



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
en Celaya



**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO EN CELAYA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS**

**“Plan estratégico para una microempresa que provee a la  
industria metalmecánica en Celaya, Gto.”**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**PRESENTA:  
Erick Ricardo Corona Rosales**

**DIRECTOR DE TESIS:  
Dra. Alicia Alma Alejos Gallardo**

**CELAYA, GTO.**

**ENERO DE 2020**

## OFICIO DE LIBERACIÓN DE TESIS



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
en Celaya

"2020 Año de Leonor Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

Celaya, Gto., 22/ Junio/2020  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN  
OFICIO NO. CEA/129/2020  
Asunto: Liberación de Tesis.

**DR. JOSÉ LÓPEZ MUÑOZ**  
DIRECTOR  
PRESENTE

Por este conducto me permito comunicarle que él (la) C. Erick Ricardo Corona Rosales, ha terminado satisfactoriamente la realización de su Proyecto de Tesis titulado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MICROEMPRESA QUE PROVEE A LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN CELAYA, GTO."; con el cual cubre el total de los créditos marcados en el plan de estudios de la Maestría en Gestión Administrativa, por lo tanto, puede seguir adelante con los trámites legales que procedan.

Sin otro particular reciba un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**

*La técnica por un México mejor.*

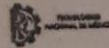
**DRA. ALICIA ALMA ALEJOS GALLARDO**  
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN

C.p. Depto. Servicios Escolares  
Expediente

JPCG/lemd.



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
en Celaya

**AREA DE POSGRADO  
EN ADMINISTRACION**



Av. Antonio García Cubas #600 esq. Av. Tecnológico, Colonia Alfredo V. Bonfil, C.P. 38010  
Celaya, Gto. Ap 57, Conmutador 01 (461) 611 75 75 e-mail: [lince@itcelaya.edu.mx](mailto:lince@itcelaya.edu.mx)  
[www.tecnm.mx](http://www.tecnm.mx) | [www.itcelaya.edu.mx](http://www.itcelaya.edu.mx)

## OFICIO DE AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

## **DEDICATORIAS**

Quiero dedicar este trabajo a mi familia que siempre me ha apoyado incondicionalmente en todas las metas que me he propuesto. Y a la empresa que hemos venido desarrollando y que finalmente es el principal motivador de nuestros esfuerzos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mi padre por su paciencia y tolerancia, que aun sabiendo y viendo los conflictos que generaba mi ausencia en el trabajo, supo esperar y sumar su esfuerzo para salir adelante. Por escuchar y tomar en serio todas las ideas y compromisos que se fueron generando para el crecimiento de la empresa, sé que muchos cambios han sido difíciles y agradezco el esfuerzo en que este trabajo sea un parteaguas para volver realidad nuestros sueños.

Gracias a mi madre por ser ese apoyo incondicional, por preocuparse por mi salud física y mental durante el desarrollo de este trabajo, por estar ahí a la expectativa de lo que pudiera necesitar y siempre buscar dar un poco más de lo que podría necesitar.

Quiero agradecer a aquellas personas que estuvieron conmigo al inicio de este proyecto (amigos y conocidos) que, aunque algunos no terminaron conmigo este proyecto, estuvieron ahí de alguna manera cuando los necesitaba, ya que no hay reto más grande que mi deseo de querer lograrlo.

Finalmente quiero agradecerá mi tutora la Dra. Alicia Alma por su paciencia, dedicación y apoyo que me brindó para lograr este objetivo.

## RESUMEN

La empresa objetivo de esta investigación tiene su sede en la ciudad de Celaya, Gto., es de tipo familiar y se dedica a ser proveedora de maquinaria y herramienta para la industria metalmecánica. Había estado laborando por cinco años consecutivos con un crecimiento constante, sin embargo, en los dos últimos éste fue disminuyendo hasta un punto alarmante, donde se llegó a considerar que estaba en riesgo su preservación. Su estudio afirmó lo que han referido quienes se han dedicado a la indagación de este tema, mencionando como un elemento fundamental para la supervivencia de este tipo de organizaciones el control administrativo y financiero. La culminación del trabajo contribuyó a la elaboración de un plan estratégico gracias al empleo de diferentes herramientas que fueron utilizadas, buscando cómo impulsar el negocio de manera constante para que pueda no solo mantenerse en el mercado, sino incrementarlo por un largo periodo de tiempo, y así consolidar su participación en él. Finalmente, el diseño del plan que fue implementando en paralelo y que se planeó para los próximos tres años, gracias al diagnóstico realizado a través de diferentes técnicas que se utilizaron para conocer sus fortalezas y debilidades, dio como resultado una estrategia ofensiva y las acciones que deberán respaldarla están relacionadas con una consciente selección y evaluación de ellas. Se espera que al término de su ejecución se logre convertir en una empresa exitosa, ordenada y profesional administrativamente hablando.

## **ABSTRACT**

The target company of this research is based in the city of Celaya, Gto., It is a family business and is dedicated to be a supplier of machinery and tools for the metalworking industry. He had been working for five consecutive years with a constant growth, however, in the last two years this has decreased to an alarming point, where its preservation was considered at risk. This study affirmed what those who have dedicated themselves to the investigation of this subject have mentioned, mentioning administrative and financial control as a fundamental element for the survival of this type of organization. The culmination of the work contributed to the elaboration of a strategic plan thanks to the use of different tools that were used, seeking to constantly boost the business so that it cannot only stay in the market, also increase it for a long period of time, and thus consolidate your participation in it. Finally, the design of the plan that was implemented in parallel and which was planned for the next three years, thanks to the diagnosis made through different techniques that were used to know its strengths and weaknesses, resulted in an offensive strategy and the actions that must support it are related to a conscious selection and evaluation of them. It is expected that in the end of its execution it will become a successful, orderly and administratively professional company.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIAS .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.3. Justificación .....	4
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. Objetivo general .....	5
1.4.2. Objetivos específicos .....	5
1.5 Preguntas de investigación.....	5
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 Entorno externo de la organización .....	7
2.2 Clasificación de las empresas en México .....	8
2.3 Las microempresas y sus características .....	9
2.4 Las industrias manufactureras y el sector metalmecánico .....	10
2.5 Las empresas familiares sus fortalezas y debilidades .....	11
2.6 La administración estratégica .....	13



---

2.6.1. La estrategia y su importancia .....	15
2.7 La planeación estratégica.....	16
2.7.1 Ventaja competitiva.....	20
2.8 Los planes tácticos y las áreas funcionales.....	21
2.8.1 La función financiera .....	21
2.8.2 La función de recursos humanos .....	23
2.8.3 La función de mercadotecnia .....	25
2.9 Etapas del proceso de administración estratégica .....	25
2.10 El diagnóstico empresarial .....	27
2.10.1 Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas .....	28
2.10.2 La matriz para corregir, afrontar, mantener y explotar .....	31
2.11 Los tipos de estrategias y sus características .....	33
2.12 Factores críticos de éxito .....	37
2.13 Indicadores clave de resultados .....	38
2.14 Trabajos afines.....	39
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>43</b>
3.1 Tipo de estudio .....	44
3.2 Marco de actuación.....	45
3.3 Supuestos.....	51
3.4 Técnicas de análisis administrativo.....	51
3.4.1 Análisis externo.....	51
3.4.2 Análisis interno.....	53
3.4.3 Matriz de priorización para la toma de decisiones .....	55
3.4.4 Matriz FODA .....	56

---

3.4.5 Matriz MECA.....	56
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
4.1.1 Resultados históricos de la empresa y su perspectiva .....	59
4.1.2 Limitantes que se presentaron durante la investigación .....	61
4.1.2.1 Primer escenario de la empresa .....	61
4.1.2.2 Segundo escenario de la empresa .....	61
4.1.2.3 Tercer escenario de la empresa .....	63
4.1.3 Resultados del análisis .....	64
4.1.3.1 Análisis externo.....	64
4.1.3.2 Análisis interno.....	69
4.1.3.3 Información para la toma de decisiones .....	74
4.1.3.4 Integración de los resultados a la matriz FODA.....	78
4.1.3.5 Matriz MECA.....	80
4.1.4 Sobre las estrategias preliminares.....	80
4.2. Discusión de los resultados obtenidos.....	84
<b>CAPÍTULO 5. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>85</b>
5.1 Identidad de la empresa .....	86
5.2 El organigrama de la empresa.....	86
5.3 Marco temporal a través de un cronograma .....	87
5.4 Los recursos de la empresa.....	88
5.4.1 La organización del elemento humano .....	88
5.4.2 Los recursos financieros.....	89
5.4.3 Los recursos materiales.....	89
5.5 Factores clave de éxito .....	89

---

5.6 Estrategias generales .....	90
5.7 Desarrollo de tácticas por áreas .....	92
5.8 Plan de acción a realizar.....	95
5.9 Indicadores .....	109
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>111</b>
Conclusiones .....	112
Recomendaciones .....	114
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>
ANEXO 1 .....	121
ANEXO 2 .....	124
ANEXO 3 .....	125
ANEXO 4 .....	126
ANEXO 5 .....	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Proceso de administración estratégica.....	15
Figura 2.2 Tipo de planes.....	18
Figura 2.3 Vinculación de capital.....	22
Figura 2.4 Proceso de planeación.....	27
Figura 2.5 Matriz FODA.....	31
Figura 2.6 Estrategias clásicas de Michael Porter.....	33
Figura 3.1 Proceso cualitativo .....	45
Figura 3.2 Esquema para el análisis de la empresa.....	47
Figura 3.3 Modelo de referencia para el desarrollo del plan estratégico .....	50
Figura 3.4 Diagrama del MECA.....	56
Figura 4.1 Primer organigrama de la empresa .....	59
Figura 4.2 Resultado de la integración de la matriz FODA y MECA .....	79
Figura 5.1 Organigrama orgánico de la empresa.....	87
Figura 5.2 Cronograma de actividades principales .....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Estratificación de empresas.....	8
Tabla 2.2 Análisis de estrategias a través de la matriz CAME .....	32
Tabla 2.3 Estrategias alternativas .....	35
Tabla 3.1 Tabla para el análisis de factores externos .....	52
Tabla 3.2 Análisis de capacidades internas .....	53
Tabla 3.3 Matriz para la toma de decisiones .....	55
Tabla 4.1 Resultados del análisis externo .....	65
Tabla 4.2 Resultados del análisis interno .....	69
Tabla 4.3 Resultado de la identificación de las fortalezas y su ponderación.....	74
Tabla 4.4 Resultado de la identificación de debilidades y su ponderación.....	75
Tabla 4.5 Resultado de la identificación de las amenazas y su ponderación.....	77
Tabla 4.6 Resultado de la identificación de las oportunidades y su ponderación.....	77
Tabla 4.7 Descripción de las fortalezas.....	80
Tabla 4.8 Descripción de las oportunidades.....	81
Tabla 4.9 Estrategias y actividades ofensivas propuestas de primera instancia en base al resultado MECA-FO .....	83
Tabla 5.1 Plan táctico de RRHH.....	94
Tabla 5.2 Plan táctico de ventas y marketing .....	94
Tabla 5.3 Plan táctico de diseño e innovación. ....	95
Tabla 5.4 Plan táctico de finanzas.....	95
Tabla 5.5 Resumen del plan estratégico de la empresa .....	96

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Antecedentes

Este estudio se centra en una empresa familiar que se dedica a la compraventa de herramientas para la industria metal mecánica, aunque sin limitarse a ese tipo de industria realmente. Tiene su fundamento y filosofía en buscar soluciones a los problemas del cliente, siendo esto la principal fuente de ventas y cultura empresarial.

Comenzó en el año 2013 como iniciativa de una persona que vio un déficit en el servicio brindado a esta industria en la zona de Celaya, Apaseo el Grande y Apaseo el Alto. Ha tenido un crecimiento económico gradual durante los cinco años transcurridos, pero desde el año 2017 se ha encontrado en una situación de incertidumbre en la que no se sabe “¿qué sigue?”. Durante este tiempo, esta organización ha trabajado únicamente bajo la idea de seguir aumentando sus ventas y reinvertir todo lo que sea posible.

Durante el primer año laboral de la empresa y para cumplir con las disposiciones fiscales, se contrató un servicio web de facturación para poder satisfacer los requisitos que se exigían a la empresa, pero este servicio se limitaba únicamente a esa función. Ya que desde un principio se decidió mantener un volumen bajo de inventario, no se vio necesario contar con un sistema de control administrativo más complejo que el utilizado en ese momento. Para poder realizar los documentos fiscales se recibió el apoyo de un integrante de la familia, que al principio no utilizó un procedimiento ajeno al propio de facturación. Este sistema contratado brindaba la facilidad de realizar documentos válidos fiscalmente desde cualquier lugar, por lo que el trabajo de casa ofreció una gran ventaja competitiva.

Con el tiempo y gracias al crecimiento que fue obteniendo la empresa, empezó a generar un pequeño inventario que comenzaba a crecer por las actividades naturales del giro comercial (venta de productos frecuentes, devoluciones, entre otros), por lo que fue necesario implementar un sistema que utilizara más herramientas administrativas, tanto para el control de inventario, como de proveedores y clientes. Es así como se contrató

el sistema administrativo *Logical Concept*. Sin capacitación, ni planeación sobre su uso o sus componentes y objetivos, su implementación generó complicaciones a las actividades normales durante por lo menos par de meses, aun cuando para esté momento ya se tenía a una persona dedicada al uso e implementación de esta herramienta.

Durante este tiempo también se decidió usar diferentes tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) para mejorar el desempeño del personal y posicionar la empresa, aprovechando los equipos de cómputo, el internet y la telefonía móvil con la que se contaba, así como hacer uso de servicios gratuitos como son la suite de Google y las redes sociales de *Facebook, Twitter e Instagram*. Se implementaron servicios de pago como el paquete bancario de página web, correo personalizado y la banca en línea. Todo esto fue posible gracias a los conocimientos en sistemas computacionales de uno de sus integrantes que se sumó al equipo dando como resultado tres personas ya dedicadas al nuevo negocio y que pudo implementar estos servicios que, sin esto, se habrían generado aún más conflictos.

Para el fin de todo esto, se tenía un equipo de tres personas cumpliendo funciones específicas, uno encargado de las ventas, otro de la facturación y los medios digitales y una más dedicada a la cobranza.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Existe una deficiencia de control administrativo y financiero en el caso de estudio, que pone en peligro su supervivencia a largo plazo, ya que todas las decisiones que se han tomado se han hecho sin ningún tipo de planeación, además que se ha dirigido de forma empírica. La falta de un plan estratégico en una empresa genera más complicaciones de lo que se podría esperar, bien dicen los especialistas que si no sabes a donde ir no tiene importancia el camino que tomes, y es que sin objetivos que cumplir, ni una visión de



futuro, ni procesos claros, una empresa se puede perder con facilidad en un océano de posibilidades y desaparecer de un momento a otro como negocio.

La mayoría de las microempresas como la de este caso de estudio trabajan de esta manera, llegan a un punto donde falta capital humano y financiero, falta equipo, conocimientos y otros recursos que difícilmente se pueden visualizar sin un análisis previo y que lo único que queda es hacerlo de manera post facto. Ésta como muchas otras, trabajan con la intuición de que hay que aprovechar la oportunidad de negocio rápido (Molano, 2018).

### **1.3. Justificación**

Las microempresas son altamente vulnerables a los cambios del entorno, la falta de un plan estratégico podría llevar a la bancarrota a cualquier negocio de esta índole. Por lo tanto, para evitar que esta empresa de estudio se vea afectada por los problemas más comunes a los que se asocia una organización de este tipo, se investigará y se propondrá un modelo de plan estratégico para su implementación y los resultados que podrá obtener con ello.

Para esto, la empresa del caso de estudio brinda la oportunidad de poner a disposición del investigador la información relevante que necesite en el momento en que lo requiera. Esta ventaja permitirá de antemano poder obtener datos verídicos, puntuales y oportunos, algo que le da valor a este estudio. De tener resultados favorables, se habrá logrado concretar el camino correcto a su crecimiento, favoreciendo a la generación de empleos, al crecimiento industrial del bajío y su competitividad en el mercado.

### **1.4. Objetivos**

El propósito de este estudio de caso es desarrollar un plan estratégico Para ello se seguirá el proceso administrativo, obteniendo primeramente información para el

desarrollo de un análisis FODA cruzado para, finalmente, proponer, analizar, seleccionar y formalizar estrategias que impulsen el desarrollo de esta organización.

#### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico con alcance de tres años para una microempresa comercial que provee a la industria metalmecánica en Celaya, Gto., a fin de proponer estrategias que impulsen su desarrollo.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar las áreas de oportunidad de la empresa a través de un análisis interno y externo.
- Indagar en cuáles son las estrategias adecuadas para las áreas de oportunidad que se han identificado como prioritarias.
- Examinar las estrategias consideradas como más adecuadas para la organización.
- Formalizar las estrategias seleccionadas en un plan estratégico.

#### **1.5 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es el estado actual de la empresa?
2. ¿Por qué este negocio se ha ido estancando con el tiempo?
3. ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para la empresa de estudio?

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Entorno externo de la organización

El entorno juega un papel central en el accionar de las organizaciones, ya que, proporciona al investigador elementos que le permiten realizar una apreciación de la realidad. Muchos aspectos del entorno resultan ser relativamente fácil de acceder para los actores, ya que deben ser considerados en el momento de tomar diversas decisiones. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018) en el periodo del primer trimestre de 2013 al mismo trimestre de 2018, la economía de México (medida a través de su Producto Interno Bruto –PIB-) registró una tasa real de crecimiento promedio anual de 2.73%, mientras que la industria manufacturera observó una de 2.70%.

La tasa de crecimiento real promedio anual para el periodo del primer trimestre de 2013 al mismo trimestre de 2018, para cada una de las ramas de actividad de la industria manufacturera relacionadas a la labor de esta empresa: fabricación de maquinaria y equipo (4.40%), fabricación de productos metálicos (3.10%), fabricación de productos a base de minerales no metálicos (2.87%), otras industrias manufactureras (2.77%), industria del plástico y del hule (2.51%), industrias metálicas básicas (1.42%) y fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón (-12.44%) (INEGI, 2018).

En el Bajío y en particular la ciudad de Celaya se tiene la característica de que está en una zona de gran crecimiento industrial, por ende, si éste se conserva lo lógico es que las ventas y el desarrollo de las empresas se mantenga con relativa facilidad, pero los cambios en el entorno se presentan, éste se encuentra en constante movimiento y si las fortalezas no son lo suficientemente poderosas para contrarrestar las debilidades, aprovechar las oportunidades y contener las amenazas, el resultado no será satisfactorio.

Celaya está situada en la extensa planicie del Bajío, las llanuras cuaternarias que lo forman se encuentran a una altura media de 1,700 metros sobre el nivel del mar, y en su

subsuelo abundan los depósitos de gruesas capas de materias volcánicas. Está situado a los 101° 48' 55'' de longitud oeste del Meridiano de Greenwich y a los 20° 31' 24'' de latitud norte, su altura sobre el nivel del mar es de mil 752 mts. Limita al norte con el municipio de Comonfort, al este con los de Apaseo el Grande y Apaseo el Alto, al sur con el de Tarimoro, al oeste con los de Cortazar y Villagrán y al noroeste con el de Santa Cruz de Juventino Rosas. El área del territorio municipal comprende 553.23 kms. cuadrados, equivalente al 1.82% de la superficie total del estado de acuerdo con el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, 2018).

Debido a su localización en el territorio nacional por Celaya cruzan 2 de los 15 corredores troncales del país: México-Nuevo Laredo y Querétaro-Ciudad Juárez, lo que fortalece su conexión con el norte del país. Además de tener cercanos los corredores Manzanillo-Tampico con ramal a Lázaro Cárdenas, México-Nogales con ramal a Tijuana y del Altiplano, facilitando su conexión con ambos litorales, el centro y el noroeste de México (Trejo, 2017).

## 2.2 Clasificación de las empresas en México

El Diario Oficial de la Federación (DOF) de México divide a las empresas en cuatro estratos según el número de trabajadores y el monto de ventas anuales que son: micro, pequeña, mediana y gran empresa. A partir de la pequeña empresa se comienza a dividir los estratos en sectores comerciales, industriales y de servicio (ver tabla 2.1) (DOF, 2009).

Tabla 2.1 Estratificación de empresas

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93

	Industria y Servicios	Desde 50 hasta 11	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 100 hasta 31	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 100 hasta 51		
	Industria	Desde 250 hasta 51	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación de México, 2009.

Además, existen otras clasificaciones de empresas igualmente válidas pero que tienen marco contextual distinto. Uno de los criterios de clasificación de empresas más difundidos es por actividad o giro, donde se clasifican de la siguiente manera: a) industriales, que comprende las empresas que se encargan de transformar o extraer materias primas y que a su vez se pueden clasificar en extractivas o manufactureras; b) comerciales, son las empresas intermediarias entre el productor y el consumidor final, finalmente de; c) servicio, que como su denominación lo indica brindan un servicio y puede ser o no lucrativo.

Otro criterio es el origen del capital en la cual la clasificación es pública o privada. Las empresas públicas pertenecen al estado y son de carácter social, mientras que las privadas tienen un eminente fin lucrativo. Estas clasificaciones son solo por mencionar algunas.

### 2.3 Las microempresas y sus características

Los gerentes y dueños de grandes empresas diariamente tienen que tomar decisiones usando el conocimiento que han ido adquiriendo con el tiempo, para poder mantenerla o dirigirla a un crecimiento continuo. Las microempresas no son una exclusión a la regla, pero sí tienen características que las hace vulnerables a desaparecer con facilidad o estancarse con el tiempo, subsistiendo apenas para poder cumplir con las necesidades que el dueño y su familia tienen, ya que la mayoría de éstas no ha llegado a ese punto de equilibrio para que algún inversionista se interese en financiarla. Una característica

de los micronegocios es su estructura organizacional, varios de ellos son gestionados por una familia, en la que el dueño es el progenitor y sus trabajadores son miembros de ella (Maldonado, et al., 2017).

Rivero, Ávila y Quintana (2000) aseveran que “el término de microempresa debe hacer referencia a una pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios que para su creación no requiere de grandes inversiones de capital, con mucha adaptación al cambio y que pueden orientarse hacia el mercado con mayor rapidez y facilidad que otras empresas”.

Como ya se ha mencionado las microempresas son las más vulnerables a los cambios y factores externos y tienden a ignorar los internos. Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen hasta de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto (Secretaría de Economía, 2010).

Uno de los puntos más importantes de las microempresas es la capacidad que tienen para producir puestos de trabajo con un requerimiento bajo de capital. Al representar cerca del 95 por ciento de las empresas del país, se puede decir que éstas no son el eslabón débil de un capitalismo global por su potencial para enfrentar de manera innovadora el reto de la flexibilidad productiva (Tunal, 2003).

#### **2.4 Las industrias manufactureras y el sector metalmecánico**

Las características generales del sector metalmecánico van de acuerdo con el destino económico de los productos, comprende bienes de consumo, materias primas, servicios y bienes de capital. En las características tecnológicas se observa la presencia de maquinaria y laboratorios con tecnología de punta, control de procesos de producción, equipos de metrología, diseño asistido por computadora y herramientas de control

numérico en las medianas empresas y mayores, mientras que en las micro y pequeñas se tiende a usar tecnología tradicional o rudimentaria (Torres y Daza, 2013).

El ramo del sector metalmeccánico se está viendo altamente afectado por cambios en convenios internacionales como el Tratado de Libre Comercio, cambios en los aranceles a materias primas como el metal y el aluminio o las especulaciones del mercado que generan grandes diferencias en el precio del dólar.

## **2.5 Las empresas familiares sus fortalezas y debilidades**

Definiendo primeramente lo que es una empresa familiar, se dice que son aquellas cuya política o dirección está sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta fuerza se ejerce a través de la propiedad y a veces a través de la participación de miembros de la familia en la dirección (Davis, 1983). Esta definición establece una dimensión familiar basada en la propiedad, la dirección y la implicación de subsistemas interdependientes.

Mientras que Churchill y Hatten (1987) dicen que el factor que diferencia a una empresa familiar es la anticipación de que un miembro más joven de la familia asumirá el control y responsabilidad de la empresa. Es decir, hay un mayor énfasis en la transferencia generacional.

Finalmente, para Cabrera (1998) que hizo un estudio previo de las diferentes definiciones de la empresa familiar, llegó a la conclusión que todas esas definiciones tienen como común denominador la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional.

Sin duda las empresas de carácter familiar representan las unidades más numerosas en el país, según un estudio realizado por Banamex y *ProfitConsulting* éstas representan el 90%, mientras que según datos de la *Small Business Administration* y el *Bureau of Labor*



*Statistics*, menos del 30% avanzan con éxito a la segunda generación y sólo el 12% la tercera. (citado en Villafranco, 2015)

Otra peculiaridad importante por considerar sobre las características propias de una microempresa es que en su mayoría tienen una naturaleza del tipo familiar, ya que por lo general es en ese núcleo donde surgen las ideas, la necesidad y el apoyo, por la misma naturaleza social que conlleva. Sin embargo, dada la cercanía y ya que depende mucho de la educación y cultura de las personas, la empresa familiar resulta tener conflictos y características propias que en ocasiones resultan ser una ventaja o como en su mayoría, pueden obstaculizar el desarrollo de la empresa (Dueñas y García, 2017).

Algunas de las debilidades de la empresa familiar son el no contar con un organigrama con los puestos y las funciones de los diferentes cargos y no contar con las competencias gerenciales de quien funge como el dirigente, lo que causa que la informalidad de las relaciones familiares se le traslade al negocio, otra es la toma de decisiones, solución de problemas y manejo de conflictos, cuando la concentración de ellas recae sobre una sola persona con un liderazgo autoritario, las comunicaciones no efectivas, por la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo y el no contar con un plan de negocios por resistirse a la planificación, ya que suelen estar los dirigentes a confiar en su intuición y experiencia, aun cuando la planificación es fundamental para la supervivencia.

Por lo que corresponde a las fortalezas se encuentran la transmisión de la cultura familiar al entorno laboral, valores corporativos bien definidos, pasión de la familia por la misión de la empresa que se ve reflejada en una visión de continuidad, el clima familiar ayuda a crear un ambiente de trabajo cercano y amable con una atención directa y cercana con el cliente, en ocasiones requieren de una inversión menor a la de otras empresas, pues cuentan con algunos recursos para su desarrollo y funcionamiento como es su propia casa habitación, se puede desarrollar una carrera profesional de éxito y con un alto poder

de crecimiento, siempre y cuando se gestionen bien los conflictos personales, pues representa una gran opción de empleo (Belausteguigoitia, 2004).

## **2.6 La administración estratégica**

Un tema medular en este trabajo es la administración estratégica, y para esto es importante definir lo que es desde el punto de vista de varios autores. Charles Gareth (2009) considera que toda compañía, o por lo menos la mayoría, busca un mayor desempeño que el de sus rivales, por lo que él menciona que es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de la compañía. En esta definición se resaltan dos características importantes:

- a) Acciones estructuradas, es decir, que debe haber un orden y control de lo que se va a hacer.
  
- b) Desempeño, como el objetivo a mejorar en la empresa de manera general.

Sin embargo, a palabras de He (2012), no siempre el compromiso previo estratégico resulta una buena opción, pues éste puede contribuir a fallos en la competitividad cuando la compañía invierte en recursos específicos que no son adecuados para otros usos de desarrollo.

La administración estratégica es un proceso continuo que se utiliza para mantener a toda la organización como una mezcla homogénea con el ambiente en el que se desarrolla. Y para su elaboración es necesario seguir con ciertas directrices como lo menciona Lana (2008), el proceso involucra un análisis interno y externo de la organización (como lo hace el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas [FODA]), luego hay que establecer metas y objetivos que vienen siendo las directrices de la

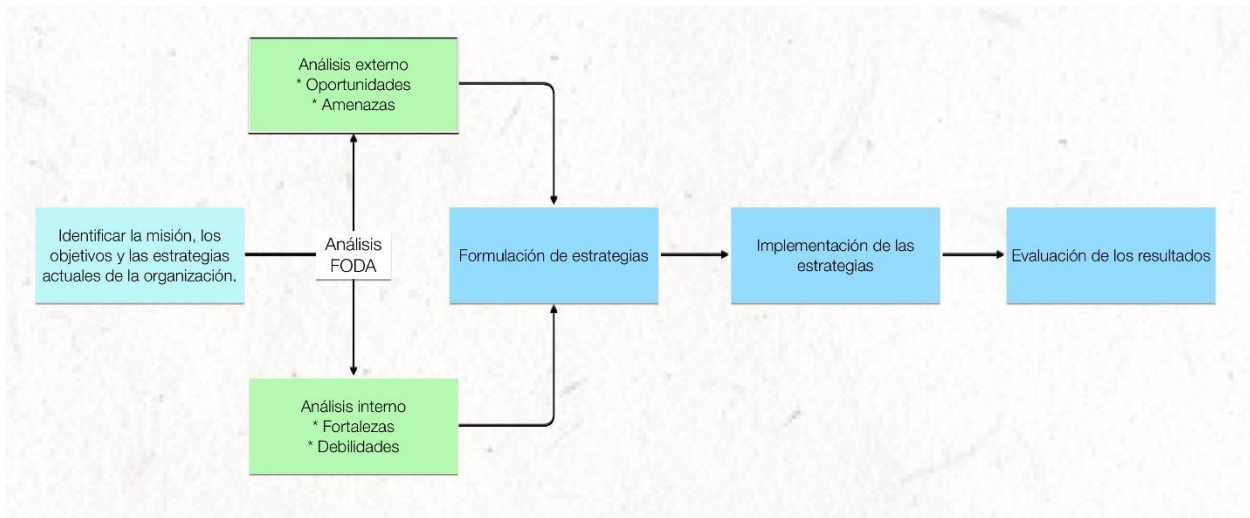
organización, enseguida se formula la estrategia o estrategias, se implementan y para saber si se va por buen camino se procede al control.

Continuando con las definiciones y perspectivas de otros autores sobre lo que es la administración estratégica, se tiene a Wheelen y Hunger (2007) donde indican que se trata de un conjunto de decisiones y acciones claramente administrativas pero que determinarán el rendimiento a largo plazo de la empresa u organización, y que al igual que Lana (2008), debe incluir un análisis interno y externo, la formulación de la estrategia, su implementación, evaluación y control. Este autor agregó a su definición la parte de evaluar que la estrategia implementada haya sido la adecuada o haya que recalibrarla.

David (2013) lo define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Acentuando la parte multidisciplinaria comentando que es precisamente al integrar el marketing, las finanzas, la contabilidad, producción, investigación y los sistemas de información con lo que se logra el éxito de una organización. Permite que las empresas sean eficientes, pero lo más importante es que les brinda la oportunidad de ser efectivas, y aunque la aplicación de estas herramientas no garantiza el éxito organizacional, el proceso permite una toma de decisiones proactiva más que reactiva.

Robins y Coulter (2014) la definen como la actividad gerencial en donde se especifican las estrategias de la organización, involucrando todas las funciones básicas del puesto, que son: planear, organizar, dirigir y controlar. Para su elaboración se sigue un procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de las estrategias, que si bien durante los primeros cuatro pasos se define la planeación, la fase de implementación y evaluación adquieren una enorme importancia, ya que incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la dirección no las implementa y evalúa adecuadamente. En la figura 2.1 se puede observar el procedimiento de la administración estratégica.

Figura 2.1 Proceso de administración estratégica



Fuente: Robbins y Coulter, 2014.

### 2.6.1. La estrategia y su importancia

La estrategia dice Thompson et al., (2008) de una empresa es su plan de acción de la administración que es explícita para dirigir y guiar sus operaciones. Los autores Robbins y Coulter (2014) definen a las estrategias como los planes que van a concretar el cómo logrará la empresa su objetivo comercial, cómo va a satisfacer a sus clientes y cómo va a competir para lograr el éxito. Les da respuesta a varias interrogantes para precisar el cómo va a lograr crecer, cómo logrará que sus clientes sean leales, cómo mejorará su desempeño, cómo operará cada una de sus áreas, por mencionar algunas, lo que las convierte en una parte fundamental para la toma de decisiones sobre los cursos de acción a seguir en la organización.

Las estrategias competitivas en las empresas son un factor de suma importancia para saber de qué manera, estas van a competir en los mercados y el éxito en su gestión empresarial dependerá de ello. Solo estableciendo las estrategias adecuadas se pueden lograr las metas y objetivos propuestos, por lo que estas deberán ser coherentes a los valores, recursos y capacidades de la organización, su entorno, su estructura y sistema organizativo. (Monge, 2010)

## 2.7 La planeación estratégica

La planeación estratégica es uno de los procesos más importantes de cualquier empresa, pero no es común realizarla en microempresas por el enfoque empírico que suelen tener. Pero ¿qué pasaría si se implementara en las microempresas como parte de sus actividades comunes?, definitivamente el resultado en la cantidad de empresas que sobrevive en el tiempo desde su formación sería muy diferente, debido a que pensar antes de actuar es fundamental.

La planeación estratégica es el primer eslabón en la implementación de la administración estratégica, y como tal su importancia radica en la definición de todo aquello que se pretende lograr, cómo se va a lograr, con qué recursos se va a lograr, por qué se quiere lograr, entre otras directrices. Pero para dejar claro este punto, enseguida se muestran diversas definiciones de plan estratégico y su importancia según diferentes autores.

Son muchos los comentarios al respecto sobre si es o no importante o adecuado realizar una planeación estratégica en una empresa (independientemente del tamaño). Por ejemplo, Bresser y Bishop (1983) considera que es rígida, burocrática, racional y sin relación con el proceso de toma de decisiones estratégicas, mientras que Steiner (1979) sostiene que es un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo. Por otro lado, Mintzberg (1994), dice que todas las organizaciones presentan cierto grado de incertidumbre en el ambiente, por lo tanto, las estrategias explícitas son poco factibles ya que bloquean la visión del entorno además que nublan el espíritu innovador de los emprendedores.

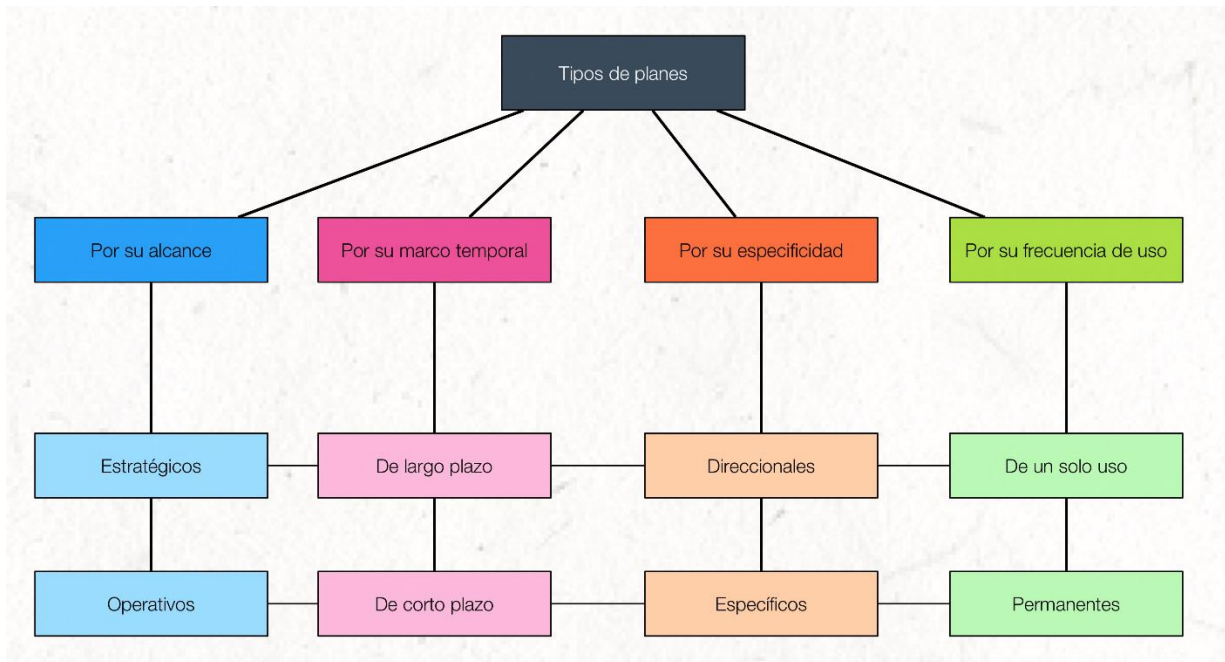
Otro autor es Powell (1992) el cual dice que este recurso no genera grandes beneficios y se puede imitar y sustituir con mucha facilidad, por lo tanto, pierde su ventaja competitiva. Finalmente, Armstrong (1982) afirma que este proceso permite recolectar e

interpretar datos que debería hacer posible un equilibrio entre la organización y el ambiente, y así generar resultados que sean favorables para la organización.

Y como menciona Salazar (2005), lo cierto es que no hay suficientes pruebas para decir que esta herramienta es conveniente realizarla, ni hay suficientes argumentos para decir que la planeación no afecta el desempeño, lo único que queda es revisar e implementar las investigaciones empíricas o como este caso de estudio, para poder explicar las inconsistencias en los resultados reportados, de igual manera las variables que afectan la relación entre planeación estratégica y desempeño. Es importante dejar claro que la mayoría de las investigaciones se han llevado a cabo en países del primer mundo como EE. UU. y China, por lo que hay que considerar que las condiciones son diferentes respecto a los países menos desarrollados.

Para empezar, la planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines como con los medios (Robbins y Coulter, 2014), esta definición deja en claro la naturaleza metódica y sistematizada de esta herramienta. Una organización puede tener muchos planes distintos dependiendo de su alcance, marco temporal, especificidad o frecuencia de uso, sin embargo, esta investigación se centra en el desarrollo de un tipo de plan denominado por su alcance como plan estratégico, esto es porque las microempresas son lo suficientemente pequeñas como para cubrir sus principales funciones sin que el esfuerzo, tiempo o recursos superen las capacidades del dueño, la figura 2.2 se pueden observar los diferentes tipos de planes y la relación entre ellos.

Figura 2.2 Tipo de planes



Fuente: Robbins y Coulter, 2014.

Siguiendo con las definiciones, a palabras de Olsen (2007) el plan estratégico es un mapa formalizado que describe cómo la empresa opera con las estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este concepto implica la formalización del plan mediante un proceso coordinado en dirección a una estrategia que optimice el potencial de la empresa, otro punto a recalcar es que busca alcanzar objetivos a largo plazo.

Citando nuevamente a Robbins y Coulter (2014), ellos definen que los planes estratégicos son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma, lo que provoca un esfuerzo muy grande, pero a su vez provee a la empresa de metas, reduce la incertidumbre, minimiza la redundancia y el desperdicio al corregir y eliminar las ineficiencias. Por último, define objetivos y estándares a alcanzar.

Para Kotler y Armstrong (2008), la planeación estratégica se define como el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la

organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y desarrollar planes funcionales.

Para Snell y Bohlander (2013) es un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre las metas y estrategias a largo plazo de la organización, estos planes se enfocan en especial en cómo se posicionará la organización respecto de sus competidores para lograr la supervivencia, crear valor y crecimiento. Planear vale la pena y es indispensable para alcanzar grandes metas en una empresa.

El futuro no se puede controlar, pero el plan estratégico puede dar una dirección a las prácticas y maximizar las opciones para influenciar el entorno. Brinda la estructura para que las decisiones del día a día sigan una visión más amplia y mueve las actividades a través de logros que se hayan definido. Su implementación tiene beneficios adicionales ajenos al plan en sí, pues promueve la apertura e intercambio de ideas creativas, incluso pone sobre la mesa los desacuerdos para trabajar en soluciones efectivas (American Society of Clinical Oncology, 2009).

El Instituto del Fracaso publicó el Libro del Fracaso (2014), donde comparten información sobre las principales causas por la que un negocio no prospera en México, su investigación aporta que las principales cinco causas son:

- a) Ingresos insuficientes para subsistir.
- b) Falta de indicadores.
- c) Falta de proceso de análisis.
- d) Planeación deficiente.
- e) Problemas en la ejecución.



Esta información nos da una pauta de los principales problemas de la microempresa y da una idea de cuáles pueden ser los indicadores clave de resultados del caso de estudio a trabajar.

El término de planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de la década de los setenta. En ese entonces se pensaba que esta era la solución a todos los problemas. Sin embargo, después de ese “auge”, se dejó de lado durante la década de los ochenta pues los modelos generados no trajeron rendimientos mayores. En 1990 hubo un resurgimiento y en la actualidad es una práctica común en los negocios (David, 2013).

### **2.7.1 Ventaja competitiva**

Hill y Jones (2009) mencionan que la ventaja competitiva es una característica de las compañías en las cuales su rentabilidad es mayor que la del promedio de las demás, que compiten por el mismo mercado, por ende, cuanto mayor sea la ventaja competitiva significa que mayor es la relación de rentabilidad respecto a sus rivales.

He (2012) sugiere que las empresas fracasan porque estas viven en las sombras de sucesos pasados, al igual que las personas con falta de resiliencia, las empresas (como un organismo) encuentran difícil poder cambiar sus estrategias y estructuras para lograr adaptarse a las siempre variantes condiciones del mercado. Es de esta manera en la que las ventajas competitivas son el núcleo de la administración estratégica y una razón para el éxito de los negocios, y por ende, que sea importante desarrollarlas desde la estrategia inicial bajo un contexto de mejora continua, ya que desaparecen rápidamente en el mundo de los negocios.

Sin embargo, la hipótesis de que esto lleva a tener un mayor desempeño encuentra un débil soporte en inferencias deductivas o inductivas formales por la falta de pruebas

empíricas significativas. La confusión parte de que la mayoría de los estudios detectan empresas con un desempeño mayor mediante técnicas que distinguen capacidades que ofrecen una ventaja competitiva, no obstante, existe la posibilidad que la empresa tenga un mejor desempeño, pero no tenerlas como resultado de que la competencia resulte trabajar con desventajas competitivas. (Medina, 2003)

## **2.8 Los planes tácticos y las áreas funcionales**

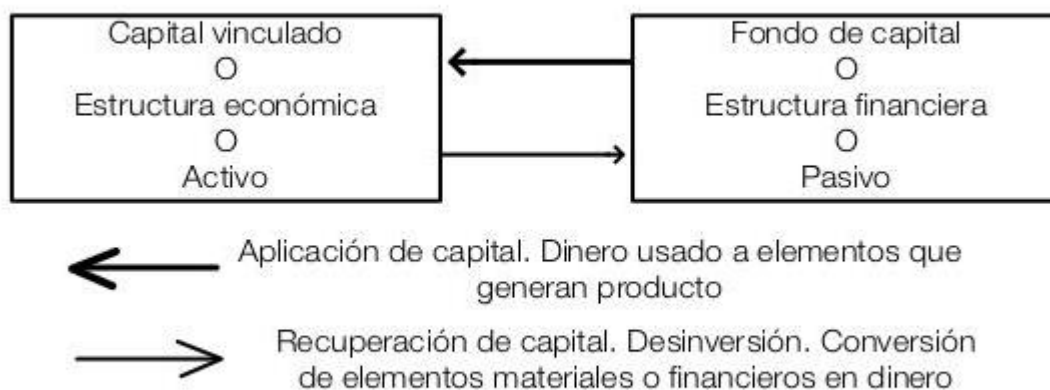
Cada rama que deriva o apoya a la administración tiene sus características y un papel en el plan estratégico que hace que las compañías puedan crecer y desarrollarse, tal como los órganos en el cuerpo humano, sin uno la empresa presentará deficiencias y problemas que a la larga se pueden exteriorizar como una enfermedad terminal. Según la ciencia y dependiendo del autor que se cite, el concepto de planeación estratégica y su desarrollo tiene variaciones, pero que al final permitirán cumplir con sus metas y objetivos. Para efectos de esta investigación se centrará sólo en algunos temas que se han considerado más relevantes para el caso de estudio que, aunque por la naturaleza de la microempresa no se cuentan con los departamentos definidos, el dueño las conoce y deberá gestionarlas adecuadamente.

### **2.8.1 La función financiera**

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero según Gitman y Zutter (2012), y no es una tarea propia o única de las empresas, las personas en su vida diaria llevan las finanzas en la familia administrando el dinero para la comida, la renta, la luz, ahorros, entre otros. Con esto se quiere decir que es una actividad natural en la sociedad donde nos desarrollamos, por lo que su implementación sigue las mismas reglas básicas.

Gil E. y Giner (2017), nos dicen que todas las actividades de la empresa, sin importar su complejidad no se pueden llevar a cabo sin contar con los recursos financieros necesarios, es decir, dinero. Esos recursos en su forma monetaria y aplicados en el ejercicio de las actividades empresariales forman lo que es la estructura financiera de la empresa, por lo tanto, a la totalidad o suma de todos ellos se le denomina capital. Ahora, las distintas maneras en las que éste se aplica se le llama vinculación de capital y la manera en que se relacionan de manera general dentro de una empresa se puede observar en la figura 2.3.

Figura 2.3 Vinculación de capital



Fuente: Gil y Giner de la Fuente, 2017.

En la práctica, no existe una estructura óptima de capital, entendida como la configuración exclusiva de recursos a un costo determinado, por lo que la estructura financiera en su sentido patrimonial adopta formas que buscan un equilibrio que comporte un costo razonable y adaptable a la evolución del activo empresarial.

La vinculación que hay entre la planeación estratégica y el aspecto financiero es el tema de importancia de este trabajo. Guerrero (2003) dice que el aspecto financiero analiza

cómo asignar un particular recurso, el capital, y que el primero involucra muchos elementos de la organización y por lo tanto uno de ellos es la asignación de recursos entre las diferentes áreas y departamentos de la empresa. Y tal como se mencionó antes, una empresa tiene como base el dinero, por lo que su correcto uso y óptima asignación resulta crucial para la toma de decisiones. Financiar por lo tanto consiste en dotar de dinero a la empresa, contando con varias formas de obtenerlo.

A nivel nacional el gasto corriente (pasivo) promedio trimestral por hogar es de \$28,143 pesos según: “*La encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares*” hecha en 2016 por el INEGI, de los cuales el 35.2% de estos gastos se destina a alimentos, bebidas y tabaco, 19.3% a transporte, 12.4% a servicios de educación, 9.5% a vivienda, energía y combustibles, 7.4% a cuidados y efectos personales, 5.9% a artículos para la limpieza y cuidados del hogar, 4.6% a vestido y calzado, 2.9 a transferencias de gasto y 2.7% a cuidados de la salud.

Ser dueño de una empresa puede tornarse complicado si se consideran los gastos personales que tienen los empresarios, el grado de reinversión se puede ver altamente obstaculizado por estas erogaciones, que sumado a la cultura en finanzas de la persona encargada puede dificultar el desarrollo de la empresa o contrarrestar y superar sus necesidades básicas personales.

Por lo tanto, el marco de trabajo por el que se manejan las finanzas en la planeación estratégica implica la asignación de diversos recursos como el tiempo, dinero y tecnología, además de buscar superar las barreras culturales y organizacionales (Guerrero, 2003).

### **2.8.2 La función de recursos humanos**

Primero hay que entender que los recursos humanos no son solo el esfuerzo y la actividad humana de una organización, sino que también intervienen aquellos factores

que influyen en esas actividades, como son experiencia, actitudes, habilidades, salud, intereses vocacionales, entre otros. Partiendo de esto se dice que la Administración de Recursos Humanos (ARH) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y más de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la empresa y el país en general (Arias, 1989).

Para tener éxito, las empresas deben alinear estrechamente sus estrategias y programas de recursos humanos con las oportunidades del entorno, las estrategias de negocio, las características exclusivas y las competencias distintivas de la organización.

En conjunto, su propósito es ayudar a los gerentes a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y el momento en que se les necesite para alcanzar las metas de la organización. Por consiguiente, la administración estratégica de recursos humanos combina la planeación estratégica con la planeación de recursos humanos y puede considerarse como el patrón de despliegues y actividades de recursos humanos que permiten a una organización alcanzar sus metas estratégicas (Snell y Bohlander, 2013).

La planeación de recursos humanos proporciona un conjunto de aportaciones al proceso de formulación estratégica en términos de lo que es posible; es decir, se dispone de los tipos de personas en cantidad suficiente para seguir una estrategia determinada. La planeación estratégica y la planeación de recursos humanos se alinean de la siguiente manera: la estrategia de la empresa junto con su propósito general, metas y valores establecen el contexto para su estrategia de recursos humanos y el tipo y cantidad de personas, las habilidades, las capacidades y actitudes que deben tener, así como otros temas relacionados. En otras palabras, la estrategia de recursos humanos surge de la estrategia de la empresa y apoya a su implementación.

### **2.8.3 La función de mercadotecnia**

El marketing es el proceso a través del cual las compañías crean valor para los clientes y sólidas relaciones con ellos para captar a cambio el valor de los clientes consta de cinco pasos. Los primeros cuatro crean valor para los clientes. Primero, los mercadólogos deben entender el mercado las necesidades y deseos de los clientes. Después, diseñar una estrategia de marketing impulsado por el cliente con el objeto de obtener, mantener y desarrollar a los consumidores meta. En el tercer paso, los mercadólogos elaborar un programa de marketing que realmente entrega valor superior. Todos los pasos son la base para implementar el cuarto paso: crea encanto y relaciones redituables con los clientes. En el último paso, la compañía cosecha la recompensa de sus sólidas relaciones con el cliente al captar su valor (Kotler y Armstrong, 2008)

La definición de una misión clara para la empresa inicia con la redacción de una declaración de misión formal, la cual debe estar orientada hacia el mercado y ser realista, estimulante y congruente con el entorno del mercado. Luego, la misión se transforma en metas y objetivos de apoyo detallados que guían a toda la empresa. Con base en esas metas y objetivos la oficina central diseña una cartera de negocios, decidiendo qué ramos y productos deben recibir más o menos recursos. A su vez, cada unidad de negocios (en el caso de empresas grandes o medianas) y de productos deben crear planes de marketing detallados y congruentes con el plan de toda la empresa.

### **2.9 Etapas del proceso de administración estratégica**

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación. La primera implica el desarrollo de la identidad de la empresa, el análisis interno y externo, así como el desarrollo y selección de objetivos y estrategias. La implementación es la etapa de acción donde se involucra a directivos o propietarios y empleados para poner en práctica las estrategias formuladas. Y finalmente

la evaluación es donde los directivos necesitan saber si las estrategias están funcionando (David, 2013).

El primer paso que indica Snell y Bohlander (2013) es establecer una misión, una visión y valores para la organización. La misión es el propósito básico de la organización, así como el alcance de sus operaciones, es una declaración de su razón de ser y el propósito compartido de las personas que lo conforman. La visión de la organización trasciende la declaración de misión para proporcionar una perspectiva acerca de hacia dónde va y lo que puede llegar hacer en el futuro. Los valores centrales de la organización son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones. Ellos son la esencia de su cultura corporativa y una expresión de su personalidad y los temas a los que se le da importancia.

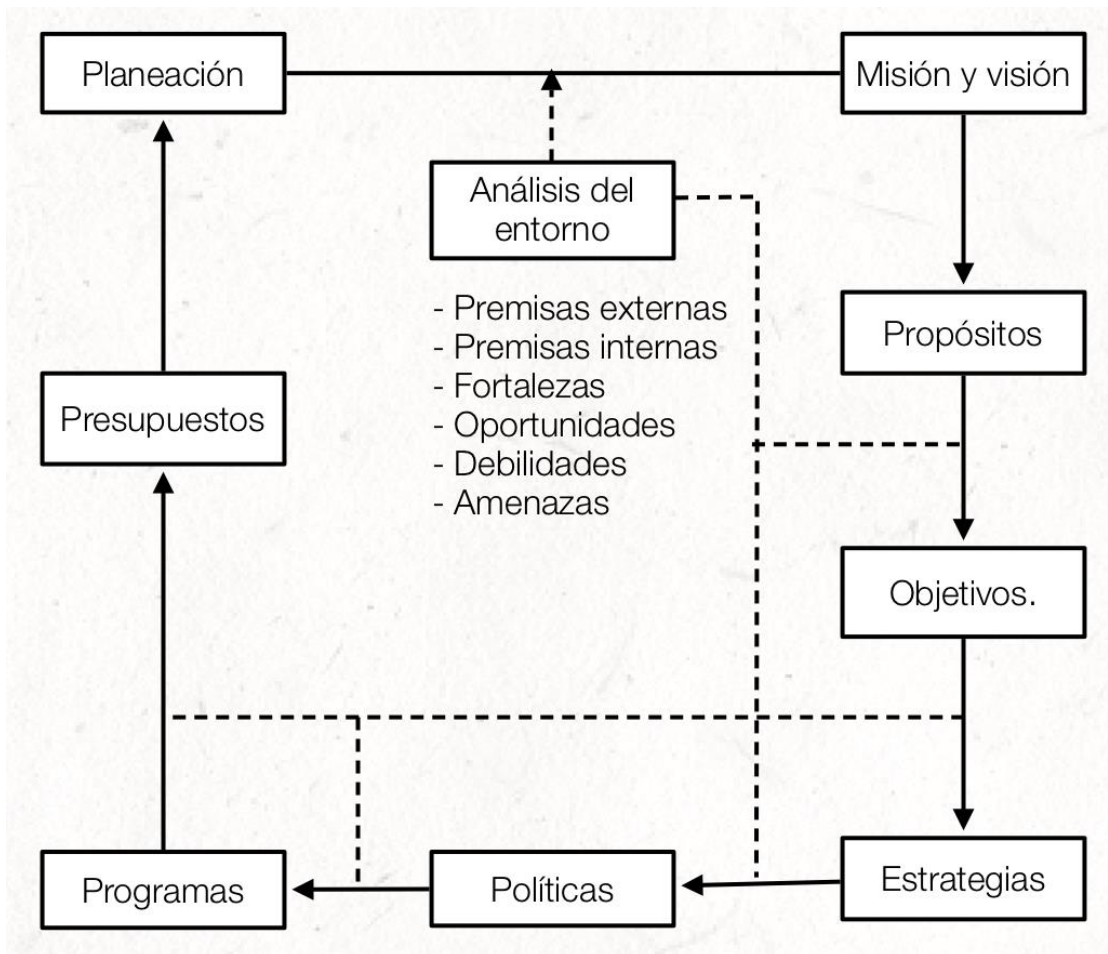
Enseguida, el mismo autor menciona que se realiza un análisis externo, donde es preciso que el encargado identifique las oportunidades susceptibles de ser aprovechadas por la empresa, así como las amenazas que tendrán que contrarrestar o amortiguar para evitar su impacto.

A continuación, se realiza un análisis interno, a partir del cual se tendrá información importante respecto de los recursos y capacidades específicos con que cuenta la organización. Los recursos son los activos financieros, físicos, humanos, intangibles que emplea la organización. Por otro lado, sus capacidades son las habilidades y aptitudes con que cuenta para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios; constituye el cómo realiza su trabajo la organización (Robbins y Coulter, 2014).

Una vez concluido el análisis interno y externo, los dueños deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Finalmente se formulan las estrategias que señalarán la dirección o el camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente cómo emplear los recursos. Para eso es importante contar con una amplia gama de estrategias o alternativas ya que eso ayuda a elegir la más adecuada

para minimizar las dificultades y lograr los objetivos. Y para dar orientación y regulación a la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones sobre las acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización, se formulan las políticas de la empresa (Müncch y García Martínez, 2015). Las estrategias se ven con más detalle en un apartado posterior.

Figura 2.4 Proceso de planeación



Fuente: Porter, 2015.

## 2.10 El diagnóstico empresarial



Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un plan. Establecer esto, permite reducir la incertidumbre frente al futuro y es o suele ser el inicio del proceso de la planeación, aunque pueden ser desarrollados a lo largo de éste, y pueden ser de acuerdo con su naturaleza internas, cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de la misión o externas, cuyo origen es ajeno a la empresa pero que pueden tener un efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades. Las premisas externas, pueden ser de carácter político, legal, social, técnico, entre otros (Münch y García Martínez, 2015). Estas premisas se convertirán en los factores del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Este análisis usa una mezcla de información cualitativa y cuantitativa, la mayoría de la cual se reúne y analiza antes de la junta que se realice para elaborar los planes. Este proceso varía enormemente y no tiene un simple método correcto. El tamaño del grupo, la frecuencia de las reuniones de planeación, y que tan rápido hay cambios tanto locales como nacionales, son factores significativos que influyen en su realización (American Society of Clinical Oncology, 2009). Ésta es una vista general del propósito e importancia que tiene la herramienta FODA, para el diagnóstico de empresas.

### **2.10.1 Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

Identificar las debilidades y las fortalezas, así como las oportunidades y las amenazas de una empresa para definir las estrategias adecuadas, siempre ha sido y será una de las herramientas más importantes en las empresas del mundo. Su objetivo es contar con la información necesaria para llegar a convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades (Martínez y Milla, 2012).

El FODA es la combinación del análisis interno y externo de una compañía y se trata de un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y su función es formular estrategias apropiadas, es decir, estrategias que: 1) aprovechen

las fortalezas de la organización y las oportunidades que le ofrece el entorno externo, 2) minimicen o protejan a la organización de las amenazas externas, o 3) corrijan sus debilidades más importantes (Robbins y Coulter, 2014). Es una de las herramientas de análisis más utilizadas ya que su naturaleza le permite ser multidisciplinaria, es decir, así como es utilizada en administración puede ser utilizada en psicología o en cualquier ingeniería.

Para David (2013) el FODA se desarrolla después de completar las cuatro celdas de factores clave, F, D, O y A. y formulándolo después de los siguientes ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades clave internas de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrarlas estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Esta es una herramienta para conocer la situación real y actual en la que se encuentra una organización, proyecto, empresa, entre otros, a fin de planificar una estrategia. Se realiza a partir de enlistar la misma cantidad de factores de cada categoría, se recomienda entre tres y cinco, es decir, cinco fortalezas, cinco oportunidades, cinco debilidades y cinco amenazas por ejemplo, cuidando que éstas sean relevantes para la empresa, que no se traslapen o contradigan de alguna manera y al mismo tiempo que no engloben muchas circunstancias, así como el de tener un sustento a cada afirmación

y no simples conjeturas y, por último, determinar la causa de un problema y no el síntoma (Gil Estallo y Giner de la Fuente, 2017).

Una vez terminadas las listas se procede a valorar cada factor en comparación con otro en la matriz FODA (ver la 2.5) asignando un valor numérico, con un 1 si no hay relación entre los factores, con un 2 si hay cierta relación entre estos o un 3 si hay una marcada relación. Habrá que tener cuidado de no caer en la idea de que todo afecta a todo, que, aunque es una afirmación válida, es necesario marcar una línea que permita valorar de forma adecuada. Otra forma de analizarlo es con un 1 si se considera la relación poco relevante, con un 2 medianamente relevante y con un 3 muy relevante. Finalmente se suman las cantidades de cada uno de los cuatro cuadros centrales.

La interpretación de esta herramienta comienza identificando el cuadrante donde se haya tenido una mayor puntuación, y la elaboración de estrategias se basará en ese resultado. Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas. Finalmente, las estrategias DA son tácticas defensivas, cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (David, 2013).

Figura 2.5 Matriz FODA

		Fortalezas							Debilidades							
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	
		<b>FO</b>														<b>DO</b>
<b>Oportunidades</b>	O1	Oportunidad 1														
	O2	Oportunidad 2														
	O3	Oportunidad 3														
	O4	Oportunidad 4														
	O5	Oportunidad 5														
	O6	Oportunidad 6														
	O7	Oportunidad 7														
<b>Amenazas</b>	A1	Amenaza 1														
	A2	Amenaza 2														
	A3	Amenaza 3														
	A4	Amenaza 4														
	A5	Amenaza 5														
	A6	Amenaza 6														
	A7	Amenaza 7														
		<b>FA</b>														<b>DA</b>

Escala de valores a colocar en los cuadrantes centrales:  
 1 -> Poco relevante  
 2 -> Medianamente relevante  
 3 -> Muy relevante

Fuente: elaboración propia.

### 2.10.2 La matriz para corregir, afrontar, mantener y explotar

Una vez realizado el análisis FODA, un segundo paso para el desarrollo del plan estratégico consiste en analizar los resultados obtenidos y este puede ser mediante la realización de un análisis con la matriz CAME, se utiliza para definir las acciones a desarrollar considerando los efectos del FODA y tiene como objetivo **corregir** las debilidades, **afrontar** las amenazas, **mantener** las fortalezas y **explotar** las oportunidades (Trabado, 2016).

Las acciones a tomar en base a los objetivos anteriores deben ser coherentes a la estrategia de la organización, por lo que se proponen cuatro estrategias que se deberán seleccionar según se adapten mejor al estudio (ver Tabla 2.2.2) (Jimeno Bernal, 2016).

Tabla 2.2 Análisis de estrategias a través de la matriz MECA o CAME

<b>Estrategia</b>	<b>Resultado FODA</b>	<b>Análisis CAME</b>	<b>Descripción</b>
Defensiva	FA (Fortalezas y amenazas)	Mantener las fortalezas y afrontar las amenazas	Es propio de negocios consolidados donde hay fuertes fortalezas y se centran en combatir el entorno.
Ofensiva	FO (Fortalezas y oportunidades)	Mantener las fortalezas y explotar las oportunidades	Se busca atacar y posicionarse en el mercado. Ideales para PYMES que cuentan con un elemento diferenciador o especialmente competitivo.
Reorientación	DO (Debilidades y Oportunidades)	Corregir las debilidades y explotar las oportunidades	Estado en el que la empresa necesita cambiar de rumbo, optar por nuevas estrategias o incluso cambiar su modelo de negocio, busca explotar las nuevas oportunidades sin antes no haber corregido sus debilidades.
Supervivencia	DA (Debilidades y amenazas)	Corregir las debilidades y afrontar las amenazas	Suele ocurrir por la negación del gerente o dueño de reconocer la existencia de amenazas en el mercado. Esta estrategia supone enfrentar estas últimas

			evitando además que las debilidades del negocio crezcan o continúen afectando.
--	--	--	--

Fuente: Infoautonomos, 2019; Bernal, 2016.

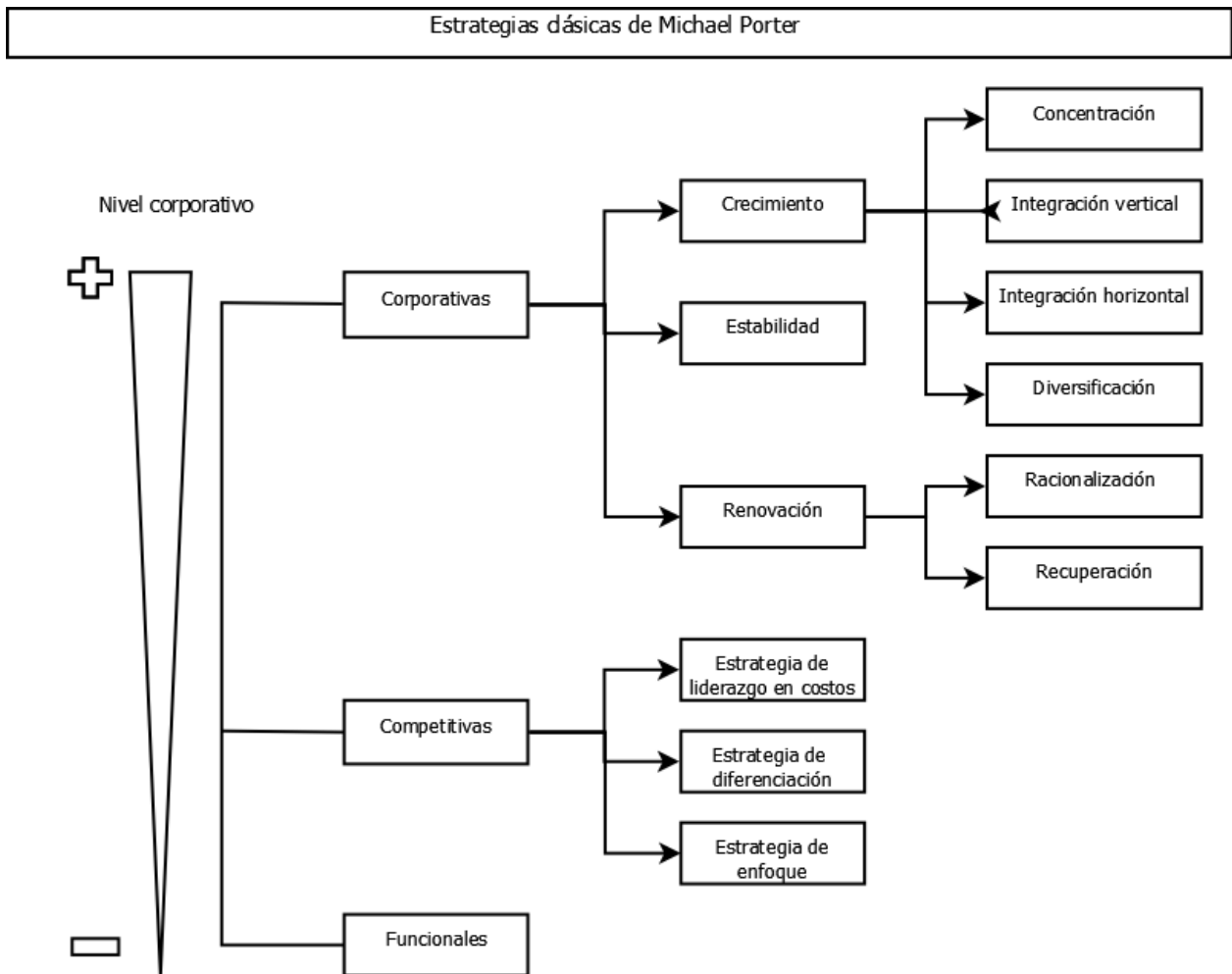
### 2.11 Los tipos de estrategias y sus características

Son varios los usos y definiciones que se tienen respecto al término de estrategia, que como ya fueron mencionadas, están relacionadas de acuerdo con el enfoque, la actividad o el tema, pero todas ellas nacen de la necesidad de afrontar un reto de la mejor manera posible, tanto en las entidades sociales como también en las personales.

Münch y García (2015), mencionan que se debe de hacer énfasis en que las estrategias le dan dirección a los cursos de acción generales o alternativos que va a seguir la empresa, así como al empleo de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa en las condiciones más ventajosas. Robbins y Coulter (2014), hablan de los tres tipos principales de estrategias generales que los gerentes podrán formular: corporativas, competitivas y las funcionales y que previamente fueron desarrolladas por Michael Porter. De acuerdo con las características de las empresas no es lo mismo elegir opciones para grandes empresas, como para medianas, mucho menos para las más pequeñas, ya que, por el tamaño de ellas, sus retos son diferentes (ver figura 2.6).

Existen muchas estrategias que se pueden seleccionar dependiendo de si se ve a la empresa como un todo, siendo la competitiva la que requiere cualquier unidad de negocio, o bien si se habla de un área o departamento al que se necesite inducir.

Figura 2.6 Estrategias clásicas de Michael Porter



Fuente: Robbins y Coulter, 2014.

La estrategia corporativa determina en qu3 líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qu3 quiere lograr al trabajar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misi3n y los objetivos de la organizaci3n, as3 como en el papel que jugar3 cada unidad de negocio (para empresas grandes) dentro de la organizaci3n. La otra parte de la estrategia corporativa consiste en la decisi3n que toman.

Las estrategias de crecimiento, es la que utiliza la organizaci3n cuando quiere ampliar el n3mero de mercados a los que atiende o a los que se enfoca, ya sea mediante sus l3neas de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas. Los tres tipos de estrategias de crecimiento son la concentraci3n, la integraci3n vertical (hacia atr3s y hacia adelante),

la integración horizontal y la diversificación (relacionada o no relacionada). Luego se presenta la estrategia de estabilidad, que es aquella en que la organización se apega a su actividad actual. Mientras que las estrategias de renovación (racionalización o recuperación) buscan solucionar las debilidades organizacionales que dan lugar a una disminución del nivel de desempeño.

La estrategia competitiva es aquella que determina cómo rivalizará la organización en sus líneas de negocio. En el caso de las pequeñas empresas que operan únicamente con una línea de negocio o de las grandes compañías que no se han diversificado hacia diferentes productos o mercados, describe cómo contendrán en su mercado principal. Sin embargo, cuando se trata de organizaciones que participan en múltiples negocios, cada uno de ellos tendrá su propia estrategia competitiva y ésta definirá su ventaja competitiva, los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar y otros factores por el estilo.

David (2013) resume algunas de las estrategias más comunes (ver tabla 2.3).

Tabla 2.3 Estrategias alternativas

Estrategia	Definición
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.



Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización.
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa en partes, por su valor tangible.

Fuente: David, 2013.

Otra herramienta de gestión empresarial es el *Balanced Scorecard (BSC)* también conocido como Cuadro de Mando Integral, que es un sistema de manejo y planeación estratégica que utilizan algunas organizaciones para:

- Comunicar lo que están tratando lograr.
- Alinear el trabajo de cada día que todos hacen de manera estratégica.
- Priorizar proyectos, productos y servicios.
- Medir y monitorear el progreso a través de objetivos estratégicos.

El sistema conecta los puntos de la estrategia global tales como la misión, visión, valores, áreas de enfoque estratégico y los elementos más operacionales como los objetivos,

métricas, metas e iniciativas. Sugiere ver la organización desde cuatro perspectivas (Balanced Scorcard Institute, 2019):

- Financiera. Desarrollo financiero, uso efectivo de los recursos.
- Clientes. Valor del cliente, satisfacción y/o retención.
- Procesos internos. Eficiencia y calidad.
- Capacidad organizacional. Capital humano, infraestructura y tecnología, cultura.

### **2.12 Factores críticos de éxito**

La identificación y supervisión de los llamados Factores Críticos de Éxito (FCE) será de suma importancia para el desarrollo e implementación de estrategias viables y favorables en la empresa. Sin la identificación de estos puntos podrían perderse de vista las verdaderas bases de la empresa.

Los Factores Críticos de Éxito son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en la que los resultados, si estos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese periodo, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados Rockart (1979).

Cada autor maneja una definición distinta de los que son los FCE, sin embargo, todos apoyan el hecho de que asevera de manera favorable al desarrollo de la empresa y a sus estrategias. Por ejemplo, Johnson y Scholes (2002) menciona que los FCE son aquellas características del producto que son altamente valorados por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe de tener éxito para superar a los competidores, mientras que para Pollalis y Grant (1994) indican que están relacionados con los objetivos y metas de la compañía. Esta última definición incluye los temas de objetivos y metas, que son una característica ya desarrollada en esta empresa.

Jenster (1987) dice que los FCE son condiciones, circunstancias, actividades o eventos que, específicamente, están limitados en número a las áreas en la que los resultados, si estos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo y con éxito de la organización. Finalmente, Hofer y Schendel (1984) dicen que son aquellas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, las posiciones competitivas generales de las distintas compañías de una industria.

Ahora bien, ya mencionada su importancia, ahora es importante mencionar que para que los FCE sean estratégicamente manejables es imprescindible identificar los indicadores que puedan usarse para su medición y evaluación. Así, cada FCE debe contar con uno o más indicadores clave que provean una manera de medir y evaluar los resultados. Los indicadores más efectivos son aquellos que fueron diseñados de manera que su uso y lectura sea fácil, comprensible y continua. Estos, ya sean objetivos o subjetivos, son generalmente una mezcla de índices de éxito, que pueden ir desde ratios de liquidez o rentabilidad hasta resultados de opiniones de los clientes, la moral de los trabajadores o las actitudes de los agentes tanto internos como externos (Alonso, 2010).

Hernández y Palafox (2012) no mencionan estos indicadores como factores críticos de éxito, sino como premisas con los que se va a medir el desempeño del plan estratégico, los divide como premisas internas y externas, donde las primeras son las que están directamente relacionadas con la empresa y sus deseos en el futuro. Mientras que el segundo se refiere al contexto económico, financiero, tecnológico, crecimiento histórico del mercado y su participación en él.

### **2.13 Indicadores clave de resultados**

Los indicadores cubren la necesidad de contar con un instrumento que permita medir los resultados obtenidos para establecer un marco de referencia que evalúe el trabajo realizado y saber si éste ha cumplido o no con su objetivo. Aporta elementos sustanciales para promover la mejora continua en cualquier empresa, siendo así una estadística simple o compuesta de un rasgo particularmente importante dentro de un negocio y el cual es necesario mantener monitorizado para la óptima toma de decisiones.

Un sistema de indicadores permitirá hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y lograr predecir cambios. Su aplicación va desde lo individual hasta lo organizacional y en todas las áreas funcionales como lo es en su comportamiento, costos y procesos (Franklin, 2007).

Son coeficientes, razones, índices o expresiones numéricas que brindan una relación entre dos o más medidas que permitirán conocer de manera absoluta o relativa las variables de las diferentes áreas funcionales de una empresa, esto para administrarla en base a términos ideales o estándar, controlando y orientando el comportamiento hacia las estrategias que la empresa haya definido (Hernandez y Rodriguez & Palafox de Anda, 2012).

Por su nivel de aplicación los indicadores se dividen en estratégicos, de gestión y de servicio. Los primeros permiten identificar la contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en base a la misión de la organización; los segundos informan sobre procesos y funciones clave, lo que permite controlar operaciones, prevenir e identificar desviaciones, determinar costos unitarios y verificar el logro de las metas; finalmente los indicadores de servicio miden la calidad con la que se generan productos o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores (Franklin, 2007).

#### **2.14 Trabajos afines**

En los últimos años se han experimentado una gran cantidad de eventos principalmente tecnológicos que han hecho hundir y salir adelante a muchas empresas sobre todo en nuestro país. El entorno donde se desarrollan las organizaciones se ha vuelto un factor de especial atención que, si no es del todo crítico, es capaz de decidir en gran parte el futuro de una empresa. Como dice Rendón (2014) el contexto constituye una referencia funcional para la acción del fenómeno, pero no la determina. Y es que el contexto no está formado únicamente por variables relativamente objetivas, tales como la tecnología, el grado de desarrollo económico, las redes políticas o las relaciones de parentesco, sino también se encuentra enraizado en un mundo simbólico y subjetivo que les da anclaje y arraigo a las relaciones sociales.

Boggio Vázquez (2008) realizó un estudio que tuvo un resultado interesante, en el que el proceso de planeación puede abrirse y ser más participativo, no depender de una sola persona, pero si deben existir responsabilidades específicas y claras para que se logre lo proyectado. En este estudio se presentó el caso de que un consultor externo al estado realizó el diagnóstico y justificación del plan estratégico, para luego organizar sesiones de grupo para que todos los participantes definieran el futuro que querían y las visiones que imaginaban.

Y como dice Salazar (2005), que a pesar de la gran divergencia de los resultados obtenidos entre los diversos estudios que hay sobre la relación de planeación estratégica y desempeño debido a la falta de unificación de criterios, distintos tamaños en las empresas y aplicación de diversos modelos del proceso de planeación, los resultados sostienen que éstos promueven el pensamiento a futuro, reduce la atención a detalles operativos y provee significado para identificar y evaluar estrategias que mejoren el desempeño. Y no hay que perder de vista que además hay factores actitudinales y de comportamiento que influyen en esta relación

En base a esto último, la relación entre cultura empresarial y plan estratégico, se vuelve un factor de suma importancia y que a inicios de este proyecto no se había considerado.

Los expertos dicen que la cultura “mata” a la estrategia, esto quiere decir que, si una cultura no es lo suficientemente fuerte y que vaya en la misma dirección que los objetivos de la empresa, no importará que tan buena sea la estrategia, esta fracasará. Esto significa que la cultura organizacional está orientada por el plan estratégico y que a su vez el plan estratégico depende de que la cultura le favorezca y se lo permita.

Otro tema importante es el conflicto que existe al momento de desarrollar el plan estratégico. Los recursos son limitados, la información como una parte de estos también es limitada y se puede perder racionalidad en las estrategias volviéndolas muy complejas. La lucha de requerimientos entre áreas de actividad, hacen compleja la búsqueda de compatibilidad entre estrategias, decisiones, objetivos, entre otros cuando comienza ese juego por presupuestos (López López, 2012). Este problema ya se presentó en este estudio de caso cuando se implementaron los sistemas informáticos administrativos, al hacer de esta transición un proceso lento y obstaculizar las actividades naturales del negocio.

La planeación estratégica resulta ser un tema multidisciplinario, la *American Society of Clinical Oncology* (2009), publicó un artículo sobre la importancia que tiene la realización de un plan estratégico para los oncólogos llamado: *Strategic Planning: Why It Makes a Difference, and How to Do It*. Inicialmente resalta los beneficios que tiene su uso tal cual se ha manifestado en otros libros, incluso en el artículo, sin embargo, aquí deja abierta la posibilidad de involucrar a un experto en esta área que se encargue de realizar este proceso. Indica que como principal ventaja es la contribución y probabilidad de éxito que este podría tener al contar con más experiencia. Pero, sobre todo, indica que quizá lo más importante que puede aportar un consultor es su guía en la valoración del entorno.

¿Cómo varía un plan estratégico según su área de aplicación? James Terence Coulter Wright (2013) realizó una investigación sobre cuáles son los ingredientes de la planeación estratégica y cómo son desarrollados para el futuro de las ciudades. Los resultados son semejantes al ver una ciudad como una empresa.

Un éxito duradero requiere de ventajas competitivas sostenibles e implica la mejora continua y la innovación, de hecho la gestión estratégica se ha convertido en una fuente de innovación basada en ventaja competitiva, es decir, flexibilidad estratégica que refleja las capacidades de una empresa para reasignar y reconfigurar los recursos de la organización que juegan un papel clave (He, 2012).

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**



### 3.1 Tipo de estudio

La investigación es un estudio de caso, de tipo cualitativo, ex post facto, no experimental y descriptivo.

Yin (2009) señala que el estudio de caso es apropiado cuando se cumplen dos condiciones:

- a) Cuando se aborda un fenómeno contemporáneo, sobre el cual no se tiene control, en un contexto de la vida real.
- b) Cuando ambos, fenómeno y contexto, no presentan límites lo suficientemente claros que permitan una nítida separación.

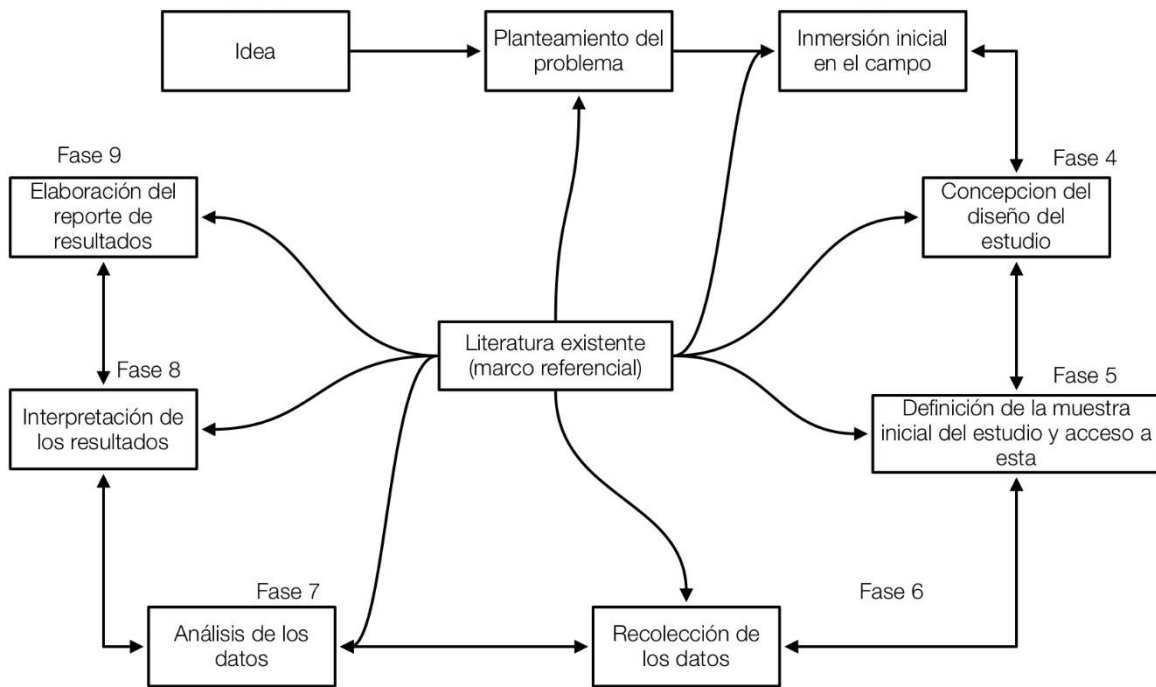
Se distingue al estudio de caso de otras tres estrategias metodológicas en:

- 1) El experimento, en cuyo caso se controla el contexto.
- 2) La historia que, si bien aplica una estrecha imbricación entre fenómeno y contexto, este último hace referencia a eventos pasados.
- 3) La encuesta, en cuyo caso la capacidad para explicar el contexto resulta muy limitada.

El enfoque cualitativo permite que al hacer la recolección y análisis de los datos se pueden afinar las preguntas de la investigación o revelar nuevas interrogantes durante el proceso de interpretación. Por lo que indagar en la literatura y la información a estudiar se vuelve dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, lo que da como resultado un proceso circular en que la secuencia puede cambiar según el estudio.

En la figura 3.1 se puede observar el esquema de lo que es el proceso cualitativo.

Figura 3.1 Proceso cualitativo



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

### 3.2 Marco de actuación

La metodología es un marco de actuación para llevar a cabo acciones en diferentes fases de ejecución, debiendo de ser programadas y sistemáticas, en la que los dueños de la empresa unifican criterios para asegurarse de la objetividad de los resultados. En esta investigación se hizo énfasis en dos de las funciones del proceso administrativo, la planeación y la organización. En la planeación se hizo el análisis, el desarrollo y la selección de las estrategias para llegar finalmente a redactar el plan estratégico, el cual consideró que la estructura organizacional contribuiría al logro de los fines.

Primero, se seleccionaron las técnicas de recolección de información que permitieron la recopilación de la información pertinente, luego se llevó a cabo la elección del tipo de

estrategia que fuera de acuerdo con los objetivos de la empresa. Finalmente se redactó el plan estratégico.

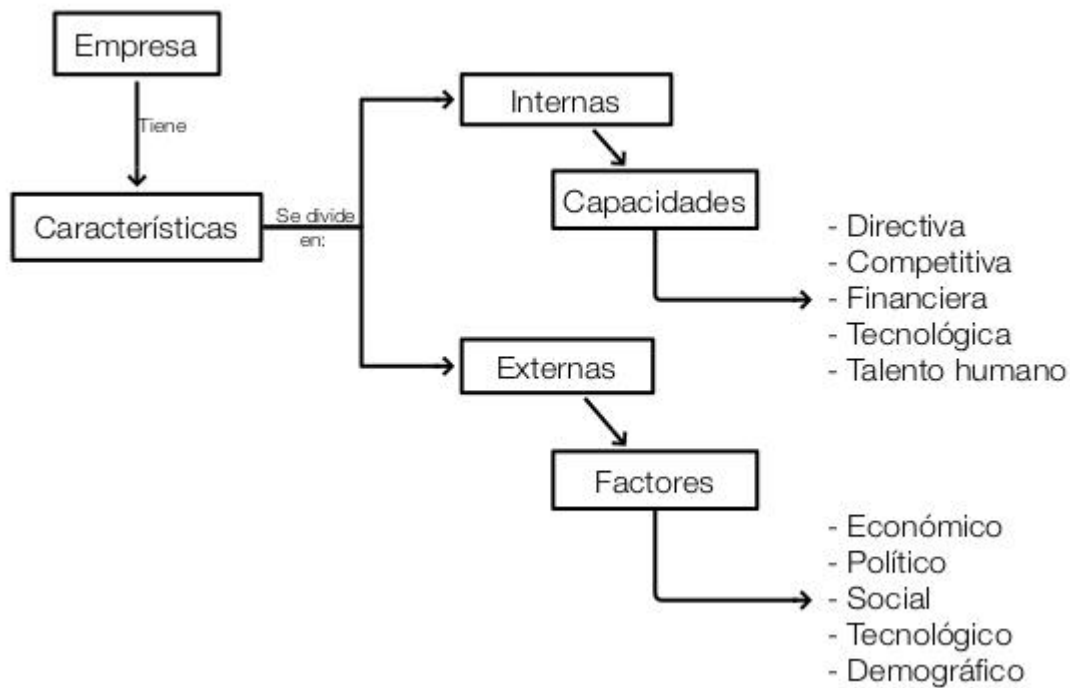
Fue necesario identificar y ordenar la información que correspondía a los hechos, actividades comerciales, contextos y explicaciones de las decisiones que se asumieron para las condiciones específicas del trabajo y decidir cuál era la profundidad que se requería del estudio y sistematizar los efectos de un cambio. Dado que no se podían detener las actividades de la empresa hasta que estuviera el plan estratégico terminado, se tuvieron que seleccionar medidas operativas de forma periódica, para continuar con el avance de la empresa en pequeños pasos y solucionar los problemas que afectaron en el día a día. A este método de implementación se le llama en paralelo, pues se realizaron cambios en forma simultánea con las condiciones normales de trabajo.

Las eventualidades que surgen diariamente en la empresa pueden generar cambios en los resultados del análisis interno que se hayan realizado, así como cambios en las percepciones del estudio externo de la misma, por lo que se definieron capacidades internas y factores externos que apoyen a una investigación robusta del estado actual de esta organización. En la figura 3.2, se puede observar el esquema que explica la relación entre las empresas, las características, los factores y las capacidades.

Primero se procedió a definir las fortalezas y debilidades según la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano con que cuenta la empresa. Se propuso obtener entre cinco y diez características de cada una para después hacer un análisis de su relevancia. Enseguida se enlistaron las amenazas y oportunidades de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y demográficos, que al igual que las capacidades internas de la empresa se propuso enlistar entre cinco y diez de cada una. Finalmente se obtuvo la matriz FODA de cinco por cinco al seleccionar uno solo de cada factor y de cada capacidad al terminar el análisis de prioridades. El objetivo de este método fue profundizar tanto como sea posible en la empresa y su entorno, evitando

sesgos, sin infravalorar características y asegurar que éstas fueran reales y no una percepción de corto plazo.

Figura 3.2 Esquema para el análisis de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Al hablar de que se quiere asegurar la veracidad de las características de la empresa y que no sean una percepción a corto plazo, significa que todas las características fueron justificadas y respaldadas por hechos de la empresa, noticias y comentarios de los clientes, proveedores y trabajadores. Mientras que posteriormente se buscó que no se hiciera referencia a problemas que se presentan en un momento cuya resolución se obtiene de manera inmediata, por ejemplo, no se consideraría como debilidad la descompostura de un vehículo ya que esta es una eventualidad, sin embargo, podría ser una debilidad si se comprueba que los vehículos son antiguos o están en el límite de su vida útil antes de tener que realizar reparaciones mayores.

Realizada la lista de factores y capacidades internas y externas de la empresa, se procedió a realizar un análisis de su relevancia mediante una matriz que compara cada una de ellas hasta lograr identificar su preeminencia respecto a las demás. Se seleccionaron las cinco más importantes y se integraron a una matriz FODA para proceder a su evaluación.

Una vez terminada la evaluación de la matriz FODA, el resultado se utilizó para definir en un primer momento el tipo de estrategia que se seleccionaría mediante la herramienta MECA. Una vez definido esto se procedió a examinar nuevamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa que más impactan, según el análisis previamente hecho, para obtener las posibles estrategias, en tres juntas extraordinarias con duración de tres horas cada una, con los directivos de la empresa, y finalmente se evaluaron y seleccionaron aquellas que se llevarían a cabo.

Como información que debe considerarse para que forme parte del plan estratégico, se tiene lo siguiente:

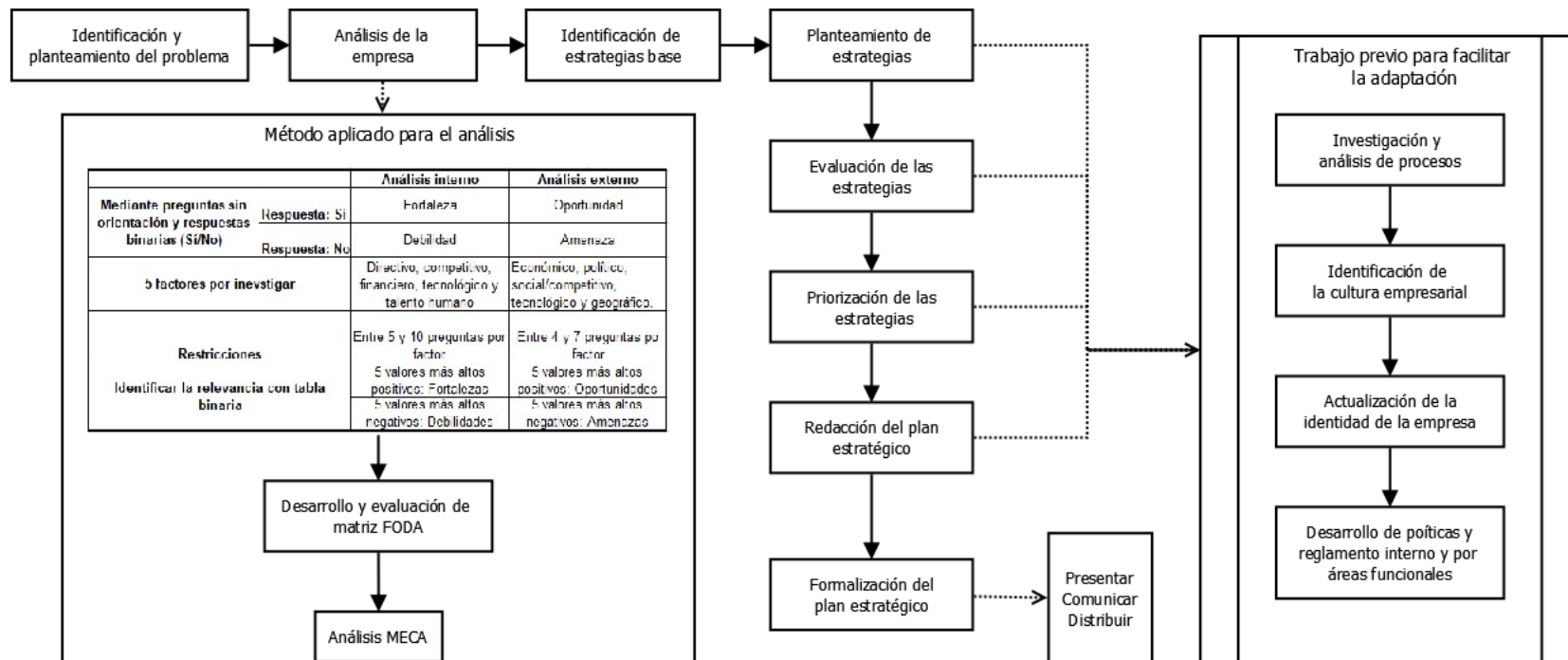
- A. Área o departamento
- B. Marco temporal
- C. Responsable
- D. Objetivos y metas
- E. Plan de actividades
- F. Factores clave de éxito
- G. Indicadores de gestión o indicadores clave de rendimiento.

En figura 3.3 se puede ver el modelo de referencia para la elaboración del plan estratégico de esta empresa. El modelo describe el alcance de los procesos empresariales referidos por la organización, así como su tipo de negocio. Contiene un proceso que, a su vez, implica dos subprocesos necesarios para su correcto desarrollo e implementación. Para la parte que comprende el método para el análisis se necesitó

el apoyo de todos los directivos para ampliar la visión y fundamentación, de esta manera se buscó eliminar sesgos de apreciación.

Por otra parte, el subproceso previo a la formulación del plan estratégico ayudó a que la implementación de éste resulte más fácil al dejar claras las actividades, procesos, objetivos, metas y estándares de comportamiento. Finalmente, la formalización buscaría comunicar los resultados de este proyecto a los trabajadores de la empresa buscando que haya claridad, aceptación y permanencia durante el tiempo que se ha considerado.

Figura 3.3 Modelo de referencia para el desarrollo del plan estratégico



Fuente: Elaboración propia.

### **3.3 Supuestos**

El conocimiento detallado de una empresa permite a los dueños tomar decisiones más certeras sobre las estrategias que se necesitan para lograr su crecimiento, o bien para mantenerse en el mercado.

Si el proceso de planificación se realiza como un hábito constante en la empresa, a conciencia y con respaldo metodológico, el desarrollo de esta organización deberá tender al progreso constante.

### **3.4 Técnicas de análisis administrativo**

La investigación documental, implicó localizar, seleccionar y estudiar la documentación que pudiera aportar elementos de juicio a los evaluadores. Los documentos seleccionados están relacionados con:

- Estudios financieros
- Información administrativa (organigrama, filosofía, cultura organizacional)
- Mercado (oferta, demanda y su comportamiento actual)

De igual manera se aplicó la observación directa evaluando el ambiente y el proceso que se lleva a cabo en cada una de las áreas de la empresa en busca de oportunidad. Finalmente se aplicaron entrevistas a los trabajadores sobre su percepción de los directivos y su conformidad con la misma.

#### **3.4.1 Análisis externo**

Para el análisis de factores externos se diseñó la



1, como una herramienta para organizar y dar sustento a la información que se obtuvo, es importante aclarar que está elaborada para lograr identificar las oportunidades y amenazas de la empresa más no para evaluarlas, y al ser características externas significa que son hechos que no puede controlar la empresa.

Tabla 3.1 Tabla para el análisis de factores externos

Sección	Factor	Descripción	Resultado
Económico	Factor 1		A, B,C.
	Factor 2		
	Factor 3		
Político	...		
Social	...		
Tecnológico	...		
Demográfico	...		

Fuente: Elaboración propia.

Está dividida en cinco secciones, la primera habla de los factores económicos, es decir aquellos hechos externos que están relacionados con la actividad de la empresa y su posibilidad para ganar dinero; la segunda, es el factor político donde se analiza si las decisiones gubernamentales nacionales o internacionales tienen algún impacto en la empresa; el tercer factor es el social, aquí se busca identificar las características de la sociedad que facilitan u obstaculizan las actividades; el cuarto hace referencia a la tecnología desde un punto de vista cambiante, se trata de identificar qué tan accesible es de conseguir o manejar, así como si tiene tendencia a evolucionar, siempre en marco desde el que se labora; y el quinto factor es el demográfico lo que implica la ubicación y las características del entorno en donde se encuentra establecida la población sujeta de estudio.

Cada factor fue redactado en forma de pregunta binaria sin orientación, de manera que, si la respuesta es afirmativa, existe y/o es favorable, se colocó la letra A; si la respuesta es negativa, no existe y/o no es favorable, se colocó la letra B; y si no hubo suficiente información, se ignora la respuesta o es de muy poca relevancia, se colocó la letra C. Es importante aclarar que cada factor estuvo sustentado con información de alguna fuente de información confiable. La columna con título de descripción tuvo como finalidad describir el motivo o enfoque de la pregunta, de manera que al momento de evaluarla facilite su comprensión, además que funciona de justificación para valorar la relevancia de dicho factor.

Por último, se definieron como oportunidades a todas aquellas preguntas cuyo resultado haya sido identificada con la letra A y como amenazas a las que hayan sido identificadas con la letra B, las respuestas identificadas con la letra C se consideran como irrelevantes.

### 3.4.2 Análisis interno

El análisis de capacidades internas de la empresa se desarrolló mediante la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**<sup>2</sup>, que es muy semejante a la herramienta utilizada para analizar los factores externos, la diferencia radica en la fuente de información que es principalmente la observación y la experiencia de los directivos y trabajadores, para lograr definir si existe o no la capacidad redactada. Fue necesario aplicar una encuesta a los trabajadores para evaluar la capacidad directiva de la empresa.

Tabla 3.2 Análisis de capacidades internas

Sección	Capacidad	Descripción	Resultado
Directiva	Capacidad 1		A, B, C
Competitiva	...		

Financiera	...		
Tecnológica	...		
Talento Humano	...		

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera que la herramienta para el análisis de los factores externos está dividida en cinco secciones, cada sección contó con al menos cinco y hasta diez capacidades profundizando hasta lo posible en las características de la empresa.

La capacidad directiva hace referencia a las características con que cuentan los directivos, y por esto mismo se deja esta sección a ser evaluada por el personal de la empresa, se definen en tres temas principales: el humano, para evaluar la capacidad de liderazgo y de relacionarse con otras personas; el técnico para definir el grado de conocimientos que expone ante el trabajador; y por último el conceptual donde se expone la capacidad de adaptación al cambio.

La capacidad competitiva busca definir los puntos fuertes o débiles de la empresa en comparación con los competidores, desde el producto que maneja hasta el servicio que ofrece. La capacidad financiera se enfoca en cómo se ha administrado el dinero, cómo se obtiene y cómo se aplica. La capacidad tecnológica analiza la inversión en equipo de vanguardia, conocimientos para su utilización y la administración de todo ello. Y el talento humano describe a todo el personal que actualmente labora.

Este análisis se dejó en su mayoría a percepción de los directivos (excepto la primera sección), y para evitar sesgos se evaluaron y definieron las capacidades en todos aquellos que toman decisiones sobre la empresa. De igual manera se redactaron en forma de preguntas binarias sin una orientación de manera que si la respuesta es afirmativa se colocaría la letra A, si la respuesta es negativa se colocaría la letra C y en

los casos donde no se pueda llegar a un acuerdo o cuya respuesta no es convincente en su totalidad se colocará la letra B.

Finalmente, se consideraron como oportunidades a aquellas respuestas que se hayan identificado con la letra A y como debilidades a las que fueron identificadas con la letra C, dada la incertidumbre que generan las respuestas identificadas con la letra B, se consideraron como irrelevantes.

### 3.4.3 Matriz de priorización para la toma de decisiones

Al final de los análisis anteriores se tuvo una gran cantidad de información sobre la empresa donde hubo que identificar qué características son las más importantes en ese momento para trabajarlas finalmente en el análisis FODA. Para lograr esto se utilizó una matriz de priorización, donde se comparó cada una de las características resultantes.

En la tabla 3.3, se proporciona un ejemplo de ésta.

Tabla 3.3 Matriz de priorización para la toma de decisiones

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Sumatoria
Factor 1		1	1	2
Factor 2	0		0	0
Factor 3	0	1		1

Fuente: Elaboración propia.

Se hizo una comparación de cada una de las características que se quiso analizar, asignando el valor uno a la que se consideró con mayor relevancia o impacto al caso de estudio, de forma homologa se asignó el valor cero a aquella que no se consideró como importante o relevante. Al final se tuvo una columna donde se realizó la sumatoria de todos los valores de manera que el resultado nos generó una clara imagen de las características más importantes.

Esta matriz de comparación por lo tanto se realizó cuatro veces, una para cada factor y cada capacidad con únicamente los resultados que le correspondan, es decir, se compararon todas las oportunidades en caso de ser más de cinco, en caso contrario, habrá que repetir las herramientas uno y dos de manera que se puedan tener al menos cinco oportunidades, cinco amenazas, cinco fortalezas y cinco debilidades.

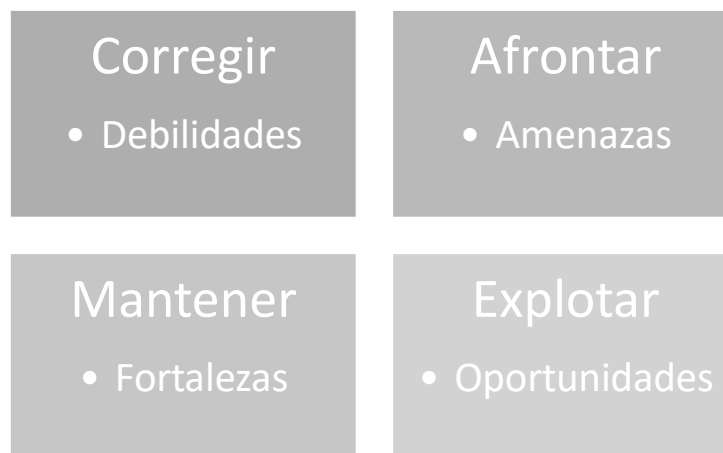
#### 3.4.4 Matriz FODA

Para realizar el análisis con la matriz FODA se seleccionaron las cinco características más importantes de cada uno de los análisis de relevancia. Una vez definidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se procedieron a su evaluación para finalmente obtener el resultado de la situación actual de la empresa.

#### 3.4.5 Matriz MECA

Una vez hecha la evaluación FODA, se tomaron los resultados para aplicar el análisis MECA para comenzar con la obtención de las estrategias que sirvieran de guía a la empresa. Se siguieron las características propias del análisis como lo indica la figura 3.4.

Figura 3.4 Diagrama del MECA



Fuente: elaboración propia.

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

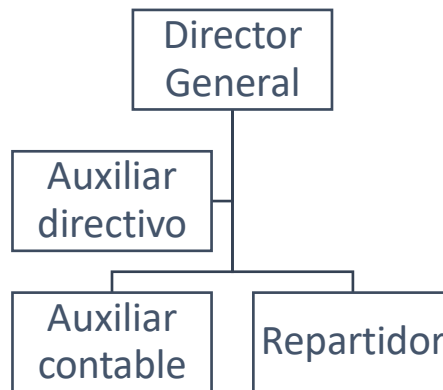
#### 4.1. Análisis de los resultados obtenidos y sus antecedentes

En este epígrafe se presenta el contexto de la empresa y los diferentes resultados del análisis de lo que se había logrado, para posteriormente compararlos con los actuales. Lo que la empresa se ha propuesto es hacer un trabajo mejor que sus competidores, a través de ofrecer a sus clientes en tiempo y forma lo que le soliciten y que como consecuencia de ello logre una mejor posición en el mercado.

Inicialmente la empresa comienza con cuatro personas laborando, un vendedor que a su vez es el director general, un auxiliar contable, un repartidor y un auxiliar directivo. El vendedor que a su vez es la autoridad máxima tenía la labor de realizar el trabajo de compra y venta del material, el repartidor se encargaba de la recolección y entrega del material, el auxiliar contable se encargaba de llevar un registro y captura de todos los movimientos de facturación, compras y gastos de la empresa, apoyándose en el software administrativo del momento o en hojas de calculo, finalmente el auxiliar directivo buscaba mantener los sistemas funcionando y apoyando a todo el personal en los problemas y actividades diarias.

Las actividades se desarrollaban en base a conocimientos empíricos, aprendiendo sobre buenas prácticas en base a prueba y error. El tiempo libre se ocupaba para identificar puntos flacos en los procesos de la empresa para luego proponer cambios que mejoraran el desempeño de todos los trabajadores. La organización de la empresa estaba definida por el organigrama de la figura 4.1, donde se aprecia al director general y fundador de la empresa como la persona que toma las decisiones apoyado por su hijo como auxiliar en todas las actividades de la empresa, seguido de dos puestos operativos.

Figura 4.1 Primer organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.1 Resultados históricos de la empresa y su perspectiva

Se establecieron objetivos de ventas que el dueño calculó para la empresa considerando que fueran alcanzables dentro de los próximos tres años, y que a su vez representaran un desafío para la compañía. Para respaldar esta decisión se recolectó información de las ventas mensuales desde que inició la empresa a elaborar las facturas y se sometió a un pronóstico mediante una función lineal para saber cuáles deberían ser los resultados de manera anual y mensual.

Los valores utilizados parten desde diciembre del 2013 hasta diciembre del 2017 y se tienen resultados para diciembre del 2018. Con esto se solucionó una debilidad en particular, debido a que no se tenía ninguna certeza sobre la periodicidad de las ventas, ni los montos a alcanzar cada mes para que se pudiera decir que la empresa estaba creciendo. Los resultados obtenidos en el pronóstico coincidieron en gran medida con los resultados reales del 2018.

Se identificó la necesidad de personal que ejerciera actividades en oficinas para la elaboración de trabajos operativos como era la facturación, captura de compras, atención



a clientes, entre otras actividades propias de recepción y como auxiliar administrativo. En base a esto se integró al equipo de trabajo de la empresa a un recién egresado de la

Licenciatura en Contaduría, para que hiciera este tipo de labores que contribuirían al control contable a un costo bajo. Como resultado de ello se obtuvo una mayor rapidez en la elaboración de las actividades de rutina, sin embargo, no hubo un proceso de capacitación, ni de inducción lo que lo llevó a una lenta adaptación que se reflejó en errores sobre todo en el área de facturación.

Para crear una imagen empresarial formal, profesional, más organizada y preparada para el marketing, se desarrolló con ayuda de un ingeniero en sistemas computacionales una infraestructura digital que incluyó la generación de una página web que tenía como objetivo principal que el prospecto encontrara información de la empresa y se pusiera en contacto con ésta, se crearon diversos correos electrónicos usando un dominio propio que permitió al cliente identificar con claridad sus necesidades, además de darle organización y por lo tanto fluidez a las actividades, también se crearon y configuraron perfiles en las diferentes redes sociales más importantes a la fecha como fue *Facebook*, *Instagram*, *Google+* y *Twitter*.

El correo cumplió su objetivo en su totalidad, ya que el cliente identificaba de manera clara cómo y con quién ponerse en contacto para lo que necesitara, sin embargo, a la página web y a las redes sociales no se logró darles seguimiento para aumentar el tráfico en ellas, ya que el contenido que se publicaba se desarrollaba de forma esporádica. Esta situación fue provocada por no contar con la persona que se encargara de ellas. Información que en un momento dado hubiera servido para apoyar la toma de decisiones relacionadas con las ventas.

#### **4.1.2 Limitantes que se presentaron durante la investigación**

Aquí se mencionan las limitantes que se presentaron durante la elaboración del plan estratégico, que a su vez presentaron grandes retos para la empresa, ya sea por su complejidad o por el impacto en los procesos de ésta. Estas restricciones no debieron de afectar la percepción durante el análisis interno y externo que más adelante se describe.

##### **4.1.2.1 Primer escenario de la empresa**

Para aprovechar las oportunidades inmediatas que en este momento el mercado ofrecía, se decidió ampliar las actividades de la persona encargada de la repartición de los pedidos asignándole tareas de ventas para ayudar a cumplir con los objetivos del año. Esta iniciativa apoyó directamente al repartidor que tenía necesidad de mayores ingresos. Los resultados fueron los que se habían establecido en un inicio para el responsable de las ventas.

Durante los primeros tres meses de labores como vendedor se lograron las metas establecidas, pero no se logró aumentar las ventas en un porcentaje mayor, lo que se puede atribuir a la falta de planeación y organización de la distribución y asignación de las actividades, ya que el trabajador aún conservó muchas de las acciones de repartición que no le permitieron invertir más tiempo para realizar labores de promoción y venta.

##### **4.1.2.2 Segundo escenario de la empresa**

Este cambio de actividades provocó que el proceso de facturación, contabilidad y cobranza se viera altamente incrementado, a su vez se le presentó un reto más grave a la empresa: la persona que se encargaba de todas las actividades operativas de oficina renunció de un día para otro por motivos personales, lo que dejó varadas muchas actividades que en cuestión de poco menos de un mes generó una gran caída en la

calidad del servicio ofrecido. La entrega del material que solicitaban los clientes se aplazó a casi una semana, la facturación tuvo el mismo resultado, la cobranza se atrasó más de lo que ya se había venido retrasando, la relación de gastos y compras se demoró un mes imposibilitando la generación de estados de resultados mensuales y el cliente se vio desatendido por una semana a falta de alguien que estuviera atendiendo en las oficinas.

Ante el caos que se presentó en ese momento y ante la necesidad de cubrir de manera rápida esa vacante, se procedió a aprovechar la configuración de la familia propietaria de la empresa, por lo que se solicitó a la sobrina del dueño que hiciera las labores que menos especialización requerían pero que a su vez eran de necesidad diaria, es decir, la labor de facturación. Dado que esta persona no tenía ningún conocimiento de las funciones de ventas, ni de la empresa, se optó por una capacitación rápida y mínima sobre las labores que tendría que realizar, a su vez se delegaron otras actividades entre el resto de los trabajadores para apoyar a ese departamento.

La nueva encargada realizó actividades de facturación, sin embargo, para llevarlas a cabo tenía que hacer entrega de un documento donde se especificaran de forma clara y detallada los productos, la clave, el cliente, los precios y las condiciones de pago, mientras que en tiempos libres se dedicaba a archivar, ordenar y solicitar documentos de gastos y compras. El proceso de cobranza pasó a ser una actividad del propietario de la empresa y el control de la contabilidad pasó al encargado de sistemas (hijo del propietario), este último bajo mínima presencia por motivos escolares.

Esta rápida solución permitió realizar un proceso de reclutamiento a conciencia y basado en principios de la planificación de recursos humanos y desarrollo organizacional. Dado el tamaño de la empresa y la baja complejidad organizacional, el gerente tuvo la facilidad de definir las actividades del puesto en base a su propia experiencia y observación, para enseguida realizar el perfil del puesto. Una vez que se tuvo eso definido, se procedió a definir los medios de divulgación de la vacante y las etapas a seguir para la contratación. Dada la naturaleza familiar del negocio se prestó principal atención a los valores de la

persona interesada en la vacante, más que los conocimientos y habilidades técnicas. En el anexo 1 se presenta la descripción de este puesto y el perfil solicitado.

Para lograr esto, se establecieron tres filtros para la selección del candidato, estos incluyeron dos entrevistas y un formulario. La primera entrevista, tenía como objetivo identificar los conocimientos técnicos necesarios para desarrollarse de la mejor manera en el puesto que se ofertaba, de manera que no resultara costosa la capacitación, que, aunque las actividades a desarrollar no implican un alto grado de complejidad, sí requerían de conocimientos y experiencia en el campo para lograr una mayor productividad en un menor tiempo. Esta entrevista la realizó el encargado de sistemas con el fin de identificar si los conocimientos de la persona eran suficientes para el puesto.

Después de esa entrevista se solicitó al candidato que contestara una encuesta con preguntas sobre su personalidad, preferencias, gustos y aspiraciones, con la finalidad de encontrar valores que estén relacionados con los de la empresa, dicha herramienta y los resultados fueron analizados por la psicóloga (esposa del dueño) para una interpretación profesional y una confiable percepción.

Por último, el propietario se encargaba de negociar sueldos y definir las condiciones legales del trabajador. El tiempo desde el contacto con el candidato hasta el último filtro fue de una semana, se entrevistaron 20 personas de los más de 250 candidatos de los que se recibieron solicitudes y se invirtieron un total de cuatro semanas en el proceso de reclutamiento. La complejidad de esto se debió a que no se había realizado con anterioridad este proceso de selección de personal, por lo que las personas involucradas en él fueron aprendiendo también con cada una de las entrevistas realizadas.

#### **4.1.2.3 Tercer escenario de la empresa**

Pasados un par de meses desde la integración de la auxiliar administrativa, se recibió una notificación por parte del proveedor de los servicios digitales de dominio, en el cuál

daban una semana para respaldar la información de correos y página web o realizar la compra de un servicio anual. El problema parte de que este servicio era brindado por el banco a través de empresas Terra, sin embargo, hubo cambios entre esas dos empresas que afectaron directamente a la empresa y se contó con muy poco tiempo para analizar y evaluar alternativas y dar una solución.

Sin muchas alternativas más que la de evaluar a diferentes empresas que ofrecen estos servicios y seleccionar a la más adecuada, se procedió a realizar una investigación sobre hosting y correos personalizados. Este proceso duró cerca de 3 semanas, sin muchas opciones para reducir estos tiempos, ya que varios de estos procesos ya están definidos por las instituciones que regulan los dominios de internet. Finalmente se contrató el hosting, se hicieron las configuraciones correspondientes y se activaron los servicios de correo personalizado en un tiempo de cuatro semanas.

#### **4.1.3 Resultados del análisis**

Para conocer a profundidad la empresa a estudiar se utilizaron técnicas de análisis y soporte administrativo que auxiliaron para la identificación de las particularidades internas y externas de la organización, a través de su naturaleza evolutiva en la que se ha esforzado por mejorar su desempeño.

##### **4.1.3.1 Análisis externo**

El entorno externo es el conjunto de factores y fuerzas que se encuentra fuera de la organización y que influyen en ella. Los factores externos están conformados por aspectos: económicos, políticos, sociales, tecnológicos y demográficos, de esta manera se facilita la identificación de las posibles amenazas y oportunidades. Cada uno fue sustentado con fuentes de información primarias y secundarias como noticias y comentarios de clientes y proveedores, lo que le otorga veracidad a este análisis y fue discutido y evaluado por los propietarios de la empresa.

Como resultado de esto se obtuvieron un total de 26 factores externos, de los cuales 15 se catalogaron como oportunidades, ocho como amenazas, y tres se desecharon por no contar con suficiente información para contar con un mejor criterio. En la tabla 4.1, se pueden observar el total de las características encontradas y su clasificación según las respuestas obtenidas y definidas previamente en la metodología, recordando que la letra A indica una respuesta positiva, la letra B una respuesta negativa y la letra C indica falta de información.

Tabla 4.1 Resultados del análisis externo

Factor		Descripción	Resultado
<b>Económico</b>			
1	¿Existen acuerdos de libre comercio que favorezcan el sector donde se desempeña la empresa?	Existen acuerdos de libre comercio que permiten importar y exportar materiales de la industria metal mecánica con fluidez y buen precio.	B
2	¿La tasa de cambio con el dólar es estable?	Forma en que ha variado el precio del dólar en los últimos meses.	A
3	¿La economía del país tiene pronósticos favorables?	Los pronósticos ofrecidos por diferentes empresas o instituciones son favorables para la economía del país.	C
4	¿Las instituciones financieras ofrecen los recursos necesarios para el desarrollo de las empresas?	Existe la posibilidad de obtener apoyo de instituciones financieras para el progreso financiero de la empresa.	A
5	¿Los impuestos gubernamentales favorecen el desarrollo de la empresa?	La situación fiscal del país promueve el desarrollo de las empresas.	B

6	¿El crecimiento industrial en nuestro país es constante?	La empresa provee a la industria metal mecánica, si esta se considera que está creciendo es una oportunidad de crecimiento, de lo contrario sería una restricción.	A
7	¿Existen ciclos comerciales en el año que permitan predecir las ventas?	Si existe alguna periodicidad en los niveles de venta de la empresa que permitan pronosticar y proyectar su desarrollo.	A
<b>Político</b>			
1	¿Hay certidumbre en las actividades políticas de nuestro país?	Los movimientos políticos del país son favorables para la toma de decisiones a largo plazo.	C
2	¿La seguridad pública es confiable?	La policía federal y/o local crean un ambiente de tranquilidad y seguridad.	B
3	¿Hay iniciativas gubernamentales que impliquen un apoyo a las actividades de la empresa?	El gobierno realiza campañas de apoyo a las microempresas, puede no ser necesariamente con dinero, sino con capacitaciones, personal u otro tipo de recurso o información.	C
4	¿Hay relaciones cordiales entre México y otros países con los que se tienen tratados comerciales?	Ya que el mercado objetivo depende de las relaciones externas, es importante saber si estas son positivas o negativas para medir el impacto que pueden causar.	A
<b>Social/Competitivo</b>			
1	¿Hay temor entre la población por la inseguridad o considera que está controlada?	Los problemas de la inseguridad se tienen bajo control por parte del gobierno.	B
2	¿La oferta de trabajadores en el mercado laboral es favorable?	¿Existe en el mercado laboral las personas capacitadas y con sueldos accesibles para que puedan ser contratadas por la empresa?	B

3	¿La competencia es condescendiente con la empresa?	La competencia no se muestra agresiva con esta empresa, o incluso puede llegar a apoyar.	A
4	¿Es alto el nivel educativo de la región para estar acorde con las actividades que realiza la empresa?	Existe cantidad suficiente de instituciones educativas que ofertan educación	B
5	¿La región se caracteriza porque sus habitantes cuentan con valores bien fundados?	La región de Guanajuato tiene valores que propician o perjudican las labores de la empresa. Dichos valores se reflejan en clientes y empleados.	B
6	¿La competencia tiene un fuerte posicionamiento en el mercado?	Los competidores ya tienen tiempo en el mercado y cuentan con la fidelidad de sus clientes, lo que dificulta que la empresa amplíe su mercado.	B
<b>Tecnológico</b>			
1	¿Hay en México la facilidad para conseguir a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación TICS?	Las tecnologías digitales de la información ayudan a los procesos de la empresa a ser más eficientes y es fácil tener acceso a ellos.	A
2	¿Hay en México la facilidad para capacitar a las personas en el uso y la implementación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación?	Las tecnologías de la información y la comunicación son fáciles de usar o implementar en la empresa sin necesidad de una alta especialización o costosa capacitación.	C



3	¿La tecnología con la que se comercia está en constante cambio?	Los productos que vende la empresa requieren alguna tecnología aplicada o por aplicar, si esta cambia constantemente entonces la tasa de rotación de inventario de estos productos tiene que ser muy alta para evitar quedarse con productos obsoletos.	B
4	¿Los nuevos productos tecnológicos están al alcance para su comercialización?	Si la tecnología que se aplica en los nuevos productos o si los nuevos productos son difíciles de conseguir esta característica representa una amenaza para la empresa.	A
5	¿Los clientes y proveedores hacen uso de las tecnologías de la información para mejorar la comunicación y el servicio?	Se usa como principal medio el correo y el teléfono, si los proveedores y clientes lo usan de forma continua esta podría ser una ventaja para que los procesos tengan mayor fluidez y menor costo.	A
<b>Demográfico</b>			
1	¿La ubicación geográfica de la empresa se presenta como una ventaja competitiva?	La micro y macro localización presentan una ventaja o desventaja competitiva	A
2	¿Existen las vías de transporte adecuadas y de calidad para la recolección y entrega de productos, así como la labor de venta?	Los caminos y carreteras son buenos o excelentes de manera que se puede realizar la venta y entrega de forma rápida y sin riesgo o costos extra de mantenimiento en vehículos.	A
3	¿El medio ambiental es favorable o afecta de alguna manera el ejercicio de la empresa?	El cambio climático puede resultar un factor importante si este afecta los caminos, la motivación de los trabajadores, el funcionamiento del mercado objetivo.	B

4	¿Las distancias a recorrer desde la empresa hasta los clientes y proveedores son costeables?	Implica saber si la dispersión de los clientes y proveedores es alta o baja a percepción de los dueños respecto a los costos.	A
---	--	---	---

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.3.2 Análisis interno

Las capacidades internas fueron analizadas a profundidad con los directivos y trabajadores, se realizaron encuestas a los empleados para identificar las competencias de los directivos. La estructura del análisis interno consistió en identificar las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y de talento humano. De esta manera y al igual que con el análisis externo, se buscó realizar un amplio análisis de la empresa.

Se tuvieron un total de 49 características de la empresa de las cuales 24 fueron fortalezas, 18 fueron debilidades y siete de ellas fueron descartadas. En la tabla 4.2 se puede observar los resultados obtenidos y su clasificación.

Tabla 4.2 Resultados del análisis interno

Capacidad		Descripción	Resultado
<b>Directiva</b>			
1	¿Existe liderazgo?	El directivo ayuda a que el equipo logre sus metas con entusiasmo y motivación, crea un buen ambiente de trabajo.	A
2	¿Es empático con sus empleados?	El directivo considera y se preocupa por los problemas y necesidades del equipo, entendiéndolo y ayudándolo en lo que pueda.	A
3	¿Hay congruencia entre lo que dice el directivo y lo que hace?	El directivo solicita y exige actividades o actitudes que él mismo realiza. Predica con el ejemplo.	A

4	¿Es organizado?	El directivo muestra orden y organización en sus actividades y solicitudes, ayuda al equipo a ser organizado y ordenado.	C
5	¿Planea las actividades?	El directivo analiza y plasma las actividades con anticipación. No improvisa.	C
6	¿Desarrolla estrategias?	El directivo planea las actividades con un fin determinado, es decir, sus decisiones tienen un fin bien definido.	A
7	¿Se adapta con facilidad?	El directivo busca las soluciones a los problemas, es proactivo y flexible.	A
8	¿Es disciplinado?	El directivo cumple con lo que se propone él y con lo que propone la empresa. Tiene reglas y normas en su actuar.	A
9	¿Tiene alta capacidad de negociación?	El directivo tiene un enfoque a generar beneficios para él, su equipo y la empresa.	A
10	¿Es creativo?	El directivo genera ideas, conceptos y soluciones originales para sacar adelante a la empresa.	A
<b>Competitiva</b>			
11	¿El producto ofrecido es de calidad?	Los productos que se venden son de alta calidad comprobada por el cliente.	A
12	¿El servicio ofrecido corresponde con el que se otorga?	Hay congruencia entre el servicio que se dice ofrecer y el servicio que realmente se brinda.	B
13	¿Hay variedad en los productos (presentación y precios)?	Los productos ofrecidos responden a las posibles necesidades del cliente y no solo con una única opción	A
14	¿El servicio o los productos son únicos o innovadores?	Los servicios no son únicos o innovadores	C

15	¿Los procesos de la empresa están definidos y apoyan al crecimiento de la empresa?	Si los procesos de la empresa llevan un correcto proceso administrativo el servicio a ofrecer será de calidad.	C
16	¿La imagen de la empresa es atractiva al cliente?	La imagen corporativa de la empresa es llamativa, sencilla y fácil de identificar.	B
17	¿La empresa tiene capacidad para cubrir un aumento en la demanda de pedidos?	Es decir, si la demanda de productos se incrementa, la empresa es capaz de resolverlo.	C
18	¿Se ofrece a los clientes, alternativas para la forma de pago?	La empresa ofrece diferentes alternativas como medios de pago a los clientes, como: efectivo, cheque, transferencia, tarjeta, entre otros.	B
19	¿Ofrece diversos medios de contacto?	Hay diversas maneras de ponerse en contacto con la empresa, como es correo, teléfono, redes sociales, apps de comunicación, entre otros.	A
20	¿Existe un plan eficaz de mercadotecnia?	La empresa ha desarrollado un plan de marketing que ha ofrecido resultados positivos.	C
<b>Financiera</b>			
21	¿Los activos fijos superan a los pasivos?	Es decir, lo que se tiene, supera a lo que se debe.	A
22	¿Los proveedores ofrecen crédito cuando se solicite?	Los proveedores no tienen inconvenientes con dar crédito a la empresa porque confían en esta.	A
23	¿Cuenta la empresa con un alto índice de liquidez?	La empresa tiene los recursos económicos para solventar sus necesidades en el momento en que lo necesite.	B
24	¿El periodo promedio de cobranza está dentro de los 30 días?	La cobranza se mantiene al corriente en su gran mayoría.	C
25	¿Hay un alto índice de rotación de inventarios?	El producto que se tiene en inventarios está en constante movimiento, es decir, hay muy pocos productos que se conservan por un prolongado tiempo.	C

26	¿Existe un plan financiero?	Está planeada la manera de usar el dinero en la empresa a mediano y largo plazo (de 1 a 5 años).	C
27	¿Se tiene contemplada la posibilidad de obtener algún crédito?	La empresa tiene abierto un crédito bancario, en la caja o institución pública, de manera que está disponible para su uso.	A
28	¿A parte del dinero en circulación, la empresa cuenta con un ahorro de contingencia?	La empresa cuenta con un fondo de ahorro, para contingencias, en caso de emergencia.	C
29	¿Se tiene conocimiento sobre la interpretación de los estados financieros comprobable sobre las finanzas de la empresa? (estado de resultados/balance general)	La empresa elabora, analiza y comprueba los estados financieros y balance general cada mes para la toma de decisiones.	C
<b>Tecnológica</b>			
30	¿Se hace uso de las últimas tecnologías para la comunicación?	La empresa está al tanto de las nuevas tecnologías que están surgiendo en el mundo y las utiliza para ofrecer un mejor servicio.	A
31	¿Se hace uso de software para la gestión?	Se hace uso de un software que permita a la empresa gestionar de forma adecuada los recursos que esta tiene.	A
32	¿Hace uso de la tecnología digital para los proyectos de marketing?	La empresa usa los medios masivos digitales de comunicación (correo, redes sociales) para hacer promociones o dar comunicados a los clientes.	C
33	¿Manejan sistemas automatizados para actividades rutinarias?	La empresa hace uso de hardware o software automática, es decir tecnologías que no necesitan de la intervención del personal para desarrollar sus actividades.	B
34	¿Cuentan con equipos o tecnología adecuada y de última generación?	Los equipos y software utilizado cumplen con las necesidades de la empresa.	A

35	¿Manejan un departamento de innovación tecnológica?	Existe un área dedicada exclusivamente para el desarrollo de tecnología (hardware o software) para ofrecer un mejor servicio.	C
36	¿Busca estar a la vanguardia en el uso de las nuevas tecnologías?	La empresa busca y consigue lo último en tecnología para mejorar sus procesos y ofrecer mejores servicios.	C
37	¿Existe un plan de actualización de software y equipos?	La empresa está consciente de los ciclos de vida de los equipos y software por lo que planea sus actualizaciones y cambios.	C
38	¿El personal está preparado y actualizado para el uso de las nuevas tecnologías?	El personal saber usar las tecnologías de manera adecuada.	B
39	El personal muestra flexibilidad al uso de las nuevas tecnologías	El personal se adapta rápidamente al uso de las tecnologías conforme vayan surgiendo o siendo adquiridas.	A
<b>Talento Humano (TH)</b>			
40	¿El TH promedio tiene al menos la escolaridad básica (bachillerato)?	En promedio el personal tiene una buena preparación académica.	A
41	¿El desempeño del personal es considerado al menos adecuado?	El rendimiento del personal es bueno, es decir, cumplen con sus tareas de manera eficaz y eficiente.	A
42	¿Existe la motivación del personal?	El objetivo de sus actividades, o el motivo de sus necesidades son suficientes para que el trabajador desarrolle cualquier tarea con gusto o entusiasmo.	A
43	¿Existe una baja rotación del personal?	El personal contratado se mantiene en la empresa por un prolongado tiempo.	A
44	¿El clima laboral se considera al positivo?	El ambiente de trabajo es bueno, es un ambiente de confianza, entusiasmo y motivación.	A
45	¿El personal se encuentra comprometido con la empresa?	El objetivo es medir el nivel de compromiso que tienen los trabajadores en la empresa	B

46	¿El personal está capacitado para el puesto en el que labora?	El personal es capaz de llevar a cabo sus actividades sin conflicto con la información y preparación con que cuentan	A
47	¿El personal conoce los valores y objetivos de la empresa?	El personal está enterado de la identidad de la empresa	C
48	¿Existen canales de comunicación entre el personal que sean seguros y confiables?	Está definido un canal donde los trabajadores pueden dar sus quejas y opiniones	C
49	¿La empresa ofrece oportunidad de crecimiento y desarrollo?	Hay capacitación constante, así como la oportunidad de crecer.	C

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.3.3 Información para la toma de decisiones

Una vez que ya se tuvieron todos los posibles valores para el análisis externo e interno, se procedió a discernir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para posteriormente ser evaluadas con la matriz de priorización con el objetivo de tener únicamente cinco de cada una. Para esto, se procedió a resumir algunas de las características para facilitar la labor de evaluación. El resultado de cada una de ellas se mostrará enseguida.

En la tabla 4.3, se observan 18 características internas positivas que darán lugar a las fortalezas de la empresa, los resultados mostrados en negritas tuvieron la mayor ponderación considerándose por tanto las más importantes para ser evaluadas en el posterior análisis FODA.

Tabla 4.3 Resultado de la identificación de las fortalezas y su ponderación

No.	Descripción	Ponderación
<b>1</b>	<b>Los productos que se venden son de alta calidad comprobada por el cliente.</b>	<b>10</b>
2	Los productos ofrecidos responden a las posibles necesidades del cliente.	6
3	Hay diversas maneras de ponerse en contacto con la empresa.	9
4	Lo que se tiene supera a lo que se debe.	7
5	Los proveedores no tienen inconvenientes con dar crédito a la empresa.	9

6	La empresa tiene abierto un crédito bancario pre aprobado y disponible para su uso.	2
7	La empresa está al tanto de las nuevas tecnologías que están surgiendo en el mundo y las utiliza para ofrecer un mejor servicio.	8
8	Se hace uso de un software que permite a la empresa gestionar los recursos adecuadamente.	9
9	Los equipos y software utilizado cumplen con las necesidades de la empresa.	5
10	El personal se adapta rápidamente al uso de las tecnologías conforme van surgiendo o siendo adquiridas.	7
11	La educación promedio del personal es mayor a bachillerato.	6
12	El desempeño del personal es bueno, es decir, cumplen con sus tareas de manera eficaz y eficiente.	9
<b>13</b>	<b>El objetivo de sus actividades o el motivo de sus necesidades son suficientes para que el trabajador desarrolle cualquier tarea con gusto o entusiasmo</b>	<b>12</b>
14	El personal contratado se mantiene en la empresa por un prolongado tiempo.	7
15	El personal es capaz de llevar a cabo sus actividades sin conflicto con la información y preparación con que cuentan.	4
<b>16</b>	<b>Los directivos muestran tener empatía, liderazgo y congruencia con los empleados.</b>	<b>13</b>
<b>17</b>	<b>Los directivos muestran tener la capacidad para desarrollar estrategias que impulsen el desarrollo de la empresa</b>	<b>14</b>
<b>18</b>	<b>Los directivos cuentan con habilidad es como adaptabilidad, disciplina, negociación y creatividad.</b>	<b>17</b>

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4.4, se observan las 17 características internas identificadas y evaluadas para ser definidas como las debilidades de la empresa. Los resultados en negritas identifican a aquellas con mayor ponderación.

Tabla 4.4 Resultado de la identificación de debilidades y su ponderación

No.	Descripción	Ponderación
1	El servicio ofrecido no es único ni innovador.	2



2	<b>Los procesos de la empresa no llevan un correcto proceso administrativo en el servicio para ofrecer calidad.</b>	15
3	La empresa no está preparada para tener un incremento en la demanda de productos.	6
4	La cobranza no se mantiene al corriente en su gran mayoría.	9
5	El producto que tiene en inventarios no está en constante movimiento, es decir, hay productos que se conservan por un prolongado tiempo.	7
6	<b>No se ha desarrollado un plan financiero o de inversión para la empresa que impulse su crecimiento</b>	12
7	La empresa no cuenta con un fondo de ahorro en caso de alguna eventualidad desfavorable	6
8	<b>No se tiene un balance general y un estado de resultados claro que permita una óptima toma de decisiones</b>	13
9	<b>La empresa no usa los medios masivos digitales de comunicación para hacer promociones o dar comunicados a los clientes.</b>	12
10	No existe un área dedicada exclusivamente para el desarrollo de tecnología que ofrezca un mejor servicio a los clientes.	2
11	La empresa no busca estar a la vanguardia tecnológica con las últimas actualizaciones que mejore sus procesos o servicios.	1
12	La empresa no está consciente de los ciclos de vida de los equipos y software.	4
13	El personal no está enterado de la identidad de la empresa.	7
14	No está definido un canal donde los trabajadores puedan dar sus quejas y opiniones de forma segura y confiable.	2
15	La empresa no cuenta con un plan de capacitación y desarrollo para los empleados.	10
16	<b>Los directivos no muestran orden ni organización en sus actividades y solicitudes.</b>	12
17	<b>Los directivos no analizan y plasman las actividades con anticipación lo que los lleva a improvisar.</b>	16

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4.5 se observan los resultados negativos del análisis externo, resultó más complicado encontrar factores externos, por lo que se puede observar en la cantidad de información proporcionada en la tabla, incluso su evaluación presentó complicaciones al verse repetidos algunos de los valores que podrían ser seleccionados para ser consideradas como amenazas. Los resultados en negritas son los identificados como amenazas de la empresa.

Tabla 4.5 Resultado de la identificación de las amenazas y su ponderación

No.	Descripción	Ponderación
1	No hay acuerdos comerciales con EEUU que favorezcan el desarrollo de la industria objetivo de esta empresa.	2
2	<b>La situación fiscal del país no promueve el desarrollo de las empresas.</b>	<b>7</b>
3	<b>La seguridad pública no ha mostrado ser confiable en los últimos años</b>	<b>4</b>
4	Los problemas de la inseguridad no se tienen bajo control por parte del gobierno.	4
5	<b>La oferta de trabajo en la región no está capacitada para las labores que se requieren o es escasa</b>	<b>6</b>
6	No existe la cantidad suficiente de instituciones educativas que oferten la educación competitiva en el estado de Guanajuato.	3
7	<b>La región no se caracteriza por tener fuertes valores.</b>	<b>8</b>
8	El medio ambiente afecta de forma negativa la motivación de los trabajadores y el funcionamiento del mercado objetivo.	2
9	<b>Las tecnologías que se comercializan están en constante cambio</b>	<b>5</b>
10	La competencia ya tiene un fuerte posicionamiento en el mercado dado el tiempo que llevan laborando.	4

Fuente: elaboración propia.

Por último, en la tabla 4.6 se pueden observar los factores externos positivos de donde se obtuvieron las oportunidades. Los resultados en negritas son los definidos como oportunidades de la empresa.

Tabla 4.6 Resultado de la identificación de las oportunidades y su ponderación

No.	Descripción	Ponderación
1	Hay estabilidad en la tasa de cambio del dólar americano en este momento	5

2	Hay posibilidad de obtener apoyo financiero de instituciones bancarias para el progreso de la empresa.	3
3	La industria metal mecánica sigue en desarrollo en la región.	7
4	La relación política internacional es positiva al desarrollo comercial.	2
5	La competencia ha resultado no ser agresiva incluso se a prestado abierta a la negociación.	7
6	En México existe una alta posibilidad de conseguir y usar las nuevas tecnologías de la información	7
7	Hay acceso de compra y venta a los productos innovadores de la industria objetivo.	8
8	Los clientes y proveedores hacen uso de las tecnologías de la información para mejorar el servicio	7
9	La micro y macro localización de la empresa es una ventaja competitiva al estar en una avenida principal y en la región centro del país.	3
10	Los caminos y carreteras son buenos o excelentes y están en constante mantenimiento para realizar las labores de venta y entrega de forma rápida y sin riesgo a costo extra de mantenimiento en vehículos.	4
11	Hay una baja dispersión geográfica de los clientes y proveedores	2

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.3.4 Integración de los resultados a la matriz FODA

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se procedió a la realización del análisis FODA con los siguientes resultados mostrados en la figura 4.2.

Figura 4.2 Resultado de la integración de la matriz FODA y MECA

		Fortalezas							Debilidades								
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7		
		<b>55</b>														<b>48</b>	
		El producto que se ofrece es de calidad	La motivación del personal es al menos buena a	Los directivos muestran tener empatía, liderazgo y	Los directivos muestran tener la capacidad para	Los directivos cuentan con habilidad es como	0	0	Los procesos de la empresa no están definidos u	La empresa ofrece la oportunidad de crecimiento,	No se tiene un balance general y un estado de resultados claro que permita	No se están utilizando los servicios digitales para	Los directivos de la empresa parecen no planear	0	0		
Oportunidades	O1	La industria Metalmeccanica sigue en desarrollo en la región	3	2	2	1	1		3	2	2	2	3				
	O2	La competencia ha resultado no ser agresiva, incluso se ha prestado a la	2	3	3	3	3		1	1	1	3	3				
	O3	En Mexico existe una alta posibilidad de adquirir y usar las	3	1	1	2	3		2	3	1	3	2				
	O4	Hay acceso de compra-venta a los productos innovadores de la	3	1	1	2	3		1	1	1	2	1				
	O5	Los clientes y proveedores hacen uso de las tecnologías de la	3	3	1	2	3		2	3	1	3	1				
	O6	0															
	O7	0															
Amenazas	A1	Los impuestos gubernamentales no facilitan el desarrollo.	3	1	2	3	2		1	3	3	1	3				
	A2	La seguridad publica no ha mostrado ser confiable en los últimos años.	2	3	2	2	2		1	2	1	1	2				
	A3	La oferta de trabajo de la región no está capacitada para las labores que	1	3	3	3	3		3	3	1	2	2				
	A4	La región no se caracteriza por tener fuertes valores.	1	3	3	1	1		1	2	1	1	1				
	A5	La competencia ya tiene un fuerte posicionamiento en el mercado	2	1	2	2	2		2	3	2	3	2				
	A6	0															
	A7	0															
		<b>53</b>														<b>47</b>	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.3.5 Matriz MECA

El análisis FODA arrojó como resultado la imagen clara de que la empresa necesita estrategias ofensivas. Tal como la herramienta MECA sugiere, se buscará llevar a cabo acciones que mantengan las fortalezas y exploten las oportunidades. Un aspecto importante para considerar es el dinamismo del entorno y que estos resultados pueden cambiar con el tiempo, pues la matriz FODA es una “fotografía” de lo que es actualmente es la empresa, pero no considera los cambios a lo largo del tiempo.

#### 4.1.4 Sobre las estrategias preliminares

En la tabla 4.7 se muestran las fortalezas y una breve descripción de ellas, con la finalidad de entender y desarrollar las estrategias más adecuadas.

Tabla 4.7 Descripción de las fortalezas

Clave	Descripción	Comentarios
F1	El producto que se ofrece es de calidad	Con el paso del tiempo se ha logrado seleccionar los mejores productos gracias a los comentarios de los mismos clientes.
F2	La motivación del personal es alta y existe una percepción de los directivos	Este resultado se obtiene de la observación, ya que los trabajadores han mostrado mantenerse proactivos con el tiempo, amables y hasta con alto sentido del humor. El desempeño que han tenido podría incluso ser sobresaliente en ellos.
F3	Los directivos muestran tener empatía, liderazgo y congruencia con los empleados.	Se unieron las habilidades de los directivos que resultaron positivas para dar lugar a esta, el resultado fue gracias a una encuesta realizada por recursos humanos directo a los trabajadores. Las preguntas fueron las mismas planteadas originalmente.

F4	Los directivos muestran tener la capacidad para desarrollar estrategias que impulsen el desarrollo de la empresa	De igual manera estas capacidades fueron obtenidas gracias a la encuesta realizada a los trabajadores por parte de recursos humanos para calificar a los directivos.
F5	Los directivos cuentan con habilidades como adaptabilidad, disciplina, negociación y creatividad.	Una vez más, pero ahora las habilidades de los directivos fueron identificadas por los trabajadores de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4.8 se muestran las oportunidades y una descripción para comprender y desarrollar las estrategias más adecuadas.

Tabla 4.8 Descripción de las oportunidades

Clave	Descripción	Comentarios
O1	La industria Metalmeccánica sigue en desarrollo en la región	Se han instalado diversas empresas que hacen uso de las herramientas que se comercializan originalmente, lo que abre el panorama a un mercado mucho más grande.
O2	La competencia ha resultado no ser agresiva, incluso	Los proveedores y competidores no se han mostrado cerrados a la apertura de nuevos negocios en la zona,

	se ha prestado a la negociación	lo que sugiere una penetración de mercado más fluida y caracterizada por buenas relaciones.
O3	En México existe una alta posibilidad de adquirir y usar las tecnologías de la información.	La tecnología se ha mostrado como un factor que rápidamente cambia con el tiempo, México por sus buenas relaciones con China y cercanía con EEUU presenta una ventaja en la adquisición de las nuevas tecnologías. Sumamos a esto la apertura del internet y la mejora constante en la infraestructura de la información invertida en México.
O4	Hay acceso de compraventa a los productos innovadores de la industria objetivo	Los productos innovadores con los que está relacionada la empresa están al alcance de la mano al tener relación directa o secundaria con las empresas desarrolladoras.
O5	Los clientes y proveedores hacen uso de las tecnologías de la información como para mejorar el servicio.	Los clientes y proveedores han mostrado disponibilidad para el uso de las tecnologías de la información, por encima de los métodos tradicionales (visitas en persona) para realizar negociaciones, compras y ventas.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4.9 se muestra la clave de las fortalezas y oportunidades con las estrategias y actividades propuestas. Solo se muestran estas dos por el resultado MECA, sin embargo, los demás factores y capacidades no se ignoran, se considerarán al momento de evaluar la incertidumbre sobre alguna estrategia.

Tabla 4.9 Estrategias y actividades ofensivas propuestas de primera instancia en base al resultado MECA-FO

Clave	Estrategias
F1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidificar relaciones con proveedores, aumentando volúmenes de compra y bajar los costos de los productos estrella.</li> <li>- Buscar la distribución de planta de los productos mejor evaluados y que no se tenga ya convenio.</li> </ul>
F2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar e implementar actividades de trabajo en equipo y motivación haciendo uso de estrategias de <i>coaching</i> laboral.</li> </ul>
F3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar a los directivos en cursos y diplomados sobre liderazgo.</li> </ul>
F4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar benchmarking con proveedores y competencia.</li> </ul>
F5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer políticas de mejora continua.</li> </ul>
O1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la capacidad de venta en el mercado con más vendedores.</li> <li>- Actualizar y desarrollar estrategias de marketing digital.</li> <li>- Ampliar el catálogo de productos para abarcar más mercado.</li> <li>- Convertirse en proveedor de empresas distribuidoras.</li> <li>- Establecer un plan financiero de inversión que permita una expansión vertical hacia atrás, horizontal o de diversificación.</li> </ul>
O2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer relaciones con proveedores para el manejo de maquinaria a consignación.</li> <li>- Establecer proyectos de venta en conjunto con los proveedores para atender zonas potenciales en la región.</li> </ul>
O3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer políticas de actualización de equipos tecnológicos.</li> </ul>
O4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar campañas para promocionar los artículos nuevos y aumentar la rotación de los artículos viejos</li> </ul>
O5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer políticas de comunicación con el cliente y el proveedor.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



#### **4.2. Discusión de los resultados obtenidos**

El tiempo invertido en el análisis de la empresa resultó extenso, dado que se requirió la participación de los directivos y estos no tenían una completa disposición para su realización, ya que de otra manera entorpecería las labores de todos. Sin embargo, se planearon juntas de una a tres horas cada sábado por tres meses para discutir y analizar cada uno de los puntos y así obtener un resultado integral, robusto y confiable.

Por otra parte, los resultados obtenidos del análisis cambiaron con el tiempo. Durante la elaboración de este trabajo hubo un cambio de gobierno importante que generó gran incertidumbre económica en el área de desarrollo de la empresa (la industria metal-mecánica), sin embargo, como el resultado estuvo orientado a grandes fortalezas, se decidió implementar estas para amortizar las amenazas mediante una previa profesionalización de los procesos de la empresa antes de la implementación del plan estratégico, y de esta manera continuar con el desarrollo e implementación de estrategias ofensivas en los tres años posteriores.

## **CAPÍTULO 5. PLAN ESTRATÉGICO**

## **5.1 Identidad de la empresa**

### **Misión**

Ser la empresa que proporciona soluciones necesarias en herramientas y maquinaria para la industria metalmecánica, trabajando siempre con honestidad y el compromiso, mejorando nuestros servicios cada día.

### **Visión**

Ser reconocidos como la empresa de mayor aportación al crecimiento de la industria metal- mecánica mediante la satisfacción de necesidades en herramienta, maquinaria y equipo.

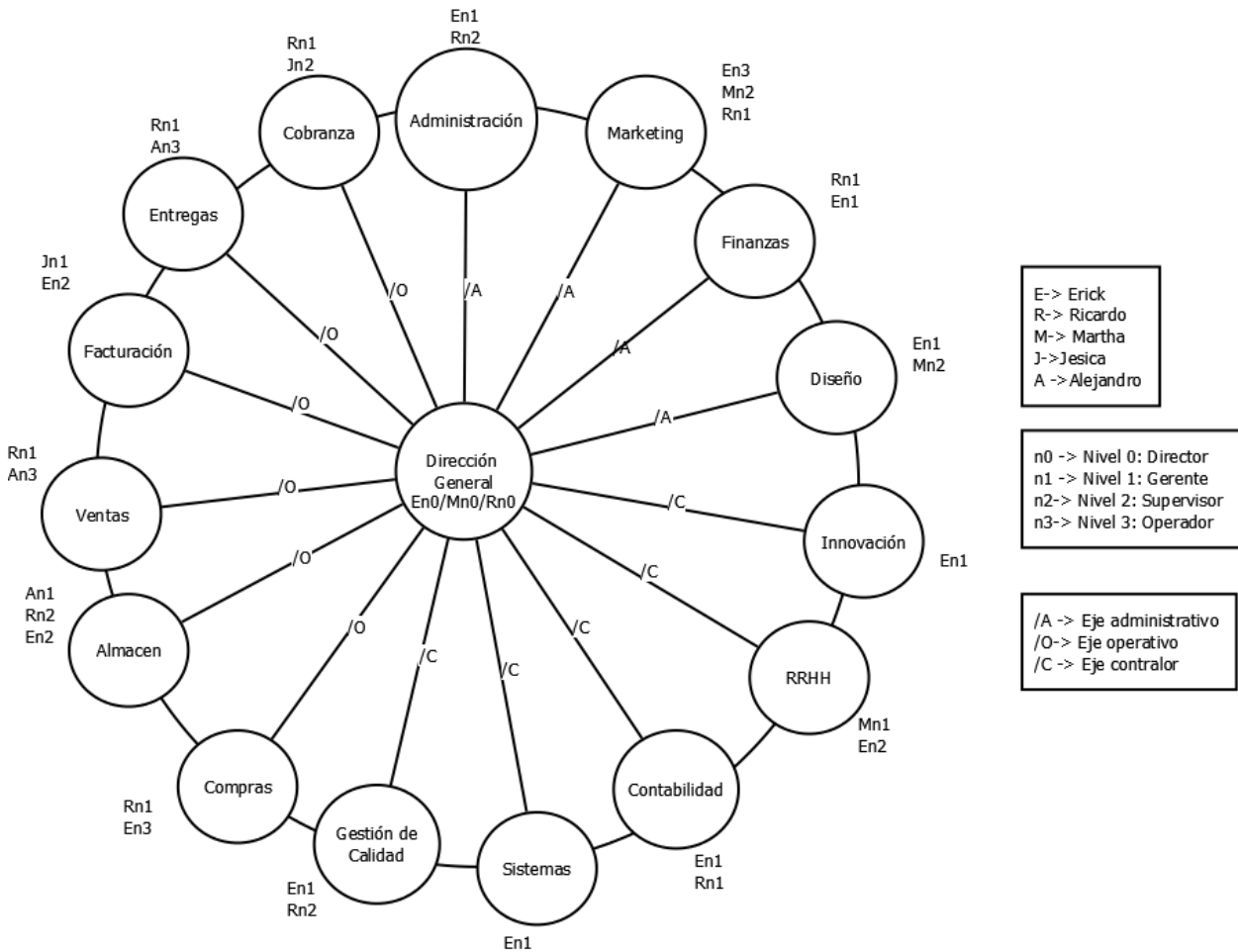
### **Valores**

- Honestidad, consideramos que la mejor manera de ganar la confianza del cliente es siendo honestos con él, sin engaños ni tapujos.
- Responsabilidad, somos responsables a las necesidades de su empresa y a los compromisos que tomemos con usted
- Eficiencia, buscamos no solo cubrir sus necesidades, sino también aportar a que sea de la mejor manera
- Rapidez, sabemos lo importante que es cumplir en tiempo y forma con su trabajo.
- Atención, buscamos estar ahí cuando lo necesite de la manera que mejor se adapte a sus necesidades.

## **5.2 El organigrama de la empresa**

El diseño organizacional presenta todas las áreas de la empresa hasta ahora definidas (ver figura 5.1). Se decidió realizar esta distribución para mostrar que se trata de un equipo con estructura orgánica, donde cada persona cubre diferentes puestos de otras áreas sin limitarse a ellas necesariamente, pero al mismo tiempo con actividades bien definidas. Se aprecian tres ejes de trabajo principales, el eje operativo, el administrativo y el contralor que representan las actividades primordiales de cada uno de los directivos.

Figura 5.1 Organigrama orgánico de la empresa



Fuente: elaboración propia.

### 5.3 Marco temporal a través de un cronograma

Enseguida se presenta un cronograma (ver figura 5.2) de actividades generales de la empresa, con el respectivo responsable según las abreviaciones utilizadas en el organigrama propuesto. Se describen las actividades más importantes por desarrollar para efectos de control y mejora continua.



- Agente de ventas: con labor de ventas, reparto, con apoyo en almacén y compras. (ver anexo 5)

#### **5.4.2 Los recursos financieros**

Los recursos de la empresa son propios, por lo que los recursos financieros son fundamentalmente lo que se encuentra en bancos, caja chica y una línea de crédito empresarial abierta y que no está siendo utilizada por el momento.

#### **5.4.3 Los recursos materiales**

Enseguida se enlistan de forma general los recursos materiales o físicos de la empresa que son de utilidad para la generación de valor y que por tanto son actualmente utilizados para este fin y se pretenden utilizar para el desarrollo de las estrategias.

- Oficina: lugar dedicado a la logística de las actividades de la empresa.
- Inventarios: material en stock de rápida circulación.
- Equipo y material de oficina: computadoras, impresoras, escritorios, etc.
- Sistemas de seguridad: rentados y fijos.
- Vehículos: suficientes para el personal de ventas de campo.

#### **5.5 Factores clave de éxito**

Los factores clave de éxito son hitos importantes para la empresa que de cumplirse o mantenerse indican un crecimiento o buen desempeño.

1. Las utilidades netas anuales tienen un aumento del 25% durante la duración de este plan estratégico.
2. El personal es suficiente y está capacitado para realizar de manera adecuada las actividades de la empresa, de la misma manera se mantiene un ambiente de apertura y mejora continua.
3. La presencia de la empresa en el mercado aumenta en un ritmo del 5% promedio mensual respecto al mes inmediato anterior.

4. La participación de la empresa en el mercado del bajo pasa de 6% a 25% en clientes activos al finalizar el plan estratégico.
5. Disminución del tiempo requerido en actividades operativas estratégicas:
  - a. Facturación
  - b. Ventas
  - c. Cobranza
6. Mayor aceptación de los productos estrella reflejados en la cantidad de ventas en comparación de productos similares. Estadísticas obtenidas por cliente, por proveedor y por periodo.
7. Autonomía del personal. Capacidad del personal para tomar buenas decisiones sin la intervención de los directivos.

## **5.6 Estrategias generales**

El análisis de la empresa arrojó un resultado FO (mayores fortalezas y oportunidades), lo que indica que la empresa se encuentra en el mejor momento para la aplicación de estrategias ofensivas para captar mayor mercado. Por lo que se buscará implementar lo siguiente:

1. Penetración de mercado
  - a. Se buscará trabajar con los clientes existentes y aumentar su demanda mediante promociones de productos y servicios mensuales por los medios digitales, precios bajos en meses seleccionados y descuentos por volumen de consumo por cliente. Se invertirá en publicidad para los clientes.
2. Desarrollo del mercado
  - a. El desarrollo e implementación de la página web y el control en redes sociales ampliará el segmento del mercado a nuevos clientes de diversos lugares del país.

- b. Por otra parte, se invertirá en más vendedores que ahora estarán divididos en ventas por internet y ventas de campo, llegando a clientes de Cortazar, Salvatierra, Irapuato, Salamanca, Villagrán y fortaleciendo la presencia de la empresa en la ciudad de Celaya. Se invertirá en publicidad por medios digitales (intervendrán de 1 a 2 personas).
- c. Entrada a mercados nuevos con más vendedores, es decir, aumentar los esfuerzos en la visita directa a la industria de lugares donde contamos con poca participación en el mercado. Trabajar las zonas de Salamanca, Irapuato, Villagrán, Cortazar y por último Querétaro (al estar éste muy competido).

### 3. Diversificación

- a. Los movimientos en las políticas extrajeras han generado fluctuaciones en los precios de los productos, principalmente de los de origen de EE. UU., por lo que se procederá a buscar nuevos proveedores con productos de China, Brasil y Alemania. La entrada a estos nuevos proveedores daría lugar a la ampliación de la oferta de nuevos productos, siempre bajo el concepto de herramientas que se encuentren relacionadas.

### 4. Reestructuración

- a. Aunque esta estrategia no es del todo ofensiva, permitirá explotar las fortalezas del equipo y estar preparados para las amenazas de la empresa. Se reestructurará lo siguiente:
  - i. Procesos críticos de la empresa
    - 1. La facturación deberá ser más rápida y eficiente. Optimizando el proceso de facturación mediante labores “en vivo” y realizando una correcta trazabilidad de la documentación de ventas
    - 2. Control total sobre la logística de los vendedores. Desarrollando planeaciones diarias y semanales sobre



rutas de visita, priorización de clientes y zonificación de las empresas.

3. Control total de gastos. Implementando y controlando planes y presupuestos financieros.
4. Control total sobre la cobranza. Desarrollando un sistema de evaluación del crédito del cliente y del desempeño del área para su optimización.

ii. Desarrollo de nuevas áreas y puestos

1. Desarrollo del área de diseño de contenido (1 persona).  
Una vez desarrollado el área de marketing digital, y según la carga laboral, se solicitará a una persona de trabajo a distancia que se encargue del desarrollo de contenido para su publicación en los diferentes medios tecnológicos de comunicación.
2. Desarrollo del área de contabilidad y finanzas (1 persona)  
Con el aumento de actividades y movimientos, para liberar al personal directivo de actividades operativas, se solicitará a un auxiliar contable que se encargue de llevar registro y control sobre los movimientos empresariales, así como de desarrollar planes financieros y presupuestación.
3. Desarrollo del área de entregas y recolección (1 persona)  
Ante la posible apertura de mercados a nivel geográfico, se prevé un aumento en los viajes que deberá ser cubierto por una persona encargada específicamente a la entrega y recolección de mercancía.

### **5.7 Desarrollo de tácticas por áreas**

Cada una de las principales áreas por trabajar cuentan con su propio plan táctico. Aquí se presenta el programa de cada uno mediante un plan de acción. Todos son

diferentes pues atienden a necesidades distintas de la empresa. Se busca asignar las responsabilidades de cada uno de manera que todos puedan ser llevados a cabo de la mejor manera entre los directivos de la empresa. Las actividades operativas no están descritas en el plan, solo aquellas que generen algún impacto sobre las estrategias y que son periódicas.

Están especificadas las actividades durante el primer año de duración de este plan, los años 2021 y 2022 serán afectados por los resultados de fin de año anterior inmediato, por lo que las actividades y sus proyecciones son definidas en términos generales por si se logran los resultados esperados en los factores críticos de éxito.

El plan de acción aquí presentado es el resumen de varios documentos por lo que no hay una explicación detallada sobre el “cómo” solo del “qué” se va a hacer, la responsabilidad del personal y el tiempo se encuentra especificado entre corchetes y se debe relacionar con el organigrama para ser entendido.

Las cantidades presentadas en el área financiera han sido modificadas por protección de la información al ser considerada confidencial, además de que se presentan únicamente los datos considerados más relevantes. La lista completa de indicadores utilizados y por utilizar se observa en otro apartado.

Los tiempos están basados en un escenario pesimista con la intención de dar holgura a los resultados, los datos financieros son proyecciones estadísticas de años pasados y se busca tener al menos dos proyectos por año y por área, regulados y evaluados por los directivos de la empresa.

Enseguida se presenta cuál es la información que contiene el plan original de cada área, con el fin de tener más clara toda la información utilizada, el resumen tiene un objetivo funcional para entender la estructura de lo desarrollado, sin embargo, no para saber el cómo, quién y por qué.

En la tabla 5.1, se observa la estructura del plan desarrollado, se especifica el mes a trabajar con el año; luego se especifica la actividad a realizar; el motivo de asignación o el motivo por el cual se desarrollará esta actividad y su impacto al plan estratégico; los recursos asignados ya sean humanos, financieros o materiales; el responsable de la actividad, que por lo general será el encargado del área de RRHH; y finalmente los indicadores con los que se piensa evaluar dicha actividad.

Tabla 5.1 Plan táctico de RRHH

Mes-año	Área/Proyecto/Actividad	Motivo de asignación	Recurso asignado	Responsable (nombre/área)	Indicadores
---------	-------------------------	----------------------	------------------	---------------------------	-------------

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5.2 se presenta la estructura del plan táctico de ventas y marketing donde se especifica el periodo que abarcarán las actividades a desarrollar; la descripción de lo que se va a realizar; el responsable de dicha actividad; los recursos que se utilizarán para su correcta implementación; y finalmente el objetivo estratégico o indicadores.

Tabla 5.2 Plan táctico de ventas y marketing

Periodo	Actividades clave	Responsable	Recurso asignado	Objetivo estratégico
---------	-------------------	-------------	------------------	----------------------

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5.3, se propone definir los diferentes proyectos de diseño e innovación a realizar, indicando el plazo en que se deberá cubrir dicho proyecto; su descripción; el objetivo innovador aclarando la parte novedosa del proyecto para la empresa; el costo que tiene el desarrollar dicho proyecto; los indicadores necesarios para conocer el avance o resultados obtenidos y finalmente el objetivo de la implementación de esto.

Tabla 5.3 Plan táctico de diseño e innovación.

Plazo	Descripción	Objetivo innovador.	Costo	Indicador clave	Estrategia a la que responde
-------	-------------	---------------------	-------	-----------------	------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Finalmente en la tabla 5.4 se aprecia la estructura del plan táctico de finanzas donde se especifica el periodo que por lo general son fechas específicas donde se planea recibir un pago o realizar alguno; la siguiente columna describe y justifica el movimiento; las columnas de cargos y abonos se utilizan para colocar los montos, dado que se utilizan principios contables y se auxilia de una hoja de cálculo se decidió por esta distribución; según el tipo de movimiento hay un indicador base que permite medir si el movimiento financiero cumplirá con los resultados esperados, el responsable o área objetivo indica en dónde será utilizado el recurso o para quién; y finalmente el flujo es el resultado de la diferencia entre cargos y abonos siendo este un dato que agrupa varios movimientos en un periodo mensual.

Tabla 5.4 Plan táctico de finanzas

Periodo	Detalles/movimientos	Cargos	Abonos	Indicador y valor	Responsable o área objetivo	Flujo
---------	----------------------	--------	--------	-------------------	-----------------------------	-------

Fuente: elaboración propia.

## 5.8 Plan de acción a realizar

En la tabla 5.5 se cuenta con la información sobre las actividades a realizar, es un resumen de los principales planes tácticos, los resultados presentados en el área financiera presentan cantidades proporcionales por privacidad y seguridad de la empresa. Lo que se encuentra entre corchetes ([ ]) después de cada actividad es una

abreviación del responsable (R, E, M, J, A), el puesto que ocupa (n0,n1,n2,n3), el eje o área a la que pertenece (/O,/A,/C) y el tiempo de duración de la actividad en semanas. Los indicadores no están aquí reflejados, pero al final se encuentra una recopilación de todos ellos con una breve explicación de su uso para aquellos que pudieran no ser fácil de interpretar.

Hay actividades claras para el primer año, los siguientes años tienen definidas algunas actividades periódicas e importantes. Dado que cada seis meses se evaluarán las estrategias y los resultados, la definición de actividades se dejará para finales de cada año y por lo tanto este plan de acción será modificado en actividades clave.

Tabla 5.5 Resumen del plan estratégico de la empresa

enero-2020		
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>
Segmentar y asignar mercados de trabajo [Rn1/O-2s]		Publicidad \$ 13.05
Logística para nuevos mercados con info. INEGI [Rn1/O-1s]		Flujo -\$ 1,428.85
Desarrollo de contenido digital, febrero bajo. [En1/A-2s]		
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas \$ 57,943.18
Capacitación de ventas [Mn1/C-1s]	Publicación web 2.0 [En1/A-1s]	Marg. Util. 36%
Contratación de aux. contable/financiero [Mn1/A-3s]	Diseño publicidad febrero [En1/A-2s]	Rent. 5%
		Liquidez
		Part. Merc. 13%
febrero-2020		
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>
Publicitar y promover maquinaria con crédito a 90 días [Rn1/O-4s]		
Campaña digital de ventas de febrero con cred. A clientes [En1,Rn1/O-4s]		Flujo -\$ 1,480.04
Desarrollar nuevos proveedores en el expo manufactura [Rn1/A-1s]		
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas \$ 18,305.81
Taller DHP [Mn1/A-1s]	Diseñar contenido prox 2 meses [En1/A-2s]	Marg. Util. 36%

Capacitación introductoria [Mn1/C-4s]		Rent.	5%
		Liquidez	
		Part. Merc.	13%
marzo-2020			
<i>Ventas y Marketing</i> Desarrollar plan de venta trimestral (2do) [Rn1/A-2s]		<i>Finanzas</i>	
		Flujo	-\$ 870.00
<i>RRHH</i> Taller generación de reportes en Excel [En1/O-4s]	<i>Diseño e innovación</i> Desarrollar temas de contenido digital 2do trimestre [En1/A-3s]	Obj. Ventas	\$ 45,879.38
		Marg. Util.	36%
		Rent.	5%
		Liquidez	
		Part. Merc.	13%
abril-2020			
<i>Ventas y Marketing</i> Desarrollo de nuevos proveedores expo maquinaria [Rn1,En1/A-1s] Evaluación cuatrimestral de desempeño de ventas (RV) [n0/A-2s]		<i>Finanzas</i>	
		Flujo	-\$ 1,148.40
<i>RRHH</i> Contratación de vendedor (RV>0.25) [Mn1/O-2s] Evaluación de desempeño y motivación [Mn1/A-2s]	<i>Diseño e innovación</i> Diseño y desarrollo de contenido 2do trimestre [En1/A-2s]	Obj. Ventas	\$ 43,296.44
		Marg. Util.	36%
		Rent.	5%
		Liquidez	
		Part. Merc.	13%
mayo-2020			
<i>Ventas y Marketing</i> 100% operativo. Estadísticamente el mes con más ventas del año		<i>Finanzas</i>	
		Publicidad	-\$ 722.10
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 79,939.19
		Marg. Util.	36%

Capacitación e introducción del vendedor [Mn1,Rn1/O-12s]	Diseñar el contenido para las promociones de "Julio de carburo" [En1/A-3s]	Rent.	5%
		Liquidez	
		Part. Merc.	14%

junio-2020			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Planeación de venta basada en "Julio de carburo", preparar inventario [Rn1/O-2s]		Flujo	-\$ 486.77
Evaluar resultados obtenidos del primer semestre [n0/A-3s]			
(Opc)Reestructurar y formalizar nuevas estrategias semestrales [Rn1,En1/A-6s]			
Desarrollar plan de venta trimestral (3ro) [Rn1/O-2s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 27,164.45
Contratación de desarrollador de contenido [Mn1/O-4s]	Desarrollar plan de contenido digital 3er trimestre [ERn1/A-3s]	Marg. Util.	36%
	Evaluación de resultados del marketing digital En1/A-1s]	Rent.	5%
		Liquidez	
		Part. Merc.	14%
julio-2020			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Campaña de ventas "Julio de carburo" [REn1/O-4s]		Publicidad	-\$ 26.10
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 24,740.62
Capacitación de vendedores e introducción a la empresa [MRn1/O-6s]	Desarrollo de e-commerce [En1/O-4s]	Marg. Util.	36%
		Rent.	5%
		Liquidez	
		Part. Merc.	14%
agosto-2020			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Desarrollar plan de ventas de septiembre [Rn1/O-2s]			
Evaluación cuatrimestral de desempeño de ventas (RV) [n0/A-2s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 41,693.86

Evaluación de desempeño y motivación [Mn1/A-2s]	Proyecto informativo en blog y redes sociales [En1/O-3s]	Marg. Util.	36%
		Rent.	5%
		Liquidez	
		Part. Merc.	15%
septiembre-2020			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Campaña de ventas nacionales del mes [Rn1/O-4s]		Publicidad	-\$ 26.10
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 23,758.64
Taller generación de reportes en excel II [En1/O-4s]	Desarrollar plan de contenido digital 4to trimestre [ERn1/A-3s]	Marg. Util.	36%
		Rent.	5%
		Liquidez	
		Part. Merc.	15%
octubre-2020			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Desarrollo del plan operativo 2021 [Rn1/A-8s]		Publicidad	-\$ 1,740.00
Preparación de la publicidad de fin de año [R, M n1/A-2s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 38,916.85
Desarrollo de plan operativo [Mn1/A-8s]	Campaña del 4to trimestre. Publicación de información y próximas ofertas [En1/O-3s]	Marg. Util.	36%
		Rent.	5%
		Liquidez	
	Plataforma del cliente [En1/A-1s]	Part. Merc.	15%
noviembre-2020			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
80% operativo. Segundo mes con mejores ventas. Definición de logística de entregas y ventas [R1n, En1/A-1s]		Flujo	-\$ 230.45
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 55,859.66



	Diseño de contenido informativo para cierre de año [En1/A-4s]	Marg. Util.	36%
		Rent.	5%
		Liquidez	
		Part. Merc.	16%
diciembre-2020			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Evaluación cuatrimestral de desempeño de ventas (RV) [n0/A-2s]		Flujo	-\$ 2,566.50
Desarrollo y presentación de plan operativo 2021 [n0/A-2s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ -
Evaluación de desempeño y motivación [Mn1/A-2s]	Desarrollo y presentación de plan operativo 2021	Marg. Util.	36%
		Rent.P. An	5%
Desarrollo y presentación de plan operativo 2021 [n0/A-2s]		Liquidez	
		Part. Merc.	16%
enero-2021			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Desarrollo de contenido digital, febrero bajo. [En1/A-2s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 67,265.26
Contratación de repartidor [Mn1/O-4s]	Creación y desarrollo de nueva área de diseño [En1/A-16s]	Marg. Util.	40%
		Rent.	7%
		Liquidez	
		Part. Merc.	16%
febrero-2021			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
100% operativo. El mes más bajo del año [Rn1/O-4s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 20,669.26

Capacitación e introducción del repartidor [M, R n1/O-8s]	Desarrollo de contenido <b>informativo</b> para los próximos 2 meses. [En1]	Marg. Util.	40%
		Rent.	7%
		Liquidez	
		Part. Merc.	16%
marzo-2021			
<i>Ventas y Marketing</i> Desarrollo de logística de ventas para los próximos 3 meses [Rn1/O-1s]		<i>Finanzas</i>	
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 53,248.50
	Diseño de contenido <b>promocional</b> para el 2do trimestre [En1/O-3s]	Marg. Util.	40%
		Rent.	7%
		Liquidez	
		Part. Merc.	17%
abril-2021			
<i>Ventas y Marketing</i> Evaluación de indicadores de gestión, evaluación de desempeño y retroalimentación [Rn1/A-2s]		<i>Finanzas</i>	
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 49,625.12
Evaluación de desempeño y motivación [Mn1/O-2s]	Inicio de campaña digital 2do Trimestre [En1/O-12s]	Marg. Util.	40%
		Rent.	7%
		Liquidez	
		Part. Merc.	17%
mayo-2021			
<i>Ventas y Marketing</i> Apertura de mercado Irapuato-Salamanca [Rn1/O-8s]		<i>Finanzas</i>	
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 76,763.80

	Desarrollo de contenido <b>informativo</b> para los próximos 2 meses. [En1]	Marg. Util.	40%
		Rent.	7%
		Liquidez	
		Part. Merc.	17%
junio-2021			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Proyecto de importación de china p/recepción Octubre [n0/A-2s]			
Evaluación sobre el cumplimiento de objetivos [n0/A-1s]			
Desarrollo de logística de ventas para los próximos 3 meses [Rn1/O-1s]			
Plan de beneficio a los mejores clientes			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 28,542.05
Certificación en primeros auxilios para los trabajadores [Mn1/O-3s]	Diseño de contenido <b>informativo</b> para los próximos dos meses [En1/A-3s]	Marg. Util.	40%
		Rent.	7%
		Liquidez	
		Part. Merc.	18%
julio-2021			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
100% operativo "Julio de carburo" [n1,n2/O-4s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 27,496.36
	Desarrollo de contenido a los mejores clientes [En1/A-3s]	Marg. Util.	40%
		Rent.	7%
	Campaña de mercadotecnia digital [En1/O-3s]	Liquidez	
		Part. Merc.	18%
agosto-2021			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Evaluación de indicadores de gestión y desempeño [Rn1/O-2s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 47,860.49

Evaluación de desempeño y motivación de personal [Mn1/O-2s]	Desarrollo de contenido <b>informativo</b> para los próximos 2 meses. [En1]	Marg. Util.	40%
		Rent.	7%
		Liquidez	
		Part. Merc.	18%
septiembre-2021			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Desarrollo de logística de ventas para los próximos 3 meses [Rn1/O-1s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 25,464.50
	Preparar plan de diseño de contenido <b>promocional</b> para el siguiente trimestre del año [En1/A-3s]	Marg. Util.	40%
		Rent.	7%
		Liquidez	
		Part. Merc.	18%
octubre-2021			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Desarrollo del plan operativo 2022. 5 fuerzas de Porter [n0/A-8s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 31,230.21
	Inicio de 4ta campaña publicitaria [ERn1/O-10s]	Marg. Util.	40%
		Rent.	7%
		Liquidez	
		Part. Merc.	19%
noviembre-2021			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Desarrollo de flotilla de venta y repartición. Redefinición de logística de ventas y transporte. [Rn1/A-4s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 63,600.15

	Desarrollo de contenido <b>informativo</b> para cierre de año	Marg. Util. 40%
		Rent. 7%
		Liquidez
		Part. Merc. 19%
diciembre-2021		
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>
Desarrollo de logística de ventas para los próximos 3 meses [Rn1/O-1s]		
Comunicación del PO 2022 a todo el personal [Todos-2s]		
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas \$ -
Evaluación de desempeño y motivación de personal [Mn1/O-2s]		Marg. Util. 40%
		Rent. Pr. An 7%
Planeación sobre capacitación periódica en el uso de las Tics [ME1/A-4s]		Liquidez
		Part. Merc. 19%
enero-2022		
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>
Desarrollo de contenido digital, febrero bajo. [En1/A-2s]		
Investigación de mercado Querétaro [RE1/A-8s]		
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas \$ 76,587.33
	Desarrollo de aplicación móvil para el cliente [En1/O-8s]	Marg. Util. 43%
		Rent. 10%
		Liquidez
		Part. Merc. 20%
febrero-2022		
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas \$ 23,032.71

	Desarrollo de contenido <b>informativo</b> para cierre de año	Marg. Util.	43%
		Rent.	10%
		Liquidez	
		Part. Merc.	20%
marzo-2022			
<i>Ventas y Marketing</i> Desarrollo de logística de ventas para los próximos 3 meses [Rn1/O-1s]		<i>Finanzas</i>	
<i>RRHH</i> Certificación de protección civil [Mn1/O-2s]	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 60,617.62
		Marg. Util.	43%
		Rent.	10%
		Liquidez	
		Part. Merc.	20%
abril-2022			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
<i>RRHH</i> Evaluación de desempeño y motivación de personal [Mn1/O-2s]	<i>Diseño e innovación</i> Diseño de 2da campaña publicitaria [ERn1/A-4s]	Obj. Ventas	\$ 55,953.79
		Marg. Util.	43%
		Rent.	10%
		Liquidez	
		Part. Merc.	20%
mayo-2022			
<i>Ventas y Marketing</i> Desarrollo de mercado en Querétaro. [Rn1/O-4s] Planeación de nueva oficina/almacén [n0/A-4s]		<i>Finanzas</i>	
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 104,067.57

	Desarrollo de contenido <b>informativo</b> para los siguientes dos meses	Marg. Util. 43%
		Rent. 10%
		Liquidez
		Part. Merc. 21%
junio-2022		
<i>Ventas y Marketing</i> Desarrollo de logística de ventas para los próximos 3 meses [Rn1/O-1s] Evaluación de objetivos definidos en PO 2022 y PE2020-2022 [n0/O-4s]		<i>Finanzas</i>
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i> Preparación de 3ra campaña publicitaria [ERn1/O-4s]	Obj. Ventas \$ 29,919.65
		Marg. Util. 43%
		Rent. 10%
	Aplicación móvil para clientes y empleados [En0/A-6s]	Liquidez
		Part. Merc. 21%
julio-2022		
<i>Ventas y Marketing</i> 80% operativo [Rn1/O-4s]		<i>Finanzas</i>
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i> Inicio de tercera campaña publicitaria [Rn1/O-12s]	Obj. Ventas \$ 30,252.10
		Marg. Util. 43%
		Rent. 10%
		Liquidez
		Part. Merc. 21%
agosto-2022		
<i>Ventas y Marketing</i> Análisis interno y externo del área para la elaboración del plan estratégico 2023-2025 [n0/A-16s]		<i>Finanzas</i>
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas \$ 54,027.12

Análisis interno y externo del área y elaboración del plan estratégico 2023-2025	Presentación de proyectos de innovación para el plan estratégico 2023-2025	Marg. Util.	43%
Evaluación de desempeño y motivación de personal [Mn1/O-2s]	Desarrollo de contenido <b>informativo</b> para los siguientes dos meses	Rent.	10%
		Liquidez	
		Part. Merc.	22%
septiembre-2022			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Desarrollo de logística de ventas para los próximos 3 meses [Rn1/O-1s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 27,170.37
	Preparar 4ta campaña publicitaria del año [REn1/A-4s]	Marg. Util.	43%
		Rent.	10%
		Liquidez	
		Part. Merc.	22%
octubre-2022			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 45,253.83
	Inicio de 4ta campaña publicitaria [Rn1/O-12s]	Marg. Util.	43%
		Rent.	10%
		Liquidez	
		Part. Merc.	22%
noviembre-2022			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas	\$ 71,340.65



	Diseño de contenido informativo para cierre de año	Marg. Util.	43%
		Rent.	10%
		Liquidez	
		Part. Merc.	22%
diciembre-2022			
<i>Ventas y Marketing</i>		<i>Finanzas</i>	
Comunicación del nuevo plan táctico del área para 2023-2025 [Todos-2s]			
<i>RRHH</i>	<i>Diseño e innovación</i>	Obj. Ventas \$	-
Comunicación del nuevo plan táctico del área para 2023-2025 [Todos-2s]	Comunicación del nuevo plan táctico del área para 2023-2025 [Todos-2s]	Marg. Util.	43%
		Rent. Pr. An	10%
		Liquidez	
		Part. Merc.	23%

Fuente: elaboración propia.

## 5.9 Indicadores

Para control de esta empresa se manejan una gran variedad de indicadores financieros y de gestión, tanto cualitativos como cuantitativos (ver tabla 5.6). Con el fin de tener información sobre el trayecto de la empresa, su evaluación profunda es cuatrimestral sin embargo mes con mes se tendrán resultados para la aplicación de rápidas estrategias. En la siguiente tabla se presenta un ejemplo de algunos de ellos.

Tabla 5.6 Principales indicadores implementados

Siglas del indicador por área	Descripción
% Rec	Porcentaje de recuperación al mes, es el resultado de las cuentas por cobrar que están al corriente en el tiempo.
PCC	Periodo de cuentas por cobrar, es un valor de referencia que se compara en determinados periodos (bimestral en este caso) para saber la rotación de las cuentas por cobrar.
RI	Rotación de inventario, ayuda a saber el tiempo que dura el material en almacén y de ahí identificar que productos promocionar
RV	Rentabilidad de ventas, se usa para gestionar adecuadamente la labor de ventas
EC	Expansión de clientes, ayuda a conocer el grado de desarrollo de mercado se está logrando
LV	Logro de ventas, es el indicador base para saber si los objetivos de venta se están logrando en base a predicciones lineales
CD	Costo de distribución, apoya en conocer el gasto en el área de entregas y recolección. Inicialmente calcula los gastos operativos completos, con el tiempo y gracias a la

	especialización de áreas se enfocará únicamente a los gastos de transporte.
L	Liquidez, indica la capacidad de la empresa para solventar los gastos líquidos.
R	Rentabilidad, ayuda a establecer el nivel de éxito que ha alcanzado la empresa.
	Grado de aceptación que tienen los trabajadores respecto a los objetivos de la empresa
	Grado de motivación de los empleados
	Grado de capacitación de los trabajadores
	Entrega limpia, clara y en forma de reportes
	Días promedio de pago
	Días promedio de vencimiento
	% Endeudamiento del cliente
	% Participación del mercado
	Rentabilidad promedio anual
	Margen de utilidad
	Clientes activos
	Prospección de clientes (Cantidad lograda)
	Alcance (Vistas del cliente a la publicidad)
	Conversiones, Clientes que cumplieron con visitar la página y ponerse en contacto
	Éxito digital, (ventas logradas por medios digitales respecto a las ventas totales)

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Conclusiones

El desarrollo de un plan estratégico es una actividad que pareciera ser complicada en un inicio, principalmente por la falta de experiencia, pero ofrece muchas oportunidades desde que se empieza el análisis hasta que se formaliza el trabajo, lo que motiva a que se determinen los esfuerzos para profundizar en su estudio y en las propuestas.

Para dar respuesta a las preguntas de investigación, se tiene que: ¿cuál es el estado actual de la empresa? De acuerdo con el tiempo en que se realizó el análisis tanto interno como externo y como resultado de ello, la empresa presenta actualmente oportunidades que podrá aprovechar al estar en un mercado en crecimiento y justo en el lugar donde se está dando y si a su vez se considera combinarlas con las fortalezas que no habían sido estimadas por los propietarios del negocio, por no haber realizado un estudio de estas características y si además se toma en cuenta el equipo de trabajo multidisciplinario preparado y con las actitudes necesarias para llevar a cabo los planes que se instauren en la empresa, se podrán beneficiar con mejores resultados.

Por otra parte, las principales debilidades apuntan a una falta de organización administrativa y a su infraestructura, mientras que las amenazas se centran en movimientos político-económicos que se tienen en los países desarrollados específicamente China y EE. UU., combinadas con problemas que se enfrentan en la ciudad por la falta de seguridad, por no contar con el apoyo del gobierno con incentivos fiscales y económicos y debido a la oferta laboral en la que se tiene que invertir para capacitar.

Entonces, ¿Por qué este negocio se ha ido estancando con el tiempo? A pesar de la preparación del equipo de trabajo con estudios de licenciatura, no se había realizado un estudio de esta naturaleza y la falta de descripción de puestos y la formalización de las actividades que evitaran la improvisación, les causó descontrol y desinformación. Se puede concluir que el trabajo basado en actividades empíricas logró estar

funcionado gracias al crecimiento del mercado, sin embargo, se llegó a un límite donde la planeación, organización, dirección y control eran fundamentales.

Finalmente, hay que tener en cuenta que todos estos aspectos limitan el crecimiento y fortalecimiento de la empresa familiar, llevando irremediablemente a tener una organización confusa y con estructuras poco definidas, que no le permiten competir eficientemente en el mercado.

Por lo tanto, ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para la empresa de estudio? Dado el resultado del análisis FODA-MECA lo recomendado resultó ser la implementación de una estrategia ofensiva, que consiste en entrar de forma más agresiva en el mercado, por lo que, para realizar esto se deben centrar los esfuerzos en el equipo de ventas y en el desarrollo de estrategias de marketing digital que no habían sido utilizadas con persistencia y profundidad hasta el momento. Para evitar una sobrecarga de trabajo administrativo, se propuso ejecutar los cambios de forma paralela realizando las descripciones de los puestos y sus actividades, así como en la eficiencia de los procesos involucrados, con la finalidad de darle fluidez y escalabilidad al trabajo.

La principal complejidad en la elaboración de este plan estratégico se presentó porque no se habían definido procesos administrativos, es decir, dado que las actividades eran realizadas en forma empírica, la ejecución de un sistema evaluado y controlado empezó a generar resistencia por parte de los trabajadores y les dificultó a los directivos la visualización de la implementación de las estrategias. Sin embargo, la experiencia obtenida les ha servido para profesionalizar las actividades que se llevan a cabo, lo que ha permitido hacer énfasis en la misión y la visión para entender el cómo y el porqué del crecimiento que se están proponiendo, teniendo como guías de acción la identificación y definición de varios indicadores para ir evaluando su desempeño.

## **Recomendaciones**

Se considera importante que los micro y pequeños empresarios cuenten con un plan estratégico que incluya diferentes técnicas de apoyo administrativo, para que conozcan sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así como también para una eficaz toma de decisiones que les ayuden a ser competitivos. Si se empieza a trabajar de esta forma se pueden generar mejores resultados.

Para futuras investigaciones se recomienda trabajar para diseñar un modelo de planeación estratégica que se pueda implementar en paralelo a las actividades de la empresa, considerando que una micro y pequeña empresa puede verse afectada si detiene sus actividades, algo que por supuesto no es lo más recomendable.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alonso Ferreras, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas del Turismo*, 201-220.
- American Society of Clinical Oncology. (Mayo de 2009). Strategic Planning: Why it makes a difference, and how-to ho it. *Journal Of Oncology Practice*, 5(3).
- Arias Galicia, F. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Balanced Scorcard Institute. (13 de enero de 2019). *Balanced Scorecard Institute*. Recuperado de *Balanced Scorecard Basics*: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Boggio Vazquez, J. (2008). Planeación estratégica para el desarrollo: el caso de Quintana Roo. *Teoria y Praxis*, Vol. 5 69-84.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Dueñas S., L., & García L., E. (2017). Ingeniería en comunicación social de la cultura de participación en microempresas familiares. Atisbos y reflexiones. *Razón y Palabra*, 222-234.
- Fredy, Rrivero. (2000). *La promoción integral de la microempresa* . Madrid: Popular.
- Franco, J. (Agosto 2018). Cierra tu empresa (aunque duela). *Entrepreneur*, 54.
- Gil Estallo , M. d., & Giner de la Fuente, F. (2017). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: Alfaomega.



- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. Mexico: Pearson.
- Guerrero Chaparro, G. (2003). Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 37-45.
- He, N. (2012). How to Maintain Sustainable Competitive Advantages: Case Study on the Evolution of Organizational Strategic Management. *International Journal of Business Administration*.
- Hernandez y Rodriguez, S. J., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración*. México: McGrawHill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West.
- INAFED. (2018). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México*. Recuperado <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM11guanajuato/municipios/11007a.html>
- INEGI. (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. México.
- Infoautonomos. (14 de enero de 2019). *El Economista*. Obtenido de Estrategia de negocio con el análisis CAME: <https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/>
- Jenster, P. (1987). Using critical success factors in planning. *Long Range Planning*, 102 - 109.

- Jimeno Bernal, J. (25 de enero de 2016). *PDCAHOME*. Obtenido de Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- José Maria, S. A. (1995). *El plan de marketing en la practica*. Madrid: ESIC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Lana, R. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Visión de Futuro*.
- López López, J. (2012). Ambigüedad organizacional en la planeación estratégica. *Administración FACES Journal*, 11(2), 44-67.
- Maldonado, G. (2017). *Universidad Autonoma de Aguascalientes*. Obtenido de [https://www.uaa.mx/direcciones/dgdv/editorial/docs/ve\\_microempresaenmexico.pdf](https://www.uaa.mx/direcciones/dgdv/editorial/docs/ve_microempresaenmexico.pdf)
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *LA elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Medina, M. D. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*(209), 5-22. Recuperado de 2 de 2020, de <http://redalyc.org/comocitar.oa?id=39520902>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: The Free Press.
- Molano, M. J. (2018). El método científico vs. negocios zombie. *Entrepreneur*, 64.
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Economicas*, 28(1), 247-276. Recuperado

- el 14 de 2 de 2020, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073>
- Münch, L., & García Martínez, J. (2015). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Pollalis, Y., & Grantt, J. (1994). Information Resource and corporate strategy development. *Information Strategy: The executive's Journal*, 12-17.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva*. Mexico: Patria.
- Powell, T. (1992). Strategic Planning as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 551-558.
- Rendón Cobián, M. V. (2014). La relevancia del contexto en el análisis organizacional: Tradición y modernidad en una empresa familiar en Chiapas. *Nova Scientia*, 6(12), 321 - 355. Recuperado el 10 de Enero de 2019
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: PEARSON.
- Rockart, J. (1979). Chief Executives define their own data needs. *Harvard Bussines Review*, 81-92.
- Salazar, A. L. (2005). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica*. Zapopan, Jalisco: EconoQuantum.
- Secretaría de Economía. (2010). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 10 de enero de 2019, de Microempresas: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. Mexico: CENGAGE Learning.
- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: What every manager must know*. Nueva York: Free Press.

- Torres Ballestas, D., & Daza Camacho, D. (2013). Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer LTDA. *Artículo resultado del proyecto de Investigación Formativa del programa de Administración de Negocios Internacionales de Konrad Lorenz.*, 11.
- Trabado, M. A. (23 de octubre de 2016). *Plan de marketing digital: DAFO y CAME*. Obtenido de <https://miguelangeltrabado.es/plan-marketing-digital-dafo-came/#la-matriz-came>
- Trejo, M. A. (2017). *Ventajas competitivas para la atracción de inversión al Municipio de Celaya*. Celaya: Universidad de Celaya.
- Tunal, S. G. (2003). El Problema de Clasificación de las Microempresas. *Actualidad Contable Faces*, 78 - 91.
- Villafranco, G. (25 de septiembre de 2015). *Los retos para la supervivencia de las empresas familiares*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

**Nombre del puesto:** Auxiliar administrativo

**Fecha de elaboración:** enero de 2019

**Descripción general del puesto:** El puesto se origina de la necesidad de una persona que se encargue de realizar las operaciones de facturación y cobranza con sus derivados en tiempo y forma, ya que el responsable actual cambiará de responsabilidades.

El horario de trabajo es de 9:00 a 18:00 con una hora de comida, de lunes a viernes. Se descansan los días programados por la ley.

El trabajo se desarrolla principalmente al interior de una oficina.

**Departamento al que pertenece:** Administración

**Relaciones internas:** Constante comunicación con gerencia para la generación de reportes y estatus de las áreas de facturación y cobranza. Comunicación con el área de ventas para la generación de facturas y control de las cuentas por cobrar.

**Relaciones externas:** Comunicación con los clientes por medios telefónico y digital para la gestión de las cuentas por cobrar.

### Actividades

- Manejo de documentos fiscales y no fiscales con relación directa al cliente. Genera, modifica y elimina documentos del tipo Factura, nota de venta, remisión, cotización y pedido según sea requerido y respetando las normas fiscales vigentes e indicaciones del gerente o supervisor directo.

- Control de documentación, es decir, dar seguimiento a las facturas salientes de la empresa, los pagarés, remisiones, cotizaciones y pedidos según sea necesario o requerido por el jefe directo.

- Atención telefónica y vía correo electrónico a los clientes.

- Atención a clientes que lleguen a oficina (Recepción)
  - Generar y presentar informes periódicos relacionados a sus actividades, así como cualquier otro relacionado y solicitado por el jefe directo.
  - Mantenimiento de las cuentas por cobrar, es decir, realizar la labor de cobranza a los clientes morosos, así como darles seguimiento y orden, buscando mantenerlos al corriente.
  - Realizar llamadas o enviar correo electrónico según sea necesario para realizar la función de cobranza.
  - Archivar ordenadamente todos los documentos generados y/o requeridos fiscalmente en el área de facturación y cobranza.

### **Obligaciones**

- Encargado del área de facturación
- Encargado del área de cobranza

### **Características y habilidades físicas y mentales**

#### **Físico**

- Sexo: Indistinto
- Edad: de 18 a 35 años
- Especiales:
  - o Visuales: completas o controladas.
  - o Motrices: Habilidad manual requerida.
  - o Salud: Normal

#### **Mental**

- Salud mental normal o controlada (a juzgar por un profesional).

#### **Habilidades**

- Capacidad de análisis.
- Habilidades numéricas básicas.
- Enfoque a la resolución de problemas.
- Excelente actitud de servicio
- Organización

**Valores**

- Honestidad
- Respeto
- Paciencia
- Servicio
- Colaboración
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Superación

**Preparación académica**

- Preparatoria terminada o superior

**Otros conocimientos**

- Sistema administrativo Aspel SAE
- Manejo de Windows
- Manejo de Office
- Conocimiento de la herramienta para la industria metalmecánica
- Normas fiscales vigentes



## ANEXO 2

**Nombre del puesto:** director de recursos humanos

**Fecha de elaboración:** junio de 2018

**Descripción general del puesto:** El puesto se origina por la necesidad de controlar y establecer buenas relaciones entre la empresa y los empleados que poco a poco se van añadiendo al equipo de trabajo. Aunque la principal actividad está orientada a RRHH, tiene el papel un papel director de revisar y controlar que las actividades se desarrollen de forma adecuada y en ambiente positivo en la empresa.

El trabajo se desarrolla principalmente en interior de una oficina.

**Departamento al que pertenece:** Recursos Humanos

**Relaciones internas:** De forma directa con todas las áreas de la empresa.

**Relaciones externas:** De forma directa con proveedores de servicios.

### Actividades

- Control general de los empleados. Asistencias, faltas, permisos, atención a quejas, sugerencias y capacitaciones, entre otros.
- Comunicación con proveedores de servicios para el pago de nóminas, seguros y otros servicios.
- Desarrollo de un ambiente laboral que cumpla con la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 sobre Factores de riesgo psicosocial en el trabajo.
- Planificación de actividades de capacitación, así como el desarrollo de habilidades a nivel personal en los trabajadores.

### ANEXO 3

**Nombre del puesto:** director de ventas

**Fecha de elaboración:** enero 2014

**Descripción general del puesto:** El puesto se basa en el ejercicio principal de la empresa, que como lo dice su nombre, su función es gestionar las ventas, es decir, planear, auditar, desarrollar y promover las mismas. La persona en este caso no se limita a esta área al ser también un director operativo, por lo tanto, da seguimiento, asesoría y control a todo el proceso de facturación, almacenaje, recolección y entrega de los productos.

El trabajo es principalmente de campo, al desarrollar las ventas directamente en el negocio del cliente.

**Departamento al que pertenece:** Ventas y marketing.

**Relaciones internas:** De forma directa con todas las áreas de la empresa.

**Relaciones externas:** De forma directa con clientes y proveedores.

#### Actividades

- Promover las ventas en labor de campo.
- Gestionar y coordinar a los agentes de ventas, así como planear rutas de recolección y entrega.
- Definir precios y promociones.
- Auditar y controlar inventarios y almacenes.
- Contactar con proveedores y gestionar las compras.
- Guiar y asesorar en los procesos de facturación y cobranza.

## ANEXO 4

**Nombre del puesto:** director de sistemas computacionales

**Fecha de elaboración:** junio 2015

**Descripción general del puesto:** El puesto se origina ante la necesidad de establecer sistemas tecnológicos que ofrezcan escalabilidad y control en la información y procesos de la información de la empresa. De la misma forma, ofrece ventajas informáticas para la portabilidad de la información y el marketing digital.

El trabajo se desarrolla principalmente en interior de una oficina.

**Departamento al que pertenece:** diseño e innovación

**Relaciones internas:** De forma directa con todas las áreas de la empresa.

**Relaciones externas:** De forma directa con proveedores de servicios, proveedores y clientes.

### Actividades

- Mantenimiento del sistema administrativo 24/7/365 o según requiera la empresa.
- Establecer medios de portabilidad de la información para ofrecer al equipo de ventas todas las herramientas necesarias al alcance de la mano, para que le permitan realizar su trabajo de la mejor manera posible.
- Planear actividades de marketing digital, así como desarrollar contenido para publicidad.
- Apoyar activamente en la generación de los planes tácticos y operativos de cada área mediante el uso de herramientas de ofimática que esté sincronizada, disponible, estandarizada y flexible a las necesidades de los directores.
- Desarrollar proyectos tecnológicos innovadores que sirvan de motivación al cliente para su interacción con la empresa.

## ANEXO 5

**Nombre del puesto:** agente de ventas

**Fecha de elaboración:** marzo de 2019

**Descripción general del puesto:** El puesto se origina por la necesidad de aumentar las ventas de la empresa ante una inesperada caída en la producción de la industria metal mecánica.

El trabajo se desarrolla al exterior directamente en el negocio del cliente.

**Departamento al que pertenece:** ventas

**Relaciones internas:** De forma directa con ventas, facturación, almacén y reparto. De forma indirecta con cobranza e innovación.

**Relaciones externas:** De forma directa con clientes.

### Actividades

- Desarrollar labor de venta bajo la estrategia de mantenimiento y prospección de clientes.
- Labores de entrega y recolección de material
- Reportes semanales de ventas.
- Auxiliar al control vehicular.
- Auxiliar al control de almacén.