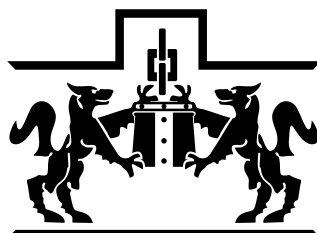


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial  
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

**“LA DIFICULTAD DE HACER PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
EN UN ENTORNO DE ALTA INCERTIDUMBRE”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**CLAUDIA VERÓNICA DE LOURDES FLORIN TORRES**

Directora de tesis: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández  
Lector 1: Mtro. Javier Cervantes González  
Lector 2: Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

**Ciudad de México**

**2016**

## TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido.....	i
Introducción.....	iv
Caso .....	1
Antecedentes.....	1
Análisis del entorno .....	1
Empresa de consultoría.....	2
Química Vet .....	3
La entrevista.....	4
Información sobre el mercado.....	6
Junta de ventas .....	9
Principales problemas.....	10
Análisis del mercado porcícola .....	12
Sustento Académico.....	18
Etapas de la administración estratégica .....	18
Modelos estratégicos .....	28
Estrategias competitivas .....	28
Matriz EFE y EFI .....	38
FODA o SWOT.....	42
Estrategia de portafolio corporativo o BCG (Boston Consulting Group) .....	44
Matriz Ansoff.....	46
Trabajo de caso .....	49

Definición de hechos.....	49
Contexto .....	49
Protagonistas .....	50
Personajes .....	52
Análisis de la industria.....	54
La competencia entre compañías.....	54
Amenaza de nuevos competidores .....	54
Bienes sustitutos .....	55
Poder negociador de proveedores .....	56
Poder negociador de los compradores o clientes .....	56
Diagnóstico .....	58
Fortalezas.....	58
Debilidades .....	58
Oportunidades .....	59
Amenazas.....	60
Alternativas de solución.....	62
Expansión.....	62
Diversificación .....	63
Reducción .....	63
Consolidación .....	64
Alianzas Estratégicas.....	64
Selección de alternativa y justificación.....	64

Plan de expansión del negocio.....	64
Objetivos Generales.....	65
Conclusiones .....	66
Conclusiones .....	68
Bibliografía.....	71
Anexos.....	73

## INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial es cada día más complejo. En las últimas décadas México paso de una economía cerrada, relativamente autónoma con grandes barreras al comercio y a la inversión internacional, a una de las economías más abiertas del mundo cuando entra en vigor el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá en 1994. Desde entonces, la historia de nuestro país cambio y vino la firma de muchos tratados más lo que nos permitió entrar a la globalización y todo lo que ello significa en cuanto a la oportunidad de conquistar nuevos mercados, así como ofrecer mano de obra calificada para que otras naciones inviertan en México. Sin embargo, también nos ha traído la dependencia comercial con otros países y sus economías (como hemos observado en los últimos meses una caída acelerada de los precios del petróleo y como consecuencia una pérdida del poder adquisitivo de nuestra moneda) lo que nos ha llevado a un mayor déficit presupuestal.

Muchos cambios se han experimentado en los últimos años; se han realizado múltiples alianzas estratégicas entre competidores, también muchas compañías se declararon en bancarrota y nos hemos enfrentado a grandes escándalos corporativos lo que nos ha llevado a pensar más en las practicas éticas en las organizaciones. Asimismo, el desarrollo tecnológico nos ha permitido eliminar las distancias para el comercio y contar con mayores redes de información para encontrar nuevas oportunidades de negocio.

Son muchos los desafíos que enfrenta el empresario en un mundo tan cambiante, pero son estos los disparadores del crecimiento y la evolución. Lo que necesitamos son líderes con visión de futuro para las que las empresas sean capaces de afrontar los retos que el cambio depara, así como saber aprovechar las oportunidades.

Todas las empresas tienen estrategias, aunque estas sean espontáneas ya que todas las organizaciones se dirigen a algún lado, el problema es que, muchas veces, no se sabe adónde van.

El proceso de planeación estratégica representa un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar el futuro de una organización y es necesario un experto en el tema para que apoye.

Es aquí donde se inserta el papel del consultor que aporta a las organizaciones una visión más experimentada, objetiva y preparada para que en conjunto con los empresarios se puedan resolver problemas concretos e implementar los cambios deseados. El consultor es un agente de cambio que transfiere un conocimiento *know how* que le permite diagnosticar la situación actual del negocio, definir los problemas, identificar de manera conjunta posibles mejoras, coadyuvar a la determinación de estrategias una vez que se planteó la visión de futuro y da recomendaciones. La implementación exitosa de la estrategia depende del apoyo, disciplina y trabajo arduo de directivos y empleados motivados al cambio.

Este caso ofrece un enfoque estructurado para que una empresa pueda realizar un ejercicio de planeación estratégica con la intervención de un consultor en este nuevo orden mundial, buscando una solución eficiente que refuerza sus ventajas competitivas. En el presente, exteriorizo mi experiencia profesional, el estudio, mi pasión por la administración en las organizaciones y los muchos años dedicados a la docencia; vivir situaciones reales en las empresas, así como muchas horas en salones de clases impartiendo temas de administración me han permitido un aprendizaje y reflexión que quiero plasmar para colaborar con quienes como yo se enfrentan día a día al mundo de la consultoría de negocios y al estudio de la administración.

## CASO

Juan Martínez, socio de una importante consultoría del país, estaba inquieto esa fría mañana de enero del 2016. Mientras disfrutaba de su café y escuchaba las noticias en Bloomberg antes de ir a trabajar, todos los analistas financieros decían que la jornada del día anterior había sido catastrófica: el precio de la mezcla mexicana de petróleo cayó a \$18 dólares por barril y esto arrastró al peso a una devaluación de \$19.05 pesos por dólar.

Con esta información en la cabeza, Juan se preparaba para su cita en Química Vet, quien lo había requerido para que realizará una consultoría. Él sabía cuál sería la pregunta obligada, ya que esta era recurrente en todas las empresas que atendía en los últimos meses, ¿cómo hacemos planeación estratégica en un entorno turbulento como el que hoy enfrentamos?

El gobierno por su parte pidió no subir los precios de los productos, ya que era una situación momentánea que ha empeorado desde hace un año y medio ¿hasta dónde pueden las empresas seguir sosteniendo los precios? y si no lo hacen, ¿el mercado lo va a aceptar?, o ¿qué cambios podemos visualizar para convertir las amenazas económicas en oportunidades de negocio? Juan pensaba que las empresas esperan de gente como él, las respuestas que nadie tiene.

### **Antecedentes**

#### *Análisis del entorno*

Banco de México ha tenido que subastar dólares para detener la caída del peso en los últimos meses. Desde la mitad del año 2014 empezó la caída del precio del petróleo estando en junio de ese año por encima de los \$100 dólares y el tipo de cambio en \$12.80, a diferencia de hoy que ambos se encuentran rondando los \$19 pesos.

Muchas explicaciones han sido dadas por los medios de comunicación y el gobierno, por ejemplo, que Rusia se ha convertido en el mayor productor de petróleo del mundo, en el año

2014, y que esto no les convenía a las grandes potencias. También que Estados Unidos, al explotar los pozos de Irak y los yacimientos que comparte con México, tiene una sobre-oferta de petróleo. Por otro lado, tenemos la mayor amenaza para el mundo, el llamado Estado Islámico, quien está vendiendo ilegalmente petróleo a \$ 10 dólares por barril a muchos de sus mayores enemigos.

También, en el último mes China ha devaluado su moneda constantemente y esto ha amenazado las bolsas de valores del mundo. Los países reaccionaron poniendo aranceles altos a sus productos para que no inundaran sus mercados; China quien hasta hace unos meses todos apostaban se convertiría en la economía número uno del mundo.

Entonces la gran esperanza surgió de la recuperación económica de los Estados Unidos, a quien México le vende el 83% de sus exportaciones.

México pareciera estar en el centro de una guerra económica y geopolítica, donde la gran esperanza sería la firma del TPP, en la búsqueda de nuevos mercados, pero esta ¿de qué manera afectaría también nuestro mercado interno?

### *Empresa de consultoría*

Juan había trabajado anteriormente en algunos de los laboratorios farmacéuticos más importantes de México, lo que le daba una vasta experiencia del sector. Cansado de ser empleado decidió emprender y asociarse con algunos colegas para formar su propia consultoría.

Desde el inicio, en el año 2005, la consultoría se distinguió por desarrollar proyectos de investigación de mercados, segmentación, posicionamiento de marcas, así como algunos proyectos para la Cámara de la Industria Farmacéutica. Después de algunos años de trabajo él con sus colegas se dieron cuenta que esto solo significaba pasos aislados si no existía un verdadero ejercicio de planeación estratégica que uniera estos esfuerzos y le diera sentido a la empresa, con lo cual se visualizarían objetivos de largo plazo, así como estrategias correctas para



alcanzarlos. En este proceso se dieron cuenta que no existían estudios cuantitativos verídicos del entorno que pudieran servir a una industria específica, lo que se está visualizando como un área de oportunidad.

Actualmente cuenta con una cartera de clientes más diversificada y se han contratado especialistas en dichas áreas.

### *Química Vet*

Química Vet es un corporativo europeo que opera en la industria veterinaria desde principios del siglo XX. Cuando su fundador, un químico, descubrió, durante la Segunda Guerra Mundial, que la fecha de caducidad de la materia prima en la industria humana era más corta que en la veterinaria decidió utilizar un lote de medicamento y probarlo en animales. Es así que identificó un gran potencial de desarrollo y años después fundó su primera planta en Europa. La empresa creció por diferentes continentes incluyendo: América, África, Asia y la expansión de Europa incluye Europa del este.

A México, Química Vet, llegó hace más de 30 años y depende estructuralmente de Estados Unidos, quien tiene el control del continente americano. El inicio en México fue muy difícil; hasta el momento sólo se dedica a la importación, maquilando algunos productos con laboratorios nacionales.

Química Vet ha contado con varios directores generales que, al no sentirse tan controlados, no se comprometieron con el negocio, pero sí con el despilfarro y la corrupción. Octavio Rodríguez es el actual director general. Él es un hombre con maestría en México, una amplia experiencia financiera y del mercado farmacéutico ya que lleva muchos años en la industria. Aunado a lo anterior, está totalmente enfocado a sacar adelante el negocio.

Al tomar Octavio el control de la empresa, se da cuenta que lo más difícil sería cambiar la forma de pensar de los empleados, quienes estaban acostumbrados a realizar su trabajo, pero

jamás a enfrentar los grandes riesgos que el mundo les deparaba. A la par en la oficina de Estados Unidos también se había cambiado a la cabeza de la región por un hombre totalmente orientado a los objetivos.

### **La entrevista**

Juan fue recibido en la sede de la compañía ubicada en Polanco y llevado a la sala de juntas donde se ilustraban los valores. El Director General de Química Vet, Octavio Rodríguez y su equipo lo saludaron cordialmente ya que lo conocían por algunos proyectos que se habían realizado en el pasado. Unos minutos después le plantearon las inquietudes que tenían respecto a la situación económica que estaba enfrentando el país y comentaron sobre la situación del tipo de cambio. Asimismo, se hizo énfasis en que los pronósticos son al alza: la empresa al ser importadora del producto de su casa matriz está enfrentando un encarecimiento de los costos y aquellos competidores que han intentado repercutirlo en el precio se han enfrentado a un mercado contraído que no se los permite.

Este problema se acentúa con la entrada de los productos genéricos y similares, que ellos consideran una competencia desleal. A pesar de esta difícil situación, la industria farmacéutica veterinaria en México reflejó el año pasado un crecimiento del 8.75% quedando por encima de muchas otras industrias.

A nivel corporativo la mayoría de las filiales, con excepción de Estados Unidos y México, no pudieron cumplir sus pronósticos de ventas, por lo que el corporativo quiere un plan estratégico que le permita a la empresa en México fortalecer su posición, para lo cual es importante replantear la cartera de clientes, así como de productos sin perder de vista la propuesta de valor del corporativo. También están muy preocupados ya que hace cuatro años adquirieron un laboratorio en Brasil, el cual ha resultado un inmenso fracaso por las condiciones

económicas y políticas que enfrenta este país y no quieren de ninguna manera que esto se repita en México.

Fue en la junta anual de la empresa en Cancún a principio del año cuando se dio a conocer la necesidad de solicitar una consultoría con el fin de generar un plan estratégico: después de una entrevista con el director general y los directores de las distintas áreas operativas, ellos plantearon varias ideas centrales, las cuales serían discutidas por grupos de trabajo específicos. Octavio Rodríguez agregó que:

- El mercado estaba cambiando en Europa, ya que la apuesta siempre había sido al ganado de engorda y la industria lechera. Sin embargo, actualmente en Europa y Estados Unidos el mercado se está dirigiendo a las pequeñas especies. Esto se debe a que la gente consume cada vez menos carne y leche. Asimismo, ha cambiado la tradición de tener hijos a tener mascotas, a quienes cada día se les invierte más. La duda que nos surgió inmediatamente fue: ¿lo que se sucede en otro continente e incluso en otros países, también se presentará en el nuestro de la misma manera?
- Hasta este momento la empresa opera con pocos distribuidores lo que había resultado un proceso muy sencillo pero una gran pérdida de control. Cabe señalar también que en esta industria se vende a grandes productores ya que son quienes tienen mayor control en la administración de medicamentos (grandes productores de carne de engorda y grandes productores de leche).
- Con el Tratado de Libre Comercio con la UE y TLCAN los trámites de importación se volvieron más sencillos, pero la autoridad mexicana (que fija la norma) sigue siendo muy estricta cuando se habla de industria farmacéutica y no

así con los nutracéuticos. Actualmente está detenido el lanzamiento de cuatro productos hasta que SAGARPA dé su autorización.

Los días siguientes a la reunión, Juan se llevó la información recibida. También recabó, junto su equipo, datos del mercado ya que su interés era tener una reunión con los directores de área contando con un mayor conocimiento.

### **Información sobre el mercado**

Cuando los consultores regresaron de la junta, analizaron la información acerca del mercado y concluyeron que México es uno de los principales mercados de insumos para la salud en el mundo y que la industria farmacéutica establecida en el país es considerada sólida y competitiva a nivel regional. En Latinoamérica, México junto con Brasil cuentan con los mercados de medicamentos con mayor valor en la región.

Así en la industria manufacturera, de acuerdo con los censos económicos del 2009 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), en la clasificación de las 10 clases de actividades más importantes según la producción bruta total, la fabricación de preparaciones farmacéuticas es la novena actividad más importante de la economía mexicana y es la cuarta más destacada en el sector manufacturero.

La fabricación de preparaciones farmacéuticas se encuentra sólo por debajo de la refinación de petróleo, fabricación de petroquímicos básicos y la fabricación de automóviles y camionetas. Esto la constituye si se exceptúan las actividades que realizan las empresas paraestatales, en la segunda actividad industrial del país del sector privado contribuyendo con más de 2,500,000 MDP al PIB.

La industria farmacéutica veterinaria juega un papel clave, ya que contribuye a garantizar la inocuidad alimentaria necesaria para el consumo y la exportación, incrementa la productividad

para un mejor aprovechamiento de los recursos a través de tecnologías que mejoran la producción y generan ahorros, gracias a sus medicamentos, vacunas, bio-tecnológicos, nutricionales y pequeñas moléculas que disminuyen la mortalidad de animales. Asimismo, genera conocimiento porque está relacionado con la investigación, la innovación y la ciencia aplicada y en economía porque genera empleos directos de alta calidad.

Sin duda la innovación ha revolucionado el cuidado de la salud animal, hecho que se ha visto reflejado en el desarrollo de medicamentos innovadores que mejoran la calidad de vida de las especies de animales domésticos y de engorda, con sus distintos padecimientos, reduciendo los tiempos para su recuperación y aumentando su productividad.

Las oportunidades de investigación que se vislumbran en el futuro son las siguientes (El futuro de los productores veterinarios en México, s.f.):

- En animales productivos, alta concentración en las unidades de producción siendo una prioridad inmediata:
  - Desarrollo de capacidades en implementar programas para entender, detectar y controlar enfermedades endémicas y emergentes.
  - Incrementar el desempeño de los animales a través de selección genética y modificaciones metabólicas.
- En animales de compañía:
  - Medicina preventiva y bienestar.
  - Vacunación.
  - Nutrición.
  - Monitoreo de enfermedades.
  - Problemas de comportamiento.
  - Métodos de diagnóstico.

- Artritis.
- Ortopedia.

Análisis de mercado elaborado por la CANIFARMA (Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, s.f.) en su división INFARVET (Industria Farmacéutica Veterinaria):

1. Venta de especialidades de medicamentos uso veterinario: representaron en el periodo 2007-2010 un crecimiento promedio actual del 8%. Lo que en términos absolutos representa un aumento de poco más del 1.5 mil MDP. Para 2011-2013, la propia industria calcula un promedio de crecimiento de 7.4% al año.
2. Potencial de producción: de acuerdo con la información recogida en el ejercicio censal es muy elevado el potencial de producción de ésta especialidad, ya que la capacidad utilizada fue de sólo 53.7% en promedio.
3. Comercio exterior: las exportaciones registraron 41.8 MDD mientras que el importe de las importaciones fue de 8.93 de MDD en el último año, en donde el destino de las exportaciones fue:
  - 25% Sudamericana.
  - 23% Asia.
  - 19% UE.
  - 18% Norteamérica.
  - 15% Centroamérica.
4. La inversión alcanzo durante el periodo 2007-2009 un valor de 3.8 mil MDP con una caída relevante para 2010 y 2011, quizá como resultado de la crisis financiera y económica experimentada en el periodo. La inversión se originó prácticamente en su totalidad en el país correspondiendo al 94.8% y los flujos del extranjero fueron en promedio de 5.2%.

Los consultores se reunirán el próximo lunes en la empresa para asistir a la junta de ventas y poder obtener más información.

### **Junta de ventas**

El lunes 25 de enero, se tuvo la junta con la gente de ventas; en la reunión semanal se encontraban:

- El director nacional de ventas Julio Gil, él acababa de incorporarse hacía unos meses a la compañía con un excelente currículum en otras empresas internacionales líderes en el sector. Su compromiso era traer grandes distribuidores en zonas hasta el momento no atendidas. Hasta el día de hoy no ha concretado ninguna. **(ver anexo 1)**

De igual forma, nos encontramos con los tres gerentes regionales:

- El gerente del norte Anselmo Juárez, quien es uno de los empleados más antiguos de la empresa, maneja una de las zonas más importantes de la empresa pues tiene mucho conocimiento técnico y del mercado, pero al ser el de mayor edad no toma muchos riesgos. Además, no es santo de la devoción de los alemanes. Hace unos meses era quien coordinaba todas las ventas del país, pero los alemanes solicitaron un director nacional de ventas que estuviera jerárquicamente sobre él.
- El gerente del centro Ernesto Godínez es una persona que empezó desde abajo y tiene una excelente relación con los distribuidores y por lo tanto ha logrado traer infinidad de negocios a la empresa. Uno de sus problemas es el manejo de personal debido a su poco control sobre la gente que le reporta. A pesar de esto tiene una de las zonas más grandes del país.

- El gerente del sureste Carlos Guajardo, quien se incorporó a la empresa hace unos escasos dos meses, conoce mucho del mercado, tiene experiencia al haber laborado en otras empresas semejantes y hasta el momento también ha logrado traer varios negocios a la empresa. Su problema principal es su carácter, ya que los vendedores que le reportan lo consideran autoritario en exceso.

Durante la plática pudimos percatarnos que Aselmo Juárez era compadre del mayor distribuidor del norte, Boris Fritz, y que este vendía, en la zona de La Laguna, a la mayor empresa lechera de México. El distribuidor tiene el 30% de las ventas totales del país. En cada ocasión que se ha cambiado al director general de Química Vet, él ha ido a pedir la dirección general con los alemanes, mismos con los que sostiene una estrecha relación ya que también es hijo de alemanes y por lo tanto habla el idioma perfectamente. La respuesta de la matriz alemana ha sido siempre negativa, esta vez no fue la excepción.

### **Principales problemas**

Cuando inició la junta, Octavio Rodríguez, dijo: “Lo más importante en estos momentos es tener información verídica que nos permita proyectarnos al futuro con bases sólidas”.

Anselmo Juárez mencionó que era muy importante considerar el mercado porcícola como una piedra angular del plan estratégico y que esto hasta el momento no se ha dado, ya que mercadotecnia no ha desarrollado el estudio de mercado de dicha industria.

Ernesto Godínez argumentó también que era de vital importancia la búsqueda de nuevos distribuidores internacionales que están entrando al país como Petco. Agregó también que se están incorporando nuevos productos sustitutos con medicamentos genéricos a un precio mucho menor, aunque con peor calidad.



Carlos Guajardo mencionó que habían tenido últimamente problemas de suministro de un producto necesario para la fertilización de los animales. Este, como todos sabían era suministrado en cuatro ciclos y si dejaban de surtirlo, los clientes, no volverían a comprar el producto nunca más, pues se rompería el ciclo de fertilización. Esto no era una situación aislada ya en algunos países que cuentan con plantas de producción se estaban endureciendo las reglamentaciones y que debido a esto se había suspendido la producción de algunos medicamentos.

Cabe señalar, que el director general de ventas, Julio Gil, era una persona muy amable pero poco propositiva y que desconocía muchos aspectos del mercado que los gerentes regionales dominan. Por lo tanto, no es muy bien aceptado por ellos.

Los temas constantes fueron que los grandes distribuidores se quejan de que están invadiendo sus mercados y no se están respetando las zonas asignadas ya que, a pesar de existir un catálogo de precios, los distribuidores a veces bajan el precio de algunos productos para poder venderle a los grandes productores y así poder colocar otros productos que representan un margen superior de Química Vet o de incluso otros laboratorios.

Carlos Guajardo preguntó sobre la fecha en la que estaría hecho el registro del producto (Artivet) para el tratamiento de articulaciones, el cual es muy demandado y que hasta ahora no se ha podido vender y que ha causado el alejamiento al objetivo de venta.

Octavio Rodríguez, hizo un reconocimiento a los vendedores de la Ciudad de México ya que es la mejor zona hasta el momento y la única que ha superado la expectativa de venta. Sin embargo, hizo mucho énfasis en que hay dos distribuidores que tienen una cartera vencida importante y que deberán implementar estrategias para su cobro.

Al finalizar la junta, se leyó la minuta y se llegó a los siguientes acuerdos:

- Marketing debe empezar a realizar el estudio del mercado porcícola, en el cual también participarán los consultores.
- El equipo de consultores pidió una junta para esta misma semana con las personas de patentes y marcas y con las personas de control de inventarios para tratar los problemas discutidos.

### **Análisis del mercado porcícola**

El pasado lunes, nos reunimos con Liliana Martínez, directora de mercadotecnia de Química Vet, y con José Flores, el director técnico. Ellos ya tenían mucho material recabado para hacer el análisis y lo conjuntamos con el que nosotros preparamos.

Este estudio resulta de vital importancia en el lanzamiento de una penicilina llamada Porcilina que hasta el momento no se había podido importar por carecer del permiso requerido por la Secretaría de Salud. El permiso, después de un largo trámite, fue otorgado a Química Vet la semana pasada.

El representante de ventas en Sonora tiene una cita agendada para el 15 de marzo, donde se pretende hacer la negociación de venta del producto con la porcícola más grande del estado. Asimismo, ya se tiene el contacto en Yucatán para entrar Porcícola Mexicana, quien hasta hace unos meses le pertenecía a Grupo DESC. Hoy es una empresa de participación china.

Si se concluyen exitosamente estos acuerdos, se estaría hablando de un incremento en ventas del 20% sólo con la introducción de la Porcilina. Por lo tanto, es de vital importancia el estudio de mercado.

Liliana Martínez comentó algunos puntos sobre este mercado (Stephano, 2012) (Vázquez María, Esparza, García, & Velasco, 2009):

- El consumo de carne de cerdo se remonta a tiempos antiquísimos en otros continentes. Se hace referencia al profeta Mahoma quien declaró al puerco impuro. Moisés heredó de los egipcios la aversión por el cerdo y la transmitió a los hebreos; “marrano” es el apelativo dado a los judíos que se convertían al cristianismo y que como prueba llevaban consigo un trozo de cerdo como salvoconducto. Los judíos conversos crearon el delicioso cocido nacional que incluía carne de cerdo.
- El cerdo fue traído a América por los españoles. Fue el alimento principal de los colonizadores desde Colón hasta Cortés. Su prolificidad y la movilización de las tropas españolas lo extendieron por el continente. Por su sabor sustituyó al pecarís y al perro (México) y a la llama (Perú).
- Desde siempre el puerco ha sido considerado un animal sucio. En efecto, los puercos eran criados en ambientes sucios y alimentados con desperdicios. La culpa no era del puerco, sino de quien los criaba. Al cerdo lo delataba el olor, las granjas extendían su aroma en kilómetros a la redonda. En la actualidad esta situación ha cambiado, por ser una actividad tecnificada, el desarrollo de estas granjas altamente eficientes, que prevén todos los elementos de riesgo y de mayor aprovechamiento, son también muy costosas y requieren de altas inversiones.
- La base del proyecto moderno de cría de cerdo ha sido pie de cría o genética, dieta y ambiente (salud e instalaciones), lo que ha traído consigo un alimento rico en nutrientes que atiende las exigencias del consumidor moderno y que no hace daño a la salud. Los tabúes y prejuicios que inhiben su consumo deben ser aclarados y descartados. Los métodos de alimentación del cerdo han cambiado drásticamente en los últimos 40 años sobre todo después de la segunda guerra

mundial, se vio afectada por el hecho de que la población necesitaba cerdos más grasos. La manteca era entonces la grasa de cocina más utilizada; pero al desarrollarse otras formas de cocinar, la demanda de manteca decreció dramáticamente y los criadores de cerdo buscaron formas de producirlos con más carne y menos grasa.

- Los progresos en la crianza de los cerdos y los modernos métodos genéticos y nutricionales han ocasionado que el cerdo de hoy sea mucho más magro que el de hace varios años y por consiguiente un alimento muy demandado a nivel mundial.
- De los principales productores de carne de cerdo en el 2003 se destaca China con 46,047,500 toneladas de carne de cerdo, le sigue EU con 9,063,700; Alemania con 4,238,072 toneladas.
- A nivel mundial China es el país que basa el aporte proteínico de la dieta alimentaría de su gran población en la carne de cerdo. Aunque el nivel tecnológico del sector no puede compararse con el de otras regiones más avanzadas como Estados Unidos y los países europeos.
- La producción de carne de cerdo ha mantenido un crecimiento constante, seguido por la carne de ave y posteriormente por la carne bovina; respecto al consumo per cápita está en primer lugar y después la carne de ave. En lo que respecta a México se tiene una producción en 2008 de 1,148,869 toneladas, inferior en (-) 0.3% a la del 2007.
- La concentración de la producción es cada día más evidente y de hecho, dos entidades, Sonora y Jalisco, concentran alrededor del 40% de la producción

nacional. Sonora muestra una clara orientación a los procesos de exportación, Jalisco se enfoca al abasto nacional.

- La producción mundial de carne de cerdo ha tenido un incremento constante, y las estimaciones son que seguirá creciendo. También el comercio de la carne se ha intensificado a pesar de las enfermedades y barreras sanitarias.
- Los principales países consumidores de carne de cerdo son los países asiáticos y europeos. En México también se ha incrementado el consumo de la carne de cerdo, pero estamos muy por debajo del consumo per cápita en otros países.
- México es un país importador, que ha llenado su incremento en necesidades de carne de cerdo con importaciones principalmente de E.E.U.U.A. Como podemos apreciar el número de hembras en producción se redujo considerablemente, mientras que las importaciones se incrementaron. Al punto que hoy en día más del 30% de la carne de cerdo que se consume es carne importada.

Siendo México un país líder y pionero en la porcicultura en Latinoamérica ¿por qué ha bajado su producción?

- Poca eficiencia productiva.
- Costos elevados de producción.
- Granos.
- Otros insumos.
- Importaciones de carne de bajo costo.
- Bajo consumo per cápita.
- Mala administración y no reinversión.

Asimismo, le proporcionaron información sobre otros mercados potenciales como el ganado de engorda, bovino de leche, equino y porcino.

Con esta información, nuestro equipo de consultores, trabajaría en la propuesta y se agendarían dos juntas más para la próxima semana con el director de registros, así como el de inventarios.

Octavio nos había puesto en antecedentes que se tenía en la aduana un producto que representaba el 25% de la venta de ese mes, ya que el permiso de importación había vencido porque su matriz se había tardado más de cuatro meses en enviar el producto.

Ernesto Escobar (director de Registros) nos comentó que la autoridad está cada vez más estricta con los permisos y que desde que inició el sexenio, se ha cambiado la regulación de varios productos, por lo que se están haciendo las actualizaciones de registro de casi todos los productos. Por otro lado, nos dijo que los mayores problemas a los que se enfrenta es que para obtener el permiso de importación, su casa matriz debe hacer una carta con todas las especificaciones que debe ser apostillada por la embajada de México en Alemania y esto lleva mucho tiempo; y los permisos que extiende la autoridad en México tienen una vigencia por lo que concluye el término sin tener toda la documentación. Asimismo, nos mencionó que desde que fue firmado el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, estos productos ya no pagan arancel, lo cual hace mucho más rentable la operación. Sin embargo, algunos de los productos son maquilados en Suiza y este no entra en el Tratado de Libre Comercio con México. Además, el permiso cambia ya que se requiere un elaborador alterno.

Cuando la junta terminó, nos quedamos hablando con Abelardo Gutiérrez (director de Importaciones y Control de Inventario). Él nos comentó que el proyecto de planeación estratégica debe incluir una presupuestación clara y a largo plazo de productos para los siguientes años, el cual se basa en la expectativa que se tenga del desarrollo de áreas estratégicas ya que el

suministro está ligado a los programas de producción que tiene la empresa en sus distintas plantas en el mundo, y con esto se busca asegurar el suministro ya que muchas veces incumplen con el compromiso de entrega de algunos productos muy demandados y que son de uso seriado, lo que no permite cumplir los compromisos pactados con los distribuidores. Asimismo, quieren colocar producto que es de baja rotación y por supuesto, no se pidió en la planeación.

Actualmente también se está vendiendo nutracéuticos que se importan de Estados Unidos para ampliar la oferta de productos al mercado.

Es importante señalar que Octavio, así como todos los CEO de los diferentes países donde el corporativo tiene operación, presentarán sus proyectos en la junta que se realizará en Alemania en el mes junio para poder hacer el consolidado. En ella, se hará la revisión y se alinearán a este los presupuestos, así como las estrategias globales para su realización. Asimismo, todos saben que, en los próximos años, su desempeño será revisado en relación con el cumplimiento de estos estándares y que la gente del corporativo es inflexible en la evaluación del logro de los objetivos, por lo que debe ser ambiciosos pero realistas. Pero sobre todo tener información confiable que permita la toma de decisiones acertada.

Octavio le solicitó a Juan que para el lunes le entregara los lineamientos generales que se seguirían en el ejercicio de planeación estratégica. Él se volvió a preguntar, ¿cómo hacer planeación estratégica y qué lineamientos seguiría para la toma de decisiones estando inmerso de un entorno turbulento?

## SUSTENTO ACADÉMICO

### Administración Estratégica

"Ningún viento le es favorable al barco que no conoce el puerto al que quiere arribar"

Seneca

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización. (David, 2008, pág. 5)

Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia entre varias alternativas e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas descartando otras formas de actuar que resulten "menos deseables". (David, 2008, pág. 5)

#### **Etapas de la administración estratégica**

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación estratégica.

La **formulación de la estrategia** (David, 2008, pág. 5) incluye desarrollar la visión, misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de estrategias están decidir qué nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir la operación o diversificarse, si es recomendable



entrar a mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil.

En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones relacionadas con la formulación de estrategias vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los altos ejecutivos son los que cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación.

La **implementación de la estrategia** (David, 2008, pág. 6) requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominarse la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que

una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.

Las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe decidir que respuestas dar a preguntas como: ¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?, y ¿qué tan bien podemos hacer el trabajo? El reto de la implementación es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.

La **evaluación de la estrategia** (David, 2008, pág. 6) es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son (David, 2008, pág. 6):

1. Revisar los factores externos como internos que son la base de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
3. Realizar acciones correctivas.

La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

En las grandes organizaciones las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurre en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional (o de

unidades estratégicas de negocio) y funcional. (David, 2008, pág. 6) Gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las pequeñas empresas, e incluso algunas de las grandes, no cuentan con divisiones o unidades estratégicas de negocio; solo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Sin embargo, los gerentes y empleados de estos dos niveles deben participar activamente en las actividades de administración estratégica. (David, 2008, pág. 7)

El proceso de administración estratégica se basa en la certeza de que las organizaciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internas como externas para ser capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan las organizaciones están aumentando de manera drástica. Como ejemplo, piense tan solo en el comercio electrónico, la globalización, la guerra contra el terrorismo, el ritmo de envejecimiento de la población, el surgimiento de nuevas potencias económicas, el agotamiento del petróleo, el calentamiento global. Para sobrevivir, todas las organizaciones deben tener la sagacidad para identificar los cambios y adaptarse a ellos. El proceso de administración estratégica tiene como objetivo permitir que las organizaciones se adapten eficazmente al cambio en el largo plazo. (David, 2008, pág. 8)

Como afirmó Waterman: “En el entorno empresarial de hoy, más que en cualquier otra época, la única constante es el cambio. Las organizaciones de éxito son las que manejan con eficacia el cambio al adaptar continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las fuerzas que diezman a la competencia”. (1987, pág. 100)

El comercio electrónico y la globalización son cambios externos que están transformando los negocios y la sociedad del mundo actual. En el mapa político, las fronteras

entre los países son muy claras, pero en el mapa competitivo, que muestra el verdadero flujo de la actividad financiera e industrial, hace mucho que las fronteras dejaron de existir. El rápido flujo de información ha borrado las fronteras nacionales, al grado que la gente en todo el mundo puede ver con sus propios ojos como vive el resto de la humanidad. En la actualidad la gente viaja más al extranjero y visita países diferentes al suyo, también las personas emigran a otros países. ¡Nos hemos convertido en un mundo sin fronteras cuyos ciudadanos, competidores, clientes, proveedores y distribuidores se mueven a un nivel global! (David, 2008, pág. 8)

La globalización se refiere al cambio hacia una economía global más integrada e interdependiente. Este fenómeno tiene varias facetas, como la globalización de los mercados y de la producción. (Hill, 2015, pág. 5)

La globalización de los mercados, consiste en la fusión de mercados nacionales, que por tradición eran distintos y estaban separados, en un solo mercado mundial enorme. La supresión de las barreras al comercio entre fronteras facilita las ventas internacionales. Desde hace tiempo se ha dicho que los gustos y preferencias de los consumidores de diversos países convergen en algunas normas mundiales, lo que sirve para crear un mercado global. (Hill, 2015, pág. 6)

Globalización de la producción, se refiere a la subcontratación de bienes y servicios en diversos lugares del mundo para aprovechar las diferencias nacionales de costos y calidad de los factores de la producción (como mano de obra, electricidad, tierra y capital). Con base en esta perspectiva, las compañías intentan reducir su estructura general de costos o mejorar la calidad o funcionalidad de su oferta de productos para competir con más eficiencia. (Hill, 2015, pág. 7)

Como mencionábamos en el caso, la globalización nos está haciendo tener economías y mercados dependientes de otros países lo que nos vuelve vulnerables y en muchas ocasiones inestables como es el caso de México respecto al precio del petróleo y al tipo de cambio.

La necesidad de adaptarse a los cambios hace que las organizaciones se planteen preguntas claves como estas: ¿en qué tipo de empresa nos debemos convertir?, ¿nos encontramos en los mercados correctos?, ¿debemos re-diseñar nuestra empresa?, ¿qué nuevos competidores están entrando a nuestra industria?, ¿qué estrategia debemos seguir?, ¿cómo están cambiando nuestros clientes?, ¿se están desarrollando nuevas tecnologías que puedan dejarnos fuera del negocio? (David, 2008, pág. 8)

Antes de hablar del proceso de la planeación estratégica es necesario definir algunos términos claves:

#### 1. Ventajas competitivas

Todo lo que una empresa hace mejor que sus competidores de manera sostenida y esto solo se logra con la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos. (David, 2008, pág. 8)

#### 2. Declaración de Visión

Expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros, responde a la pregunta ¿en qué nos queremos convertir?, se considera el primer paso de la planeación estratégica. (David, 2008, pág. 11)

#### 3. Declaración de misión o propósito

Es el objeto o razón de ser de una organización, responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 217)

#### 4. Oportunidades y amenazas externas

Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo externas. La situación económica inestable e incierta que presenta México actualmente se debe a múltiples factores externos que no son controlables por ninguna empresa en particular pero que se pueden convertir en una amenaza o una oportunidad según lo visualice la organización y establece a estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. (David, 2008, pág. 12)

#### 5. Fortalezas y debilidades internas

Son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencia, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. (David, 2008, pág. 12)

## 6. Objetivos a largo plazo

Se refiere a los resultados que la organización ha elegido y se ha comprometido a alcanzar para la supervivencia de esta y para su crecimiento a largo plazo. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. (David, 2008, pág. 13)

## 7. Estrategias

Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercados, la reducción de gastos, el retiro de inversión, la liquidación y las empresas conjuntas. (David, 2008, pág. 13)

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de las organizaciones, por lo general, durante un mínimo de cinco años y por eso se orientan al futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto internos como externos. (David, 2008, pág. 13)

## 8. Objetivos a corto plazo

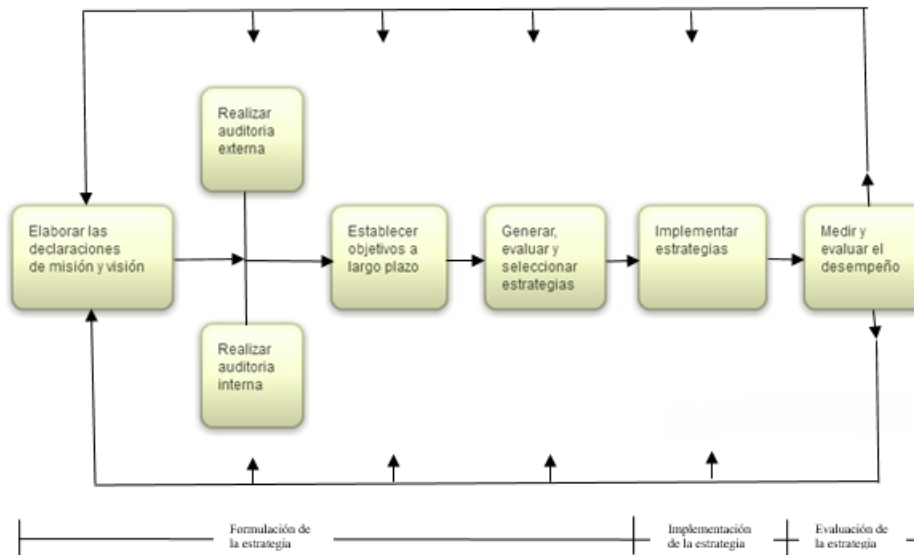
Son aquellos objetivos que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir los objetivos de largo plazo. Estos deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel

corporativo, divisional y funcional en una organización. Los objetivos a corto plazo deben declararse en términos de logros tácticos por cada una de las áreas funcionales y representan las bases sobre las que se asienta la asignación de recursos. (David, 2008, pág. 13)

## 9. Políticas

Son los medios que permiten alcanzar los objetivos de corto plazo. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas y recurrentes. Las políticas al igual que los objetivos, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro de los departamentos de la organización y entre ellos. (David, 2008, pág. 13)

### **Cuadro 1: Proceso de Planeación Estratégica**



Fuente: Fred, R. David, "How Companies Define Their Missions", *Long Range Planning*, 22, núm. 3, junio de 1988, p. 40.

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones



actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategias particulares, aun a pesar de los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de donde se ha estado antes. (David, 2008, pág. 15)

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes. Por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio en los objetivos y las estrategias a largo plazo; un fracaso en alcanzar los objetivos anuales podría requerir de un cambio en la política; un cambio importante en la estrategia de los competidores tal vez implique un cambio en la misión de la empresa. Por estas razones, las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia deben llevarse a cabo de manera continua, no solo a fines del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina. (David, 2008, pág. 16)

En la práctica, la administración estratégica no es un proceso que se divida tan claramente ni que se realice con tanta precisión como sugiere el modelo de la administración estratégica. Muchas organizaciones realizan periódicamente juntas para analizar y actualizar la visión y misión, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, las estrategias, los objetivos, las políticas y el desempeño de la empresa. Generalmente estas juntas son fuera del lugar de trabajo para estimular la creatividad. (David, 2008, pág. 16)

## Modelos estratégicos

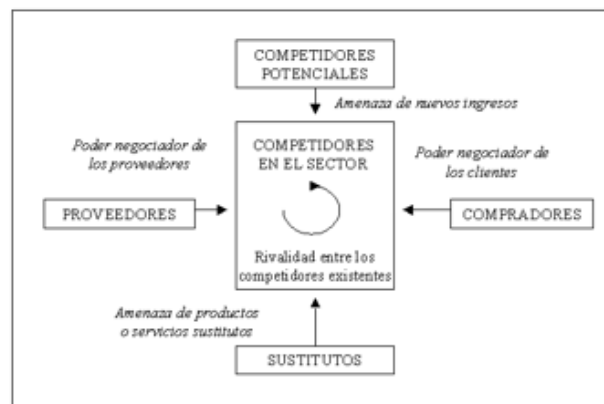
### *Estrategias competitivas*

#### Análisis estructural de los sectores industriales

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, identificando el sector o sectores industriales en los cuales compite. (Porter, 1988, pág. 23)

Las fuerzas externas afectan a todas las empresas la clave se encuentra en las distintas habilidades de la empresa para enfrentarse a ellas. (Porter, 1988, pág. 23)

#### ***Cuadro 2: Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial***



Fuente: Porter, Michael. "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", mayo de 1988. p. 24.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que se muestran en el cuadro 2. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas. El objetivo de la

estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o puede inclinarlas a su favor. El conocimiento de las fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa. (Porter, 1988, pág. 23)

### Amenazas de ingreso

La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidades adicionales, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. Las empresas que se diversifican por adquisición al entrar a otros sectores y mercados comúnmente utilizan sus recursos generando inestabilidad. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunada a la reacción de los competidores existentes. (Porter, 1988, pág. 27)

Existen seis factores principales que actúan como barreras de ingreso (Porter, 1988, págs. 27-33):

- Economías a escala: se refiere a la reducción en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen de producción. Estas frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala o entrar en una escala pequeña y aceptar la desventaja en costos ambas opciones indeseables. Las economías de escala pueden estar presentes en cada función de un negocio, incluyendo fabricación, compras, Investigación y desarrollo, mercadotecnia, cadenas de servicio, utilización de la fuerza de venta y distribución. Es importante examinar por separado cada uno de los componentes del costo para su relación particular entre en costo unitario y la escala.

- Diferenciación del producto: se da cuando las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en el, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.
- Requisitos de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo. El capital puede ser necesario no solo para las instalaciones de producción sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales.
- Acceso a los canales de distribución: si estos se encuentran en manos de las empresas establecidas, entonces la nueva empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante reducción de precios, asignación para publicidad compartida o algo similar lo cual reduce las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto y cuanto más los tengan atados los competidores existentes, será más difícil el ingreso al sector industrial.
- Desventajas en costos independientes a las economías a escala: tecnología de producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia.

- Políticas gubernamentales: el gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

Las barreras de ingreso cambian en cuanto varían las condiciones anteriores y aunque estas cambien por razones fuera del control de la empresa, las decisiones estratégicas de la empresa también tienen un gran impacto. Asimismo, algunas empresas pueden poseer recursos o habilidades que les permitan salvar la barrera de ingreso a un sector industrial, a través de una tecnología sustancialmente nueva creando así una curva de experiencia diferente, con un producto diferenciado o dirigiendo la atención al desarrollo de un nuevo mercado no atendido o mal atendido. (Porter, 1988, pág. 35)

#### Rivalidad entre los competidores existentes

Da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores siente la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables en sus competidores la mayoría de las veces y pueden incitar a represalias o esfuerzos por contrarrestar el movimiento. Si las jugadas tienen escalada, entonces todas las empresas del sector industrial pueden sufrir y terminar en peores condiciones que antes. (Porter, 1988, pág. 37)

Los factores que generan esta rivalidad son (Porter, 1988, págs. 38-40):

- Gran número de competidores igualmente equilibrados que creen que pueden hacer jugadas sin que nadie lo note o cuando el sector industrial está sumamente

concentrado o dominado por una o pocas empresas y el líder o líderes pueden imponer disciplina, así como tener un papel coordinador.

- El crecimiento lento del sector industria origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación de mercado para las empresas que buscan expansión.
- Los costos fijos elevados crean fuerte presión para que las empresas operen a su máxima capacidad, lo cual suele conducir a una escala descendente de precios.
- La falta de diferenciación de los productos lo que lleva al consumidor a elegir en base al precio y el servicio.
- Incrementos importantes en la capacidad: cuando las economías a escala dictan la capacidad debe ser aumentada en base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y la demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas dichas adiciones de capacidad.
- Competidores diversos que difieren en estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse.
- Intereses estratégicos elevados basados en la expansión que pueden significar una disposición a sacrificar utilidades.
- Fuertes barreras de salida que son: factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.

Las principales fuentes de las barreras de salida son las siguientes:

- Activos especializados: tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión.

- Costos fijos de salida: incluyen contratos laborales, costos de reinstalación, capacidades de mantenimiento, etc.
- Interrelaciones estratégicas: en términos de imagen, habilidades de mercadotecnia, acceso a mercados financieros, instalaciones compartidas, etc.
- Barreras emocionales: la renuencia de la administración a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo u otras razones.
- Restricciones sociales y gubernamentales.

#### Presión de productos sustitutos

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo con otras que producen productos sustitutos, estas limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente, el impacto de los sustitutos puede resumirse como la elasticidad total de la demanda en el sector industrial. (Porter, 1988, pág. 43)

Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

La identificación de los productos sustitutos consiste en buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función para satisfacer una necesidad.

#### Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicio y haciendo que los competidores compitan

entre ellos. (Porter, 1988, pág. 44) Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias (Porter, 1988, págs. 44-46):

- Están concentrados o compran grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar al proveedor.
- El comprador tiene información completa sobre la demanda, precios del mercado e incluso costos del proveedor, esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre.

#### Poder negociador de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazado con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. (Porter, 1988, pág. 47) Un grupo de proveedores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias (Porter, 1988, pág. 47. 48):

- Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo de proveedores.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.



- Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

Por lo general pensamos en los proveedores como otras empresas, pero debe reconocerse la mano de obra también como proveedor, los trabajadores escasos o altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados pueden negociar una parte significativa de las utilidades potenciales de una empresa. (Porter, 1988, pág. 48)

En muchos sectores industriales, el gobierno es un comprador o un proveedor y puede influir en la competencia industrial por políticas que adopta, también puede afectar la posición de un sector industrial con sustitutos a través de reglamentos, subsidios u otros medios. Asimismo, puede afectar la rivalidad entre competidores influyendo en el crecimiento industrial, la estructura de costos, mediante reglamentos, etc. (Porter, 1988, pág. 48)

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compite. (Porter, 1988, pág. 49)

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. (Porter, 1988, pág. 49) En forma general, esto comprende varios enfoques posibles (Porter, 1988, pág. 50):

- Posicionamiento: el conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas señalando las áreas en donde la empresa debe enfrentarse a la competencia y en donde evitarla.

- Cambiando el equilibrio con una estrategia ofensiva: las innovaciones en la comercialización pueden elevar la identificación de la marca o diferenciar de otras maneras el producto. Las inversiones de capital en instalaciones a gran escala o la integración vertical afectan las barreras de ingreso. El equilibrio de las fuerzas es en parte el resultado de factores externos y en parte se encuentran dentro del control de la empresa. Se puede utilizar análisis estructural para identificar los factores claves que impulsan la competencia en un sector industrial particular y así las áreas en donde las acciones estratégicas para influir en el equilibrio rendirán los mejores resultados.
- Tomando ventaja del cambio: en los factores que fundamentan las fuerzas y respondiendo con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo punto de equilibrio competitivo antes de que los competidores.

### Estrategias competitivas genéricas

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial (Porter, 1988, págs. 55, 56):

1. Liderazgo total en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un segmento industrial.

### Liderazgo total en costos

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales y reducción en áreas como Investigación y Desarrollo, servicio, fuerza de venta, publicada, etc. (Porter, 1988, pág. 56)

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores solo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que sigue en eficiencia. El costo bajo proporciona defensas contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Asimismo, fija barreras de ingreso en términos de economías a escala y coloca a la empresa en una posición favorable respecto a sus competidores en el sector industrial frente a posibles sustitutos. (Porter, 1988, pág. 56)

La implantación de la estrategia de bajos costos puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación de mercado. Una alta participación de mercado puede a su vez permitir economías que hagan bajar los costos aún más. Una vez lograda, la posición de bajo costo proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en un nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos. (Porter, 1988, pág. 57)

### Diferenciación

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único, esto genera aislamiento

contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante, también aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de bajo costo. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad de sus clientes estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores. (Porter, 1988, pág. 58)

A menudo la diferenciación impide obtener una elevada participación en el mercado, ya que requiere una percepción de exclusividad y para lograrlo se requieren actividades costosas por lo que esta estrategia muchas veces se opone a la estrategia de costos bajos. (Porter, 1988, pág. 58)

#### *Enfoque o alta segmentación*

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento o línea del producto, o en un mercado geográfico, esta estrategia se orienta a servir muy bien a un mercado limitado. (Porter, 1988, pág. 59)

#### *Matriz EFE y EFI*

##### Matriz EFE

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva y se desarrolla en cinco pasos (David, 2008, pág. 110):

1. **Elaborar una lista de factores externos claves** para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a su industria, se debe ser lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. **Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).** La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. **Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor;** donde 4 = la respuesta superior, 3 = la respuesta mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de la estrategia de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1,2,3 o 4.
4. **Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.**
5. **Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.**

Sin importar el número de oportunidades clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades ya existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de las empresas no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

### Matriz EFI

Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. (David, 2008, pág. 157) Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras. De manera similar a la matriz EFE la matriz EFI se desarrolla en cinco pasos (David, 2008, pág. 158):

1. **Elabore una lista de los factores internos claves que se identificaron en el proceso de auditoría interna.** Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. **Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante).** La ponderación asignada a un factor determinado

indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3. **Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación 4).** Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. **Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.**
5. **Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.**

Sin importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5.

Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores claves. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignar una ponderación y una clasificación a cada declaración.

En empresas de muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de negocio debe construir una matriz EFI. Luego, las matrices divisionales se integran para desarrollar una matriz general EFI corporativa.

### *FODA o SWOT*

La matriz de fortalezas- debilidades- oportunidades - amenazas (FODA o SWOT, siglas en inglés de strengths - weaknesses - opportunities - threats) sirve para analizar la situación competitiva de una compañía e incluso de una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización y que con la combinación de estos factores se establezcan decisiones estratégicas. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas y la menor cantidad de veces para adelantarse a los posibles cambios. (Koontz, Heinz, & Cannice, 2012, pág. 136)

### Cuatro estrategias alternativas

Son (Koontz, Heinz, & Cannice, 2012, pág. 138):

1. La **estrategia DA** son tácticas defensivas que persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia mini- mini. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento, o incluso la liquidación.



2. La **estrategia DO** intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades también puede llamarse estrategia mini - maxi. Así una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La **estrategia FA** utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas también es llamada estrategia maxi - mini. Así, una compañía puede utilizar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por un competidor.
4. La **estrategia FO** capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia esta. Si tiene debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrenta amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades es también llamada estrategia maxi - maxi.

Hasta ahora los factores que se muestran en la matriz FODA se refieren al análisis en un momento particular; sin embargo, los ambientes internos y externos son dinámicos: algunos factores cambian con el tiempo, en tanto que otros lo hacen muy poco. Por tanto, los diseñadores de estrategias deben preparar varias matrices en diferentes momentos, así se puede empezar con un análisis FODA del pasado, continuar con uno presente y, quizá lo más importante, enfocarlo en diferentes periodos del futuro. (Koontz, Heinz, & Cannice, 2012, pág. 139)

*Estrategia de portafolio corporativo o BCG (Boston Consulting Group)*

Uno de los enfoques más populares en la estrategia a nivel corporativo ha sido la matriz de portafolio corporativo desarrollada por el Boston Consulting Group a principios de los años setentas, este enfoque introdujo la idea de que cada una de las unidades de negocio de una organización podían evaluarse y graficarse por medio de una matriz de 2x2 para saber cuáles de ellas tenía alto potencial y cuales eran solo desperdicio de recursos organizacionales. (Robbins & Coulter, 1996, pág. 252)

En la matriz BCG, el eje horizontal representa la participación del mercado y el vertical indica el crecimiento del mercado anticipado. Para propósito de definición, una alta participación de mercado significa que un negocio es el líder de su industria y un alto crecimiento del mercado define como al menos un crecimiento anual del 10 por ciento en ventas (después de los ajustes inflacionarios). La matriz define cuatro grupos de negocios (Robbins & Coulter, 1996, pág. 252):

- **Vacas de efectivo** (bajo crecimiento, alta participación de mercado). Los productos de esta categoría generan fuertes cantidades de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento futuro están limitadas.
- **Estrellas** (alto crecimiento, alta participación de mercado). Estos productos se encuentran en un mercado de rápido crecimiento y mantienen una participación importante de ese mercado, pero podrían o no producir un flujo de efectivo positivo, dependiendo de las necesidades de inversión en nuevas plantas y equipo o desarrollo de productos.
- **Incógnitas** (alto crecimiento, baja participación del mercado). Se trata de productos especulativos que implican alto riesgo. Pueden ser redituables, pero tienen una baja participación en el mercado.

- **Perros** (bajo crecimiento, baja participación en el mercado). Esta categoría no produce mucho efectivo, ni tampoco lo requiere en grandes cantidades. Estos productos no prometen nada en cuanto a una mejora en su desempeño.

Es importante entender que la matriz BCG supone la existencia de una curva de experiencia acumulada. Esta consiste en la suposición de que, si un negocio elabora un producto y administra el proceso de producción en forma apropiada, todo incremento significativo en la cantidad acumulada de producto fabricado traerá consigo una disminución previsible del costo unitario de fabricación de ese producto. En términos específicos el Boston Consulting Group afirmaba que la duplicidad del volumen de manufactura conducía de ordinario a entre 20 y 30 por ciento de reducción del costo unitario. Así pues, la conclusión obvia era que las empresas con mayor participación de mercado deberían tener los costos más bajos. (Robbins & Coulter, 1996, pág. 252)

Consideremos ahora específicamente las inferencias estratégicas de la matriz BCG ¿qué estrategia deberá aplicar la gerencia con cada uno de los grupos identificados en la matriz? La investigación de BCG demuestra que las organizaciones que sacrifican las ganancias a corto plazo para obtener participación de mercado son las que obtienen ganancias más altas a largo plazo. En consecuencia, los gerentes deberán "ordeñar" a las vacas de efectivo en el mayor grado posible, limitar toda nueva inversión en ellas al nivel mínimo de mantenimiento y utilizar las grandes cantidades de efectivo así generadas para invertir en las "estrellas". Una fuerte inversión en estrellas reditúa grandes dividendos. Por supuesto las estrellas terminaran por convertirse en vacas de efectivo a medida que maduren en sus mercados y el crecimiento de sus ventas se vuelva lento. La decisión más difícil es la que corresponde a las "interrogaciones". Algunas tendrán que ser vendidas y otras se convertirán en estrellas. Estas últimas requieren una inversión considerable de recursos. Sin embargo, las interrogaciones implican riesgos, por lo cual los

gerentes desean tener solo un número reducido de esas aventuras empresariales especulativas. Los "perros" no implican ningún problema estratégico; deberán ser vendidos o liquidados a la primera oportunidad. Hay pocos motivos para recomendar que los perros se mantengan en la cartera corporativa o que se les permita recibir más recursos de la compañía. El dinero que se obtenga con la venta de esos perros podrá usarse para comprar o financiar a las interrogaciones. (Robbins & Coulter, 1996, págs. 252, 253)

La matriz provee un marco de referencia que permite comprender el mecanismo de negocios muy diversos y establecer prioridades para tomar decisiones sobre la asignación de recursos. (Robbins & Coulter, 1996, pág. 253)

### Cuadro 3: Matriz BCG



Fuente: Robbins, Stephen, P. "Administración", 5ta edición, 1996. p. 274.

### Matriz Ansoff

El crecimiento es una tendencia natural y deseable del mundo de las organizaciones. El crecimiento deliberado puede alcanzarse por medio de nuevas inversiones; compra de competidores, proveedores o distribuidores; ingreso a otros ramos del negocio y establecimiento de asociaciones con empresas de diversos ramos del negocio. La matriz Ansoff (cuadro 4) es

una herramienta que analiza dos variables del crecimiento: el producto y el mercado. La matriz clasifica las estrategias empresariales en cuatro categorías: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto y diversificación. Esa idea puede utilizarse para estudiar y entender, planear o administrar, el crecimiento de una empresa. (Amaru, 2009, pág. 192)

- Penetración en el mercado es la estrategia de explorar productos tradicionales en un mercado tradicional. Por ejemplo: una compañía de aviación que pretende aumentar sus ventas a las empresas, que ya representan la mayor parte de sus ingresos.
- Desarrollo de mercados es la estrategia de explorar un mercado nuevo con productos tradicionales. Por ejemplo: una operadora de tarjetas de crédito que lanza el producto para un público específico, como los fanáticos de un equipo.
- Desarrollo de productos es la estrategia de explorar mercados tradicionales con productos nuevos. Por ejemplo: una empresa de turismo desarrolla nuevos programas de excursiones para ofrecer a su cartera de clientes.
- Diversificación es la estrategia de explorar nuevos mercados con nuevos productos. Por ejemplo, una empresa de venta de boletos que ingresa al mercado de venta de excursiones.

Cuadro 4

Producto Mercado	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	Penetración en el mercado	•Desarrollo de producto
NUEVO	•Desarrollo de mercado	•Diversificación

Fuente: Amaru, Antonio Cesar. "Fundamentos de administración", 1ra edición, 2009. p. 192.

## TRABAJO DE CASO

### Definición de hechos

#### *Contexto*

Enero de 2016, Ciudad de México, México.

En los últimos años la mezcla mexicana de petróleo ha caído pasando de más de 100 USD por barril a 19 USD en enero de 2016, desestabilizando con esto a muchas economías. En México esto ha traído como consecuencia una devaluación de la moneda de 12.80 en 2014 a casi 19 pesos a principio del presente año, con todas las implicaciones económicas que esto significa para nuestro país, algunas industrias como la farmacéutica han sabido sacar provecho a esta situación.

La industria farmacéutica veterinaria en México reflejó el año pasado un crecimiento del 8.75% quedando por encima de muchas otras industrias, de acuerdo con la información recogida en el ejercicio censal, el potencial de producción es muy elevado ya que la capacidad utilizada fue tan solo el 53.7 %.

En Latinoamérica México junto con Brasil cuentan con los mercados de medicamentos con mayor valor de la región. La industria farmacéutica está considerada como la novena actividad económica más importante para el país, contribuyendo con más de 2,500,000 MDP al PIB.

Esta juega un papel clave, ya que contribuye a garantizar la inocuidad alimentaria necesaria para el consumo y la exportación, a través de tecnologías que mejoran la producción y generan ahorros, como medicamentos, vacunas, bio-tecnológicos, nutricionales y moléculas que permiten incrementar la productividad para un mejor aprovechamiento de los recursos, disminuyendo la mortalidad de animales. Información proporcionada por el Secretario de

Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) José Eduardo Calzada Ruvirosa.

El mercado farmacéutico veterinario está cambiando aceleradamente ya que en un inicio todas las apuestas estaban enfocadas al mercado de animales de producción (bovino de engorda y de leche, porcino y aves). Durante los últimos años, la tendencia es a consumir menos productos de origen animal como la leche y la carne.

Actualmente el mercado de animales de compañía (perros y gatos principalmente) está creciendo en forma más dinámica, esto se dio en un inicio en Europa donde la gente toma la decisión de tener una mascota en lugar de tener un hijo.

En México podemos observar la misma tendencia que han sabido aprovechar retailers como +Kota, PetLand, la incorporación de un departamento específico para el cuidado de mascotas en las grandes tiendas departamentales como Liverpool, recientemente el ingreso al país de grandes cadenas norteamericanas como PetCo y por ultimo pero no menos importante, empresas de comercialización través de medios electrónicos buscando su consolidación como el "Amazon" de la industria veterinaria.

### *Protagonistas*

La **consultoría**, fundada en el año 2005, por cuatro socios que ya habían trabajado en algunos de los laboratorios farmacéuticos más importantes de México, lo que les daba una vasta experiencia en el sector. Ellos identificaron la necesidad de desarrollar soluciones empresariales integrales para ofrecer a las empresas y de esta manera potencializarlas a través de mejorar la gestión de sus negocios.

Desde su fundación, se distinguió por desarrollar proyectos de investigación de mercados, segmentación, posicionamiento de marcas, así como algunos proyectos directamente



para la Cámara de la Industria Farmacéutica. Después de algunos años se dieron cuenta que esto era dar pasos aislados si no existía un verdadero ejercicio de planeación estratégica.

Actualmente cuenta con una cartera de clientes más diversificada para lo cual se han contratado a especialistas en diversos mercados.

**Química Vet** es un corporativo europeo que opera en la industria farmacéutica veterinaria desde principios del siglo XX cuando su fundador un químico, descubrió durante la Segunda Guerra Mundial que la fecha de caducidad de la materia prima en la industria farmacéutica humana era más corta que en la veterinaria y decidió utilizar un lote de medicamentos y probarlos en animales, es así que identifico un gran potencial de desarrollo y años después fundó su primera planta en Europa.

Actualmente tiene operación en 23 países principalmente de la Comunidad Económica Europea y a principios de los noventa llega al continente americano simultáneamente a Canadá, Estados Unidos y México, después de unos años empieza su operación en Brasil.

Llegó a México hace 30 años, en el pasado no había contado con una administración comprometida, actualmente tiene un director muy enfocado a resultados, comercializa el producto que importa de las diferentes plantas que el grupo tiene en el mundo y maquila producto con laboratorios nacionales.

Su gama de productos cubre las principales necesidades del sector veterinario tanto para animales de compañía que representa el 36 % de la venta como de producción que representa el 64% de la venta distinguiéndose en los siguientes grupos: anti infecciosos, dolor e inflamación, cardiologías, care line, entre otros.

Los clientes más importantes están ubicados en la zona de la Laguna que atiende el segmento bovino de leche, el cual por su alta especialización requiere medicamentos de alta tecnología que le permitan la exportación de sus productos, así como la atención del mercado

nacional. Estos clientes representan el 29% de la venta de la empresa y cabe indicar, que requiere una atención personalizada ya que la industria es altamente competitiva.

La diferenciación que se ha logrado es por la alta calidad de los productos, así como el apoyo técnico en las ventas.

### *Personajes*

- Juan Martínez, licenciado en Contaduría Pública con maestría en Administración de Empresas, amplia experiencia en el sector farmacéutico actualmente socio fundador de la consultoría.
- Director General de Química Vet , Octavio Rodríguez, licenciado en Administración de empresas con maestría en Administración y Finanzas con una vasta experiencia en el sector financiero después de haberse desarrollado en uno de los despachos más importantes del país y en el mercado farmacéutico, está totalmente comprometido con el futuro de la organización. Llegó a la empresa cuando estaba en una crisis absoluta y en pocos años ha incrementado las ventas un 300%, manteniendo altos márgenes de utilidad.
- Director Nacional de Ventas, Julio Gil, Médico Veterinario Zootecnista, con especialidad en Mercadotecnia, acaba de incorporarse a la empresa hace unos meses con un excelente curriculum en otras empresas farmacéuticas internacionales líderes en el sector en el área de ventas, es una persona muy amable pero poco propositiva
- Gerente de la Zona Norte, Anselmo Juárez, Médico Veterinario Zootecnista, es uno de los empleados más antiguos de la empresa, maneja una de las zonas más importantes que es la laguna, región compartida entre Torreón en el Estado de

Coahuila y Gómez Palacios en el Estado de Durango donde se encuentra la mayor zona lechera de México. Es una persona con mucho conocimiento técnico, pero por su carácter y edad no asume muchos riesgos.

- Gerente de la Zona Centro, Ernesto Godínez, Médico Veterinario Zootecnista, es una persona que empezó desde abajo ha sido vendedor para algunos laboratorios de la industria, tiene una excelente relación con los distribuidores y por lo tanto ha logrado traer muchos negocios. No tiene buena relación con la gente que le reporta.
- Gerente de la Zona Sureste, Carlos Guajardo, Médico Veterinario Zootecnista quien se incorporó a la empresa hace unos meses, conoce mucho del mercado, tiene experiencia en empresas similares y hasta el momento ha traído varios negocios a la empresa.
- Directora de Mercadotecnia, Liliana Martínez, licenciada en Mercadotecnia su primer puesto fue en Química Vet como asistente y ha ascendido gracias a su capacidad y capacitación dentro del grupo, ha colaborado de manera directa en el lanzamiento de los productos y la detección de nuevos mercados.
- Director Técnico, José Flores, Médico Veterinario Zootecnista, con Maestría en Reproducción obtuvo el premio nacional a las Ciencias que otorga la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, ha sido profesor de la Universidad Nacional Autónoma de México y actualmente se desarrolla en la empresa en el área de asesoría técnica y es un fuerte apoyo para todas las áreas por su gran conocimiento.

- Director de Registros, Ernesto Escobar, Médico Veterinario Zootecnista, Certificado en Registro, Patentes y Marcas, con amplia experiencia en SAGARPA donde trabajó por más de 10 años en el área de registros y marcas, responsable médico del laboratorio.

### **Análisis de la industria**

Antes de la formulación de una estrategia, se requiere un análisis del atractivo de la industria y la posición de la compañía dentro de ella. Este análisis se convierte en la base para formular estrategias genéricas. (Porter, 1988)

#### *La competencia entre compañías*

- El mercado farmacéutico es muy competido ya que existen grandes marcas que tienen mucha penetración de mercado, encontramos laboratorios como MSD, Zoetis (antes Pfizer Veterinaria), Bayer, Boehringer, Merial, Novartis, Shering Plough, entre otros que al contar con productos para humanos ya desde hace muchos años están muy bien posicionados en la mente del consumidor mientras que Química Vet solo se ha dedicado a la medicina veterinaria.
- Además, tenemos la competencia de las farmacéuticas nacionales que hoy por hoy y después de muchos años en el mercado ofrecen productos de gran calidad y bajo precio, por último y no menos importante compiten también las empresas sudamericanas.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

En los últimos tiempos y debido a la firma de diferentes tratados comerciales podemos observar la incorporación de muchos laboratorios con marcas genéricas o propias que llegan del

extranjero o surgen en México, pero su participación de mercado es pequeña ya que a este lo dominan 10 marcas extranjeras, algunas ya mencionadas.

La barrera de entrada más importante en esta industria es el alto requerimiento de capital ya que para desarrollar una molécula la investigación y el desarrollo es de alto costo y de mucho tiempo ya que la autoridad (SAGARPA, en la mayoría de los casos) solicita pruebas de campo.

Otra barrera importante es el acceso a los canales de distribución que se lleva a cabo a través de distribuidores locales, los cuales son inmensamente selectivos. También cabe señalar que las regulaciones gubernamentales hechas por SAGARPA cada día son más estrictas.

Química Vet hace frente a los nuevos participantes con su posicionamiento de marca (logrado después de 30 años de trabajo continuo en México), la alta calidad en sus productos lo cual es vital al trabajar con empresas de alta tecnología en la industria de los alimentos para el consumo nacional y de exportación.

Este laboratorio no tiene como estrategia los precios bajos ya que en esta industria esto representa una calidad deficiente y nadie pondría en riesgo a sus animales de producción (carne y leche) los cuales deben cumplir con estándares muy altos para su exportación.

La guerra en esta industria no es por precios bajos ya que tampoco la competencia está dispuesta a reducir los precios, el candado es la calidad en los productos.

#### *Bienes sustitutos*

En esta industria se están desarrollando nuevas marcas que aprovechan las oportunidades que otorga el gobierno al permitir el uso de genéricos. Lo importante es encontrar una diferenciación (como indica Porter) con respecto a la competencia y este laboratorio va a la cabeza en medicamentos palatables (medicamentos recubiertos con sabor a carne para que la mascota los ingiera sin ningún problema), otra diferenciación es tener moléculas propias lo que te permite

tener un mercado cautivo por 10 años hasta su liberación y entonces, uso y aprovechamiento libre por otros laboratorios.

Aunque la estrategia por la que han optado los laboratorios es que antes del término de la vida útil del producto se suele aumentar o mejorar la propia molécula, su concentración y/o su excipiente para darle un mayor número de años (10 años mas) en el mercado. Lo cual se utiliza para recuperar la inversión en tecnología para el desarrollo de nuevas moléculas y pruebas de campo, en ocasiones, no se logra recuperar la inversión inicial antes de que el mercado se abra.

En los sustitutos es importante considerar que en el mercado al menudeo y de traspatio los clientes muchas veces no utilizan medicina veterinaria, sino que les suministran a sus animales productos para humanos ya que en ocasiones son más económicos, pero es importante aclarar, que el ingrediente activo puede ser el mismo, pero no es la misma concentración ni tampoco son los mismos excipientes, lo que ocasiona dolor innecesario para el animal.

#### *Poder negociador de proveedores*

Al ser una empresa que importa el producto terminado de su casa matriz para su comercialización en México es muy dependiente de su proveedor, actualmente lo que se está buscando es la maquila de algunos de sus productos en nuestro país que ofrece una reducción en el precio (producto de la devaluación del tipo de cambio) sin perder de vista la calidad y lograr incluso exportar estos productos a otras filiales y de esta manera diversificar el riesgo y tener mayor control.

#### *Poder negociador de los compradores o clientes*

Anteriormente se tenía un distribuidor que representaba el 40% de la venta total del laboratorio (lo cual le daba un inmenso poder), la estrategia fue aumentar la venta con nuevos distribuidores

que ahora cubren el 80% de la venta total disminuyendo de esta forma la participación del principal distribuidor al 20%.

Cabe señalar que la industria farmacéutica veterinaria no es igual a la industria farmacéutica humana en la que la distribución de los productos se realiza básicamente a través de dos empresas.

Actualmente se están desarrollando estrategias para aprovechar el segmento de ganado porcino que como se menciona en el caso cada vez es más importante en nuestro país, anteriormente esta industria se lleva a cabo en pequeños ranchos sin medidas de higiene sanitarias y actualmente, se desarrolla a través de grandes industrias altamente tecnificadas ubicadas en los Estados de Sonora, Veracruz y Yucatán, cuyo objetivo es la exportación al mercado norteamericano y oriental.

Es importante señalar que en esta industria se cuida mucho a los clientes ya que la pérdida de uno tiene un costo muy alto si consideramos que para conseguirlo tenemos que contratar a un vendedor experto en el segmento y la labor de convencimiento lleva un periodo muy largo ya que en su mayoría hay que arrebatárselo a la competencia que en esta industria todos se desviven por atender a sus clientes.

Cabe señalar que muchos de los productos entran a ciclos médicos que no se pueden interrumpir, lo que significa que, si salimos de un rancho, el volver a entrar, está dado por la iniciación del nuevo ciclo médico y no solamente por la venta del producto, así mismo, es importante indicar que este mercado es muy cerrado y que todos los productores y distribuidores se conocen y el perder un cliente se vuelve una mala publicidad para la empresa.

Pero también en muchas ocasiones, los clientes se vuelven tan exigentes con los descuentos, las promociones, los apoyos en efectivo para los eventos y la demanda de

capacitación técnica, por lo competitiva que es la industria, que es importante revisar la rentabilidad de la cuenta y tomar decisiones cuando está deja de ser rentable para la compañía.

## **Diagnóstico**

### *Fortalezas*

- Buena reputación.
- Sinergías alcanzadas con los distribuidores, los clientes y el propio laboratorio (fuerza de venta y personal técnico) lo que ha permitido establecer fuertes vínculos.
- Excelente posicionamiento de algunos productos, obteniendo el primer lugar de venta sobre los otros laboratorios, esto se ha logrado con el cumplimiento de los compromisos, así como con la calidad y seguridad de los productos y esmero en el servicio.
- Sólida fuerza de venta
- Mayor cobertura geográfica.
- Se han aumentado líneas de producto
- Liderazgo visionario y capaz.
- Equipo de trabajo dedicado y comprometido con los objetivos de la empresa
- Estabilidad financiera ya que el grupo cotiza en la Bolsa de Valores en Europa.
- A nivel corporativo aumento en la capacidad instalada con la adquisición de nuevos laboratorios.

### *Debilidades*

- El desarrollo de un nuevo medicamento toma mucho tiempo y tiene altos costo



- El laboratorio no cuenta con líneas altamente demandadas como vacunas.
- Las filiales están reportando pérdidas en diversas partes del mundo.
- El grupo ha realizado la adquisición de laboratorios que no han sido un éxito.
- Pocos distribuidores con mucho poder.
- La falta de habilidades gerenciales en el nivel táctico.
- El corporativo no entiende al mercado mexicano y su cultura y en ocasiones no se pueden estandarizar algunas prácticas.
- El corporativo ha tenido problemas en la fabricación de algunos productos y se ha detenido la producción originando escasez de algunos productos básicos.
- El departamento de exportación de Alemania y algunos otros países en ocasiones no envía los documentos debidamente llenados y apostillados y esto imposibilita la importación, teniendo que devolver el producto porque se vence el permiso de importación por no cumplir con lo establecido en el "EUR1"
- El largo tiempo que se lleva un registro de un producto porque la matriz no envía la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso.

#### *Oportunidades*

- Nuevos mercados potenciales en expansión, como China que es el principal consumidor de carne de cerdo en el mundo.
- Los tratados de libre comercio han facilitado la importación de productos y han eliminado los aranceles.
- Aduanas más eficientes y rápidas.

- Mejores sistemas de transportación.
- Mejores carreteras para la transportación de los productos.
- La adopción de mascotas que requieren mayores cuidados.
- México es uno de los principales mercados de insumo para la salud en el mundo.
- La industria farmacéutica establecida en el país es considerada sólida y competitiva a nivel regional.
- La industria veterinaria juega un papel clave, para garantizar la inocuidad alimentaria necesaria para el consumo y la exportación de carne.
- El desarrollo de programas para incrementar el desempeño de los animales a través de selección genética y modificaciones metabólicas.

#### *Amenazas*

- Muchos competidores, muy bien posicionados en el mercado y con mucho poder económico.
- La mayoría de estos laboratorios tienen planta de producción en nuestro país lo que abarata los costos de fabricación.
- La falta de premisas sólidas que permitan tomar decisiones seguras.
- La devaluación es una amenaza para la empresa ya que la mayor parte de los productos que se comercializan son de importación.
- Falta de estudios cuantitativos verídicos del entorno para la toma de decisiones.

- Crisis económica que vive nuestro país y la consecuente reducción del circulante, lo que puede generar períodos más largos de recuperación de la cartera y por ende necesidad de aumentar el capital de trabajo
- Competencia de los productos genéricos y similares.
- Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores (dejar de consumir carne y leche).
- La cultura que se tiene en México para otorgar una cuenta más por compadrazgo que por calidad y servicio.
- SAGARPA cada vez endurece más las normas para la operación de una marca.
- Riesgo en la distribución de los productos por el incremento en la delincuencia.

Después de aplicar la Matriz FODA puedo diagnosticar que la empresa está frente a grandes oportunidades del entorno:

- La expansión del mercado porcino gracias a la creciente demanda de las grandes potencias económicas y en la cual México no encontrará ningún inconveniente para volverse proveedor, gracias a la firma de Tratados de Libre Comercio que se han establecido con estos países y con esto la consecuente disminución de aranceles. Para enfrentar este reto en la parte farmacéutica Química Vet cuenta con una sólida estructura tanto administrativa como técnica, así como con productos de alta calidad bien posicionados.
- La importancia que están tomando los animales de compañía abre otra área de oportunidad para el laboratorio, esta se fortalece con la cartera de productos

que actualmente tiene el corporativo y con la que se encuentra desarrollándose en Europa y el resto del mundo, así mismo se ha apoyado con la compra de algunos laboratorios que ya cuentan con marcas que satisfacen esta necesidad.

- La importancia que el Gobierno le está dando a la ganadería considerándolo dentro de las actividades prioritarias del país, y con vistas a ser cada vez más un mercado de exportación. La farmacéutica veterinaria se convierte en una actividad fundamental para lograr los estándares que se deben cumplir a nivel internacional.
- Lo importante es mejorar la comunicación con el corporativo para que desarrolle los productos que el mercado demanda, que comprenda mejor la cultura de nuestro país y que sea consciente de lo meticulosos que deben ser en cuanto a la documentación que envían ya que la autoridad mexicana es muy estricta, aunque ellos muchas veces no lo crean.
- Quizá el punto más importante a resolver es que la mayoría del producto que se vende en nuestro país es de importación y el precio del mismo se ha incrementado un 32% en los últimos dos años.

### **Alternativas de solución**

#### *Expansión*

Desarrollar nuevas áreas geográficas que actualmente se encuentran desatendidas por el laboratorio y que cuentan con un gran potencial de venta por el número de cabezas de ganado que tienen. Así como la introducción de medicamentos en algunos segmentos de mercado en los que se ha puesto poca atención y se encuentran en pleno desarrollo en el país como el ganado porcino, ya que México se está consolidando como un importante exportador de esta carne a

China. Los progresos en la crianza porcina y los modernos métodos genéticos y nutricionales han logrado que sea mucho más magro que el de hace algunos años y por consiguiente un alimento muy demandado a nivel mundial.

Es importante fortalecer la estrategia de crecimiento con la compra de algún laboratorio mexicano para el desarrollo de líneas que satisfagan tanto el mercado interno como el de exportación aprovechando la oportunidad que para esto brinda un tipo de cambio competitivo.

### *Diversificación*

Introducir nuevas líneas de producto a las ya existentes como: venta de alimento, accesorios, vacunas y línea de productos de libre venta en las farmacias llamados también OTC no requieren dossier técnico completo para su registro en SAGARPA y su importación es muy sencilla, es importante señalar que estos productos son en su mayoría para uso de pequeñas especies. Todos estos productos se comercializarían a través de la propia estructura con la que hoy se cuenta en los diferentes estados de la República en los que ya tenemos presencia y serían los mismos representantes los que llevarían a cabo la venta con lo que no se requiere más personal; cabe señalar que los distribuidores serían los mismos.

### *Reducción*

Debido a la crisis mundial que se enfrenta y a la reducción que nuestro país ha proyectado del PIB, el corporativo deberá analizar cuantas marcas tiene para el mismo producto y cuantos productos para el control de la misma enfermedad, quedándose con aquellas que verdaderamente muestren una alta diferenciación y aceptación en el mercado, sin caer por supuesto en un portafolio insuficiente, lo importante es encontrar las sinergias que produzcan los mayores rendimientos a través de la adecuada ordeña de los productos más rentables, para

lograr la optimización de las marcas fuertes y no invirtiendo en productos que significan incógnitas que actualmente no se pueden financiar.

### *Consolidación*

De los productos ya existentes en el país, para lograr una presencia de la marca. Para esto será necesario mayor promoción, así como estrechar los lazos con los distribuidores para mejorar su lealtad, otorgando descuentos especiales en función al volumen de compra, apoyo y promoción técnica para la venta, haciendo énfasis en las ventajas competitivas propias en relación con otros laboratorios, fijando premios de lealtad por alcanzar las metas de compra establecidas en los acuerdos comerciales.

Establecer prácticas de encuestas de satisfacción lo que permitirá obtener información de gran utilidad para la toma decisiones que puedan mejorar el desempeño de toda la organización.

### *Alianzas Estratégicas*

Con otros laboratorios que tienen una mejor red de distribución en un territorio específico y que no tengan productos que compitan directamente con los de Química Vet, de la misma manera este último puede comercializar productos de la competencia en aquellos territorios donde tenga mejores canales de distribución.

## **Selección de alternativa y justificación**

### *Plan de expansión del negocio.*

Misión: somos una empresa global, enfocada en la investigación y el desarrollo, manufactura y comercialización de una amplia gama de productos y servicios veterinarios.

Ofrecemos uno de los portafolios de productos más novedosos de la industria para la mayoría de las especies de producción y compañía, y buscamos satisfacer las necesidades de quienes los crían y los cuidan.

### *Objetivos Generales*

Alcanzar y mantener posiciones de liderazgo en los mercados en los que operamos, creando valor para nuestros clientes, accionistas y empleados al contribuir al éxito constante de nuestros clientes; proveemos productos de alta calidad, novedosos y sobre todo soluciones eficientes.

Nuestro objetivo es ser el socio de elección de veterinarias, productores y propietarios mediante los más altos estándares de calidad, profesionalismo e integridad. El objetivo de este proyecto es incrementar las ventas buscando nuevos territorios, nuevos distribuidores y nuevos productos que puedan satisfacer la demanda del mercado. La venta se logrará posicionándose en donde actualmente no se tiene presencia directa y aunado a esto se reforzará las posiciones actuales. El proyecto busca un crecimiento del 130% en el presupuesto de ventas mismo que se llevará a cabo en cinco años.

Como podemos observar (anexo 2) el mercado por especie es muy amplio y presenta grandes oportunidades, lo que nos permitirá el crecimiento proyectado. Asimismo, se han identificado los elementos que debemos fortalecer en cada uno de los mercados para lograr nuestra meta (anexo 3) ya que estas son las llaves que nos permitirán el desarrollo.

Los Estados en los que nos debemos enfocar son: Chihuahua, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas y Yucatán (ver anexo 4) este último, aunque no cuenta con las condiciones económicas de los anteriores se convierte en un área de oportunidad al tener las empresas porcinas más grandes de México y por lo tanto con una gran producción. Hemos identificado que el mercado meta se encuentra empresas ganaderas más importantes en cada uno de los Estados mencionadas en el anexo antes señalado.

Es necesario introducir nuevos productos que se clasifican en tres categorías:

- Productos de nueva existencia en QuimicaVet que están listos para su lanzamiento, como puede ser la Porcilina entre otras.
- Traer a México productos que fabrica el laboratorio para otros países y que nos permitirían competir con los líderes del mercado.
- Productos que necesitamos obtener de terceras personas ya que no tenemos un producto viable para poder competir.

Para el desarrollo de productos propios recomendamos la adquisición de un laboratorio con planta de producción en México que satisfaga las necesidades del mercado nacional como internacional aprovechando un tipo de cambio competitivo y los tratados de libre comercio que el país tiene sobre todo con Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. Adicionalmente es necesario fortalecer la estructura de ventas cambiando al Director Nacional de Ventas por una persona más propositiva, que apoye la visión de futuro del negocio y que asuma el riesgo de los nuevos tiempos. Asimismo, es necesario contratar cinco representantes para los estados que se van a desarrollar.

Cabe señalar que mejorar los canales de comunicación con la casa matriz es de vital importancia para el logro del objetivo ya que deben comprender nuestra cultura y la forma de hacer negocios en México, así como estar conscientes de todos los requerimientos que la autoridad pide en nuestro país.

### *Conclusiones*

- Con este proyecto se busca que el laboratorio pase del decimosegundo lugar al octavo lugar de posicionamiento de mercado en relación con la competencia.



- Las áreas con mayor potencial son: ganado de engorda, ganado porcino y pequeñas especies.
- Posicionarnos en los estados donde no tenemos presencia directa.
- Aumentar los márgenes de utilidad
- El crecimiento de la inversión.

## CONCLUSIONES

En el ambiente empresarial, todas las organizaciones tienen las mismas oportunidades de éxito, pero son las decisiones estratégicas acertadas, que se tomen en cada paso de la cadena de valor, lo que le puede dar ventaja sobre las demás. Estas elecciones son en extremo complejas y aventuradas cuando las tomamos en un ambiente de incertidumbre, y carecemos de premisas claras que nos permitan reducir el riesgo para acercarnos a nuestros objetivos. Por lo que es de vital importancia encontrar una metodología de análisis.

El método de análisis del caso es una oportunidad para aprender más sobre el proceso de toma de decisiones en las empresas. Lo importante en la discusión son los diferentes puntos de vista que tienen los participantes, producto de su experiencia y conocimiento para llegar a conclusiones.

Cada elección estratégica si está bien soportada puede ser la correcta, pero lo importante es considerar que la evaluación de las estrategia permite a las organizaciones capitalizar sus fortalezas internas conforme se desarrollan y aprovechar las oportunidades externas, convertir las amenazas en retos y disminuir las debilidades internas antes que le causen un daño, y que el papel del estratega es examinar y diagnosticar la situación, formular estrategias que luego implementarán y evaluarán de manera sistemática para mejorar continuamente; es el responsable de hacer avanzar a la organización hacia la visión de futuro sin dejarse llevar por las fuerzas del entorno donde se desarrolla.

Química Vet, después de tres décadas de operar en México y, una vez que ha dejado claro cuál es la misión y visión del negocio al que pertenece, sigue encontrando nuevas oportunidades de crecimiento. Es por eso que se decide incursionar en nuevas áreas geográficas del país y también se arriesga en el lanzamiento de nuevos productos para aprovechar los

crecientes mercados que se están generando. Esto será posible, ya que la empresa tiene productos que la diferencian de sus competidores.

Pero lo más importante es entender que la implementación exitosa de la planeación estratégica en una empresa depende de la cooperación de todos los involucrados en el proceso de cambio. En nuestro caso se necesita el apoyo decidido de los departamentos de Mercadotecnia y Ventas para reforzar la entrada en las nuevas zonas del país que se pretenden desarrollar y el posicionamiento de nuevos productos, pero este esfuerzo serían pasos aislados sin la participación de todos los departamentos involucrados como: Importaciones, Registros, Asistencia Técnica, Administración y Finanzas. Es por ello que se debe promover un ambiente de integración donde todos los participantes estén motivados, se aclaren sus dudas y se sientan parte del proyecto, entendiendo la importancia que todos tienen para el logro del mismo.

Asimismo, es importante enlazar los lazos con los distribuidores para mejorar su lealtad y, de esta manera, aumentar las sinergias en la cadena de suministro. Todo esto nos permite reflexionar que cada una de las partes que intervienen en el desarrollo de un negocio, son piezas clave que debemos analizar y optimizar constantemente si queremos seguir potencializándonos en el mercado.

En el transcurso del caso podemos observar que el papel que juega el consultor en el desarrollo de las empresas es también fundamental, ya que es él quien aporta una visión objetiva de la situación, al no estar comprometido con ninguna de las alternativas. Asimismo, brinda un *know how* que permite diagnosticar la situación, elaborar el plan de acción y apoyar su implementación, poniendo al servicio de las empresas una visión holística, producto de su experiencia y conocimiento del entorno.

Las empresas a su vez contratan los servicios de consultoría, buscando aumentar su capacidad de gestión y eficiencia, pero qué difícil es un entorno de alta incertidumbre poder tener

premisas certeras que nos permitan tomar decisiones correctas para llevar a las empresas de su estado actual a una visión de futuro, y así al cumplimiento de sus objetivos. Este camino sólo será posible recorrerlo si existe un esfuerzo y compromiso conjunto entre el consultor y su cliente.

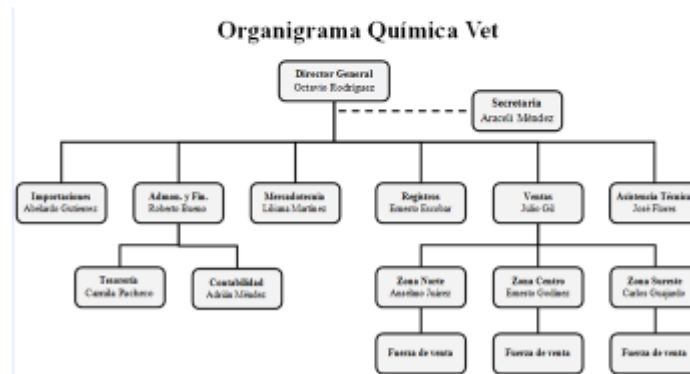
## BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo* (1er ed. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica. (s.f.). *Directorio Interno*. Recuperado el 8 de febrero de 2016, de CANIFARMA.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11 ed. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- El futuro de los productores veterinarios en México*. (s.f.). Recuperado el 9 de febrero de 2016
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias* (11 ed. ed.). México: Cengage Learning.
- Hill, C. W. (2015). *Negocios internacionales: cómo competir en el mercado global* (10 ed. ed.). México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Censo Económico 2009*. Recuperado el 7 de febrero de 2016, de INEGI.
- Koontz, H., Heinz, W., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global* (14 ed. ed.). México: McGraw Hill.
- Porter, M. E. (1988). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia* (1er ed. ed.). México: Cecsca.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administración* (5ta ed. ed.). México: Prentice Hall.
- Stephano, A. (16 de abril de 2012). *Situación de la porcicultura mexicana*. Recuperado el 25 de febrero de 2016, de Porcicultura: [http://www.porcicultura.com/porcicultura/home/articulos-interior.asp?cve\\_art=865](http://www.porcicultura.com/porcicultura/home/articulos-interior.asp?cve_art=865)
- Vázquez María, Esparza, I., García, C., & Velasco, R. (2009). *Estrategias de mercadotecnia en el sector porcícola para posicionarse en el mercado*. Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.

Waterman, R. (1987). *The Renewal Factor: How The Best Get and Keep the Competitive Edge*. New York:  
Bantam.

# ANEXOS

## Anexo 1: Organigrama



## Anexo 2: Mercado total por especie y tendencia

Especie	Total País 07	Total País 00	Tendencia	Unidad
Vacas lecheras	34,491k	34,480k	11k	Litros
Ganado de carne	3,239k	2,429k	810k	Cabezas
Equino	1,329k	1,320k	9k	Cabezas
Porcino	9,021k	7,998k	1,023k	Cabezas
Gallinas ponedoras	85,492k	83,440k	2,052k	Cabezas
Pollo tomatero	18,470k	15,674k	2,796k	Cabezas
Pequeños animales	Ferros 18,000k Gatos 4,500k	No disponible	No hay	Cabezas

## Anexo 3: Elementos clave por segmento

Cuestiones clave	Ganado Diario Carne	Equino	Porcino	Pequeños animales
Los precios de venta neto de acuerdo con el mercado local		✓	✓	
Soporte técnico			✓	✓
Estrategias de marketing	✓	✓	✓	
No distribuidores exclusivos	✓		✓	



## Anexo 4

# Chihuahua

- **Economía**

A partir de 2005, la economía de Chihuahua representa el 4.5% del producto interno bruto de México o 29,825 millones de dólares. La economía de Chihuahua cuenta con un fuerte enfoque en la fabricación orientada a la exportación (es decir, las maquiladoras). A partir de 2005, 329,839 personas se emplean en el sector de fabricación. Hay más de 406 empresas que operan bajo el programa IMMEX.

- **Fauna**

La fauna en el estado es tan diversa como la flora y varía en gran medida debido a la grandiferencia en los climas.

Estadísticas	
Ganado bovino de leche (Miles de litros)	2,529
Cabezas de ganado bovino de carne	383,336
Cabezas equinas	88,099
Cabezas de ganado porcino	79,050
Gallinas ponedoras	62,960
Pollos de engorda	87,376

Cientes objetivo:

- ALCODESA
- Unión Regional de Ganado de Chihuahua

# Sinaloa

## • Economía

Las principales actividades productivas de Sinaloa son la agricultura, la pesca, la ganadería, el comercio y la industria. Los productos obtenidos de estas actividades se utilizan tanto para el consumo local y nacional. La agricultura produce tomates, ejotes, maíz, trigo, sorgo, patatas, soja, café de azúcar y la calabaza. Sinaloa es el estado más prominente en México en términos de la agricultura y, además, tiene la segunda mayor flota pesquera. Ganadería produce carne, embutidos, queso y leche también crema agria. Cannabis y opio también se cultivan en grandes cantidades en esta región.

Estadísticas	
Ganado bovino de leche (Miles de litros)	1,474
Cabazas de ganado bovino de carne	118,651
Cabezas equinas	16,642
Cabazas de ganado porcino	281,263
Gallinas ponedoras	4,251,341
Pollos de engorda	0

Clientes objetivo:  
 Asociación Local Ganadera de Porcicultores de Culiacán.  
 Asociación Ganadera Local de Productores de Cerdo de Los Mochis.  
 Unión Ganadera Regional de Sinaloa.

# Sonora

## • Economía

A pesar de un terreno accidentado y un clima duro, Sonora, al igual que el resto del norte de México, es rica en recursos minerales. Esto ha dado lugar a una historia de la autosuficiencia y muchos ven a sí mismos como los herederos de una tradición pionera.

En el 2000, el producto interno bruto (PIB) del estado fue 40,457 millones de pesos, que representan el 2,74% del total del país. En 2008, el Servicio de Inversores Moody dio al Estado un A1.mx (México) y Baa1 clasificaciones (globales), en su mayoría basados en su fuerte base económica.

El estado tiene una mano de obra altamente calificada y fuertes lazos con la economía de EE.UU., sobre todo debido a su frontera compartida con Arizona. Esta enlaces afectan a diversos sectores de la economía del estado.

Sonora es uno de los estados más ricos de México con el PIB per cápita un 13% superior a la media, y el crecimiento del PIB supera generalmente el resto del país, con un crecimiento del 8,4% en 2008 en comparación con el promedio nacional de 4,8%. El éxito económico del estado, en especial sus sectores industriales y agrícolas, así como la frontera, han atraído a un gran número de migrantes en el estado, desde las partes central y sur de México.

## Ganado

En 2001, el estado produjo 1,477,888 Cabezas de ganado vacuno, cerdos, 1,229,297 38,833 33,033 ovejas, cabras, caballos y 83,260 11988352 Cabezas de gallos y gallinas. La forma disponible de terreno semiárido relativamente barato, junto con la proximidad a los mercados de Estados Unidos, se concentra la producción de ganado en Sonora y otros estados del norte.

Estadísticas		Cilentes objetivo:
Ganado bovino de leche (Miles de litros)	1,139	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación Ganadera Local de Porcicultores de Cajeme.</li> <li>• Asociación Ganadera Local de Productores de Cerdo de Hermosillo.</li> <li>• Asociación Ganadera Local de Productores de Cerdo de Huatabampo.</li> <li>• Unión Ganadera Regional de Sonora.</li> </ul>
Cabezas de Ganado bovino de carne	289,573	
Cabezas equinas	49,925	
Cabezas de ganado porcino	1,695,043	
Gallinas ponedoras	5,967,053	
Pollos de angorda	1,243,431	

# Tamaulipas

## • Economía

El norte de Tamaulipas comparte su cultura económica con la de Texas y se caracteriza principalmente por la agricultura y el fuerte crecimiento en todos los sectores industriales. Esta región es el hogar de muchas de las maquiladoras, fábricas propiedad de empresas extranjeras, pero trabajadas por los mexicanos, sobre todo por las mujeres.

La economía del sur de Tamaulipas se basa principalmente en las industrias petroquímicas. Hay plantas de producción petroquímicas alrededor de Altamira, así como un puerto principal de contenedores de la costa del Golfo, instalaciones de la refinería de Ciudad Madero y muchas empresas de servicios de apoyo a la industria petrolera en Tampico, así como un importante puerto de carga general y granel. [10] También son de importancia las industrias de turismo y pesca.

A partir de 2005, la economía Tamaulipas representa el 3,3% del producto interno bruto de México o 21,664 millones de dólares. economía de Tamaulipas tiene un fuerte enfoque en la fabricación orientada a la exportación (es decir maquiladora / INMEX). A partir de 2005, 258,762 personas se emplean en el sector de fabricación. La inversión extranjera directa en Tamaulipas fue 386,2 millones de dólares para el año 2005.

Estadísticas	
Ganado bovino de leche (Miles de litros)	478
Cabezas de ganado bovino de carne	243,742
Cabezas equinas	30,259
Cabezas de ganado porcino	141,074
Gallinas ponedoras	8,924
Pollos de engorda	0

### Cientes objetivo:

- SPR La India de San Fernando, RS
- SPA del Plan de Alvaraz, SPR RL
- AGLP de Reynosa.
- Unión Ganadera Regional de Tamaulipas.

# Yucatan

## • Economía

El reto al que se enfrenta cada administración en Yucatán está relacionada con la lucha contra la pobreza extrema que afecta a toda la región sureste. Al cierre de año, el gobernador del estado, Rolando Zapata Bello, declaró que el crecimiento de la economía de Yucatán superó el medio nacional, lo que demuestra que Yucatán es hoy un lugar seguro para invertir y está en camino a una mejor economía.

Más del 60% del PIB se compone de donaciones de los servicios comunes, sociales y personales, el turismo y los servicios financieros, seguros y actividades inmobiliarias, de acuerdo con la edición 2006 de los Sistemas Nacionales de México, Editorial por el INEGI.

El gobierno del estado ha puesto en acción varios mecanismos que han resultado en un aumento en la apertura de las sociedades mercantiles (en 2006 se abrieron 1,114, lo que representa una acumulación de capital inicial de más de 650 millones de pesos), y en el periodo de 1994-2006, las inversiones extranjeras llegaron a 463 millones de dólares. La estadística de paro en el último trimestre de 2006 fue de sólo el 1.8%. En el comercio exterior, las obras de artesanía hechas hasta el 73% de la exportación total en el 2006. La producción artesanal de Yucatán se distingue por la alta calidad de su mano de obra. Yucatán ofrece una amplia cartera de 1,500 cosas para la exportación, tales como muebles, la miel y el polen, artesanías, chocolates, alimentos, incluidos soslil, fibra biodegradable que es atractivo para las sociedades del primer mundo, incluyendo artículos de uso diario del hogar, tales como esponjas de cocina.

Estadísticas	
Ganado bovino de leche (Miles de litros)	132
Cabezas de Ganado bovino de carne	91,944
Cabezas equinas	6,557
Cabezas de Ganado porcino	241,999
Gallinas ponedoras	3,656,783
Pollos de engorda	2,320,940

Cliente objetivo:

- Asociación Ganadera Local de Porcicultores de Yucatán
- Grupo Mexicana de Productores de Yucatán.
- Unión Ganadera Regional de Yucatán.

