividades económicas realizada por la comunidad es la explotación de material y depósitos de las empresas gaseras. Además cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales. Los cultivos principales cultivos que se siembran son maíz, garbanzo y avena; otra actividad económica importante es la cría de vacuno y lechero, además de la apicultura con la producción de cera y miel.

Jesús del Monte: Tenencia con seis localidades, cuya principal actividad económica es el aprovechamiento de la tierra a través de ladrilleras y también hacen uso del recurso forestal.

Morelos: Tenencia con seis localidades, cuya principal actividad económica es el aprovechamiento de la tierra a través de ladrilleras, la agricultura cuyos principales cultivos son: maíz, sorgo, avena forrajera, calabaza, zarzamora; además de la cría de aves de corral.

San Miguel del Monte: Tenencia con veinte localidades, cuya principal actividad económica es la explotación forestal.

San Nicolás Obispo. Tenencia con dos localidades, cuya principal actividad económica es la agricultura y la ganadería.

Santa María de Guido: Tenencia con tres localidades, cuya principal actividad económica es la agricultura y la ganadería y la explotación forestal.



Santiago Undameo. Tenencia con dieciocho localidades, donde se pueden encontrar diferentes actividades económicas como agricultura, ganadería y fabricación de ladrillos.

6.4.2 MERCADO NACIONAL

En la actualidad conforme al Sistema Nacional de Información e Integración de mercados, están operando en el país 46 mercados cuya principal actividad es la venta de mercancía al por mayor de abarrotes, agroquímicos, chiles, frutas secas, flores, frutas frescas, hortalizas, granos, semillas, productos cárnicos, pesqueros, salchichonería y lácteos; entre dichos mercados se encuentra el Mercado de Abastos de Morelia, el cual es el único en el estado, teniendo como mercados mayoristas cercanos los ubicados en la ciudad de Irapuato y León del estado de Guanajuato.

6.4.3 Análisis Político y Legal.

El Mercado de Abastos de Morelia no cuenta con normas que por parte del Gobierno estatal y municipal que regule y promueva la correcta distribución de productos de consumo básico dentro de la región. Solo se cuenta con el Reglamento para Comercios y Mercados en la Vía Pública, en la cual se menciona el tipo de productos no se deben comercializar y las condiciones en que deben de estar los productos expendidos. Sin embargo no existe un plan en el cual se contemple desarrollo en el abasto de alimentos de la región, mediante el cual se contemple el desarrollo del Mercado de Abastos de Morelia para que su desarrollo este de acuerdo a las necesidades de la población.



6.4.4 Análisis de La Industria:

6.4.4.1 Entrada De Más Competidores.

El riesgo de que ingresen más participantes en el mercado de a mayoreo, dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados. Dentro de las barreras que pudieran existir para los nuevos competidores podrían estar:

- i. Necesidades de capital.- La inversión en infraestructura, crédito al consumidor, cobertura en las pérdidas de inicio de operaciones y de inventarios.
- ii. Acceso a canales de distribución.- Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores, si quiere que acepten sus productos y servicios, habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminoran las utilidades.

Curva de aprendizaje o de experiencia.- Los costos unitarios tienden a disminuir conforme las empresas van acumulando experiencia en su ámbito. Así disminuyen los costos por que se va perfeccionando la mejora en los diseños de medición, controles, tanto en la distribución como en la logística y demás funciones. La experiencia puede aminorar los costos de marketing, de la distribución y de otros departamentos.



Tomando en cuenta las barreras en mención en la actualidad existen centros comerciales, como lo es Costo y Sam's los cuales cuentan con suficiente capital para poder competir en el mercado de al por mayor; sin embargo estos carecen de una infraestructura limitada para abastecer a los comercios de la región.

6.4.4.2 Amenaza De Productos Sustitutos.

Esta podría ser la fuerza con menos empuje dentro del Mercado de abastos, ya que los productos que se manejan son tan variados que fácilmente pueden sustituirse sin que provoque daño importante dentro de sus ventas y también como muchos artículos son de primera necesidad, realmente se complica el poder encontrar algún otro artículo que lo sustituya.

6.4.4.3 Poder De Negociación De Los Compradores.

Los detallistas pueden competir con los mayoristas, cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian un mejor calidad o mas servicios y cuando enfrentan a los mayoristas entre si.

El minorista se podría hacer poderoso si se cumplen las siguiente condiciones:

- a. Los productos y servicios que adquiere son estándar o indiferentes.- Con la seguridad de que siempre existirá algún mayorista que le ofrezca lo mismo que los demás, los compradores pueden enfrentar una empresa contra otra.



- b. El detallista tiene mucha información.- Cuando el comerciante conoce bastante la demanda, los precios de mercado e incluso los costos del proveedor, suelen darle mayor ventaja de negociación que cuando carece de estos datos.

6.4.4.4 Poder De Negociación De Los Proveedores.

Puede ocurrir que los productores comiencen a vender directamente a los minoristas, estableciendo nuevos canales de distribución, mediante los cuales puedan generar la venta directa de sus productos.

Esto en la actualidad solo se puede presentar solo en algunos de los giros de los cuales tiene el Mercado de Abastos, como es el de los abarrotes, dado que en este se encuentran productores importantes que pueden generar este tipo de distribución.

6.4.4.5 Rivalidad Entre Los Competidores Actuales.

La rivalidad entre los mayoristas se da para manipular y alcanzar una posición en el mercado, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías al cliente. Las tácticas competitivas de una empresa influyen profundamente en las otras y, por lo tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las empresas son mutuamente dependientes.



Una de las formas de competencia básica entre los mayoristas, es la de precios, la cual extremadamente inestables y tienden a empeorar la rentabilidad del mercado.

6.5 ANALISIS INTERNO.

6.5.1 Sistema Administrativo.

Como se explicó en el capítulo IV el Mercado de Abastos no cuenta con una estructura administrativa, por ende, no se tiene un adecuado aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta, no se han creado manuales, procedimientos, políticas y reglamentos que regulen las diversas actividades que se realizan en la vida cotidiana del Mercado de Abastos, así como la atención a problemas de diversos problemas que se presentan como lo es la problemática vial que existe dentro de las instalaciones del propio Mercado de Abastos.

6.5.2 Organización Política.

Desde que fue fundado el Mercado de Abastos presentó problemas políticos, dado la existencia de intereses distintos de las uniones que se han conformado dentro del Mercado de Abastos. En la actualidad existen cuatro uniones de comerciante del Mercado de Abasto, las cuales son: La José María Morelos, la Emiliano Zapata, la unión de Copándaro y Ampliación Gonzalo Zalazar.

Esto ha generado un clima en el cual no se puede definir un objetivo claro para el Mercado de Abastos de Morelia, lo cual implica que se tenga una administración reactiva, la cual actúa



cuando se tienen los problemas, no se esta a la expectativa de el ambiente en el que se desarrolla el Mercado de Abastos de Morelia.

6.5.3 Infraestructura.

El Mercado de Abastos cuenta en la actualidad 1180 bodegas. Como se expuso en el capitulo anterior, en la actualidad se tienen diversos problemas de infraestructura como lo es, la falta de una barda perimetral, estacionamiento para clientes, áreas adecuadas de descarga de mercancías, falta de mantenimiento a los ductos de drenaje, abastecimiento de agua.

6.5.4 Mercado.

De acuerdo a censo económico realizado por el INEGI en el año 2004, en el país se encontraban operando 14,054 unidades económicas dedicadas al comercio por mayoreo relacionadas con abarrotes, carnes, frutas, huevo, semillas y granos alimenticios, especias y chiles, dulces y otro tipo de alimentos como botanas, frituras, conservas alimenticias. De los cuales se encontraban operando en el estado de Michoacán un total de 669 unidades económicas, las cuales representan en su total un 4.76%; teniendo variaciones según el producto que van desde que 2.5% en mayoristas dedicados al comercio de carnes, hasta un 6.47% por comerciante dedicados a la venta de frutas y verduras frescas al mayoreo; lo cual se muestra en el siguiente cuadro.



PRODUCTO	UNIDADES ECONÓMICAS NIVEL NACIONAL	UNIDADES ECONÓMICAS EN MICHOACÁN	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
ABARROTES	2787	144	5.17%
CARNES	1678	36	2.15%
FRUTAS Y VERDURAS FRESCAS	4316	277	6.42%
HUEVO	504	18	3.57%
SEMILLAS Y GRANOS ALIMENTICIOS, ESPECIAS Y CHILES SECOS	1323	45	3.40%
DULCES Y MATERIAS PRIMAS PARA REPOSTERIA	1461	76	5.20%
BOTANAS, CONSERVAS Y OTRO TIPO DE ALIMENTOS	1990	73	3.67%
TOTAL	14,059	669	4.76%

El principal tipo de clientes que se tienen los comerciantes al por mayor son los diferentes tipos de comercio, los cuales su principal característica es la compra de mercancía para su venta al por menor; seguido por productores tanto industriales y agropecuarios, establecimientos de servicios y consumidores finales. En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de ventas por tipos de clientes.

TIPO DE CLIENTE	CONSUMO EN %
CONSUMIDORES FINALES	2%
COMERCIOS	88%
PRODUCTORES INDUSTRIALES Y AGROPECUARIOS	7%
ESTABLECIMIENTOS DE SERVICIOS	3%



6.6 DETERMINACIÓN DE FODA.

6.6.1 Amenazas.

1. La aparición de tiendas mayoristas con la capacidad de venta de negociación y venta de los mismos productos que se ofrecen en el Mercado de abastos de Morelia, a un sector determinado de clientes actuales del Mercado de abastos
2. Capacidad de que productores vendan a detalle. Esta es una amenaza no se considera muy fuerte, ya que no todos los productores tienen la capacidad de distribución necesaria para atender el mercado.

6.6.1 Oportunidades.

1. Mercado en constante crecimiento en proporción al crecimiento de la población. El crecimiento de la población se ve reflejado directamente en el crecimiento de la ventas del Mercado de Abastos de Morelia.
2. Diversidad de bienes producido en el estado, los cuales pueden ser aprovechados para su distribución a través del Mercado de Abastos.



6.6.3 Fortalezas.

1. Se tiene la suficiente variedad de productos para ser competitivo.
2. Experiencia en el ramo.
3. Se conoce el comportamiento del mercado.
4. Capacidad de diversificación.
5. Capacidad de negociación con proveedores

6.6.4 Debilidades.

1. Se carece de un órgano que establezca administre y regule las actividades en del Mercado de Abasto de Morelia.
2. Las calles son, muy angostas y provocan conflictos de circulación cuando se carga y descarga algún producto.
3. No se cuenta con las adecuadas instalaciones para los servicios de drenaje sanitario y pluvial.
4. Insuficiente suministro de agua potable.
5. El exceso de vehículos y camiones que pasan por el Mercado de Abastos hace conflictiva la circulación en las horas pico.
6. Gran contaminación por derrama de basura.
7. No existe señalización adecuada.
8. No se cuenta con normatividad interna que regule la operación del Mercado de Abastos.
9. Los comerciantes están divididos y son integrantes de diferentes uniones de acuerdo al producto que venden-



-
10. No existe servicio adecuado de recolección de basura.
 11. No existe cultura adecuada de separación de basura.
 12. Los andenes de carga y descarga que funcionan al mismo tiempo como pasillos, se encuentran obstruidos por la falta de horarios específicos de descarga.
 13. No existe un control de la entrada y salida de productos del Mercado de Abastos.



6.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	VISIÓN
Perspectiva financiera	1. Incremento de las ventas de los comerciantes establecidos en el mercado de abastos de Morelia.	Seremos el Centro de abastecimiento por mayoreo más importante de la región
Perspectiva del cliente	2. Crear un sistema de valuación de la satisfacción del cliente. 3. Mejorar la experiencia del compra del cliente.	ofreciendo calidad en nuestros productos, así como en nuestros servios a los clientes
Perspectiva interna de procesos	4. Crear de un órgano de gobierno para el mercado de abastos. 5. Promulgar normas internas para el funcionamiento del mercado.	mediante una adecuada organización de las empresas comerciales que integran el mercado de abastos
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	6. Capacitar al personal de las empresas del mercado de abastos. 7. Desarrollar una cultura de mejora continua en el Mercado de Abastos de Morelia.	y la vanguardia administrativa y tecnológica.



6.7.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DETALLADO.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	META	INICIATIVA
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incremento de las ventas de los comerciantes establecidos en el mercado de abastos de Morelia.	Cantidad de productos vendidos.	Porcentaje de crecimiento acorde con la aportación del estado al PIB	Acercamiento con los diferentes productores del estado para realizar convenios para la comercialización de sus productos a través del mercado de abastos con mejores condiciones a las actuales.
	Crear un sistema de valuación de la satisfacción del cliente.	Indice de satisfacción de clientes	80%	Programa de seguimiento de estudios de satisfacción.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Construcción de nuevas instalaciones para el Mercado de Abastos de Morelia.	Avance de obra	Tener instalaciones adecuadas para las operaciones del mercado de abastos de Morelia.	Acercamiento con el gobierno estatal y municipal para obtener recursos para la construcción del nuevo Mercado de Abastos de Morelia.



PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	META	INICIATIVA
PERSPECTIVA INTERNA DE PROCESOS	Crear un órgano de gobierno para el mercado de abastos	Acta mediante al cual se constituya el órgano de gobierno	Agrupar a todos los comerciantes instalados en el mercado de abastos, mediante esta administración	Establecer mesas de dialogo entre los diferentes comités existentes en el mercado de abastos.
	Promulgar normas internas para el funcionamiento del mercado de abastos.	No de normas y políticas aprobadas por el órgano de gobierno.	Regular las actividades que se realizan en el mercado de abastos de Morelia.	Propuesta de reglamentos que regulen y den solución a diversas problemáticas del mercado de abastos.
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Desarrollar una cultura de mejora continua en el mercado de abastos de Morelia y sensibilización de la estrategia del mercado de abastos	Numero de comerciante establecidos en el mercado de abastos que conocen el plan estratégico	Conocer el 100% de los comerciantes el plan estratégico	Programa de sensibilización.



6.8. MAPA ESTRATÉGICO.

Perspectiva financiera	Incremento de las ventas de los comerciantes establecidos en el mercado de abastos de acuerdo al crecimiento de la economía nacional
Perspectiva del cliente	Mejorar la experiencia del compra del cliente Crear un sistema de valuación de la satisfacción del cliente.
Perspectiva interna de procesos	Promulgar normas internas para el funcionamiento del mercado Crear de un órgano de gobierno para el mercado de abastos
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	Desarrollar una cultura orientada al mejoramiento del la central Capacitar al personal de las empresas del mercado de abastos.



CONCLUSIONES:

El Mercado de Abastos de Morelia atraviesa en la actualidad una situación precaria en cuanto dirección administrativa e infraestructura principalmente, lo cual le ha generado una serie de problemas los cuales han sido estudiados en el presente trabajo de investigación.

Mediante la aplicación de la administración estratégica se crea una cultura que lleve a los comerciantes que integran el Mercado de Abastos de Morelia a ser proactivos, analizando el entorno en el cual se desarrollan, así como sus fortalezas y debilidades que le permitan proyectar su crecimiento de acuerdo a las necesidades que le demanda su mercado.

Con la aplicación del cuadro de mando integral, se tiene una clara implantación de las estrategias, bajándolas mediante esta herramienta a la operación y clarificando como cada una de las actividades contribuyen a alcanzar la visión.

Mediante las estrategias propuestas en este trabajo se busca principalmente la integración de los diferentes grupos de comerciantes que existen en el Mercado de Abastos, a través de la sensibilización de los comerciante involucrados para la adopción del plan estratégico; la creación de un órgano de gobierno cuya función principal sea la administración del Mercado, así como llevar a cabo las estrategias para el logro de los objetivos; la creación de un marco normativo que contemple la regulación de los diferentes sujeto que intervienen en la operación diaria del mercado de abastos como lo son los comerciante, proveedores y clientes, así como al recolección de basura, mantenimiento de bodegas y calles, etc. También se busca el acercamiento con el estado y municipio para la construcción de una nueva central que permita



organizar de una manera mas adecuada a los comerciantes para la venta de productos por su tipo, teniendo espacios adecuados para la carga y descarga de mercancía, y una ubicación fuera de la mancha urbana solucionando de esta manera los problemas de vialidad que se tienen para acceder a actualmente al mercado. Además se busca crear indicadores que permitan conocer la calidad y de los productos que se ofertan y la satisfacción de los clientes por parte del Mercado de Abastos.

Mediante la implementación de las estrategias propuestas se obtendrá una mayor rentabilidad de los comercios que conforman el Mercado de Abastos de Morelia; generando competitividad del Mercado así mismo su crecimiento y contribuir en el desarrollo de la región mediante una adecuada distribución de los productos producidos en la región a los comerciante minoristas, con un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta actualmente el Mercado.



BIBLIOGRAFIA.

Administración Estratégica.

Fred R. David

Novena Edición.

Prentice Hall.

México 2002.

Administración y Estrategia.

Jorge Hermida, Roberto Serra, Eduardo Kastica.

Cuarta Edición.

Editorial Macchi.

España 2001.

Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando integral.

Nis_Görab Olve, Jan Ray, Magnus Wetter.

Primer Edición

Editorial Gestión.

España 2000.

Dirección Estratégica, Un Enfoque Práctico.

Miguel Arjona Torres.

Primer Edición.

Ediciones Díaz de Santos.

España 1999.

Estrategia Competitiva (edición revisada).

Michael E. Porter.

Trigésima Segunda Edición.

Editorial CECSA.

México 2004.

Pensamiento Estrategico.

George L. Morrissey.

Primera Edición.

Editorial Prentice Hall.

México 1999.

La Estrategia en el Panorama del Negocio.

Pankaj Ghemawat.

Primera Edición.

Editorial Prentice Hall.

México 2000.



Estrategia Competitiva Para Empresas.
Rogelio Rocha Centeno.
Primera Edición.
Editorial Trillas.
México 2003.

Dirección Estratégica.
José Carlos Jarillo.
Segunda Edición.
Editorial Mc Graw Hill.
España 1992.

El Proceso Estratégico.
Henry Minzberg, James Briam Quinn, John Vayer.
Primera Edición.
Editorial Prentice Hall.
México 1997.

Dirección Estratégica.
Gerry Johnson. Kevan Scholes.
Quinta Edición.
Editorial Prentice Hall.
España 2003.

Administración con Enfoque Estratégico.
Joaquin Rodríguez Valencia.
Primera Edición.
Editorial Trillas.
México 2000.

La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial.
Igor H. Ansoff.
Segunda Edición.
Editorial Person.
México 1998.

Dirección Estratégica.
Santiago Garrido.
Primera Edición.
Editorial Mc Graw Hill.
México 2003.



Fundamentos de la Dirección Estratégica.
Jefferey S. Harrison, Caron H- St. Jon.
Segunda Edición.
Editorial Thomson.
España 2002-

Estrategia.
Rafael Corona Funes.
Primera Edición.
Editorial Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V.
México 2002.

Administración Estratégica.
Michale A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson.
Quinta Edición.
Editorial Thompson.
México 2004.

Planes Estratégicos de Dirección.
Alejandro Lerma Kirchner.
Primera Edición.
Editorial Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V.
México 2003.

Dirección y Administración Estratégica.
Arthur A. Thompson, Jr A.J. Strickland III
Sexta Edición.
Editorial Mc Graw Hill.
México 1999.

El Cambio Estratégico.
Anne Sigismund Huff, James Oran Huff.
Primera Edición.
Editorial Oxford.
México 2002.

Conceptos de Administración Estratégica.
Fred R. David.
Quinta Edición.
Editorial Prenice Hall.
México 1997.



Administración Estratégica.
Arthur A. Thompson, Jr A.J. Strickland III
Décimo Tercera Edición.
Editorial Mc Graw Hill.
México 2003.

www.inegi.gob.mx

03 de mayo del 2007

www.siap.sagarpa.gob.mx

03 de mayo del 2007

www.e-mexico.gob.mx

10 de junio del 2007

www.e-local.gob.mx

15 de junio del 2007