



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®

Instituto Tecnológico de Hermosillo

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO Y EJECUCIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD DE ADR DE MÉXICO”**

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Cristian Tadeo Fontes Ung

Director:

Rosa Irene Sánchez Fermín

Hermosillo, Sonora, México

11 de septiembre de 2020

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi familia por alentarme a continuar con este proyecto que había dejado, y darme todo su apoyo cuando más lo necesitaba.

A mis amigos por sus pláticas tan interesantes acerca de negocios.

A mis sinodales por ser pacientes con mi tesis. Este ha sido un gran reto y ustedes lo saben.

A todos los que escucharon mis dudas, me dieron ánimos de seguir y me ayudaron a construir este proyecto.

A ADR de México por su confianza en mi trabajo y por brindarme tantas oportunidades.

A mí mismo, ya que solo yo era el responsable de la ejecución de este proyecto.

Para ellos es la dedicatoria de mi tesis.

Agradecimientos

Este proyecto ha requerido de un gran esfuerzo y adaptación al cambio. Recuerdo haber empezado mi proyecto de tesis con un tema, que, por hoy, no tiene mucho sentido. Además, haber intentado con otro tema, y, por último, llegar a la ejecución estratégica. El haber cambiado de residencia debido a una propuesta de trabajo, sin duda ha sido una gran decisión.

Agradezco a todas las personas que han estado conmigo en este proceso. A mi familia, mi gran tesoro, por haber sido un gran soporte para mí y dar lo que mejor que siempre me han dado, amor.

Gracias a mis amigos Josiel, Luis, Carlos, Rodolfo, Brayan y sus respectivas familias por ser esa familia que escogí.

Agradezco profundamente a todos los maestros que he tenido a lo largo de este proyecto. En especial a la Dra. Rosi Sánchez, por alentarme a seguir. Recuerdo haberte visto en la calle, después de haber dejado este proyecto por un tiempo, y me ayudaste a retomarlo y además, a concluirlo. Sé que con tu gran pasión lograrás que muchos más concluyan este proyecto.

Agradezco a los grandes maestros que he tenido fuera de la academia. A esas personas que enseñan de la vida. Rafael, Angus, Brenda, Jaime, Rubén y todos los que han aportado para que yo sea un mejor profesional.

Por último, agradezco a esa gran mente, por esta experiencia maravillosa que llamamos vida.

Contenido

RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Problema de la investigación	8
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivo específico	11
1.4 Justificación	12
1.5. Delimitación del estudio	14
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	16
2.1 Aproximación a la Competitividad empresarial	16
2.1.1 Modelo nacional para la competitividad	23
2.2 Ventaja competitiva	33
2.2.1 Análisis del entorno general y específico	44
2.3 La gestión estratégica	46
2.3.2 Análisis FODA	50
2.3.3 Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)	53
2.4 Modelos Estratégicos	57
2.4.1 Ejecución estratégica	57
2.4.2 Modelo McKinsey 7 "S"	61
2.4.3 Coeficiente de ejecución	64
2.4.3.1 Instrumento de Ejecución de la estrategia	65
2.4.4 Cuatro disciplinas de la ejecución	67
2.4.5 Estrategia del océano azul	71

2.4.5.1 Cuadro Estratégico	75
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	76
3.1 Tipo de investigación	76
3.2 Etapas de la investigación	76
3.3 Diseño del instrumento de recolección de datos	78
3.4 Diseño estructural de la metodología	79
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EJECUCIÓN ESTRATÉGICA: ADR DE MÉXICO	83
4.1 Situación actual de ADR de México	83
4.2 Análisis del entorno	84
4.3 FODA: ADR de México	92
4.4 Cuadro Estratégico: ADR de México	95
4.5 Perfil competitivo MNC	97
4.6 Estrategia 2019-2029	98
4.5 Ejecución Estratégica	105
CAPÍTULO 5 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	114
5.1 Conclusión	114
5.2 Recomendaciones	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXOS	123
Anexo 1 Instrumento de ejecución estratégica ADR	123
Anexo 2 Cuestionario de Perfil Competitivo MNC	129

Índice de ilustraciones y Tablas

Ilustración 1.1 Indicadores de desempeño PYMES mexicanas	9
Ilustración 1.2 Causas de lo no crecimiento PYMES mexicanas	9
Ilustración 2.3 Niveles de competitividad	18
Ilustración 2.4 Elementos de la competitividad global (2018)	22
Ilustración 2.5 Principios del MNC (2018)	28
Ilustración 2.6 Modelo de las Cinco fuerzas de la Competencia (Porter) ...	35
Ilustración 2.7 Modelo McKinsey 7-S	64
Ilustración 3.8 Etapas de la investigación	77
Ilustración 3.9 Modelo de las cuatro disciplinas Covey	82
Ilustración 4.10 Organigrama ADR de México (2019)	83
Ilustración 4.11 Tendencias clave del entorno de auto partes	91
Ilustración 4.12 Cuadro estratégico ADR de México (2019)	96
Ilustración 4.13 Proyección de ADR de México	99
Ilustración 4.14 Enfoque estratégico de ADR de México	100
Ilustración 4.15 Diagrama de impacto en ventas contra tiempo.....	101
Ilustración 4.16 Fundamentales de ADR de México	102
Ilustración 4.17 Líneas estratégicas para Recursos Humanos	103
Ilustración 4.18 Objetivos de rotación	104
Ilustración 4.19 Proyectos de ADR de México	105
Ilustración 4.20 Ejemplo de Modelo de Mostrador, 2019	106
Ilustración 4.21 Ejemplo de proyecto estratégico	109
Ilustración 4.22 Tablero de resultados.	111
Ilustración 4.23 Tablero de resultados	113

Tabla 2.1 Definición de competitividad.....	16
Tabla 2.2 Sectores estratégicos del MNC, México.....	25
Tabla 2.3 Impulsores y variables del MCN, México (2018).....	31
Tabla 2.4 Factores que impactan las Cinco fuerzas de Porter	44
Tabla 2.5 FODA	52
Tabla 2.6 Bloqueos organizacionales en la ejecución estratégica	60
Tabla 2.7 Disciplina 1: Enfocarse en lo crucialmente importante.....	67
Tabla 2.8 Disciplina 2: Actuar sobre las medidas de predicción	68
Tabla 2.9 Disciplina 3: tablero de resultados convincente.....	69
Tabla 2.10 Disciplina 4: crear una cadencia de rendición de cuentas.....	71
Tabla 4.11 Exportaciones a EUA por unidad de negocio	85
Tabla 4.12 Mercado: autopartes de Repuesto y OEM (MDD)	87
Tabla 4.13 Market Share de productos objetivo (MDD).....	88
Tabla 4.14 Entorno del mercado de autopartes 2019.....	90
Tabla 4.15 FODA ADR de México (2019)	94
Tabla 4.16 Coeficiente de ejecución resultados (2019).....	97
Tabla 4.17 MNC resultados (2019)	98

RESUMEN

El documento presenta un estudio descriptivo-exploratorio donde expone el caso de la empresa ADR de México. Para la investigación se trazó el siguiente objetivo: diseñar e implementar un proceso de ejecución estratégica para incrementar la competitividad en ventas y operación de ADR de México. Dicha empresa pertenece al sector de autopartes mexicano y que adolece de la problemática genérica de las PYME mexicanas, con notables deficiencias en la ejecución estratégica de su proceso de planeación. Por ello, la empresa se interesó en identificar las fallas en dicho proceso y reorientar la ejecución estratégica a largo plazo 2019-2029. Se expone el proceso que se llevó a cabo para identificar las fallas actuales del mecanismo de planeación estratégica de ADR de México, se identificó los eslabones de valor y sus indicadores de operación. Se diseñó un modelo de ejecución estratégica que integró los procesos del negocio para lograr cumplir los objetivos en ventas y operación a 10 años. Con la argumentación teórica pertinente se fundamentó el desarrollo del modelo de la ejecución estratégica que desde 2020 está funcionando. Se describe como se implementaron los modelos en el caso específico de ADR de México. Actualmente el modelo diseñado está logrando asegurar la ejecución en las diferentes áreas del negocio con la participación de todos los niveles de la empresa.

Palabras clave: ejecución estratégica; planeación estratégica; competitividad empresarial.

ABSTRACT

It is a descriptive-exploratory study documenting the case of the Mexican company ADR de México. For the research, the following objective was drawn: to design and implement a strategic execution process to increase the competitiveness of ADR sales and operations in Mexico. This company belongs to the Mexican auto parts sector and which suffers from the generic problems of Mexican SMEs, with notable deficiencies in the strategic execution of its planning process. Therefore, the company was interested in identifying the flaws in said process and reorienting the long-term strategic execution 2019-2029. The process that was carried out to identify the current failures of the strategic planning mechanism of ADR of Mexico is exposed, the value links and their operation indicators were identified. A strategic execution model was designed that integrated the business processes to achieve 10-year sales and operation objectives. With the pertinent theoretical argumentation, the development of the strategic execution model that since 2020 has been working was based. It is described how the models were implemented in the specific case of ADR in Mexico. Currently the designed model is managing to ensure execution in the different areas of the business with the participation of all levels of the company.

Key words: strategic execution; strategic planning; business competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La ejecución estratégica es el mecanismo que convierte la planeación en realidad por medio de las acciones concretas que la empresa lleva a cabo en el transcurso del tiempo. Cuando una empresa pone en marcha su ejecución a todos los niveles de la organización, es entonces cuando logra avanzar hacia la visión que se haya planteado.

En la presente investigación se desarrolla el caso de la empresa ADR de México, que es una empresa PYME del sector autopartes mexicano que presenta un área de oportunidad en la ejecución estratégica. Dicha empresa buscó mejorar esta fase para lograr la transformación de su área comercial para continuar su participación en el mercado y lograr acceder a otros mercados que la demanda requiere. Se argumenta el diseño e implementación de un proceso de ejecución estratégica a 10 años en el siguiente capitulado.

En el capítulo uno se describe el planteamiento de la investigación desarrollando los antecedentes de la administración estratégica y focalizando la problemática que presenta la empresa. Se plantean los objetivos de la investigación y se da relevancia a las contribuciones que la tesis busca aportar a la empresa.

El segundo capítulo expone y analiza el marco teórico que da sustento a la importancia de la competitividad empresarial y a la ventaja competitiva que se demandan para lograr trascender en un mercado. Se dan los lineamientos teóricos de la gestión estratégica y se exponen las herramientas que la planeación estratégica requiere para hacer un análisis sistemático en la empresa. Se analiza los modelos estratégicos que se utilizaron en el diseño del modelo de ejecución estratégica en ADR de México. Cada modelo es analizado en sus elementos y en sus beneficios de aplicación.

El tercer capítulo se describe la metodología de la investigación, resaltando las etapas que este proceso tuvo en la empresa ADR de México. En el cuarto capítulo se expone paso a paso el diseño y el modelo implementado en ADR de México, sus objetivo, metas, indicadores y principales resultados de implementación durante el 2020. Y Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

“La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras, sino del futuro con las decisiones actuales” Peter Drucker.

1.1 Antecedentes

En los inicios del siglo XX, Henry Fayol estableció los fundamentos para la administración que posteriormente fueron reforzados por la teoría neoclásica, donde se da a entender que la administración es una disciplina que tiene como propósito usar en forma racional los recursos. Para esto, se estructuró un modelo, conocido como el proceso administrativo, mismo que consta de cuatro fases, las cuales son: planeación, organización, dirección y control (Bernal 2007). A partir de esta estructura, la teoría de la administración comenzó a evolucionar, con autores como Peter Drucker, conocido como el padre de la administración moderna, quien introdujo la administración por objetivos en 1955, y que da paso a puntos principales como el establecimiento de objetivos y la evaluación del desempeño (Drucker, 1991).

En 1962 Alfred D. Chandler, introduce al mundo empresarial un término utilizado en la guerra: estrategia y la definió como “el establecimiento de objetivos, el plan de acción para llevarlos a cabo y la utilización de recursos para alcanzar dichos objetivos” (Chandler, 1962). Posteriormente, en 1978, después de haber incluido la estrategia y la planeación estratégica, emerge la Teoría de la Administración Estratégica por Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, misma que establecieron como un proceso de dos etapas: “la planeación estratégica y la implementación del plan estratégico” (Schandel y Hofer, 1978).

Años después en 1982, Walter Kiechel en su artículo “Corporate Strategists under fire” menciona “menos del 10% de las estrategias formuladas son

implementadas exitosamente” (Kiechel, 1982). Este comentario no causó un gran impacto en los investigadores de los ochentas, pero fue el inicio de una revolución en la ejecución de la planeación.

Pasó más de una década para que se hiciera algo al respecto, hasta 1996 David Norton y Robert Kaplan publicaron en la revista Harvard Business el artículo “*The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*”, donde proponen una metodología para mejorar la efectividad de la implementación de las estrategias, a través de mediciones que se registraban en un tablero que denominaron *Balanced Scorecard* (Cuadro Integral de Mando), mismo que consta de cuatro áreas, que ellos consideran son las que guiarán a las organizaciones al cumplimiento de su estrategia. El *Balanced Scorecard*, es una de las metodologías más utilizadas en las organizaciones a nivel mundial. Los mismos autores, en 2007, publicaron “Usando el *Balanced Scorecard* como sistema de gestión estratégica”, donde establecen un proceso de cuatro fases para lograr utilizar la herramienta propuesta en 1996, como un sistema de gestión.

En la actualidad, según Boston Consulting Group en su artículo *Four best practices for strategic planning*, mencionan: “el proceso de planeación estratégica es uno de los menos queridos por las organizaciones, sin embargo, ahora más que nunca es necesario realizarlo, ya que la tasa de cierre ha incrementado desde 1965, uno de cada 10 compañías públicas muere cada año”. Sin embargo, las empresas se niegan a realizar procesos de planeación estratégica debido a que lo consideran burocrático, no se logra profundizar y mal adaptado a los mercados actuales que cambian rápidamente. En este mismo artículo, se menciona que los principales puntos que se han observado en empresas que han tenido éxito con el proceso de planeación estratégica son: “(1) Exploran la estrategia en distintos horizontes de tiempo. (2) Constantemente reinventan y estimulan el diálogo estratégico. (3) Se comprometen con la amplia organización. (4) Invierten en ejecución y seguimiento.” (Kachaner, *et al*, 2016)

Un ejemplo de “mala estrategia” es mencionado en el artículo “Los peligros de la mala estrategia (The perils of bad strategy).” En este se habla de una empresa que contaba con una planeación estratégica sencilla, ésta consistía en lograr “el 20% de incremento en ventas y 20% de incremento en clientes” (McKinsey Quarterly, 2011), sin embargo, esto solo es un malentendido entre una estrategia y los objetivos.

El mismo punto lo menciona Joan Magretta en el artículo “Cinco errores comunes de estrategia”, en este menciona que los errores más comunes son: “(1) Confundir estrategia con marketing. (2) Confundir ventaja competitiva con “en lo que eres bueno”. (3) Buscar el tamaño por encima de todo, porque si eres más grande eres más rentable. (4) Pensar que “crecer” u “obtener 1 billón de dólares de ingresos” es una estrategia. (5) Enfocarse en los mercados de alto crecimiento porque ahí es donde está el dinero.” Sin duda, en los tres artículos anteriormente mencionados, el proceso de planeación estratégica no es el problema, mucho menos el problema de la ejecución de la estrategia, sino, de una incorrecta implementación del proceso. Además, la administración estratégica no termina con la planeación, sino con la ejecución de esta, según sus creadores Dan E. Schandel y Charles W. Hofer.

La planeación estratégica se ha convertido en un aspecto crítico en las organizaciones, ya que puede convertirse en un factor de ventaja competitiva. Las organizaciones que han alcanzado éxito en este proceso argumentan que no solo la usan para generar planes, sino como una herramienta de aprendizaje que permite a sus equipos de gestión tener la mente “abierta y preparada” (Espinosa y Larrabeiti, 2012). Este elemento evidencia que son los miembros de los equipos los que finalmente ejecutan lo planeado y, por lo tanto, de los que depende el éxito de la estrategia, por lo tanto, se demanda una acción simultánea de planear y ejecutar. Es decir, el plan debe convertir la dirección estratégica en objetivos específicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guíen las acciones de la organización hacia una efectiva ejecución de la estrategia.

La ejecución es la perspectiva en la cual varios autores importantes han puesto énfasis y estos han cimentado un avance más en el pensamiento estratégico. A continuación, se resumen los autores más relevantes:

- Dos palancas para el cambio estructural (Gary L. Neilson, Karla L. Martin, Elizabeth Powers): dichos autores centran sus recomendaciones en dos palancas para el cambio estructural (Harvard Business Review, 2018, p. 81):
 1. Aclarando los derechos de decisión, es decir, especificando quién "posee" cada decisión y quien debe aportar.
 2. Asegurando que la información fluya donde es necesario para construir redes necesarias para la colaboración crítica entre unidades que apoyen la nueva estrategia.

Abordar a quienes tienen la toma de decisiones es asegurar que la información fluya para alterar estructuras organizacionales y realinear acciones.

- Uso del *Balanced Scorecard* como estrategia de gestión, (Robert S. Kaplan and David P. Norton) (Harvard Business Review, 2018, p. 95): ambos autores cuestionan la asignación de los presupuestos, ya que ellos argumentan que este debe ser asignado a acciones directas de la estrategia, y dicha asignación debe ser a largo plazo para apoyar los objetivos. Además, dando prioridad financiera a tres aspectos de referencia para el rendimiento en tres áreas no financieras clave: 1) la relación de una empresa con su cliente; 2) sus procesos internos clave; 3) su aprendizaje y crecimiento. Cuando estos aspectos se miden con métricas financieras, el resultado no es solo una perspectiva más amplia sobre las actividades de la empresa, también es un poderoso marco de organización. Un sofisticado panel de instrumentos para

coordinar y afinar las operaciones de una empresa y negocios para que todas las actividades sean alineadas con su estrategia.

- Acción de primera línea, (Orit Gadiesh y James L. Gilbert) (Harvard Business Review, 2018, p. 110): los autores postulan definir un principio estratégico del negocio y ser consistentes en la acción. Este principio delinearé la estrategia y se asegura que la compañía lo conozca y trabaje hacia él. Un principio estratégico efectivo permite a una empresa simultáneamente: mantener el enfoque estratégico, capacitar a los trabajadores para innovar y toma riesgos, aprovechar oportunidades fugaces, crear productos y servicios que creen cambios sutiles en las necesidades de los clientes.
- Convertir una gran estrategia en gran rendimiento, (Michael C. Mankins y Richard Steele) (Harvard Business Review, 2018, p. 121) Las estrategias de la mayoría de las empresas solo cumplen 63% de su valor financiero prometido. Para incrementar la ejecución, la estrategia debe ser más sólida. Para que planificación y ejecución tengan el mismo peso deben estar estrictamente enlazadas. Para ello sugieren las siguientes reglas: mantener la estrategia simple y concreta; tomar decisiones de asignación de recursos en el proceso de planificación; y continuamente supervisar el rendimiento a medida que avanza el plan estratégico; Siguiendo estas reglas, se reduce la probabilidad de déficit de rendimiento e incluso si la estrategia tropieza, se puede determinar dónde está la falla y corregir en el curso.
- ¿Quién tiene la D? (Paul Rogers y Marcia Blenko) (Harvard Business Review, 2018, p. 133): su perspectiva principal es enfocar los roles de decisión, desempeño. Las decisiones son la moneda del reino en los negocios, cada éxito, cada percance, cada oportunidad depende de una decisión que alguien hizo, o no pudo hacer. Sin embargo, en muchas empresas, las decisiones se estancan rutinariamente dentro

de la organización, perjudicando todo el rendimiento de la empresa. Por ello una empresa no puede permitir la ambigüedad sobre quién es responsable de determinada toma de decisión. Es por lo tanto importante resolver los conflictos sobre decisiones estratégicas y operativas. Paralelamente, es necesario revisar los plazos vencidos.

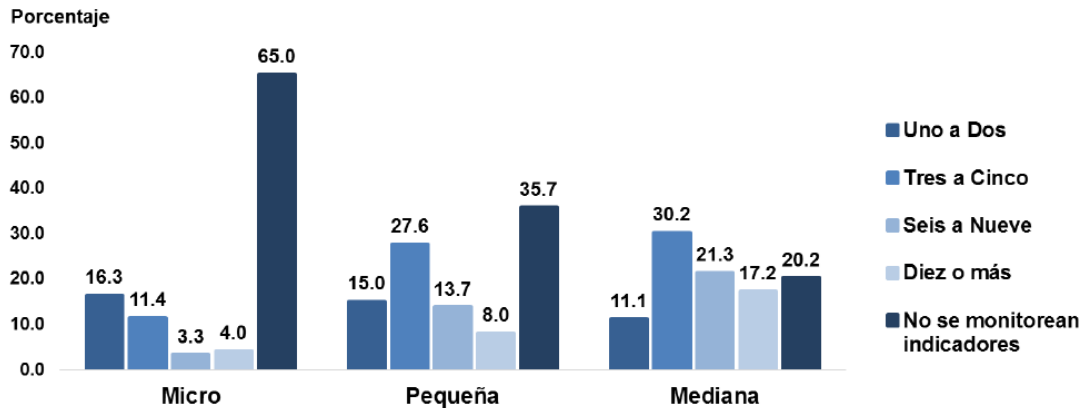
Los autores consideran crucial aclarar de quien es la responsabilidad de la decisión. Proponen asignar roles claros para las decisiones que más afectan el rendimiento de la empresa, como en qué mercados ingresar, dónde asignar capital y cómo impulsar la innovación de productos.

1.2 Problema de la investigación

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) comparten una problemática característica: deficiencias en la gestión, problemas de falta de asociatividad, influencias negativas de las variables del entorno y acceso con dificultad al crédito y apoyo gubernamental. Para la perspectiva de la presente investigación la deficiencia en la gestión incluye la carencia de un proceso formal de planeación estratégica.

Una planeación estratégica formal implica, entre otras acciones, el seguimiento a indicadores de desempeño y en México se tiene que: “el 30.2% de las empresas medianas monitorean de tres a cinco indicadores, 65.0% de las micro y 35.7% de pequeñas empresas no llevan a cabo esta acción” (INEGI, 2016, p. 11).

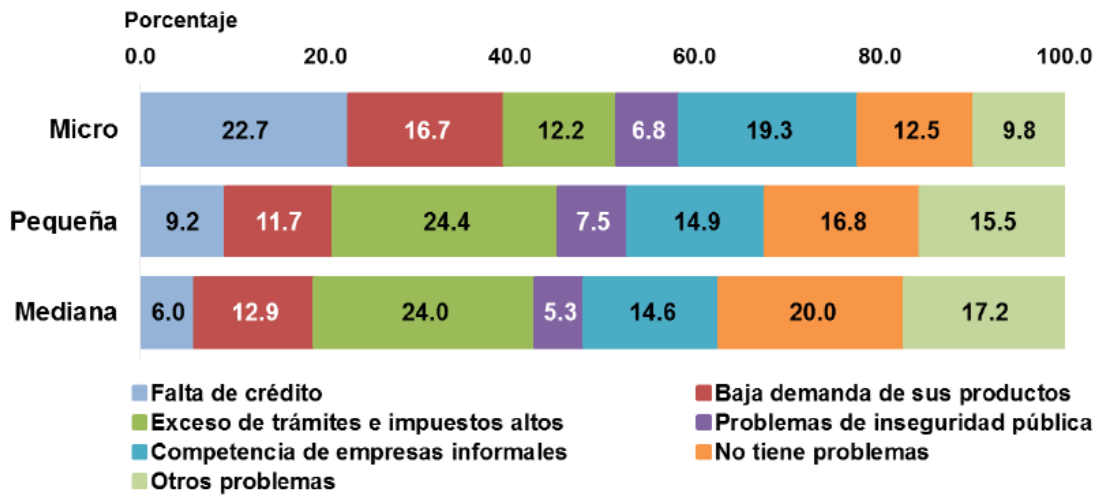
Ilustración 1.1 Indicadores de desempeño PYMES mexicanas



Fuente: INEGI. (2015). Boletín de prensa Núm. 285/16. 13 de julio de 2016.

Este dato indica que las PYMES mexicanas responden al mercado de una forma empírica y ello repercute drásticamente en las posibilidades de crecimiento, que los empresarios enfrentan y asumen por otras causas:

Ilustración 1.2 Causas de no crecimiento PYMES mexicanas



Fuente: INEGI. (2015). Boletín de prensa Núm. 285/16. 13 de julio de 2016.

Estas causas externas son problemas que afectan a las empresas y en las que estas no tienen influencia en su cambio, pero es necesario enfocarse más hacia los problemas derivados de la gestión propia del negocio y del

sector económico al que pertenecen, dificultades en las que la gestión tiene la capacidad de solucionar y mejorar.

De acuerdo con el estudio "Madurez en la planeación estratégica de las empresas en México", realizado por Deloitte y Stracienta (2017) a 500 de las compañías más importantes establecidas en México "solo la mitad llevan a cabo una planeación estratégica en forma". Además, el mismo estudio menciona que "solo el 40% de las organizaciones logran alinear la estrategia con la ejecución" (Deloitte y Stracienta, 2017).

México requiere que sus PYMES respondan a la estructura de liberación económica y de apertura comercial, que se inició desde 1994 y que ha continuado en expansión, por ello, es importante implementar ejes de análisis de la problemática empresarial más sistematizado, solo así se puede alcanzar la competitividad que exige el mercado nacional, e internacional. "Es responsabilidad de los empresarios mejorar sus procesos productivos, de hacerlas más eficientes y productivas, en términos generales ser más competitivas" (CESOP, 2013).

Es por lo tanto importante impulsar la planeación estratégica que permita a las empresas "ayudar a reducir la pobreza en los países, puesto que generan gran cantidad de empleo, niveles adecuados de bienes y servicios de calidad y bajo costo" (Vanderberg, 2017).

Una vez planteado el contexto general de las PYMES, el caso de ADR comparte y coincide con dicha problemática genérica, pero el principal problema que enfrenta es que la planeación estratégica que había diseñado, no se le dio el seguimiento adecuado ni se implementó la ejecución estratégica en las áreas operativas. Sólo se implementaron algunas acciones por su actividad industrial para mantener el mercado que les obliga gestionar ideas, datos, conocimientos, experiencias, tanto internas como externas, con el fin de cumplir con sus objetivos comerciales, pero no han avanzado hacia la visión que ADR planteó para enriquecer su permanencia en el mercado.

Por lo tanto, la empresa está interesada en identificar las fallas actuales en el proceso de planeación interno para transformarlas y así reorientar las acciones a largo plazo. Además, la empresa requiere conocer los indicadores que le permitan monitorear el avance hacia la consecución de objetivos. La prioridad para ADR es diseñar el proceso de ejecución estratégica que garantice la ejecución de la planeación.

Para resolver esta problemática se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las fallas actuales del proceso de planeación estratégica de la empresa ADR?
- ¿Cuáles son los indicadores de productividad, competitividad, en ventas y operación apropiados para la empresa ADR de México?
- ¿Qué modelo de ejecución estratégica integrará los procesos de la empresa para que logre cumplir los objetivos estratégicos en ventas y operación de la empresa ADR de México?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Diseñar e implementar un proceso de ejecución estratégica para incrementar la competitividad en ventas y operación de ADR de México.

1.3.2 Objetivo específico

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa ADR de México.

- Mejorar el proceso de planeación estratégica de la empresa ADR de México a un plazo corto (3 años), mediano (5 años) y largo (10 años).
- Establecer los indicadores de productividad en ventas y operación de la empresa ADR de México.
- Implementar un proceso de ejecución estratégica en las áreas de ventas y operación que soporte la planeación estratégica de ADR de México.

1.4 Justificación

Una empresa no es un ente aislado, se encuentra inmersa en un entorno competitivo que cambia, en ocasiones lentamente, y en otras de forma repentina. Por lo tanto, la estrategia debe ejecutarse en simultaneidad con el entorno, buscando que la organización cuente con suficiente estabilidad para enfrentar los cambios repentinos del contexto dinámico.

...muchos casos de fracaso de CEOs en grandes empresas norteamericanas como Gil Amelio al frente de Apple, John Akers en IBM, entre otros, que tuvieron un fracaso de resultados no se debió a la falta de visión estratégica, sino que, en la inmensa mayoría de empresas, el fracaso se debió fundamentalmente a una pobre ejecución: no se había ejecutado aquello que se había definido, que se había sido indeciso, o no se habían respetado los compromisos. (Charan y Colvin, 1999)

Por lo tanto, la efectividad de la planeación estratégica en las empresas está vinculada al logro de los resultados o metas propuestos, esto indica que “es prioridad que los acuerdos y compromisos se lleven a cabo mediante una implementación controlada con indicadores” (Thompson, Strickland y Gamble, 2007).

Charan y Colvin, (1999) a través de sus estudios longitudinales descubrieron que los CEOs que fracasaron fue porque “no habían generado una cultura de ejecución en sus subordinados, y no habían puesto en marcha procesos y sistemas orientados a la ejecución”. Por lo tanto, el peso de la ejecución y en la actualidad, la velocidad en la ejecución es crucial. “Un CEO debe acertar más que nunca en la ejecución” (Charan y Colvin, 1999).

La ejecución estratégica requiere que la compañía conozca y entienda la estrategia. Es crucial que los mandos dediquen tiempo constante y periódico en su seguimiento, sólo de esta forma se podrá ligar la estrategia con el presupuesto y la operación.

Dar prioridad a la ejecución fomenta la integración del liderazgo, personas y procesos. Al trabajar de forma integral la empresa puede transferir sus recursos valiosos a nuevas oportunidades de negocios, creando valor y contribuyendo a mejorar o consolidar su ventaja competitiva.

Además, como resultado de los avances de la sociedad de información, las necesidades de los clientes se vuelven cada vez más complejas. La capacidad de las empresas para integrar sus recursos y estar preparada para las nuevas circunstancias y poder utilizarlos en nuevos productos o nuevas características que respondan oportunamente a las nuevas necesidades de sus clientes es casi obligado. El responder adecuadamente, es haber ejecutado previamente todo lo que se visionó en la estrategia. Esto incluye tener claridad en la visión, y haberla ejecutado sin perder el enfoque del negocio, asegurando los recursos y estancia en el mercado.

Generalmente, las empresas dedican mucho tiempo para formular estrategias, pero fallan en su ejecución porque sus líderes no dedicaron tiempo a la implantación de la estrategia o cometieron fallas en la implantación.

Esta investigación propone resaltar la ejecución de la estrategia, pues esta fase asegura la integración total de la empresa para cumplir la visión y estar preparada para responder al mundo actual de cambio constante, y que el éxito dependerá de reaccionar con presteza y esto sólo se logra con una revisión continua de la estrategia y de la capacidad de ejecutarla.

El impacto económico de esta investigación pretende aportar un modelo de ejecución estratégica a una empresa de autopartes que ha trabajado con planeación estratégica y como resultado se han definido los indicadores estratégicos. Estos se compartirán en la exposición del caso.

La viabilidad de la investigación es alta pues es un caso real que actualmente el investigador está diseñando junto con la dirección de la empresa donde se implementará el modelo de ejecución estratégica.

1.5. Delimitación del estudio

El modelo de ejecución estratégica se aplicará a la empresa ADR de México. La operación de ventas de ADR de México en los últimos 4 años no ha logrado un crecimiento significativo, con venta total de 351.6 MDP en 2014 a 456 MDP para 2018, es decir tan solo ha crecido un 30% en este período.

ADR de México tiene un proceso de planeación estratégica desde hace años en la compañía, sin embargo, estas no han logrado permear a toda la organización. Particularmente, el objetivo estratégico en ventas del 2018 se estableció con un incremento de 20%, sin embargo, solo se alcanzó el 9%.

Además, la compañía cuenta con una herramienta para la ejecución y alineación de la estrategia llamada Alineación Total. La implementación de Alineación Total inició en abril del 2017, sin embargo, no ha aportado una mejora significativa en los resultados de venta.

Por lo tanto, la investigación busca mejorar el proceso de planeación estratégica para ADR de México y particularmente centrarse en mejorar la ejecución de esta. El período de estudio se limitará de 2014 a 2020.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

“La esencia de la estrategia no es simplemente elegir qué hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer.”

Robert Kaplan & David Norton

2.1 Aproximación a la Competitividad empresarial

La importancia de la competitividad en la empresa reside en utilizar los recursos eficientemente para incrementar la productividad y asegurar la permanencia en el mercado. Por ello, cada postura teórica aporta elementos para formar un criterio fundamentado en el conocimiento y se convierte en una referencia en la cual las necesidades de la empresa se podrán analizar para definir la ruta a seguir para lograrla.

El presente apartado describirá las diferentes representaciones teóricas que apoyaran el diseño y ejecución estratégica de ADR de México, que valora a la competitividad como un eje central de su estrategia empresarial.

A continuación, se recopilan los principales autores que definen competitividad:

Tabla 2.1 Definición de competitividad

Autor	Definición
Araoz (1998).	“La competitividad es el resultado del entretrejido de una serie de factores económicos, geográficos, sociales y políticos que conforman la base estructural del desarrollo de una nación.”

Sirlin (1992)	“La mayor eficiencia relativa en la producción de un bien por un país”
Horta y Jung,(2002)	“La competitividad no es un ‘estadio’ a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables (...) en el que los resultados se obtienen a largo plazo”
Porter (1987)	Se es competitivo cuando una empresa posee aquellos factores que le permiten disponer de ciertas ventajas para lograr un desempeño superior a sus competidores.

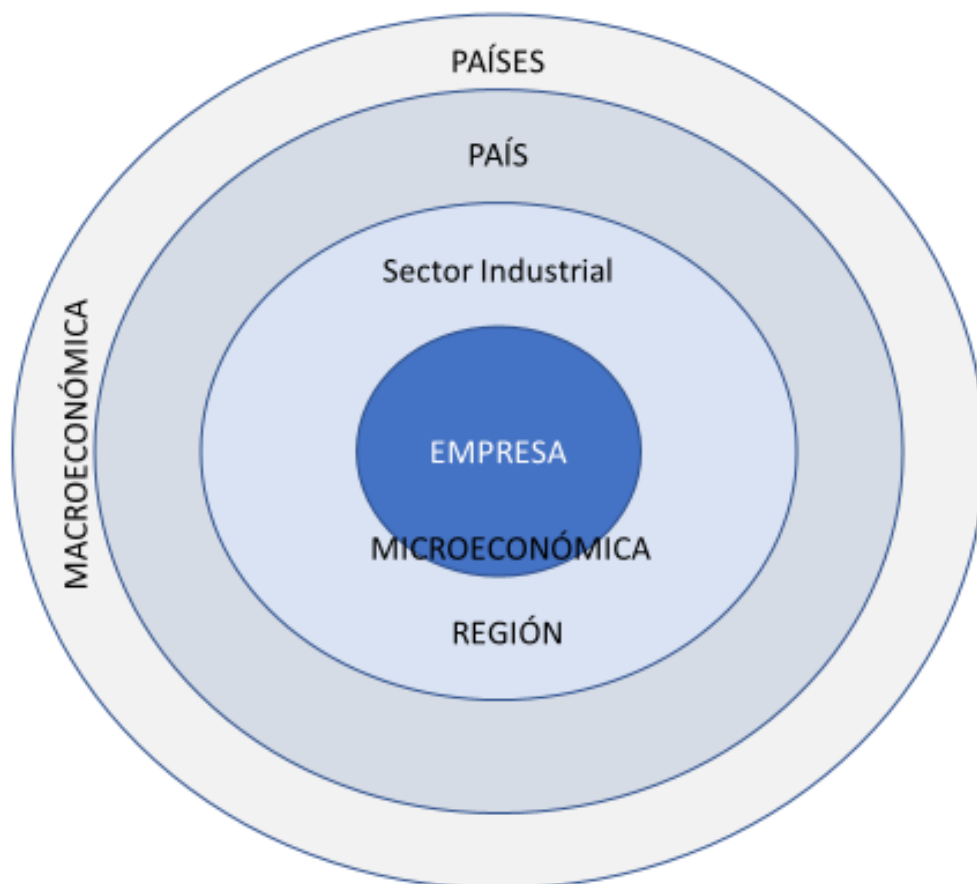
Fuente: Elaboración propia. (2020)

El concepto de competitividad se debe manejar de una forma integral, donde converjan diferentes niveles de análisis. Lo que la convierten en un espacio de análisis dinámico, de hecho, hay diferentes niveles de competitividad: la empresa, la industria, la región y el país; microeconómica, macroeconómica. De estos diferentes niveles, en el tema que ocupa este documento se centrará en la competitividad de la empresa.

Para analizarla es necesario distinguir la competitividad microeconómica y la macroeconómica; la competitividad es una preocupación tanto microeconómica como macroeconómica: “la competitividad macro no es la resultante inmediata de la competitividad microeconómica, ni tampoco la consecución de una macro competitiva garantiza que todos los sectores, empresas y actividades productivas del país sean competitiva” (FCCYT, 2013).

Por ello, cada empresa debe seguir diferentes estrategias tales como: invertir, ampliar y modernizar la planta productiva, capacitar su fuerza de trabajo a fin de aprovechar más el avance tecnológico y la innovación, mejorar los servicios al cliente o centrarse en reducir costos, en particular de la mano de obra para elevar su competitividad. Es decir, cambiar su ámbito interno para incidir en la competitividad que le lleva a generar altos rendimientos e incrementar su presencia en el mercado. Todas las estrategias o la combinación de ellas buscan ganar mejor acceso a mercados o bien aprovechar sus ventajas para incrementar productividad.

Ilustración 2.3 Niveles de competitividad



Fuente: Elaboración propia basado en artículo Impulso a la productividad para la competitividad (2020).

El punto de coincidencia es que las empresas exitosas tienden a reconocer que la competitividad está unida a actividades orientadas a la innovación, las cuales repercutirán en la transformación productiva que se requiere para detonar procesos dinámicos de crecimiento económico, sustentables y compatibles con una mayor generación de ingreso.

Para que dichos procesos de transformación e innovación conduzcan efectivamente a una competitividad microeconómica en la empresa, deben cumplir con tres características (Moreno Brid, 2013):

1. En primer lugar, la transformación de la estructura debe asegurar que su participación en el comercio interno sea significativa a nichos en dinámica expansión en el mercado interno o externo. Su implementación debe ser de tal forma, que los resultados aseguren un desempeño hacia la expansión de largo plazo de la actividad económica, que genere un superávit.
2. En segundo lugar, la actividad productiva deberá estar sustentada crecientemente en procesos con el uso intensivo del conocimiento e innovación, mano de obra calificada y no en un uso de mano de obra barata, con escasa capacitación.
3. En tercer lugar, la producción o venta debe generar una dinámica significativa en referencia al proceso anterior. Ello hace que los cambios de innovación y competitividad tengan la suficiente capacidad de arrastre, multiplicadores de ingreso y empleo, llevando a la empresa a un crecimiento elevado y sostenible.

Así, “la competitividad implica una relación clara entre Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) y ello lleva a la solución de los problemas empresariales e impacta en temas de bienestar social “(Dutrénit, 2013).

En la medida en que se apliquen sistemáticamente los conocimientos generados por la ciencia al sector productivo, las empresas estarán

en condiciones de realizar innovaciones de proceso que conduzcan a incrementar su productividad e introducir nuevos productos al mercado que las posicionen con ventajas ante sus competidores; en otros términos, las empresas serán más competitivas. (Dutrénit, 2013)

Estas acciones convierten a la empresa en una espiral virtuosa en la que se generará demanda de empleados mejores capacitados, mejores ingresos, derrama a otros sectores productivos, tanto a empresas proveedoras de insumos como a empresas productoras de bienes de consumo. Esta cadena lleva a lograr la productividad empresarial, es decir cuando la empresa logra resultados más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad.

El perfil competitivo de una empresa expresa que la misma ha logrado otorgar mayor valor al mercado y que éste es entendido por la misma. La competitividad es un concepto antiguo, sin embargo, Michael Porter en 1991 en su libro “La ventaja competitiva de las naciones” sentó las bases del concepto y cómo ha cambiado el entorno. Porter establece lo siguiente:

La competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas (Porter, 1991).

La política pública de competitividad apoya el desarrollo competitivo de los sectores empresariales y ello conlleva a facilitar la implementación de acciones internas a cada empresa, por ello es importante también analizar el entorno tanto nacional como internacional. Desde una perspectiva teórica, cualquier evaluación rápida revelaría una obvia falta de consenso con respecto al significado exacto de competitividad. Robert Z. Lawrence (1993)

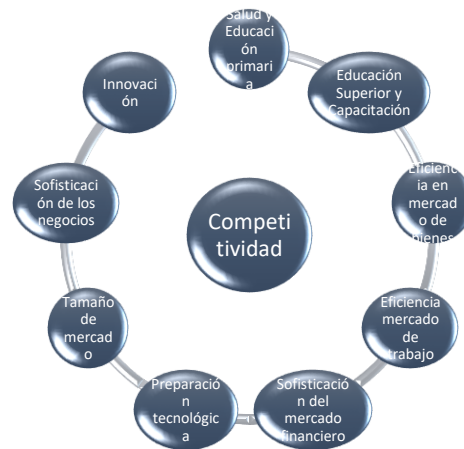
declaró que "competitividad, particularmente con referencia a toda una economía, se puede rastrear en su papel con referencia al bienestar económico nacional e internacional que pueda aportar a la sociedad".

En un entorno económico cada vez más globalizado, las empresas no pueden sustraerse de los diversos riesgos y oportunidades relacionados con la competitividad. "Los flujos de trabajo y capital entre las economías abiertas han aumentado y se han vuelto más inestables". Así aumenta la atención a varias clasificaciones internacionales de competitividad y apuntar a mejorar la relevancia de cada país orientando políticas públicas a ganar competitividad.

Alrededor de los años economistas de todo el mundo han tratado de entender qué determina la competitividad de las nacionales. Es de este modo que actualmente se complementan los factores determinados por Adam Smith, que se centraban en la especialización y la división del trabajo para tomar en cuenta, factores como la educación y la capacitación, el progreso económico, la estabilidad macroeconómica, el buen gobierno, las políticas públicas, instituciones con procesos estables y transparentes, sofisticación de las empresas, condiciones de la demanda, el tamaño del mercado entre otros (Porter y Schwab, 2010).

Así, el índice global de competitividad en su *Global Competitiveness Report* establece los siguientes indicadores de productividad en las naciones:

Ilustración 2.4 Elementos de la competitividad global (2018)



Fuente: Schwab, K. (2017). The Global Competitiveness Report.

En este consenso, la productividad y las oportunidades del comercio son componentes íntimamente ligados a la competitividad de un país (Gardiner, 2003). En cuanto al intento por definir un concepto más inclusivo de competitividad urbana o regional, que incluya tanto atributos de las empresas como de los países, Porter (2010) destaca las cualidades nacionales, como la tecnología y la producción con rendimientos crecientes a escala, dando importancia a las ventajas competitivas que una región presenta, mientras que Schwab (2010) retoma la ventaja competitiva en función del trabajo y los salarios relativos afirmando, además, que no son las ciudades las que compiten unas con otras sino las empresas que se encuentran en ella.

Cabe destacar que la innovación y los resultados finales es un trabajo en conjunto de empresas, gobierno, sector académico, centros de investigación, alineación regulatoria y sistema financiero.

Para que las economías crezcan y sean más innovadoras y se generen incrementos de productividad que reduzcan las brechas existentes, se mejore la competitividad, se acelere el crecimiento económico y se alcance un mejor bienestar social, se requiere que las empresas tengan más capacidades tecnológicas, no sólo

capacidades de producción, sino capacidades que les permitan introducir productos y procesos en el mercado. Pero también se requieren mejores capacidades científicas, mejores capacidades en los centros de investigación, mayor articulación entre los generadores de conocimiento y los que buscan aplicar ese conocimiento. (Dutrénit, 2013).

En los países de Latinoamérica, incluido México existe una tendencia general en la que se involucran organismos internacionales como el Foro Económico Mundial (WEF), el Banco Internacional de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre otros; quienes dictan las líneas generales o de cumplimiento internacional, estableciendo estándares, mediciones, líneas de implementación e incluso influyen en el presupuesto asignado al tema.

Esta aportación varía de país a país y cada lugar en particular las incorpora con matices propios y de acuerdo con sus propias características. Es decir, la viabilidad política depende de la configuración y dinámica de los sistemas de competitividad, innovación y productividad, así como de la población de cada país.

Debido a ello, los organismos mencionados han introducido programas con mayor flexibilidad y autonomía en la gestión de los recursos. México, por lo tanto, es marcado por estas líneas que han sido implementadas considerando los factores internos que también han condicionado sus propios sistemas de competitividad, innovación y productividad.

2.1.1 Modelo nacional para la competitividad

Es importante destacar que el Modelo Nacional para la Competitividad (MNC) lo forma el Comité Intersectorial para la Innovación, órgano responsable para su aprobación, cuenta con la participación de representantes del Gobierno

Federal y de los Gobiernos Estatales, así como de los sectores empresarial, científico y académico.

El diseño conceptual del MNC se fundamenta en las prácticas que han resultado ser exitosas en organizaciones destacadas por su desempeño y competitividad, así como en las principales corrientes de pensamiento que actualmente prevalecen en el ámbito de la administración. (Instituto para el Fomento de la Calidad Total, 2018).

Para ello, el Gobierno Federal, Estatal y municipal a través de la Secretaría de Economía establece la identificación de sectores estratégicos a nivel estatal (Secretaría de Economía, 2017):

1. Sectores de alta competitividad e impacto.
2. Desarrollo del mercado interno.
3. Desarrollo de profesionistas y emprendedores.
4. Plataforma de desarrollo.

Tabla 2.2 Sectores estratégicos del MNC, México

Sustentabilidad Ambiental	1 Sectores de alta competitividad e impacto (inversión y desarrollo de la industria)	2 Desarrollo de mercado interno (continuar promoviendo sano desarrollo)	3 Desarrollo de profesionistas y emprendedores (promoción para incentivar creación de nuevas empresas)
		1. Fabricación de equipo de transporte 2. Fabricación de maquinaria y equipo 3. Fabricación de equipos eléctricos y electrónicos 4. Minería (excluyendo petróleo y gas) 5. Servicios de apoyo a negocios 6. Industria alimenticia 7. Servicios de salud 8. Turismo	1. Comercio 2. Vivienda 3. Servicios financieros
4 Plataformas de desarrollo (Asegurar el desarrollo de las plataformas a través de regulación adecuada, mayor competencia e inversión)			

Fuente: Secretaría de Economía. (2017). Reporte de Competitividad Global 2017-2018.

La implementación del sistema nacional destaca algunos problemas coyunturales tanto a nivel público como a nivel empresa; fallas de mercado y fallas sistémicas (Secretaría de Economía, 2017):

- Nivel Público:
 - Recursos financieros escasos y con problemas en la asignación (GIDE/PIB de 0.46% y un bajo Gasto Federal en Ciencia y Tecnología).

- Comunidad científica pequeña (número de investigadores por 10 mil trabajadores).
- Con niveles de excelencia en pocos campos científicos.
- Centrada en la investigación guiada por la curiosidad y con pocos incentivos para realizar investigación orientada a problemas nacionales.
- Con experiencia en la solución de algunos problemas específicos de salud, medio ambiente y alimentación.
- El sector público es la principal fuente de financiamiento (0.46% % del GIDE).
- Nivel empresarial:
 - Bajo gasto en I+D y en otras actividades de innovación
 - Poca cultura de innovación
 - Pocos vínculos entre los actores (universidades, centros de investigación, empresas, etcétera)
 - Distorsión en la estructura de incentivos
- Fallas de mercado:
 - Mercado de capitales: Carencia de mercado de capital de riesgo
 - Mercado de recursos humanos calificados: Carencia de masas críticas (investigadores, empresarios innovadores, vinculadores, tomadores de decisión)
 - Alto riesgo e incertidumbre que generan rentabilidades comparativamente bajas en las actividades de innovación

- Fallas sistémicas:
 - Distorsiones en la estructura de incentivos para los diferentes agentes
 - Falta de una concepción de Interactividad del sistema
 - Fallas en la operación de la vinculación
 - No se favorecen las prácticas de vinculación entre agentes nacionales
 - No hay mecanismos de promoción y control que promuevan y premien la vinculación

Ante esta problemática nacional, el MNC es una guía directiva para el alto desempeño de las empresas pues, establece criterios que requieren las organizaciones para desarrollar sus capacidades y dar una mejor respuesta a las oportunidades y retos del entorno, así como tomar ventaja de estos.

El Modelo Nacional para la Competitividad es un referente de prácticas de excelencia que se fundamenta en principios. Estos principios delimitan las prácticas, cultura y forma en que toman las decisiones las organizaciones de alto desempeño. (Instituto para el Fomento de la Calidad Total, 2018).

Ilustración 2.5 Principios del MNC (2018)



Fuente: Instituto para el Fomento de la Calidad Total (2018). Modelo Nacional para la Competitividad.

Los principios orientan el actuar de cada una de las empresas que pretenden elevar su competitividad interna, y por ello se establece una definición propia de cada principio (Instituto para el Fomento de la Calidad Total, 2018):

- Liderazgo transformador: El comportamiento de los líderes es reflejo de su compromiso con el cambio y la innovación; se comunican con su personal, los motivan en su desarrollo y bienestar integral; y está consciente de sus propias oportunidades de crecimiento y responde a ellas.

- Generación de valor al cliente: La organización conoce a sus clientes íntimamente, conoce lo que les genera valor y responde con propuestas innovadoras que le aseguran una experiencia memorable, da seguimiento a la evolución de sus necesidades y sienta las bases para una constante alineación hacia ellas.
- Enfoque estratégico: La organización asegura el cumplimiento de su visión y misión; analizando su entorno, entendiendo sus desafíos, fijando prioridades, definiendo objetivos estratégicos, alineando sus recursos y capacidades para asegurar su ejecución, dando seguimiento y evaluando los resultados esperados.
- Orientación al cambio, innovación y mejora continua: Los valores de la organización establecen las bases para desarrollar una cultura enfocada al cambio, la innovación y la mejora continua que se refleja en la forma cómo el personal se organiza e involucra para generar nuevas ideas para responder a los desafíos que se le presentan.
- Compromiso social: La organización asume su responsabilidad respecto al entorno tanto social como ambiental en el que opera, este compromiso se refleja en sus iniciativas para reducir su huella ambiental, impulsar el bienestar integral de su personal y responder a las necesidades sociales de la comunidad.
- Bienestar e inclusión: La organización asegura la integración de todo su personal a través de la creación de una identidad compartida y respondiendo a sus necesidades tanto físicas como emocionales en el lugar de trabajo, así como en las comunidades en las que habitan.
- Conocimiento: La organización recopila, organiza, comparte y analiza el conocimiento a través del uso de sus recursos y las

competencias de su personal generando con ello el capital intelectual de la organización que capitaliza para la mejora e innovación de sus productos, servicios y procesos.

- Agilidad: La organización responde con rapidez, adaptabilidad y flexibilidad a los cambios que se presentan en su entorno tanto interno como externo.

El MCN permite entender las prácticas ejemplares de organizaciones de alto desempeño a través de 8 impulsores (Instituto para el Fomento de la Calidad Total, 2018):

1. Reflexión estratégica: Análisis interno y externo, misión, visión, objetivos estratégicos, evaluación del aprendizaje y administración de riesgos.
2. Liderazgo: desarrollo del liderazgo, desarrollo de la cultura organizacional, gobierno y ciudadanía corporativa.
3. Responsabilidad social empresarial: compromiso de la organización con la sociedad, programa de responsabilidad social, comunicación con grupos de interés y evaluación del impacto social.
4. Enfoque al cliente: conocimiento del mercado e identificación de oportunidades, desarrollo de propuesta de valor, plan de comercialización, satisfacción y experiencia del cliente.
5. Capital humano: planeación del capital humano, sistemas de trabajo y transformación, administración del talento, desarrollo integral del personal y evaluación del desempeño.
6. Procesos: alineación, diseño, estandarización e innovación, gestión de proyectos de innovación, gestión de la cadena de suministro, gestión por procesos y mejora continua e innovación.

7. Administración del conocimiento: gestión de la información y análisis y aprovechamiento de la información.
8. Resultados: resultados de responsabilidad social, resultados de capital humano, resultados de cultura de innovación, resultados de mercados y clientes, resultados de procesos y resultados financieros.

A través de estos puntos que se establecen en el MCN del 2018, el Instituto del Fomento a la Calidad Total (IFCT) identifica un estándar de alto desempeño en las organizaciones. Además, para cada impulsor se determinan variables:

Tabla 2.3 Impulsores y variables del MCN, México (2018)

Impulsores	Variables
1. Reflexión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> •Identifican las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización. •Cuentan con una misión y visión actualizada para guiar su rumbo, así como los valores de la organización para dar forma a la cultura organizacional y guiar la toma de decisiones. •Establecen objetivos estratégicos con base a los retos prioritarios generados en el análisis interno y externo y éstos son coherentes con su misión y visión. •Establecen un sistema para la implementación de los objetivos estratégicos, basado en la evaluación del desempeño, despliegue de la estrategia a nivel operativo y planes de acción.

Impulsores	Variables
	<ul style="list-style-type: none"> •Definen valores y comportamientos que alinearán a los colaboradores con la esencia de la compañía.
2. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> •Definen el perfil de liderazgo y desarrollan a los líderes del mañana que requerirán para generar respuestas en entornos de reto, incertidumbre y ambigüedad. •Establecen un gobierno corporativo que garantiza la rendición transparente de cuentas a sus grupos de interés.
3. Responsabilidad social empresarial	<ul style="list-style-type: none"> •Reflejan en su estrategia su compromiso con la responsabilidad social.
4. Enfoque al cliente	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollan una propuesta de valor diferenciada que responde a las necesidades, expectativas e intereses del cliente. •Definen los factores clave de satisfacción y experiencia del cliente
5. Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> •Establecen las necesidades y competencias prioritarias del capital humano para el logro de los objetivos estratégicos.
6. Procesos	<ul style="list-style-type: none"> •Definen procesos orientados a la propuesta de valor y a los requerimientos de los clientes y grupos de interés.
7. Administración del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> •Recopilan la información de sus áreas clave y grupos de interés que impactan en

Impulsores	Variables
	el desempeño, su operación, la ejecución de su estrategia y la generación de valor.
8. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Analizan su desempeño, mejora e innovación con base a los objetivos establecidos, integrando: los indicadores, metas, tendencias y comparaciones de los últimos tres años, una clara alineación a las estrategias de la organización y la causalidad de los logros alcanzados.

Fuente: Instituto para el Fomento de la Calidad Total (2018). Modelo Nacional para la Competitividad.

Aunque el MNC, establece estos impulsores el modelo no es una norma, y las variables no son pautas de verificación sino características de prácticas ejemplares que la organización puede definir para el diseño, mejora e innovación de sus impulsores. Este marco de referencia permite delinear los esfuerzos, herramientas, recursos, capacidades y cultura en un modelo integral de administración e innovación organizacional para mejorar la agilidad de la organización en la respuesta a los retos del entorno.

2.2 Ventaja competitiva

Aplicar un modelo de competitividad es esencial para reformular una empresa, que ya estando en marcha tenga que redefinir la estrategia del negocio, pues implica resolver: con quiénes se compite y cómo se competirá. En general un modelo de competitividad debe analizar su entorno (análisis externo) y analizar las ventajas competitivas que posea (análisis interno), ambos se detallarán en los siguientes apartados. Dicho análisis debe hacerse de forma sistemática y considerando todos los factores que pueden incidir. Un modelo generalmente aceptado por su eficacia es el Modelo del Análisis de la competencia de las Cinco Fuerzas de Porter, que se utiliza en

casi todos los sectores y en muchas industrias como instrumento para crear estrategias que lleven a lograr competitividad.

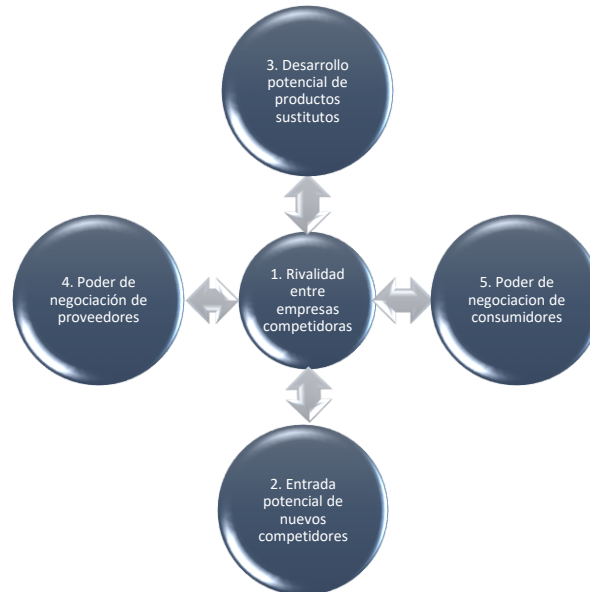
Michael Porter, señala que el enfoque de ventaja competitiva es el valor que una empresa consigue crear para sus clientes, y que supera los costos. Además, plantea:

Este valor se relaciona con lo que las personas están dispuestas a pagar y alcanzar su expresión superior en la medida que los precios de oferta son más bajos que los ofrecidos por la competencia. Para ello se requiere que las personas obtengan beneficios equivalentes. La estrategia óptima debiera reflejar una adecuada comprensión del entorno de la empresa. (Porter, 2017)

Según Porter, se puede decir que la naturaleza de las ventajas competitivas de una empresa está compuesta por cinco fuerzas (Porter, 2007):

1. La rivalidad entre las empresas que compiten
2. La entrada potencial de competidores nuevos
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos
4. El poder de negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los consumidores

Ilustración 2.6 Modelo de las Cinco fuerzas de la Competencia (Porter)



Fuente: Porter, M. (2017). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial o de servicio, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial, difiere la acción conjunta de dichas fuerzas para producir el potencial de utilidades finales. Lógicamente, en aquellos sectores donde la competencia es intensa, ninguna empresa obtendrá rendimientos espectaculares, mientras que en los sectores en los que la competencia es débil, son bastante comunes los rendimientos elevados.

Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Dentro de esta dinámica entran los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales, ellos todos son competidores para las empresas dentro de un sector. (Porter, 2017)

La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse “rivalidad amplificada o intensidad competitiva” (Porter, 2017). Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

El caso extremo de "intensidad competitiva" en un sector industrial está representado por la competencia perfecta de los economistas, en donde el ingreso es libre, las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, y la rivalidad es desenfrenada debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares (Porter, 2017).

1. Rivalidad entre empresas competidoras: La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad (Porter, 2017).

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria.

Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente. Cuando la Intensidad de la rivalidad entre los actuales competidores es alta, el sector industrial es menos atractivo. A mayor número de competidores con similares capacidades y recursos, ya que no hay reglas del juego claras y el relativo equilibrio de recursos favorece los movimientos agresivos. Es preferible que haya menos empresas, aunque la propia sea pequeña.

- Cuando hay una baja tasa de crecimiento del mercado de la industria, ya que existen intentos agresivos para quitarse clientes unos a otros, a través de disminuciones de precios y aumento de los gastos de publicidad.
- Cuando hay altos costos fijos y/o de almacenamiento, ya que ello obliga a reducir los precios para alcanzar mayores volúmenes de venta, especialmente cuando hay sobrecapacidad. Además, si el producto es perecible y debe permanecer almacenado, existe la tentación de “rematar” precios, ya sea porque se puede malograr el producto o es muy caro mantenerlo almacenado.
- Cuando hay un bajo grado de diferenciación del producto y/o baja lealtad de marca, ya que entonces la variable más importante para decidir la compra o no del producto es el precio.
- Cuando hay altos costos de cambio para el comprador, ya que, si al comprador le resulta fácil cambiarse de marca o de empresa, es más fácil que se compita deslealmente (para protegerse una empresa debiera establecer programas de lealtad a través de marketing relacional)
- Cuando hay altas barreras de salida del sector, ya que cuando a una empresa no le está yendo bien, puede percibir como más barato:

activos especializados, costos fijos de salida, barreras emocionales, restricciones gubernamentales y sociales

- Cuando hay competidores con distintos objetivos, estrategias o intereses en lograr el éxito (incluyendo a los competidores extranjeros en el país)

2. Entrada potencial de competidores nuevos (Porter, 2017): Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización. Por consiguiente, el estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes. Cuando la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, el sector industrial es menos atractivo:

- Cuando hay bajas barreras de entrada (Porter, 2017):

- Cuando hay bajas economías de escala, es decir cuando no existen ventajas de costos importantes por operar con un mayor tamaño de planta, ya que en estos casos no es necesario ingresar al sector con una planta de gran capacidad y/o vendiendo grandes volúmenes para competir en costos.
- Cuando existe baja diferenciación del producto y/o baja lealtad de marca, ya que no es necesario que el ingresante realice grandes gastos promocionales para atraer clientes.
- Cuando hay bajos costos de cambio para el comprador.
- Cuando hay bajos requisitos de capital para operar en el sector, ya que al no requerir grandes inversiones en activos fijos y/o en capital de trabajo, aumenta el número de los posibles interesados en entrar.
- Cuando hay fácil acceso a los canales de distribución, ya que el ingresante no tendrá que pagar para usar los canales actuales y/o no tendrá que crear un canal propio.
- Cuando hay bajas desventajas en costos en el sector (independiente de las economías de escala), es decir: no existe acceso privilegiado a materias primas; no existen tecnologías patentadas o conocimientos especializados; no existen localizaciones favorables ya ocupadas; no existen beneficios derivados de la experiencia (curva de aprendizaje y de experiencia); no existen políticas gubernamentales restrictivas (licencias, permisos, limitaciones a inversión extranjera, etc.)
- Cuando hay una baja tasa de reacción esperada.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos (Porter, 2017): En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de producto sustitutos de otras industrias. Algunos ejemplos serían los productos de empaques de plásticos que

compiten con los productos de vidrio, cartón y latas de aluminio. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado. Cuando la amenaza de los sustitutos es alta, el sector industrial es menos atractivo, ya que los sustitutos imponen un techo al precio de los productos del sector y/o los obligan a aumentar su calidad ¿Cuándo es mayor la amenaza de sustitutos?:

- Cuando existe disponibilidad de sustitutos cercanos, ya que entonces el comprador tiene opciones.
- Cuando hay una tendencia a una mejor relación calidad/precio de los sustitutos.
- Cuando hay bajos costos de cambio para el comprador al pasar de un producto del sector a un sustituto (esto no ocurre tanto con los bienes industriales y los servicios).
- Cuando los productores de sustitutos tienen una alta agresividad y recursos.
- Cuando hay una baja lealtad a la marca por productos del sector.

4. Poder de negociación de los proveedores (Porter, 2017): El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran

cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria. Cuando el poder de negociación de los proveedores es alto, el sector industrial es menos atractivo, ya que los proveedores pueden aumentar los precios de los insumos, disminuir la calidad de los insumos o disminuir la cantidad de suministro.

¿Cuándo es mayor el poder de negociación de los proveedores? (Porter, 2017) señala:

- Cuando hay un menor número de proveedores que de empresas en el sector (mayor concentración en el sector de proveedores que en el sector en estudio).
- Cuando el insumo tiene una alta importancia para las empresas del sector.
- Cuando hay altos costos de cambio de proveedor.
- Cuando hay amenaza de integración hacia adelante de parte de los proveedores.

- Cuando hay una baja posibilidad de integración hacia atrás por parte de las empresas del sector.
- Cuando la importancia del sector industrial o de la empresa para los proveedores es baja.
- Cuando hay una baja disponibilidad de sustitutos para el insumo.

El poder de negociación de los consumidores Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. (Porter, 2017):

El poder de negociación de los consumidores es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias o el sector industrial es menos atractivo, ya que pueden obligar a disminuir precios o a aumentar la calidad, exigir mayores servicios y también pueden enfrentar a las empresas del sector.

(Porter, 2017) señala otras condiciones:

- Cuando hay un bajo número de clientes o distribuidores y/o compran volúmenes muy importantes
- Cuando es baja la importancia del producto del sector para quien lo adquiere
- Cuando los compradores tienen bajos costos de cambio al pasar de productos del sector a otros productos
- Cuando hay una alta amenaza de integración hacia atrás de parte de los compradores

- Cuando hay una baja posibilidad de integración hacia adelante por parte de las empresas del sector
- Cuando hay alta disponibilidad de sustitutos para el producto del sector
- Cuando hay un alto grado de estandarización del producto del sector (baja diferenciación)

El análisis de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter se enfoca en dos aspectos fundamentales (Porter, 2017):

1. Cuáles son los factores principales que afectan el éxito (la rentabilidad o el rendimiento) a largo plazo. Esta son las cinco fuerzas de la competencia que a través de su impacto sobre: precio, costos operacionales, costos de inversión. (Ver tabla 2.4).
2. Atracción del sector, es decir, cómo actúan las cinco fuerzas de la competencia para afectar positiva o negativamente las perspectivas de rentabilidad (rendimiento) a largo plazo del sector.

Por ello, cada una de estas fuerzas debe ser vista como un competidor, lo que conduce al concepto de competencia ampliada. Es importante tener presente que no todos los factores analizados tienen la misma relevancia. Una forma de percibir aquello es detectando que algunos factores afectan a más de una ventaja competitiva y no siempre en el mismo sentido.

Tabla 2.4 Factores que impactan las Cinco fuerzas de Porter

Alta Diferenciación Lealtad a la marca	Altos costos de cambio	Alta tasa de crecimiento de la demanda en el sector industrial
*Menor intensidad rivalidad competidores actuales (sector más atractivo)	*Mayores barreras de entrada	*Menor intensidad rivalidad competidores actuales (sector más atractivo)
*Mayores barreras de entrada	*Menor amenaza ingresos (sector más atractivo)	*Menor reacción esperada
*Menor amenaza ingresos (sector más atractivo)	*Menor capacidad negociadora compradores (sector más atractivo)	*Mayor amenaza ingreso (sector menos atractivo para los competidores actuales y más atractivo para los ingresantes)
*Menor poder negociador compradores (sector más atractivo)	*Menor amenaza sustitutos (sector más atractivo)	
*Menor amenaza de sustitutos (sector más atractivo)	*Menor intensidad rivalidad (sector más atractivo)	

Fuente: Porter, M. (2017). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Grupo Editorial Patria.

2.2.1 Análisis del entorno general y específico

El entorno de general de las empresas son todos aquellos sistemas que se encuentran alrededor pero que no solo afectan a una organización en común, sino que afectan a todas de forma indirecta. Como menciona el grupo Edebé (2013): “En este caso nos referimos a factores no tan directamente vinculados a la empresa pero que en muchas ocasiones tienen una influencia”. Una característica principal del entorno general es que es difícil

de controlar. Es importante realizar un análisis a profundidad y encontrar modelos predictivos para estos aspectos, ya que pueden cambiar el ambiente en el que se desarrolla en una empresa en cualquier momento. Los aspectos que se distinguen en el entorno general son: Económicos, tecnológicos, político-legales, demográficos, socioculturales y medioambientales.

Realizar un análisis de entorno con el método PEST es bastante común en las empresas debido a sus numerosas ventajas:

- Se adapta a cada caso, todo dependerá del área en el que se desarrolle la actividad de la empresa en cuestión y de las peculiaridades de su sector.
- Ayuda a la toma de decisiones, pues proporciona conocimiento del mercado y los factores que marcarán su crecimiento o declive, su potencial y su atractivo, permitiendo identificar y controlar los riesgos que presenta y determinar, finalmente, si es conveniente o no entrar en él. Por todo ello, resulta de gran utilidad en procesos de internacionalización.
- Tiene un enfoque proactivo, permite anticipar los cambios y vislumbrar tendencias futuras, de modo que la organización irá un paso por delante y no tendrá que esperar a reaccionar con prisas ante las nuevas características del mercado.

El entorno específico según el libro *Empresa e iniciativa emprendedora* (Edebé, 2013) se define como: “aquellos elementos externos a la empresa que están relacionados estrechamente con ella y, por tanto, tienen una influencia directa”. Los componentes principales del entorno específico son: “proveedores, clientes, competidores, entidades financieras, administraciones públicas, mercado laboral y la comunidad”.

2.3 La gestión estratégica

El término gestión indica la acción de llevar a cabo una iniciativa o un proyecto, además de conducir una situación problemática (DLE, 2018). El término se ha convertido en una palabra hegemónica, de la mano de concepciones empresariales, administrativas, de los procesos sociales, institucionales u organizacionales.

La gestión es considerada como una forma de organización más eficiente, su antecedente conceptual es la administración.

Se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión, ... hasta fines de los ochenta, existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte, se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual, por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y, por otra parte, se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. (David, 2008, p. 35)

El tema central de la teoría de la gestión es “la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (Casassus, 2000, p. 3). Es decir, se infiere que se trata de poner en el centro de la visión la movilización de las personas en una organización hacia el logro de ciertos objetivos determinados. “Los principios de gestión se relacionan con la voluntad de modificar, necesidad de decidir y posibilidad de regular la ejecución de las opciones en función del medio ambiente” (Acuña, 2012). Para lograrlo se busca que la gestión organizacional considere dos dimensiones:

1. La primera se refiere al carácter activo, pero ligado a la guerra que tiene la palabra. En este sentido, gestión está estrechamente ligada a “estrategia” (conducir), que, según el teórico de la guerra del siglo XIX, Karl Von Clausewitz (2002), significa organizar los encuentros aislados con el fin de derrotar/ destruir al enemigo: a sus fuerzas, a su voluntad

y a su territorio, que es el objetivo ideal de la guerra. En la presente investigación las “estrategias de gestión” son planteadas para implementar acciones específicas en un determinado ambiente.

2. La segunda dimensión, tiene un sentido pasivo. Esto es: parte de un reconocimiento de las prácticas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, una institución. Luego, también reconoce su historia, sus recorridos y trayectorias a través del tiempo que han hecho de esa organización lo que es en el momento actual. Sólo desde allí, desde ese reconocimiento, se conduce, se dirige con los otros. En este sentido, la gestión es una suerte de acción estratégica, en cuanto creativa, estructurada que tiende a la creación de procesos colectivos, con los otros.

Conviene hacer algunas otras precisiones (Acuña, 2012):

1. Gestionar no es exclusivamente administrar o “gerenciar”, ni simplemente organizar y mucho menos, conducir (en sus estilos autocrático, carismático, paternalista, etc.)
2. Tampoco es algo que siga la lógica de los procedimientos, o lo relacionado únicamente con la mercadotecnia o la producción.
3. Gestión es las acciones cotidianas para mantener o transformar permanentemente las realidades institucionales en sus diferentes aspectos.
4. Los actores y las mismas instituciones (como personas) son partícipes de las transformaciones.

Entonces, de lo que se trata, en cambio, es de producir procesos colectivos a partir de las situaciones y las condiciones vividas, que tienen un sentido histórico.

Gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que se pretende fueran adoptados de manera participativa " (Villamayor y Lamas, 2008, p. 25).

A diferencia de la "administración" del sistema, que se refiere a ordenar los mecanismos de funcionamiento simplemente para cumplir con los objetivos prefijados por los marcos normativos y del mercado, pareciera que el nuevo concepto de "gestión" se vincula más con "liderar" procesos de anticipación, transformación e innovación en contextos "turbulentos", y proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones propias de la empresa.

Es decir, gestión no sólo es la estabilidad lograda de habilidades de quien dirige, sino es la estabilidad de: roles y tareas diferenciadas, estrategias que articulen procesos de trabajo para cada miembro o actor participante y para el proyecto estratégico.

Esta postura con respecto al término gestión, implica la posibilidad de articular fuerzas y diferencias a través de la administración, concesos y poderes dentro de una institución.

Por lo tanto, la gestión estratégica es una acción transversal en las acciones y relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en la manera de establecer o bloquear lazos de trabajo, en la selección de medios, no sólo es dirección, es coordinación de proceso de trabajo en el marco de una organización, donde los roles y tareas son articuladas a diferentes niveles (Huergo, 2016).

Por lo tanto, la perspectiva de gestión estratégica se aplicará como el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar objetivos con dificultades soslayando conflictos y crear alternativas de viabilidad para los procesos que se viven

en grupos o dentro de una institución. Esto implica ejercer la política y la estrategia.

De esta manera, “una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (Betancourt, 2006, p. 22). Es importante señalar que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Como señala Cal Pardo (2012) “la ejecución de las estrategias sólo se implementa con acciones específicas de la gente que desde la dirección hasta la operación cumplen con sus compromisos”. A este respecto, Cal Pardo señala (2012):

El equipo directivo y en su caso, los jefes participan desde el principio en la formulación de la estrategia, pero se pone en marcha a través de los jefes naturales, a los niveles inferiores, se realiza eficazmente y con auténtica implicación de los jefes en el proceso, para lo cual deberán estar adecuadamente formados en liderazgo y técnicas de comunicación. (Cal Pardo, 2012, p. 18)

Por lo tanto, la gestión estratégica no está solo en los planeadores, quienes se encargan de mostrar el camino por recorrer, sino que este debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o fundamentales de la institución.

Henry Mintzberg (1997), para quien el trabajo del gestor consiste en cumplir un rol interpersonal como símbolo, líder, agente de contacto; informativo, como observador, difusor, comunicador; de negociación, como árbitro, financiero o emprendedor; pero además destaca las cualidades que debe poseer un gestor, tales como la visión, paciencia, capacidad de razonamiento y de comunicación.

Existen cuatro formas de gestionar cambios estratégicos en la organización: el poder jerárquico; la experiencia; el networking; la influencia. De los cuatro, la influencia es la que más me gusta: la gente te compra el cambio, pero quizás es el tipo de poder más difícil de conseguir. Es más fácil mandar, lo difícil es que la gente lo haga con entusiasmo. Para favorecer la gestión estratégica o cambio hay que buscar a los champions, gente de cualquier nivel que se convierten en embajadores del cambio, que entusiasman a los demás. Carina Szpilka (ING Direct, España. (Cal Pardo, 2012, p. 41)

Por lo tanto, gestionar estratégicamente supone la imagen de una forma correcta de hacerlo en los procesos administrativos.

2.3.2 Análisis FODA

La gestión estratégica requiere de herramientas para accionar el esfuerzo administrativo, dichas herramientas sirven para recopilar y ordenar la información relativa a las condiciones de operación y los recursos del negocio, pues es la base que afectara de manera directa la adopción de estrategias competitivas y por tanto la elaboración y ejecución de un plan.

Una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa es el Análisis Situacional también conocido como diagnóstico FODA por sus siglas (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales que rodean a una empresa, que facilita un buen diagnóstico y es pauta para iniciar un proceso de planeación estratégica.

El análisis FODA es una herramienta que se aplica para el estudio de la situación competitiva de una empresa y la toma de decisiones en su mercado, y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Herscher, 2013)

Sus autores fueron Learned, Christensen, Andrews y Guth, en *Business policy, Text and cases* en el año 1965, y a partir de aquí se convirtió en una herramienta fundamental para consultores e investigadores, ya que, de una forma sencilla y práctica, se pueden visualizar en un solo diagrama, las debilidades y fortalezas internas de la empresa de forma segmentada, y el entorno de esta.

La planeación estratégica, utiliza como una de sus herramientas el análisis FODA, además de utilizar un proceso que puede variar de etapas. El análisis FODA es la herramienta que clasifica cuatro variables reales y que a partir de estas pueda crearse una estrategia que permita la competitividad de la organización el proyecto.

El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna). La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. (Herscher, 2013)

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización, porque es uno de los métodos más sencillos, y al mismo tiempo más eficaz, para recopilar y analizar toda la información necesaria para tomar decisiones acerca de la empresa.

Los aspectos externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos “oportunidades” y “amenazas”. El análisis que se realiza de los mismos se refiere a la relación entre el estado en el que se encuentran actualmente las variables y el estado esperado en un futuro determinado. Dado que las variables de este aspecto externo son no controlables, el resultado obtenido funciona como marco para el análisis interno de la empresa. Los aspectos internos o de la

empresa se agrupan bajo los conceptos “fortalezas” y “debilidades”. El análisis que se realiza de ellos se refiere a la relación entre el estado actual de la variable en análisis y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en general, ya que los aspectos internos analizados, son los que a criterio del *management* determinan la competitividad. (Mintzberg, 2017).

Por lo tanto, de forma resumida el Análisis FODA permite:

- Identificar y analizar aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa (fortalezas y debilidades).
- Identificar y analizar aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa (oportunidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos negativos para el desarrollo de la empresa (debilidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos positivos para el desarrollo de la empresa (fortalezas y oportunidades).

Tabla 2.5 FODA

Fortalezas	Debilidades
Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores	Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores
Habilidades Aptitudes Recursos Procedimientos	

Amenazas	Oportunidades
Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad.	Hechos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor.
Situación económica Cambios políticos Estructura social y cultural Tendencias en el consumo, mercado etc.	

Fuente: Thompson, A.; Strikland, K. F. C. (1998). Dirección y administración estratégicas: Conceptos, casos y lecturas.

El resultado del análisis FODA permite concretar a través de una tabla resumen la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas; en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

2.3.3 Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

Robert Kaplan y David Norton (1992), en 1990 dirigieron un estudio de investigación de muchas empresas con el objetivo de explorar los métodos de medición del desempeño. La importancia del estudio fue que sólo las medidas financieras fueron ineficaces para medir el desempeño. Kaplan y Norton, estaban convencidos de que la dependencia de las medidas financieras de rendimiento tuvo efecto en la capacidad para crear valor. Por ello, propusieron un Cuadro de Mando Integral (CMI), que incluía medidas de rendimiento que capturan actividades de toda la organización, originalmente se propusieron cuatro perspectivas:

1. La perspectiva financiera: para tener éxito financiero, “¿Cómo debemos aparecer ante nuestros accionistas?”

2. La perspectiva del cliente: para lograr la visión, ¿cómo debemos aparecer ante nuestros clientes?
3. La perspectiva interna: para satisfacer a los accionistas y clientes, qué procesos de negocio deben sobresalir.
4. La perspectiva de aprendizaje: ¿Cómo vamos a mantener nuestra capacidad de cambio para lograr nuestra visión?

El punto de partida del BSC es la visión y la estrategia de una empresa, por lo tanto, el BSC debe traducir la misión y la estrategia en objetivos y medidas tangibles. Así, el CMI debe utilizarse para lograr los siguientes procesos de gestión (Kaplan y Norton, 2000, p. 54):

1. Aclarar y traducir la visión y estrategia
2. Comunicarla de forma tangible y vinculada a objetivos y medidas estratégicas
3. Permite la planificación, establecimiento de objetivos y alineación estratégica
4. Mejora la retroalimentación estratégica y aprendizaje.

La información contenida en el CMI, deben funcionar como un enlace entre la estrategia y la acción operativa. La pregunta central es la selección de objetivos e indicadores para monitorear la implementación de la visión y la estrategia.

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios). Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de

niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI.
(Kaplan y Norton, 2005, p. 2)

Es necesario que el BSC permee a diferentes niveles de la organización y cada uno de ellos alinee sus indicadores:

1. CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo
2. CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
3. CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
4. CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.

El objetivo principal del concepto BSC es rectificar las limitaciones de las herramientas de medición, así como transformar estrategias en indicadores clave de rendimiento *Key Performance Indicators* (KPI) para garantizar un equilibrio entre el rendimiento a corto plazo medido a través de indicadores financieros y factores no financieros o intangibles, que deben dirigir a la organización hacia una mejor competitividad a largo plazo. “El punto es identificar valores óptimos que se utilicen como elementos cruciales para lograr rendimiento global” (Benkova, Gallo, Balogova y Nemec, 2020, p. 4). La metodología del BSC tradicional ha evolucionado hacia un equilibrio de sostenibilidad empresarial, donde ha integrado perspectivas institucionales, económicas, socioculturales y ambientales. En estos términos el “BSC determina una conexión causal entre los factores comerciales para establecer prioridades y objetivos en un proceso racional de toma de decisiones que son vitales para la organización” (Benkova, Gallo, Balogova y Nemec, 2020, p. 5).

Así el enfoque principal del concepto *Balanced Scorecard* es que la empresa no se gestiona de acuerdo con el pasado, sino de acuerdo con estrategias orientadas al futuro para asegurar su existencia a largo plazo. Para ello, la estrategia requiere ser integral y que cubra todas las áreas de negocio de manera que sea transparente, y toque a todos los trabajadores y sea motivador.

“Si se eligen los objetivos y medidas correctos, entonces la dirección estratégica de un negocio tendrá en el tiempo la forma de medir el desempeño” (Benkova, Gallo, Balogova y Nemec, 2020, p. 6). Con una elección adecuada de objetivos el comportamiento cambia, pues es entonces que se logra el equilibrio entre estrategia y operación.

Es necesario que tanto la estrategia como los indicadores estén en constante revisión, para que las acciones estratégicas que se asignen a cada objetivo e indicador garanticen que se logren. Por lo tanto, cada acción estratégica tiene un plazo, un presupuesto y un plazo específicos. (Benkova, Gallo, Balogova y Nemec, 2020, p. 6).

Kaplan y Norton recomiendan que esta definición es un proceso, y que probablemente no sea en una sola implementación que logre este efecto. Pero los autores, si recomiendan que se implementen nueve pasos para crear el cuadro de mando integral en una organización (2000):

1. Realizar una evaluación general de la organización.
2. Identificar temas estratégicos.
3. Definir perspectivas y objetivos estratégicos.
4. Desarrollar un mapa estratégico.
5. Impulse las métricas de rendimiento.
6. Refinar y priorizar iniciativas estratégicas.

7. Automatizar y comunicarse.
8. Implemente el cuadro de mando integral en toda la organización.
9. Recopilar datos, evaluar y revisar.

Este proceso generará beneficios y desafíos, el principal beneficio es que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en acción, definiendo y comunicando las métricas de desempeño relacionado con la estrategia general de la empresa. También permite a los empleados de todos los niveles de la organización centrarse en impulsores comerciales.

“El principal desafío de este sistema es que puede ser difícil y lento de implementar” (Kaplan y Norton, 2000) originalmente estimaron los autores que se haría en un poco más de dos años para implementarlo completamente en toda la organización.

El tiempo puede variar de organización a organización, pero todas requieren un esfuerzo sostenido a largo plazo, de ahí que el compromiso debe ser de todos los niveles de la organización para que sea efectivo.

2.4 Modelos Estratégicos

“Dar el ejemplo no es la mejor forma de influir en los demás, sino que es la única manera” Albert Einstein

2.4.1 Ejecución estratégica

El ciclo natural posterior a la planeación estratégica es la ejecución de la estrategia, argumento central de la presente investigación. Este es un tema del que todavía se sabe poco acerca de las herramientas y métodos que apoyan el proceso (Morgan, Levitt y Malek, 2007). Aunque se han desarrollado modelos teóricos, la gestión estratégica todavía está buscando

respuestas sobre su implementación y sus implicaciones asociadas (Hitt, Freeman, Harrison, 2006).

Dentro del campo de la administración de empresas, en la investigación y en la práctica empresarial, el tema de ejecución de la estrategia carece de un paradigma generalmente aceptado. La ejecución de la estrategia en la literatura no está vinculada al sistema de control de gestión. Lo que hace que el trabajo de quien ejecuta la estrategia sea tan difícil es que no hay manual de uso múltiple para estudiar, aplicar y seguir, pues la ejecución es una fase con desafíos constantes, y particulares a la problemática que vive una determinada compañía.

Sin embargo, “la ejecución estratégica es la segunda prioridad de desarrollo más importante para ejecutivos y altos ejecutivos” (Radomska, 2014, p. 217). El conocimiento técnico que sirve como un administrador funcional es de poca o ninguna utilidad en resolver las complicaciones involucradas con hacer e implementar decisiones estratégicas a nivel corporativo y gestionar a los niveles gerenciales. Las habilidades y los desafíos con los que se tiene que lidiar son parte de un viaje personal a favor de la compañía.

“La ejecución de la estrategia es bastante caótica, y el éxito no vendrá si no está apegada a la realidad que vive la gente que está en la operación ” (Ferraro, Argüelles y Maoret, 2018, p. 46).

Es absurdo lanzar una estrategia, desentenderse de ella y pensar que los mandos intermedios se encargarán de materializarla: la tarea es mucho más compleja al intervenir numerosos factores y fuerzas que deben ser gestionados en el tiempo para obtener el resultado más adecuado. El foco desde el primer momento de formulación de estrategia está, realmente en su ejecución.” (Segundo Haering, Director de Proyectos Executive EOI Escuela de Organización Industrial). (Caro Pardo, p. 147)

El éxito en la ejecución estratégica es que la dirección, gerentes, mandos medios participen y no se vean a sí mismos simplemente como gerentes, sino más bien como líderes estratégicos, que bajo su estilo de liderazgo tomen decisiones económicas racionales en un proceso integral. La clave es darse cuenta de lo humano de la organización y de la dinámica política que se mueve internamente.

Hay dos fuentes clave de la brecha entre la formulación de la estrategia y la ejecución de la estrategia: la arquitectura del proceso de ejecución de la estrategia y una gama de efectos de bloqueo en la ejecución, que a menudo son el resultado de una combinación entre la configuración organizacional y el mal funcionamiento de la administración.

La arquitectura del proceso de ejecución de la estrategia es a menudo ignorada, que va desde la formulación hasta implementación, sin considerar realmente la estructura del proceso. Los dos elementos importantes de esto son: primero la traducción de la estrategia en acciones y pasos manejables y segundo la adaptación continua de la estrategia al contexto real corporativo.

Adicionalmente, los bloqueos en la ejecución son a menudo difíciles de detectar, ya que lentamente se convierten en una parte inherente de la composición y cultura organizacional. “Al igual que las enfermedades, consumen lentamente casi cualquier posibilidad de ejecución exitosa de la estrategia, dejando a la organización paralizada e incapaz de aprovechar más que solo resultados incrementales” (Lindoe, 2008, p. 8). en el 2003 el grupo Gartner realizó una encuesta a 400 gerentes que manejaban la ejecución estratégica en sus compañías para detectar los bloques a la ejecución (ver tabla 2.5):

Tabla 2.6 Bloqueos organizacionales en la ejecución estratégica

Bloqueos organizacionales
1. Incapacidad para gestionar el cambio de manera efectiva o para superar la resistencia interna al cambio.
2. Intentar ejecutar una estrategia que entre en conflicto con la estructura de poder existente.
3 Intercambio de información deficiente o inadecuado entre individuos o unidades de negocios responsables de ejecución de la estrategia.
4 Comunicación poco clara de responsabilidad por las decisiones de ejecución.
5 Estrategia vaga.
6 Falta de sentimientos de "propiedad" de una estrategia o planes de ejecución entre los empleados clave.
7 No tener pautas o un modelo para guiar los esfuerzos de ejecución de la estrategia.
8 Falta de comprensión del papel de la estructura organizativa y el diseño de la ejecución.
9 Incapacidad para generar "aceptación" o acuerdo sobre pasos o acciones de ejecución críticos.
10 Falta de incentivos o incentivos inapropiados para apoyar los objetivos de ejecución.
11 Recursos financieros insuficientes para ejecutar la estrategia.
12 Falta de apoyo de la alta dirección para la ejecución de la estrategia.

Fuente: Lindoe, K. (2008). Cracking the code of strategy execution.

Estos bloqueos pueden presentarse en muy diversas combinaciones o magnitudes, por ello la principal acción es utilizar una modelo de ejecución que considere este tipo de bloqueos que afectan la implementación estratégica y los resultados logrados por las empresas. Por ello, el modelo

que se detallará a continuación se eligió para institucionalizar el proceso de ejecución de la estrategia.

2.4.2 Modelo McKinsey 7 "S"

El Modelo siete "S" se centra en factores que respaldan una ejecución efectiva de la estrategia (Higgins, 2005, 13). El modelo de McKinsey fue desarrollado a principios de los 80 por Tom Peters y Robert Waterman, autores del libro: *En Busca de La Excelencia*, junto a Anthony Athos y Richard Pascale, todos ellos, vinculados a McKinsey o Harvard University. El modelo surgió después de analizar a las empresas más exitosas de la época en EUA y Japón, y básicamente identifica siete áreas a ser alineadas que inciden directamente en el desempeño empresarial. En inglés estas siete áreas comienzan con la letra "S" y de allí que este grupo de ideas sea conocido como el Modelo de las 7-S. Estas áreas se dividen según Peters y Waterman, en grupos de factores duros o racionales: *Strategy* (Estrategia), *Systems* (Sistemas) y *Structure* (Estructura). De factores blandos o emocionales: *Style* (Estilo Gerencial), *Staff* (Personal), *Skills* (Habilidades) y *Shared Values / Superordinate Goals* (Valores / Objetivos Superiores).

Este modelo sugiere la interacción entre los factores internos que se mencionan y todos sin excepción son variables relacionadas con la ejecución estratégica interna:

1. Estrategia. El posicionamiento y las acciones tomadas por una empresa, en respuesta o anticipación de cambios en el entorno externo, destinados a lograr ventaja competitiva.
2. Estructura. La forma en que las tareas y las personas están especializadas y divididas, y la autoridad está distribuida; cómo se agrupan las actividades y las relaciones; los mecanismos por los cuales las actividades en la organización están coordinadas.

3. **Sistemas.** Los procedimientos formales e informales utilizados para administrar la organización, incluidos sistemas de control de gestión, medición de desempeño y sistemas de recompensa, planificación, presupuesto y sistemas de asignación de recursos e información de gestión sistemas.
4. **Personal.** Las personas, sus antecedentes y competencias; cómo recluta selecciona, entrena, socializa, administra las carreras y promueve a los empleados.
5. **Habilidades.** Las competencias distintivas de la organización; lo que la hace mejor en el tiempo, dimensiones tales como: personas, prácticas de gestión, procesos, sistemas, tecnología, y relaciones con los clientes.
6. **Estilo / cultura.** El estilo de liderazgo de los gerentes: cómo dedican su tiempo, en qué centran su desempeño, cómo toman decisiones; además la cultura organizacional, los valores y creencias dominantes, las normas, la conciencia y actos simbólicos inconscientes tomados por líderes (títulos de trabajo, códigos de vestimenta, comidas ejecutivas salas, jets corporativos, reuniones informales con empleados).
7. **Valores compartidos.** El conjunto central o fundamental de valores que se comparten ampliamente en la organización y que sirven como principios rectores de lo que es importante; visión, misión y declaraciones de valores que proporcionan un amplio sentido de propósito para todos los empleados.

Los autores llegaron a la conclusión de que la estructura por sí sola no podía resolver el problema de cómo coordinar los recursos, asignar incentivos y acciones para asegurar la ejecución de la estrategia. Por ello, el modelo 7-S postula que las organizaciones tienen éxito cuando logran una armonía

integrada entre tres pilares duros (*hard skills*): estrategia, estructura y sistemas, y cuatro pilares blandos (*soft skills*): habilidades, personal, estilo, y valores compartidos.

Además, el modelo asume tres ideas claves:

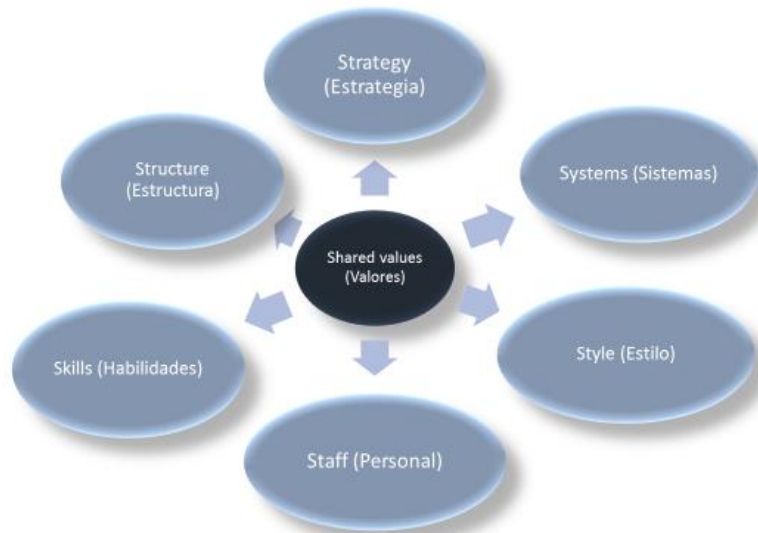
1. La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización (“*soft skills*” y “*hard skills*”).
2. No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
3. La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a *priori* ninguno de los factores, es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

Como se observa en este modelo los factores blandos, son intangibles y su combinación pueden llegar a formar los bloqueos organizacionales, por tanto, son determinantes para que la organización logre una ejecución estratégica. Este Modelo se tomó como parte de la metodología para la ejecución estratégica de ADR. Se utilizó en un inicio para analizar la situación de la empresa (punto A) y preparar la propuesta para la situación futura (B).

Aunque, en realidad, puede haber una separación de planificación y tareas de ejecución, los dos son altamente interdependientes. La planeación afecta la ejecución y la ejecución de la estrategia, a su vez, afecta los cambios a la estrategia a lo largo del tiempo. Esta relación sugiere dos puntos críticos para tener en cuenta: primero, los resultados estratégicos exitosos se logran mejor cuando los responsables de la ejecución también son parte de la

formulación del proceso. Cuanto mayor es la interacción entre "hacedores" y "planificadores" o mayor es la superposición de los dos procesos, mayor es la probabilidad de éxito de la ejecución estratégica.

Ilustración 2.7 Modelo McKinsey 7-S



Fuente: Kaplan, R. S. (2005). How the *Balanced Scorecard* complements.

2.4.3 Coeficiente de ejecución

En el proceso de formulación de una estrategia, se toman como base las iniciativas que el comité de planeación sugiere. En general, los gerentes de nivel medio conceptualizan a este proceso solo como asignación de recursos de inversión. Esto en sí mismo no es necesariamente incorrecto o correcto, depende de las circunstancias, pero ilustra la complejidad de la ejecución de la estrategia, especialmente incluyendo un comportamiento o dimensión psicológica. Porque desarrollar una estrategia requiere hacer un mejor uso de todo el conocimiento e información en la organización, y por lo tanto una

estrategia formulada necesariamente deja muchos detalles para ser decididos en niveles más bajos en la organización.

La cuestión es guiar tales iniciativas y decisiones hacia un interés organizacional y no sólo funcional, pero a su vez es necesario aprovechar los conocimientos disponibles e ingenio en la organización. A primera vista este dilema, evoca no solo una definición del problema sino en impactar también estilos de liderazgo, cultura, valores, trabajo en equipo, incentivos, precisamente según lo predicho por el error de atribución fundamental de comportamiento organizacional (Noble, 1999).

Un punto relacionado es que el éxito de la ejecución estratégica exige un punto de vista simultáneo de planificación y realización. Los gerentes deben estar pensando en la ejecución, incluso cuando están formulando planes. Todas las decisiones y acciones de ejecución, no se puede tomar de una vez. Sin embargo, las áreas deben ser anticipadas como parte de un panorama general. Formular y ejecutar son parte de un enfoque integrado de gestión estratégica. Para lograr esta dualidad, se aplicó un cuestionario en el que se buscó entender y definir los factores blandos en el marco del modelo de 7-S.

Se consideraron preguntas para la ejecución efectiva, aspectos de comportamiento y presupuesto, indicadores sentimientos y percepciones.

2.4.3.1 Instrumento de Ejecución de la estrategia

Los instrumentos se diseñaron por el gerente de Planeación Estratégica, y se aplicó a: niveles directivos, niveles gerenciales y mandos medios. Se utilizó la red de la compañía para contestar y la plataforma de Google Forms. (Anexo 1)

En Franklin Covey se desarrolló una medida para analizar los principios de la ejecución, escrito en su obra “Coeficiente de ejecución, la medida de lo

importa". A esto le llamaron Coeficiente de ejecución y esto refleja qué tan bien una organización ejecuta sus objetivos estratégicos. Esta medida está en una escala del 0 al 100. Además, Franklin Covey menciona que el coeficiente de ejecución de las organizaciones privadas y públicas de Estados Unidos están en 47/100.

El coeficiente de ejecución alineó a los equipos de trabajo a ejecutar sus objetivos más importantes a través de seis principios de ejecución: claridad, compromiso, traducción de los objetivos en acciones, habilitación, sinergia y rendición de cuentas.

- Claridad: es la capacidad de entender cuáles son los objetivos más importantes de la compañía.
- Compromiso: es el nivel de energía y motivación para alcanzar los objetivos más importantes de la compañía.
- Traducción de los objetivos en acción: la capacidad de traducir un objetivo en un plan de acción con actividades específicas que te llevan al logro del resultado.
- Habilidad: es la habilidad de abrir paso a tus compañeros hacia sus propios objetivos.
- Sinergia: trabajo en equipo.
- Rendición de cuentas: la revisión periódica de resultados.

Estos principios se alinearon con los factores que contiene el Modelo 7-S y que el comité de planeación sugirió, por lo tanto, se tomó el cuestionario utilizado por Franklin Covey para el cálculo del coeficiente de ejecución.

2.4.4 Cuatro disciplinas de la ejecución

El segundo modelo que se utilizó para facilitar la ejecución estratégica en la empresa ADR fue el sugerido por la experiencia de Sean Covey, quien propone una fórmula comprobada para identificar las prioridades estratégicas más importantes de la empresa.

El modelo tiene el objetivo de lograr que “una organización esté formada por todos los empleados que estén totalmente centrados en las prioridades más importantes, y comprometidos con el logro de las metas crucialmente importantes” (Covey, 2006, p. 15).

El proceso que sugiere su autor va encaminado a conseguir el compromiso del equipo en medio de la rutina diaria, lo cual no es fácil, pues hay que mantener las cosas funcionando día a día. Pero el tiempo, es también crucial para ejecutar estratégicamente, por ello, no se puede permitir que la rutina impida la ejecución.

Para ello, Covey plantea un meta de 4 disciplinas:

Tabla 2.7 Disciplina 1: Enfocarse en lo crucialmente importante

Concentrarse en lo más importante es concentrarse en uno o dos objetivos que marquen la diferencia, en vez de tratar de alcanzar una docena de objetivos de manera mediocre. La ejecución empieza con enfoque. De lo contrario, las otras tres disciplinas no servirán de nada.

Identificar los objetivos verdaderamente importantes.

A la hora de determinar cuáles son los objetivos más importantes, se debe dejar de preguntar "¿qué es lo más importante?" y empezar a preguntar "¿qué área generaría el mayor impacto si la cambiáramos?"

A continuación, cuatro reglas que permiten enfocar mejor en la organización:

1. Ningún equipo se debe concentrar en más de dos objetivos al mismo tiempo: la clave está en no sobrecargar a ningún líder, equipo o individuo.
2. Las batallas que se escojan deben permitir ganar la guerra: el fin de lograr objetivos en los niveles inferiores de la organización es allanar el camino para lograr objetivos en los niveles superiores de la organización.
3. Los líderes pueden vetar, pero no dictar: cada líder debe identificar los objetivos propios de su área.
4. Todos los objetivos deben tener una fecha de entrega clara: además debe haber un criterio claro para determinar si realmente se han alcanzado los objetivos.

Fuente: Covey, S. (2006). Las 4 disciplinas de la ejecución.

Tabla 2.8 Disciplina 2: Actuar sobre las medidas de predicción

Actuar sobre los indicadores conducentes Los indicadores conducentes (*lead measures*) miden aquellas actividades que mejor se conectan con el objetivo verdaderamente importante. A estos debe aplicarle una cantidad desproporcionada de energía, ya que le permitirán apalancar su tiempo, esfuerzo y recursos. La idea es diseñar unos pocos indicadores diarios o semanales que, de alcanzarlos, le conducirán al logro del gran objetivo. Presentar indicadores conducentes tiene que ver con ayudar a que todos los empleados se sientan socios estratégicos entre sí, y propiciar un diálogo para determinar qué se puede hacer mejor o diferente con el fin de lograr los objetivos más importantes.

Fuente: Covey, S. (2006). Las 4 disciplinas de la ejecución.

Tabla 2.9 Disciplina 3: tablero de resultados convincente

Esta es la disciplina del compromiso. Si los indicadores de resultados estratégicos no se asientan en un cuadro de indicadores visual ni se actualizan con frecuencia, desaparecerán en el caos. Las personas se desvinculan cuando no conocen la puntuación.

Los buenos equipos saben todo el tiempo si están ganando o no. Tienen que saberlo; de lo contrario, no pueden saber qué deben hacer para ganar el juego. El cuadro de indicadores le dice al equipo dónde está y dónde debería estar.

Cuando todos los integrantes del equipo pueden ver la puntuación, el nivel del juego se eleva, no sólo porque ven lo que está funcionando y qué ajustes hay que hacer sino, además, porque ahora quieren ganar.

Hay cuatro preguntas que se deben formular a la hora de determinar si un cuadro de indicadores será del agrado o no de los jugadores:

1. ¿Es sencillo?: el cuadro de indicadores debe contener sólo aquella información necesaria para llevar a cabo el juego.
2. ¿Se puede ver fácilmente?: el equipo sólo se tomará en serio los resultados si cualquiera puede ver el cuadro de indicadores.
3. ¿Contiene indicadores conducentes y de resultados?: los indicadores conducentes son lo que se verán afectados por el equipo. Los indicadores de resultado son lo que se espera.

4. ¿Es posible saber si se está ganando con solo darle un vistazo?: si esto no es posible en cinco segundos, no habremos pasado este examen.

El compromiso produce resultados. Pero también es cierto que los resultados generan compromiso. No hay nada que aumente más la moral que cuando alguien siente que está ganando.

La gente trabaja por dinero y renuncia por dinero, pero hay muchos equipos formados por personas bien pagadas y que, sin embargo, no están contentas con su trabajo. Un equipo ganador no necesita que le suban la moral de manera artificial. Esto nunca es tan efectivo como la satisfacción propia de alcanzar con excelencia un objetivo realmente importante.

Fuente: Covey, S. (2006). Las 4 disciplinas de la ejecución.

Tabla 2.10 Disciplina 4: crear una cadencia de rendición de cuentas

Crear una cadencia de responsabilidad La cuarta disciplina es crear una cadencia de responsabilidad; es decir, un ciclo recurrente de asumir responsabilidad por el desempeño y la planificación de los proyectos.

La disciplina 4 es donde tiene lugar la ejecución. Las disciplinas 1, 2 y 3 establecen el juego. Pero si no se aplica la disciplina 4, el equipo no está en el juego. El equipo se debe reunir semanalmente. Estas reuniones no deben durar más de 20 o 30 minutos. La idea es determinar las diversas responsabilidades para cada objetivo. La responsabilidad creada en estas sesiones no es de tipo organizativo sino personal. No se trata de la responsabilidad que hay detrás de un resultado general sobre el que no tenemos mayor influencia, sino de una responsabilidad semanal que está dentro de nuestras posibilidades. Cuando los miembros del equipo se dan cuenta de que sus colegas están cumpliendo con sus responsabilidades, aprenden que las personas con las que trabajan son confiables. Y esto mejora con creces el desempeño.

Fuente: Covey, S. (2006). Las 4 disciplinas de la ejecución.

Este modelo no se aplicó como reglas o pautas sino como guías que encaminaron la actuación de los gerentes y mandos medios. En el siguiente capítulo se explicarán la forma en que se aterrizó en la empresa.

2.4.5 Estrategia del océano azul

La Estrategia del océano azul es una guía para crear un modelo de negocio rentable. Este se basa en cuatro principios (Chan Kim y Mauborgne, 2005):

1. Crear nuevos espacios de consumo
2. Centrarse en la idea global y no en los números
3. Ir más allá de la demanda existente
4. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Estos principios llevan a la empresa a ver la competencia de su propio mercado de una forma diferente, le ayuda a la empresa a ampliar horizontes de mercado a través de la innovación. “Un océano azul, es cuando la empresa ha logrado crear mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo” (Chan Kim y Mauborgne, 2005).

La empresa que quiera convertir su mercado en un océano azul deberá actuar con innovación, buscando diferenciarse de las industrias preexistentes.

El primer principio “creando nuevos espacios de consumo”, es “establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día”. Para ello, Chan Kim y Mauborgne proponen cinco caminos:

1. En un sentido amplio, una empresa lucha no solo con los competidores de su propia industria, sino con empresas de otros sectores que comercializan productos o servicios alternativos. Para poder crear nuevos espacios de mercado, hay que analizar qué factores hacen que los consumidores elijan entre industrias alternativas e intentar ofrecerles algo totalmente nuevo.
2. Las empresas de una industria suelen competir por un segmento de clientes. Sin embargo, al igual que los océanos azules pueden crearse mediante el análisis de industrias totalmente diferentes a la

propia, también es posible expandir las fronteras de un mercado definido estudiando los distintos segmentos estratégicos que forman parte de este.

3. Otra vía para obtener un océano azul es sustituir al grupo de personas al que se dirige la oferta de una empresa por otro, es decir modificar las estrategias convencionales de una industria, el mercado puede expandirse de forma muy reseñable.
4. Son muy escasos los productos o servicios que son utilizados con total independencia de otros. Muy pocas empresas reparan en qué es lo que ocurre antes, durante o después de utilizar un producto o servicio. Pero se trata precisamente de otra de las posibles vías hacia la elaboración de una estrategia de océano azul.
5. Algunas empresas compiten básicamente a través de los precios y de un cálculo racional de la utilidad que proporcionan a sus clientes. Sin embargo, hay otras que logran hacer nuevos espacios en el mercado apelando a los sentimientos y emociones de los consumidores. Es el camino emprendido hacia un océano.

Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a la propia empresa para urdir una auténtica estrategia transformadora. Para ello se debe realizar un documento donde se construya la visión de hacia donde se puede ir. Los autores sugieren el siguiente proceso (Chan Kim y Mauborgne, 2005):

1. Comparar a la empresa con los competidores y establecer los factores competitivos.
2. Elegir alternativas para diseñar los nuevos espacios de mercado.
3. Es necesario tener retroalimentación de clientes, clientes de la competencia.

4. El lienzo final debe reflejar la situación donde se quiere llegar.

En este punto entra el tercer principio, el cual exige que la empresa debe cambiar o corregir prácticas estratégicas: como la de centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y que le conduce a la segmentación actual.

Mantenerse orientado hacia los clientes actuales no es intrínsecamente pernicioso; sin embargo, poner en cuestión el statu quo y lanzar una mirada abierta a las oportunidades que ofrecen los que todavía no están de nuestro lado no ha de descartarse de antemano. (Chan Kim y Mauborgne, 2005)

El cuarto principio que es asegurar la viabilidad comercial, para lograrlo hay que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?
- ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
- ¿La estructura de costos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que se ha marcado?
- ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

Para lograr este costo objetivo las empresas tienen tres vías para seguir. En primer lugar, introducir innovaciones que racionalicen la cadena de suministro desde la fabricación hasta la distribución. También es posible racionalizar los costos asociándose con otros y otra alternativa es que la empresa pueda intentar transformar el modelo de precios establecido en la industria.

Es preciso señalar que las herramientas que proponen Chan Kim y Mauborgne se han implementado en ADR, como parte de la estrategia global. Este modelo de negocio pone a prueba el *statu quo* y, por esa razón, es muy plausible que provoque resistencia entre los empleados, sin embargo, se revisará en las circunstancias específicas de ADR.

2.4.5.1 Cuadro Estratégico

Una de las herramientas propuestas en la estrategia del océano azul es el cuadro estratégico, que se enfoca principalmente en los atributos de valor para el cliente y evaluar la empresa en cuestión y su competencia. Esta herramienta ayuda a visualizar a los competidores y lo que ofrecen en el actualmente en el mercado.

El cuadro estratégico es un gráfico sencillo. El eje horizontal representa los diferentes atributos de valor para el cliente. Y el eje vertical representa el valor que cada competidor tiene de cierto atributo. La escala puede ser de bajo a alto o a través de una escala numérica (Chan Kim y Mauborgne, 2005).

Por último, al utilizar esta herramienta se pueden aplicar cuatro criterios a los atributos, los cuales son: eliminar, reducir, aumentar o crear. Esto con el fin de lograr una ventaja competitiva.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

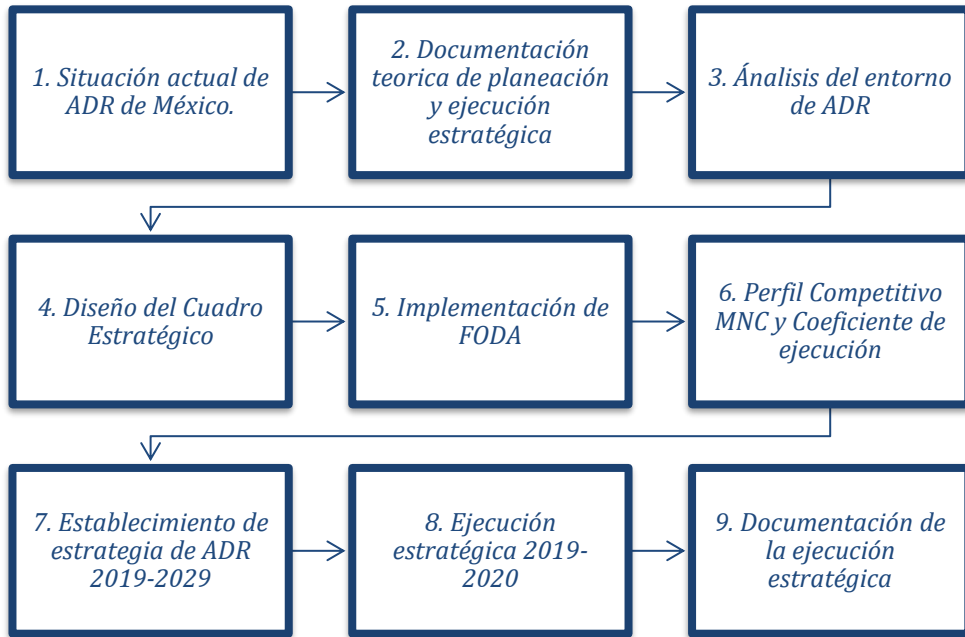
La presente investigación es descriptiva-exploratoria, donde se refiere el proceso de planeación estratégica de la empresa ADR de México y se implementa un modelo de ejecución estratégica en la operación. Se buscó analizar el tema de ejecución estratégica que no ha sido abordado en ADR de México.

Es cualitativa, pues se refieren los modelos de planeación y ejecución estratégica implementados como proceso en la vida operativa de ADR de México.

3.2 Etapas de la investigación

A continuación, se plantea el siguiente proceso de investigación:

Ilustración 3.8 Etapas de la investigación



Fuente: Elaboración propia (2020),

1. Situación actual de ADR de México: se revisó la situación de la empresa a través de diferentes aspectos como: histórico de ventas, tipo de clientes, sector al que pertenece, organigrama y canales de distribución.

2. Documentación teórica de planeación y ejecución estratégica: se revisaron los modelos teóricos de planeación y ejecución estratégica que dieron sustento al diseño del proceso implementado en ADR de México.

3. Análisis del entorno: se realizará una investigación del entorno de ADR de México y se establecerán aspectos importantes a considerar en la estrategia.

4. Diseño del Cuadro Estratégico: con base a la reunión de planeación estratégica de la empresa se identificaron los atributos de valor en los clientes estratégicos y se definieron los aspectos a eliminar, reducir, mejorar y crear.

5. Implementación de FODA: en dicho proceso estuvieron involucrados la dirección, gerencia, mandos medios y apoyo de consultoría para documentar el proceso.
6. Perfil Competitivo MNC y coeficiente de ejecución: se realizó un diagnóstico interno de ADR de México.
7. Establecimiento de estrategia ADR de México 2019-2029: definición y priorización de las principales líneas estratégicas y objetivos expresados en un mapa estratégico.
8. Ejecución estratégica 2019-2020: se trabajó paralelamente con las personas y procesos alineándose a toda la organización hacia la ejecución del día a día.
9. Documentación del proceso de ejecución estratégica: se refiere el proceso con ejemplos actuales de ADR de México.

3.3 Diseño del instrumento de recolección de datos

Como parte del proceso de ejecución estratégica de ADR de México y como paso de la investigación, se implementaron dos cuestionarios:

1. Instrumento de Ejecución de la estrategia: este instrumento se diseñó internamente y se aplicó a diferentes niveles en la organización. El instrumento evalúa los seis principios de la ejecución explicados en el apartado 2.4.3. (Anexo 1)
2. Cuestionario de Perfil Competitivo MNC: donde se evaluó el desempeño competitivo de acuerdo con el Modelo Nacional para competitividad 2018 (Anexo 2).

3.4 Diseño estructural de la metodología

La presente investigación se implementará en dos fases:

Fase 1. Planeación estratégica: La constituyen las primeras ocho etapas anteriormente descritas. En esta se realizará el planteamiento del problema de ADR de México, documentación teórica de planeación y ejecución estratégica, análisis del entorno, diseño de cuadro estratégico, implementación de FODA, perfil competitivo MCN y el desarrollo de la estrategia a 10 años.

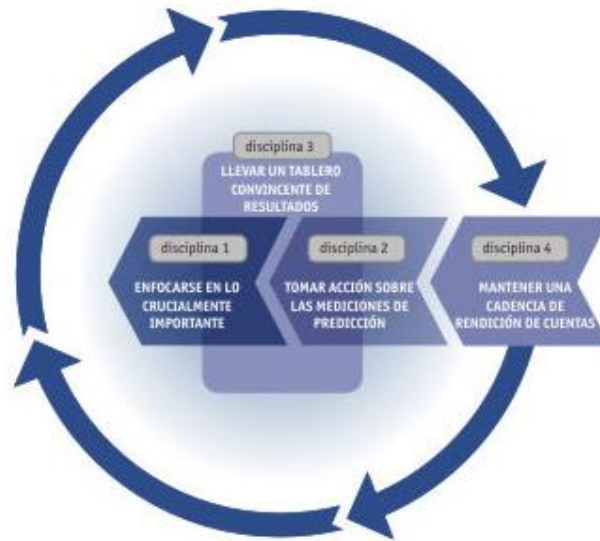
Fase 2. Ejecución estratégica: Como parte del proceso llevado a cabo en ADR de México y como estructura de la investigación se llevaron a cabo las Etapas del modelo de las disciplinas sugeridas por Covey, (2006):

- Etapa 1: Claridad. El éxito comienza al dejar en claro la Meta Crucialmente Importante (MCI) y el proceso de Las 4 Disciplinas de la Ejecución. es importante recordar que las acciones claves para implementarlas son:
 - Ser un modelo para seguir del enfoque sobre la(s) meta(s) crucialmente importante(s).
 - Identificar medidas de predicción de alta influencia.
 - Crear un tablero de jugadores.
 - Programar sesiones de MCI semanales y mantenerlas.

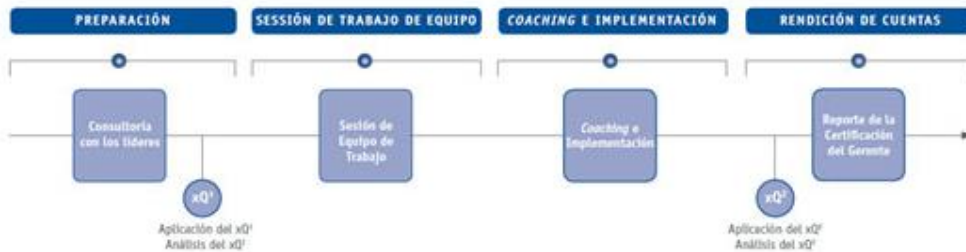
- Etapa 2: Lanzamiento. Algunas claves para un lanzamiento exitoso son:
 - Se consciente de que la fase de lanzamiento requiere concentración y energía, en especial de parte del líder.
 - Mantén el enfoque e implementa las disciplinas de manera constante. El proceso es confiable.
- Etapa 3: Adopción. Debes estar consciente de que el proceso para adoptar las disciplinas toma tiempo. Recuerda los siguientes puntos clave para adoptarlas con éxito:
 - Durante las sesiones de MCI establece compromisos y asegura la rendición de cuentas entre los miembros del equipo.
 - Sigue los resultados cada semana con un tablero que se encuentre a la vista de todos.
- Etapa 4: Optimización. Las claves para sacar el mayor provecho de esta fase:
 - Incentiva la creatividad de las propuestas para mover las medidas de predicción, incluso si algunas funcionan mejor que otras.
 - Reconoce cuando el seguimiento de compromisos ha sido excelente; celebra los triunfos.

- Incentiva a los miembros del equipo a abrirse camino mutuamente y a celebrar siempre que eso suceda.
- Etapa 5: Hábitos. Las 4 Disciplinas de la Ejecución sirven para formar hábitos. Los puntos clave para ayudar a su equipo a convertir las disciplinas en un hábito:
 - Celebra siempre que se haya alcanzado una MCI.
 - Formula otras MCI de inmediato para formalizar las 4 disciplinas como el sistema operativo de la empresa.
 - Haz hincapié en el hecho de que su nuevo estándar operativo se basa en un desempeño superior sobre las medidas de predicción.
 - Ayuda de manera individual a los miembros del equipo para que puedan convertirse en trabajadores de alto desempeño. Esto se logra al desplazar y monitorear el punto medio.

Ilustración 3.9 Modelo de las cuatro disciplinas Covey



El Proceso de las 4 Disciplinas de la Ejecución. La Disciplina 1 es sobre qué hacer; la Disciplina 2, cómo hacerlo; la Disciplina 3, qué significa el éxito; y la Disciplina 4 (qué abarca a las otras), un ciclo continuo de responsabilidad que impulsa el éxito.



Fuente: Covey, S. (2006). Las 4 disciplinas de la ejecución.

El implementar el modelo requirió de un esfuerzo constante, delicado, de mucha responsabilidad, con muchos esfuerzos de los equipos involucrados que implicaron retroceder para rectificar, pero estos cambios siempre enfocados a lograr una ejecución exitosa.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EJECUCIÓN ESTRATÉGICA: ADR DE MÉXICO

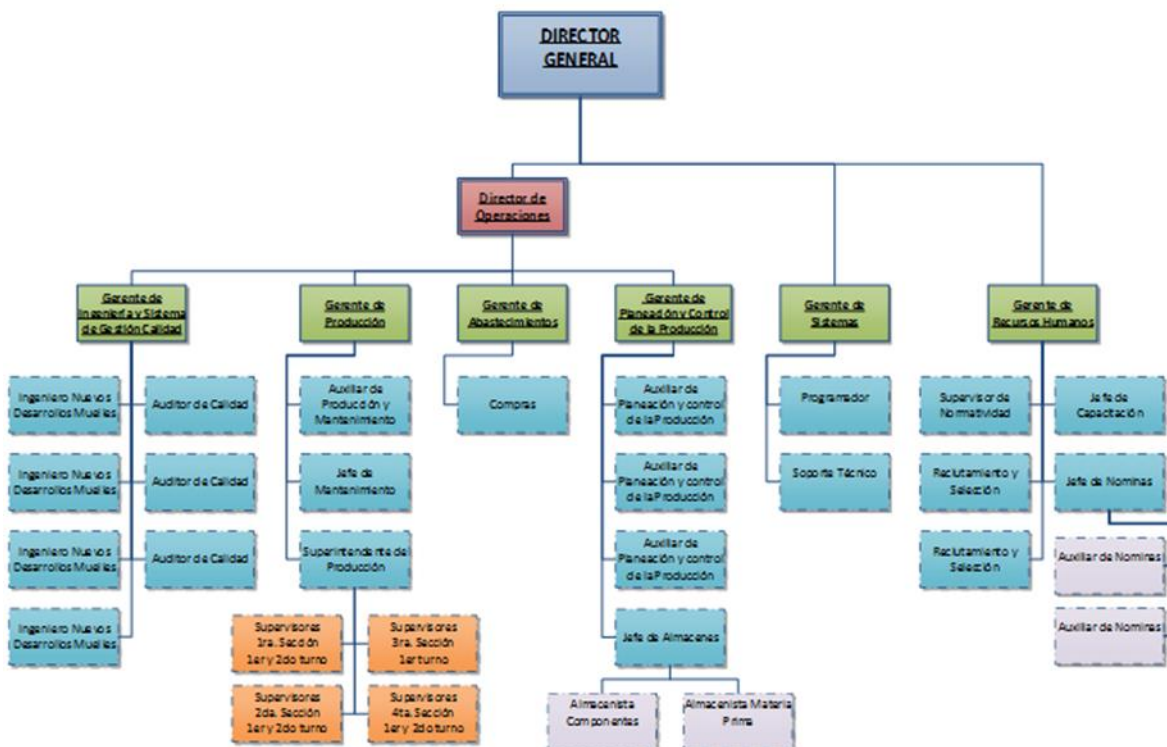
“Una estrategia brillante, un producto exitoso o una tecnología innovadora pueden ponerlo en el mapa competitivo, pero solo la ejecución sólida puede mantenerlo allí.”

Neilson, Martin, Powers, 2008

4.1 Situación actual de ADR de México

Se abordará la empresa mexicana llamada ADR de México la cual vende autopartes. La compañía cuenta con 420 colaboradores, a continuación, se observa el organigrama de esta:

Ilustración 4.10 Organigrama ADR de México (2019)



Fuente: ADR. (2019). Manual de la Organización. México.

El sector de autopartes abarca diferentes líneas como: carrocerías y remolques, motores y sus partes, sistemas de dirección, sistemas de suspensión, sistemas de frenado y componentes. ADR vende autopartes de repuesto para suspensión para autotransporte. En 2014 tuvo una venta total de 351.6 MDP, en el 2018 su venta fue de 456 MDP, es decir tuvo un incremento de 30% en 4 años. Este incremento no es significativo en referencia a que México es el quinto productor de autopartes y para el 2018 se tuvo una producción valorada en 90 mil millones de dólares. Por último, en 2019 se tuvo una venta total de 428MDP obteniendo un decrecimiento del 6.4%.

ADR tiene cinco predios productivos en México. La forma de llegar a sus clientes es a través de distribuidores estratégicos y refaccionarias propias que atienden a los siguientes mercados: talleres, carrocerías o fabricantes de remolques, empresas transportistas e incluso al hombre/camión (persona que tiene una flotilla de máximo 5 vehículos). ADR participa en:

- Recambios de calidad equivalente: Fabricados por cualquier empresa que pueda certificar en todo momento que presentan la misma calidad que los componentes que se utilizan originalmente para el montaje de los vehículos.
- Comercialización: Empresas dirigidas a la distribución de autopartes.
- Actualmente ADR de México solo participa en el mercado de suspensión, dirección y partes.

4.2 Análisis del entorno

El mercado de autopartes pertenece al sector automotriz que representa una de las industrias más importantes para la economía mexicana y es una de las principales generadoras de divisas del país, hecho que queda patente

por su aportación al producto interior bruto del país (2018) el 3%, y el 18% del PIB manufacturero de México.

Por autoparte se entiende cualquier pieza o componente que se monte en un automóvil. El origen de las principales autopartistas instaladas en México es de Estados Unidos, Japón, Alemania y Canadá. Como principales receptores de autopartes mexicanas se encuentran Estados Unidos y Canadá (65%-70% de las exportaciones).

Tabla 4.11 Exportaciones a EUA por unidad de negocio

Unidad de negocio	Exportaciones a EUA (dólares)
Autopartes	65,000 millones
Automóviles	48,000 millones
Tractocamiones	9,000 millones

Fuente: ICEX. (2019). El mercado de autopartes en México.

Dichos datos reflejan la relevancia de la industria de autopartes, ya que ni la suma de las exportaciones de automóviles y tractocamiones, alcanza el valor de las exportaciones de las autopartes. Otro aspecto destacable sobre la importancia del sector autopartes en México, es el número de empleos que genera, aproximadamente 800.000 según la Industria Nacional de Autopartes (INA).

Existen varias zonas dentro de la República de México en las cuales se fabrica un mayor número de autopartes. Coahuila es el estado en el que se fabrica el mayor número de autopartes (18,9% del total fabricado en México), seguido por Chihuahua (13,9%). La región del Bajío, región geográfica que engloba los estados de Aguascalientes, Jalisco (región Los Altos), Guanajuato, Querétaro, Michoacán (zona norte) y San Luis Potosí (zona central), aporta el 29,8% de la producción del país. Sonora con una participación de 2.5% y el Estado de México con 6%.

A pesar de encontrarse todo este tipo de agentes, es necesario mencionar que el flujo comercial es diferente, ya que en múltiples relaciones comerciales la empresa de autopartes entrega directamente su producto a la armadora sin la intermediación de los distribuidores. Por lo tanto, cabe resaltar que los tres agentes principales en el sector de autopartes son las armadoras, las empresas de autopartes y los proveedores de las propias empresas de autopartes.

- Las empresas armadoras son los grandes fabricantes de automóviles (General Motors, Mercedes, Honda, Volkswagen, etc.). Se denominan industria terminal y fabrican entre el 15% y el 20% de los componentes para el montaje final de los automóviles.
- Empresa de autopartes es la que fabrica y suministra los múltiples componentes que precisan las armadoras para el montaje de los automóviles. Fabrican del 80% al 85% de los componentes. Se denominan también proveedores TIER 1.
- Proveedores de las empresas de autopartes, que se encargan de suministrar materiales o componentes para que las TIER 1 puedan fabricar sus productos. Se denominan como TIER 2.

En múltiples casos existen incluso los denominados TIER 3, que proveen a los TIER 2. Y por último, se encuentra el mercado al que pertenece ADR, la industria de repuesto o reemplazo. Es importante destacar esta diferencia, ya que el mercado al que atienden las empresas que fabrican o venden autopartes para armar o constituir un vehículo nuevo, es el OEM, por sus siglas en inglés (*Original Equipment Manufacturer*), o Fabricante de equipo original.

México tiene una industria de autopartes competitiva, la cual se encuentra integrada por más de 600 empresas de primero, segundo y tercer nivel. Es necesario señalar que las armadoras son el agente decisivo por excelencia.

Ellas son las que deciden sobre cualquier aspecto del producto y/o empresa. Incluso exigen múltiples requisitos a los proveedores para poder suministrarles. Ya no sólo en aspectos de calidad del producto, con unos mínimos de calidad muy exigentes, sino que también en aspectos como la ubicación del proveedor. Es posible que ciertas armadoras exijan que sus proveedores de autopartes se encuentren ubicados en la cercanía para que el plazo de entrega sea inferior a 30 minutos. El motivo de tal requisito suele ser el sistema de organización de la producción de la empresa armadora, denominado *Just InTime*. En la tabla 4.12, se puede observar la integración del mercado de repuesto y OEM entre exportación e importación. En esta tabla podemos obtener la cantidad de autopartes utilizadas en el mercado doméstico o mercado nacional, sin embargo, esto no descarta la posibilidad de que estas autopartes sean utilizadas para armar un vehículo nuevo y exportarlo, es decir, lo que se marca como mercado doméstico no se refiere a las refacciones utilizadas por el mercado mexicano.

Tabla 4.12 Mercado: autopartes de Repuesto y OEM (MDD)

	2015	%	2016	%	2017	2018	%
Total de producción	82,000	100%	85,000	100%	92,000	94,000	100%
Total de exportaciones	-67,700	-82.5%	-62,200	-73.1%	-73,500	-75,000	-79.7
Producción para mercado doméstico	14,300	17.5%	22,800	26.9%	18,500	19,000	20.3%
Total de importaciones	+42,000		+40,000		+49,100	+52,000	
Total mercado doméstico	56,300		62,800		67,600	71,000	

Fuente: ADR. (2019). Industria Nacional de Autopartes (INA) y Departamento de Comercio de los Estados Unidos, Oficina del Censo, División de Comercio Exterior.

En la industria de repuesto, los requisitos son diferentes, en especial en los vehículos pesados. El cliente no es una empresa armadora, sino refaccionarias, talleres, carrocerías o fabricantes de remolques, transportistas, hombres/camión, etc. Esta industria proporciona partes para reparación de los vehículos.

México tiene amplia experiencia en fabricación de autopartes, ya que el sector automotriz se estableció en 1921 y goza de casi un siglo de tradición. Los productos que se fabrican en México han posicionado al país como plataforma para el desarrollo y fabricación de vehículos, autopartes y componentes con los más altos y estrictos estándares de calidad internacional. Asimismo, su reconocida calidad manufacturera ha hecho posible que importantes armadoras elijan México como plataforma de fabricación exclusiva para los mercados más exigentes en el ámbito internacional, como EE. UU. México cuenta así con una amplia red de proveedores.

La producción de autopartes se divide en diferentes sistemas, así como se muestra en la tabla 4.13. En el 2018, las partes eléctricas son el sistema más importante, seguido de alfombras y asientos automotrices.

Actualmente, ADR de México pertenece al sistema de suspensión, dirección y partes. Este sistema tiene un market share del 4% y representa \$3,771 millones de dólares.

Tabla 4.13 Market Share de productos objetivo (MDD)

Sistema/Producto	2017	2018	Var (%)	Market Share (%)
Aceites, lubricantes y líquidos automotrices	966.79	874.11	-9.60%	0.90%
Llantas y neumáticos	1,153.39	1171.69	1.60%	1.20%
Productos de hule automotrices	1,174.93	1,153.10	-1.90%	1.20%
Accesorios y partes para automóviles	4,795.81	4,939.06	3.00%	5.20%
Vidrios, cristales y parabrisas automotrices	569.58	510.29	-10.40%	0.50%
Partes eléctricas	19,630.29	21,895.58	11.50%	23.20%
Cajas móviles	1,489.87	1,605.74	7.80%	1.70%
Motores de gasolina	6,524.85	7,007.10	7.40%	7.40%
Motores de diesel	2,714.00	2,835.98	4.50%	3.00%
Partes de motor	6,698.65	7,134.33	6.50%	7.60%
Tranmisiones, embragues y partes	8,836.47	9,492.50	7.40%	10.10%
Frenos y partes	2,164.09	2,459.91	13.70%	2.60%
Alfombras y asientos automotrices	9,584.22	9,904.70	3.30%	10.50%
Estampados y partes	3,902.70	4,021.22	3.00%	4.30%
Enfriamiento	286.08	294.45	2.90%	0.30%
Otros	14,332.25	15,380.40	7.30%	16.30%
Suspensión, dirección y partes	3,593.76	3,771.02	4.90%	4.00%
Amortiguadores	0.00	0.00	0.00%	0.00%
Resortes y muelles	887.88	969.87	9.20%	1.00%
Subproductos	2,705.88	2,801.15	3.50%	3.00%

Fuente: ADR. (2019). Industria Nacional de Autopartes (INA), 2019.

Para el 2019 el crecimiento del mercado de autopartes se estimó entre 2% y 3 % influyendo los siguientes factores:

- Crecimiento de vehículos en circulación
- Mezcla de (configuración motriz, marca y modelo)
- Edad del parque vehicular

El entorno del mercado de autopartes en México (2019) muestra que el 58% de la población en México tiene conexión a internet y que el mercado de autopartes está siendo influenciado por esta conectividad, el mercado de autopartes también pertenece al mercado retail que hoy en México tiene una penetración de 2.5% y valor de 7.2 MDD. Las ventas por *e-commerce* crecieron un 50% y representaron en 2019 el 5% y el 90% de estas ventas las realizó la plataforma Mercado Libre. Esta pauta del entorno es un foco de transformación del mercado que impacta directamente a ADR de México. Según la revista automotores en su edición 274, las refaccionarias se encuentran en un entorno cambiante y con clientes cada vez más exigentes, esto se puede observar en la tabla 4.14, mostrada a continuación.

Tabla 14 Entorno del mercado de autopartes 2019

ENTORNO DEL MERCADO DE AUTOPARTES 2019

Debilidades	Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Costos con tendencia a la alza. • Menor liquidez/morosidad. • Creciente competencia/desleal. • El mercado puede crecer hasta el 2-3%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente parque vehicular (mayor edad promedio) • Desarrollo de tecnologías de información en procesos de pre-venta, venta y post-venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de «One stop-shop» (portafolio de productos) • Áreas de desarrollo e inversión (crecimiento inorgánico) • Big data / Analytics • Digitalización de procesos. • E-Commerce / E-Tailing

ESTÁNDAR DE BUEN DESEMPEÑO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

>95%	>90%	<0.5%	>95%	>25%
Cobertura de línea	Cobertura Geográfica	Índice de Garantías	Niveles de surtimiento a 24 horas	Reconocimiento de marca

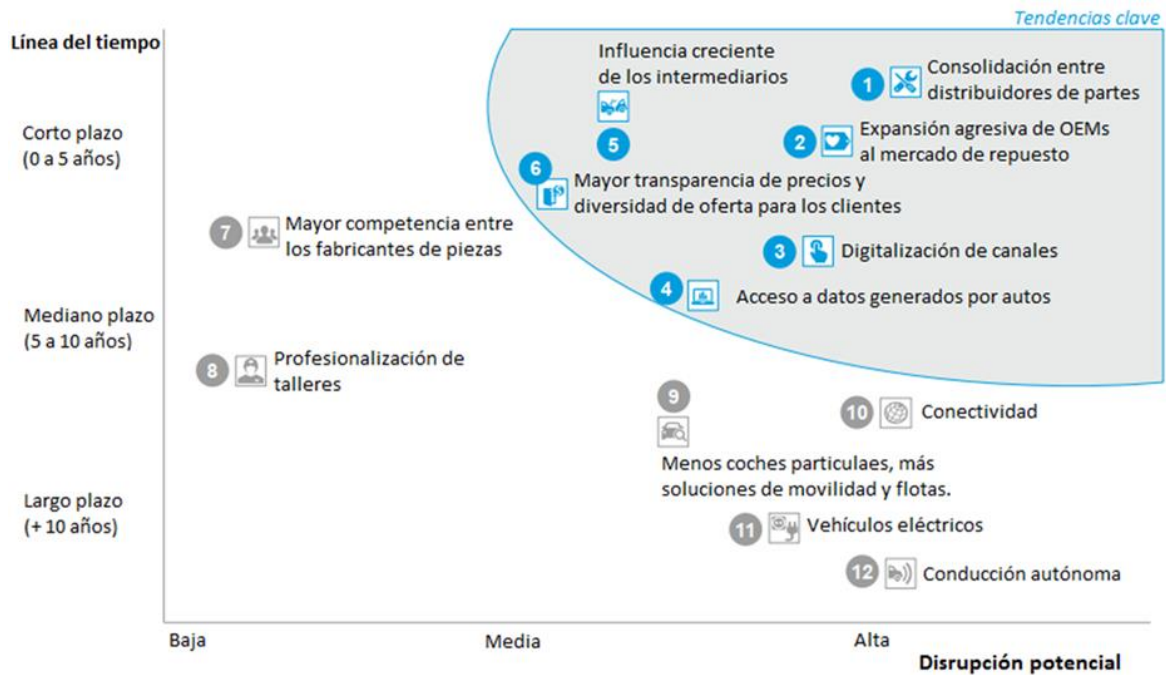
Fuente: Revisa Automotores (2019).

Por lo tanto, según la ilustración 4.11, el mercado de autopartes está teniendo un cambio rápido en su forma de adquirir autopartes y los mayores cambios son:

1. Consolidación entre distribuidores
2. Expansión agresiva de OEM al mercado de repuesto
3. Digitalización de canales
4. Acceso a datos generados por autos
5. Influencia creciente de los intermediarios
6. Mayor transparencia de precios y diversidad de oferta para los clientes

Por lo tanto, el mercado de autopartes se encuentra en un estado de alta disrupción a corto plazo.

Ilustración 4.11 Tendencias clave del entorno de auto partes



Fuente: McKinsey (2017). The changing aftermarket game.

La compañía ADR de México es importante en el ramo, sin embargo, otros competidores se están apoderando del mercado de autopartes para transporte de carga.

Adicionalmente se ha incrementado la importación de autopartes chinas, que se han introducido y comercializado al mercado de autopartes de repuesto mexicano.

En la última década las importaciones de autopartes procedentes de China fueron 2.6 veces más que las exportaciones, en cambio, las importaciones de autopartes que hace China de México; no representan ni siquiera el 1% de su total, lo que nos dejaría ver que hay oportunidades perdidas en este renglón. Sin embargo, hay que recordar que una tercera parte del sector fabricante de autopartes está formado por multinacionales y su producción queda en unos portafolios de productos que se complementan más que competir,

aunque en ocasiones esto sí suceda. Estas empresas privilegian el comercio intrafirma y las exportaciones a China no siempre son necesarias ya que las empresas producen en ese país. (Álvarez y Cuadro, 2012, p. 4)

El análisis del mercado y de la función comercial, fue el eje del diagnóstico de la empresa. Pero, paralelamente se detectó en su nivel gerencial, que también presentaba algunas de las características de las PYMES mexicanas como: falta de competencias para la ejecución y de metodología para la ejecución estratégica. Por lo tanto, la estructura organizacional tampoco estuvo involucrada en procesos pasados de planeación estratégica.

Por lo tanto, para asegurar el proceso de planeación y de ejecución de la estrategia, se trabajó con la sensibilización de la gerencia y mandos intermedios para que:

- Se comprendiera el proceso de planeación y se generará el nivel de compromiso adecuado
- Se comprometieran con la ejecución a corto, mediano y largo plazo
- Conocieran los procesos y metodologías a seguir para el manejo eficaz del cambio
- Conocieran la importancia de su involucramiento en el cambio cultural
- Se desarrollaron actividades para reforzar el intercambio de información, coordinación y rendición de indicadores
- Se reforzó el liderazgo hacia la ejecución

4.3 FODA: ADR de México

El diagnóstico fue un proceso que utilizó la herramienta de FODA, en dicho proceso estuvieron involucrados la dirección, gerencia, mandos medios y

apoyo de consultoría para documentar el proceso. ADR de México decidió que, para la identificación de los elementos del FODA, se les asignó un valor de importancia, una calificación que significaba el nivel de estatus que tenía, los valores oscilaron entre 1-4, siendo 1 la calificación menor. A cada elemento del FODA se le dio un valor ponderado y se ubicó dentro de la línea de tiempo (corto, largo y mediano plazo).

Paralelamente, se realizó un mapeo FODA de los factores más relevantes para ADR de México.

Tabla 15 FODA ADR de México (2019)

FACTORES INTERNOS CLAVES				FACTORES EXTERNOS CLAVE			
FORTALEZAS	VALOR	PUN	VALOR PONDERADO	OPORTUNIDADES	VALOR	PUN.	VALOR PONDERADO
Conocimientos de las necesidades del cliente	0.8	1	0.8	Cobertura mínima en el mercado, hay mucho terreno por cubrir	1.0	4	4
Calidad del producto	1.0	4	4	Precio competitivo en muelles	0.5	4	2
Conocimiento del producto	0.3	3	0.9	Ampliar líneas comerciales/participación en nuevos mercados	0.7	4	2.8
Capacidad de desarrollar nuevos productos	0.1	2	0.2	Baja calidad de los productos de la competencia	0.6	2	1.2
Sistema de gestión alineación total	0.5	4	2	Antigüedad del autotransporte (el mercado opta por la	0.8	3	2.4
Capacidad de producción para satisfacer la necesidad del cliente	0.4	2	0.8	Ampliación de aeropuertos	0.3	1	0.3
El cliente reconoce el servicio y el conocimiento	0.6	4	2.4	Conflicto EUA-China (Abarcar las ventas de China-EUA)	0.4	1	0.4
Experiencia de los colaboradores en el mercado	0.7	2	1.4	El mercado sigue se mantiene en crecimiento desde 2017	0.9	3	2.7
Red de talleres mecánicos para atender a más clientes	0.9	4	3.6	Desarrollo de nuevas suspensiones por los fabricantes	0.2	2	0.4
Institucionalización de la compañía	0.2	3	3.2	Competencia en desabasto	0.1	3	0.3
DEBILIDADES	VALOR	PUN	VALOR PONDERADO	AMENAZAS	VALOR	PUN.	VALOR PONDERADO
Desatención en la actualización de productos	1.0	4	4	Aranceles para exportar producto	0.1	2	0.2
Desorganización entre departamentos	0.5	3	1.5	Aranceles en la importación de materia prima	0.3	2	0.6
Debilidad de manejo de procesos: no se respetan procesos,	0.8	4	3.2	La muelle se está desplazando por la suspensión de aire	0.2	2	0.4
Problemas en abastecimiento de material y manejo de inventario	0.7	3	2.1	Entrada de nuevos competidores	0.5	4	2
Tiempos de entrega altos por parte de producción y logística	0.4	2	0.8	Fabricantes de equipo original se vayan al mercado de respuesto	0.6	4	2.4
Poca experiencia en inteligencia de mercado (market share)	0.6	4	2.4	Proveedor deseal - da mejor precio a la competencia	1.0	3	3
Inconsistencia en la información.	0.3	3	0.9	Desabasto de gas por parte de PEMEX	0.9	4	3.6
Baja capacidad de inversión para hacer grandes negociaciones	0.2	2	0.4	Desabasto de gasolina por parte de PEMEX	0.7	3	2.1
Poca capacitación a colaboradores del área comercial	0.1	1	0.1	Réplica de estrategias comerciales por parte de la competencia	0.8	2	1.6
Rotación de puesto directivos y gerenciales	0.9	4	3.6	Cambiar características de la materia prima por parte de los	0.4	1	0.4

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Los resultados de este mapeo fueron también ponderados por cada perspectiva bajo la cual se debió hacer un análisis específico: comercial, planeación, estrategia, posición competitiva. De este proceso se obtuvo un FODA final en el que se obtuvieron las propuestas específicas para incluir en el documento final de Planeación Estratégica.

Una vez concluido el análisis FODA se definieron las propuestas y para cada una se precisaron los Factores Críticos de Éxito (FCE) para cada rubro y el indicador como la meta crucialmente importante. Se obtuvo la brecha de ADR de México y el impacto. Para cada una de las propuestas se definieron: iniciativas o proyectos y se estimó el costo y los factores causales relacionados.

Por último, se clasificaron los resultados del FODA por líneas estratégicas, temas estratégicos, proyectos relacionados e indicadores.

4.4 Cuadro Estratégico: ADR de México

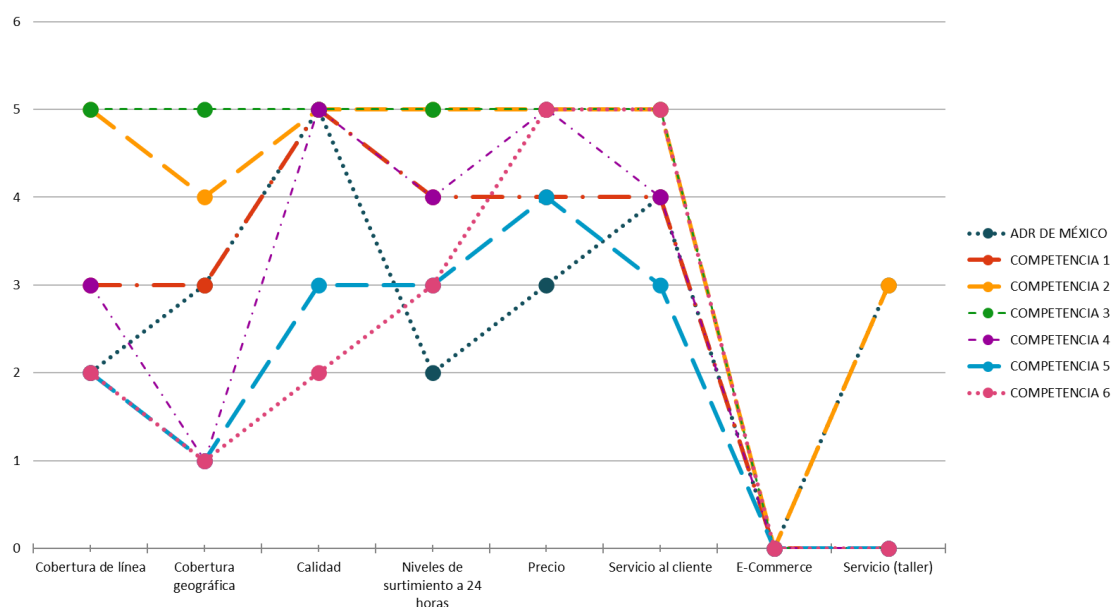
Según el análisis del entorno realizado se definieron los siguientes atributos para la realización del cuadro estratégico:

- Cobertura de línea.
- Cobertura geográfica.
- Calidad
- Nivel de surtimiento a 24 horas.
- Precio
- Servicio al cliente
- *E-commerce*
- Servicio (taller).

Además, los atributos se calificaron en una escala del 0 al 5, donde 0 es lo peor y 5 lo mejor. Por otro parte, se seleccionaron a los competidores más

importantes del sector y se realizó el cuadro estratégico en el equipo ejecutivo. El resultado se puede observar en la ilustración 4.12.

Ilustración 4.12 Cuadro estratégico ADR de México (2019)



Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

Analizando el cuadro estratégico se establecieron los siguientes compromisos estratégicos:

1. Mejorar el precio buscando mejores negociaciones con proveedores y cambiando la política de precios.
2. Mejorar el nivel de surtimiento, estableciendo una mejora en los procesos de abastecimientos.
3. Mejorar la cobertura de línea, agregando nuevos productos al catálogo de ADR (One Stop Shop).
4. Crear *e-commerce*.
5. Mejorar los talleres y replicar. Además de crear una mejor propuesta de servicio de taller a la actual.

4.6 Coeficiente de ejecución

Previo a la implementación de las cuatro disciplinas de la ejecución, se realizó la evaluación del coeficiente de ejecución en ADR de México (Véase tabla 4.16). El resultado fue de 58 en general. Los resultados más bajos se obtuvieron en traducción de los objetivos en acciones y habilitar para el logro de los objetivos con una calificación menor a 50. Por otro lado, el resultado más alto se obtuvo en compromiso con 88 de calificación. Según la calificación obtenida y con base a la referencia de 47/100 mencionada en el apartado 2.4.3.1, se puede decir que se encuentra por encima de la media, pero lejos de un resultado favorable.

Tabla 16 Coeficiente de ejecución resultados (2019)

PRINCIPIOS	CALIFICACIÓN
Claridad en los objetivos	47
Compromiso	88
Traducción de los objetivos en acciones	47.5
Habilitar para el logro de los objetivos	41
Sinergia	51
Rendición de cuentas	74
Coeficiente de ejecución	58

Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

4.5 Perfil competitivo MNC

ADR de México también evaluó su desempeño competitivo de acuerdo con el Modelo Nacional para competitividad 2018, descrito en el punto 2.1.1 de este documento. Los resultados obtenidos en el rubro de competitividad fueron los siguientes (Anexo 2 Cuestionario MNC):

Tabla 17 MNC resultados (2019)

IMPULSOR	VALORACIÓN	CALIFICACIÓN
Reflexión Estratégica	3.82	76
Liderazgo	2.79	56
Responsabilidad Social Empresarial	2.35	47
Enfoque al Cliente	3.53	71
Capital Humano	3.36	67
Procesos	2.67	53
Administración del conocimiento	2.86	57
Resultados	2.94	59
	Total	61

Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

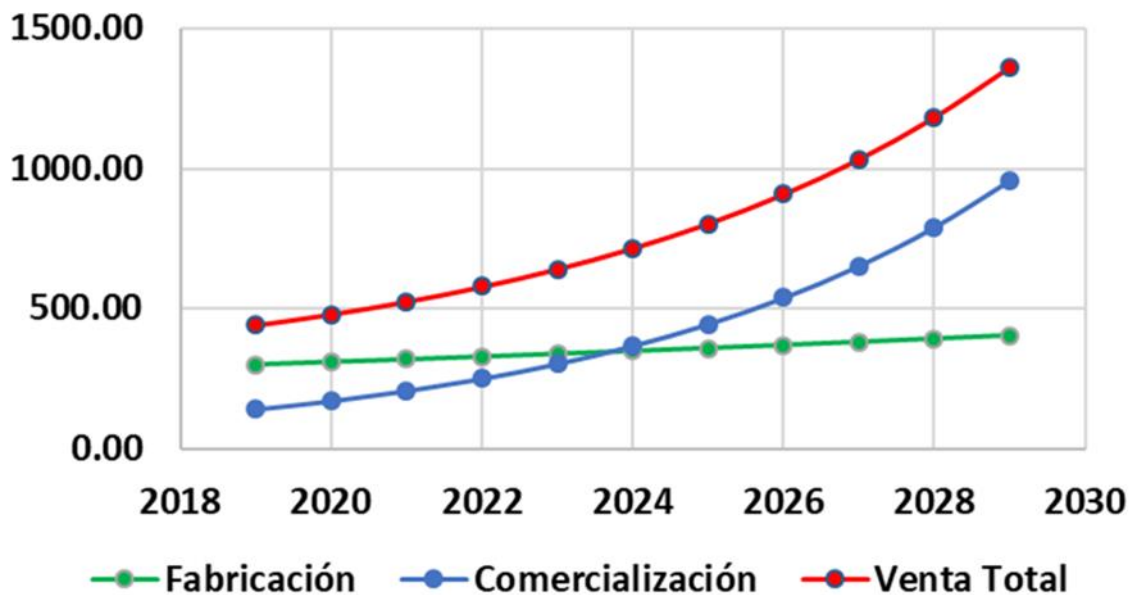
En relación con el liderazgo, responsabilidad social y administración del conocimiento se trabajará a través de un proyecto de desarrollo organizacional. Los procesos se mejorarán en conjunto a la incorporación de un sistema de planificación de recursos empresariales. Por último, el aspecto de resultados se mejorará con la implementación de la ejecución estratégica. Estos aspectos, se pueden ver en los fundamentales de la empresa, mismos que se explicarán más adelante. Véase ilustración 4.16.

4.6 Estrategia 2019-2029

La planeación estratégica se culminó con la definición del objetivo general de la compañía, el cual fue el crecimiento del 17% en ventas y el incremento de 1 punto base en la utilidad de operación. Además, se trazó una proyección para el mediano y largo plazo, donde se busca que el enfoque principal de la compañía cambie de fabricación a comercialización. Actualmente, la distribución de las ventas de ADR de México es 70% fabricación y 30% comercialización. El objetivo a largo plazo es cambiar la distribución a 70% comercialización y 30%. Y para lograr esto se realizó la proyección que se puede visualizar en la ilustración 10. En esta proyección, se estima continuar con el crecimiento de las líneas de fabricación, pero incrementar con mayor intensidad las líneas de fabricación. Esta decisión a futuro vino de una observación de la presidencia, quien mencionó lo siguiente: “la fabricación

se limita a nuestra capacidad productiva, sin embargo, la comercialización solo se limita por nuestra fuerza de ventas”.

Ilustración 4.13 Proyección de ADR de México

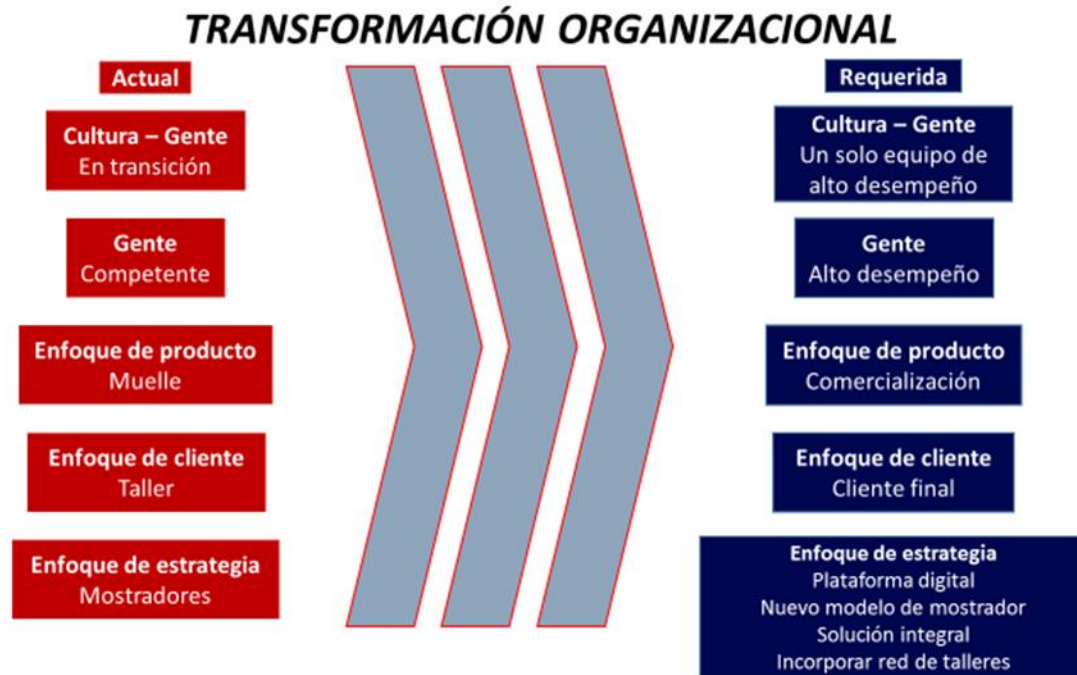


Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

Es posible observar que el punto de quiebre se realizará en el 2024, donde la empresa se encontrará en 50% fabricación y 50% comercialización. Según lo proyectado, en 10 años ADR de México podría lograr su objetivo a largo plazo de ser mayormente comercialización.

Por otro lado, se definió el enfoque de la estrategia para soportar el crecimiento a corto, mediano y largo plazo. Este enfoque se dividió en 5 aspectos: Cultura, Gente (personas), Producto, Cliente y Estrategia mismo que se puede observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 4.14 Enfoque estratégico de ADR de México

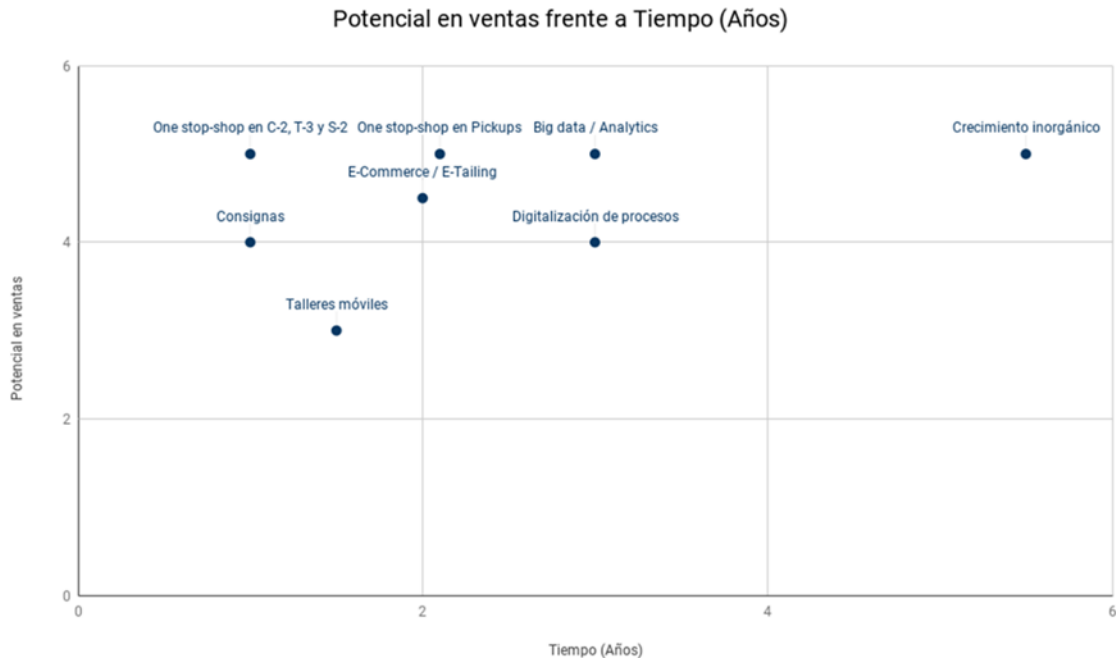


Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

Este modelo contiene de forma conceptual el enfoque de la organización y los aspectos más importantes a desarrollar, definidos entre presidencia y los ejecutivos de la compañía para poder llevar a la compañía a un crecimiento integral, es decir, lograr el desarrollo de las personas, la empresa y sus clientes.

Por otro lado, se identificaron aspectos que podrían tener impacto en las ventas y se realizó un diagrama de impacto en ventas contra tiempo. Esto se realizó entre planeación estratégica, analistas y la dirección comercial. Véase en la ilustración 4.15.

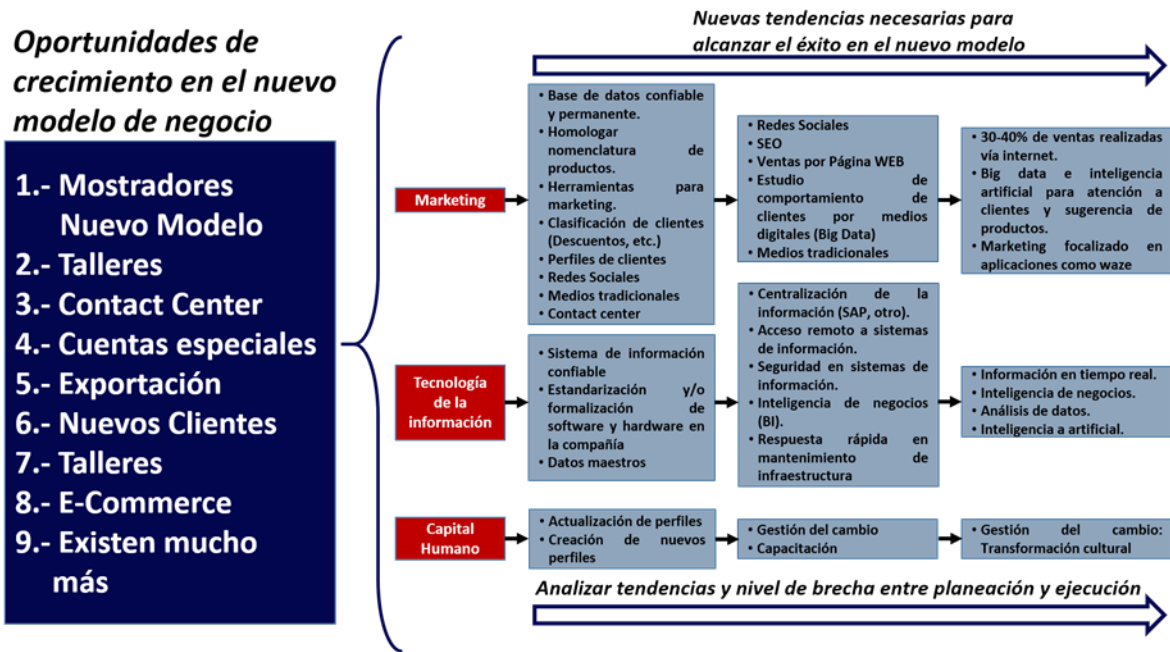
Ilustración 4.15 Diagrama de impacto en ventas contra tiempo



Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

Además, se definieron fundamentales para la implementación de la estrategia a largo plazo, estos enfocados en tres áreas de apoyo: Marketing, Tecnología de la información y Capital Humano. Esto se puede ver en la ilustración.

Ilustración 4.16 Fundamentales de ADR de México



Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

La planeación involucró a todas las áreas funcionales de la empresa, para ejemplificar se muestra las tres líneas estratégicas definidas para Recursos humanos y un ejemplo de indicadores.

Por lo que se plantearon importantes proyectos en las tres áreas. En Marketing, el comercio digital. En tecnología de la información, la regulación del software y hardware de la compañía. Así como la adquisición de un sistema de planificación de recursos empresariales, con esto último, también se contempla la implementación de la gestión por procesos en toda la compañía. Por último, recursos humanos se establece una visión a cambiar a capital humano, realizando una transformación cultural en toda la empresa a través del desarrollo organizacional.

Ilustración 4.17 Líneas estratégicas para Recursos Humanos

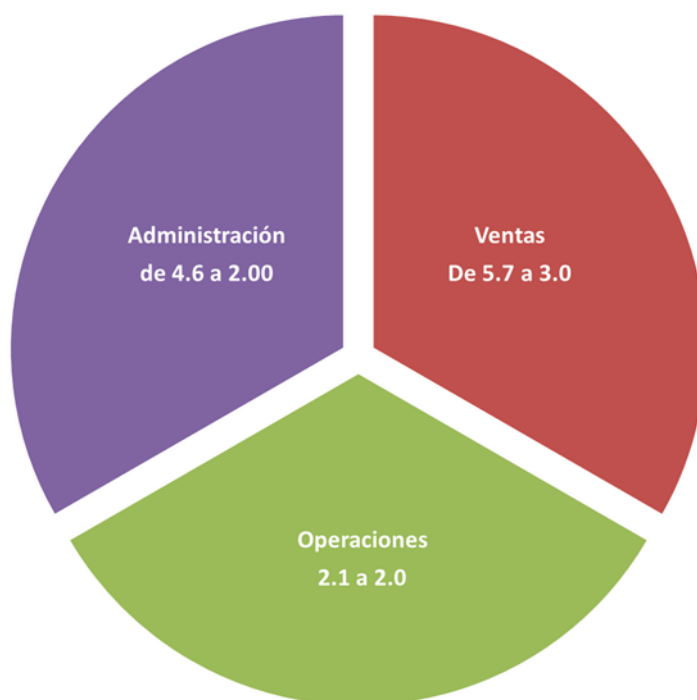


Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

Las funciones transversales de recursos humanos impactan a todas las áreas de la organización, por lo que es esencial que esta área este dentro del cambio de cultura hacia la ejecución estratégica. Por ello se definieron tres líneas estratégicas que están interrelacionados con la visión futura de la empresa:

1. Capital Humano: cultura de la gente
2. Mostradores (Nuevo Modelo)
3. Transformación digital

Ilustración 4.18 Objetivos de rotación



Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

Las definiciones estratégicas se precisaron siguiendo la línea de las cuatro disciplinas de la ejecución y se buscó que fueran:

- Metas ágiles, donde las MCIs se buscan lograr en ciclos alcanzables, pero con un enfoque a largo plazo.
- Simples que puedan ser logrados mes a mes.
- Transparencia, alineados con toda la organización y que todos los niveles los conozcan.

Ilustración 4.19 Proyectos de ADR de México

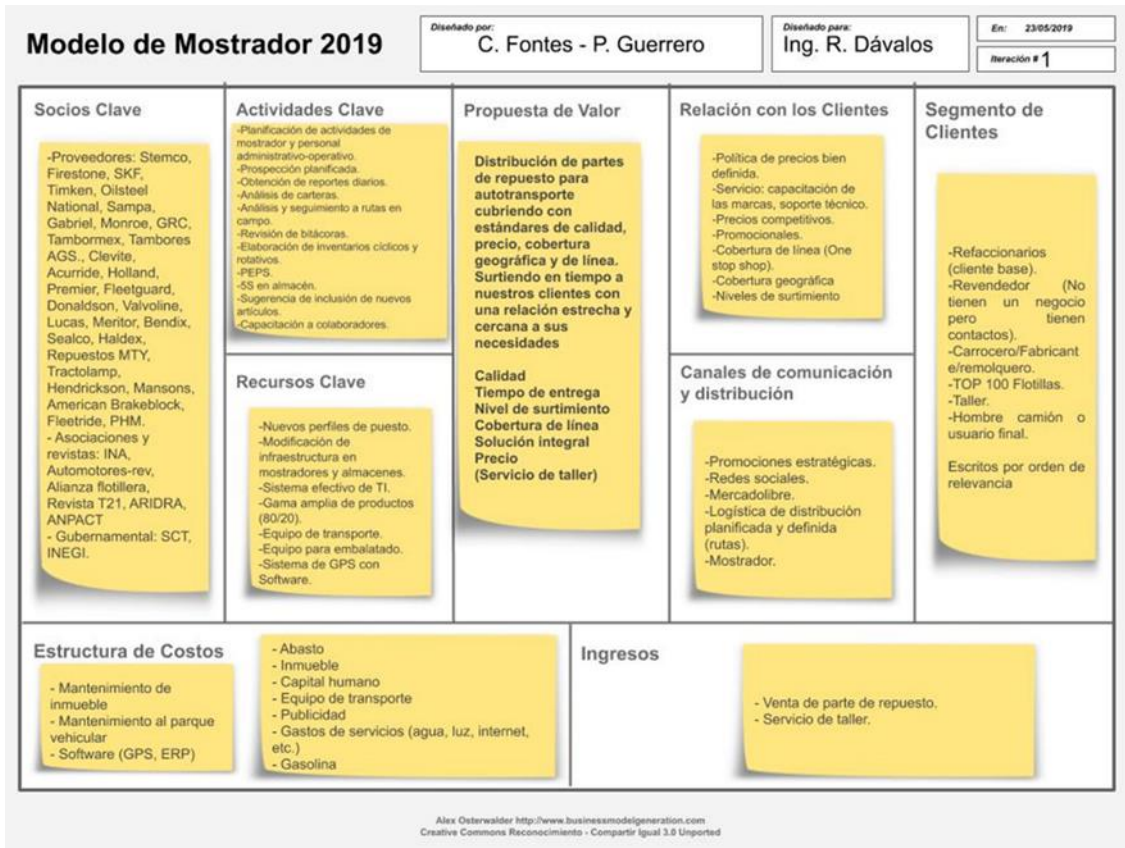


Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

4.5 Ejecución Estratégica

Ateniendo al plan estratégico definido, se trabajó paralelamente con las personas y los procesos y se alineó a toda la organización hacia los mismos objetivos. ADR consideró que el éxito en la ejecución se debe gestionar en el día a día. Y eso se resume en este último elemento clave en el despliegue, en que cada área en su tramo de control deba poner al detalle: cada uno en sus responsabilidades de actuación, debe prestar atención a todos las acciones y objetivos que hacen que el negocio logre la visión planteada para ello se utilizó el Modelo de Mostrador. A continuación, se muestra el Modelo de Mostrador, con un ejemplo en que cada participante de la dirección, gerencia y mandos medios puede gestionar sus avances en la ejecución estratégica.

Ilustración 4.20 Ejemplo de Modelo de Mostrador, 2019



Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

Esto, que es aplicable a cualquier ámbito de la empresa, y se hace aún más evidente en la ejecución cara al cliente en ADR, especialmente porque está enfocada a la venta minorista *retail is detail*. Por ello, los procesos de planeación, implementación y ejecución se comunicaron y se busca unirlos como parte de la cultura de atención al detalle en la ejecución, que es lo que realmente nos diferenciará. La atención al detalle debe estar presente en toda la organización: desde dirección hasta los niveles operativos, con una especial relevancia de los mandos intermedios.

De esta forma se muestra a continuación, uno de los proyectos definidos que se ubican en el área del *core business*: comercialización. El proyecto estratégico es el Nuevo Modelo de Mostrador. Este proyecto era el más

importante para la compañía. Por lo tanto, la ejecución del mismo para la visión de 10 años era crucial.

Se implementaron las cuatro disciplinas de la ejecución para este proyecto. Las cuales se llevaron a cabo de la siguiente forma. Es posible observar la Meta Crucialmente Importante del proyecto que son 36 millones de pesos en líneas nuevas para diciembre de 2020 (Disciplina 1: Enfoque en lo crucialmente importante). Después tenemos, las actividades del proyecto que permiten concluir las etapas del proyecto y los hitos. Los hitos en nuestro proyecto se convierten en nuestras medidas predictivas (Disciplina 2: actúe sobre medidas predictivas), a medida que vayamos alcanzando el 100% en estos, lograremos concluir el proyecto. Posteriormente se estableció este diagrama para dar orden y permitir al líder del proyecto visualizar de forma rápida el avance (Disciplina 3: tablero de resultados). Por último, se estableció una rendición de cuentas cada lunes a las 9am (Disciplina 4: Rendición de cuentas)

Se tuvieron desviaciones a lo largo de la implementación en términos de tiempo de las actividades. Principalmente, la negociación con proveedores se extendió para lograr precios competitivos. En los casos donde no se logró el costo esperado, se prefirió no adquirir el producto hasta poder tener un mejor poder de compra. Por otro lado, al verse atrasada la primera etapa, las siguientes se recorrieron y se vieron afectadas por la emergencia sanitaria debido al COVID-19. Por lo tanto, algunos aspectos dentro del proyecto se detuvieron como lo son la etapa 3 y 4. Esto, debido a que se decidió que detener las etapas 3 y 4, no detendrían nuestra visión de introducir nuevas líneas de comercialización en el mercado. Por otro lado, las contrataciones y una exposición al público con el tema de emergencia sanitaria se volvieron prácticamente imposibles, ante un escenario incierto y adverso (Ver ilustración 4.21).

Los hitos son parte importante para la ejecución. A medida que se van completando actividades, los hitos van avanzando. Por lo tanto, es fácil ver

en esta última imagen cómo va el proyecto en general y en qué falta avanzar. Se le asignó un porcentaje del 100% a cada hito, según su importancia. Este proyecto según vemos en la ilustración, se quedó en un porcentaje de avance del 61%, debido a la situación externa que mencionamos anteriormente. Sin embargo, la parte crucial para nuestra visión era incorporar nuevas líneas y esto se realizó al 100%. La venta de nuevos productos de comercialización es una realidad para ADR de México. Sin embargo, una vez las condiciones externas sean distintas se retomará la apertura de un nuevo modelo de mostrador.

Ilustración 4.21 Ejemplo de proyecto estratégico

MCI: (Aumentar en 36MDP en Dic 2020)
 Proyecto: Nuevo Modelo de Mostrador

Administrador de Proyecto PG
 Fecha de inicio 29/11/2019

ETAPA	Descripción de la etapa	Entregables	Hitos	Actividades	Responsable	Fecha Compromiso	Avance
1	COMPRA DE LÍNEAS NUEVAS	PRODUCTO NUEVO E INFRAESTRUCTURA DE MODELO DE MOSTRADOR	H1.1	Definir qué productos y con qué marcas iniciaremos.	PG	04/01/2020	100%
				Realizar un estudio de mercado de los precios de los productos (benchmark) vs la competencia.	PG	04/01/2020	100%
				Negociar volúmenes (Cuotas mínimas) y márgenes con los proveedores.	RY	13/01/2020	100%
			H1.2	Gestionar créditos, contratos y convenios.	RY	13/02/2020	100%
				Realizar cashflow y planeación de compra para finanzas.	RY	13/02/2020	100%
				Asignación de codificaciones.	RY y AO	13/02/2020	100%
				Cargar los productos en el MRP.	RY	13/02/2019	100%
				Generar órdenes de compra.	RY	15/02/2020	100%
				Recibir producto en almacén.	MA	07/03/2019	100%
2	PREPARACIÓN DE MOSTRADOR (INFRAESTRUCTURA) NUEVO MODELO	PRODUCTO NUEVO E INFRAESTRUCTURA DE MODELO DE MOSTRADOR	H2.1	Distribuir producto a mostradores.	MA	14/03/2020	100%
				Establecer cómo se exhibirá el producto/marca en el layout.	PG	07/02/2020	100%
				Definir propuesta de imagen interna y externa de sucursal.	AS y PG	07/02/2020	100%
			H2.2	Definir y solicitar necesidades de herramientas de trabajo, equipo (autos, computadoras, etc.) y tecnológicas.	PG y AM	13/03/2020	100%
				Tramitar y contar con permisos de funcionamiento.	PG y EE	13/03/2020	100%
				Negociar imagen con proveedores.	AS, RY, PG	13/03/2020	80%
				Establecer acuerdos como rebate y propaganda con proveedores y programa de acompañamiento.	AS y RY	13/03/2020	80%
				Autorizar el presupuesto y render final.	AS/AA/JL/RD	21/03/2020	0%
				Definir y ordenar producto en almacén (etiquetado, inventario).	AO	07/03/2020	100%
3	RECURSO HUMANO PARA EL NUEVO MODELO DE MOSTRADOR	PERSONAL COMPLETO Y CAPACITADO PARA EL NUEVO MODELO DE MOSTRADOR	H3.1	Realizar montaje final mostrador (marketing, producto, sistemas y equipo herramientas).	AS/PG/AM	31/03/2020	0%
				Definir organigrama, perfiles, procesos y roles de puesto.	PG	13/01/2020	100%
				Realizar un benchmarking de salarios por puestos.	IC	31/01/2020	100%
			H3.2	Definir estructura de salarios.	PG/IC	07/02/2020	100%
				Reclutar y seleccionar personal.	IC	23/03/2020	0%
				Realizar inducción a la empresa.	IC	Todos los Miercoles	0%
				Capacitación TOPS.	IC	02/03/2020	0%
				Preparar kit de inicio de trabajo (equipo de computo, uniformes, alta en sistema, correo, dar de alta, etc.)	IC/AM	23/03/2020	0%
				Capacitación del sistema (MRP, punto venta).	AM	24/03/2020	0%
4	LANZAMIENTO	SUCURSAL LISTA PARA OPERAR CON EL NUEVO MODELO	H4.1	Delimitar un programa de capacitación extensa de los nuevos productos que se pretende comercializar.	PG y AS	31/01/2020	0%
				Capacitación de ventas (manual de ventas).	PG	13/01/2020	0%
				Establecer una estrategia de lanzamiento (Roadshow, opening house)	AS y PG	31/01/2020	0%
			H4.2	Definir estrategia de ventas para los productos (Establecer clientes, etc.)	PG	20/01/2020	100%
				Definir estrategia de venta o promoción de salida.	PG	20/01/2020	100%
				Promover la estrategia de lanzamiento.	AS y PG	13/01/2020	0%
				Realizar evento de reapertura.	AS y PG	03/04/2020	0%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

Continuación ilustración 4.21

H 1.1 (5%)	Establecimiento de los productos a vender	5%
H1.2 (10%)	Compra de producto	10%
H 1.3 (15%)	Producto en Mostradores	15%
H2.1 (10%)	Imagen y necesidades de operación definidas para sucursal	8%
H2.2 (10%)	Montaje al 100% del nuevo modelo de mostrador	5%
H 3.1 (15%)	Personal reclutado	11%
H 3.2 (15%)	Personal capacitado	0%
H 4.1 (10%)	Lanzamiento de promoción de salida	7%
H 4.2 (10%)	Reapertura de Nuevo Modelo de Mostrador	0%
Total		61%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

Ejecución estratégica en los puntos de venta de ADR de México

Según la metodología de las cuatro disciplinas, el lugar en donde realmente se implementa una estrategia es en la primera línea. Por lo tanto, se explicará el ejemplo de cómo se implementó en un punto de venta. Actualmente, ADR de México no cuenta con un sistema de CRM (Customer Relationship Management). Por lo tanto, la relación con el cliente se lleva de forma manual. Uno de los principales problemas en los puntos de venta es el seguimiento a los clientes, debido a que el vendedor no tiene idea del avance de sus ventas de forma sistemática.

A través de este trabajo de investigación, se realizó un análisis de las ventas de 2019 contra el 2020. Y con esto, se identificó a los clientes más importantes para el punto de venta y se estableció un promedio de venta de cada uno. Una vez teniendo a esos clientes se estableció la disciplina 1, la meta crucialmente importante, que resultó en "Incrementar de \$21,105,934

a \$25,271,121 en diciembre de 2020”. La disciplina 2, es acerca de lo que cada vendedor tiene que hacer para impactar a la MCI. En conjunto con el equipo se decidió por tres formas de contacto: llamada, correo y visita. Cada vendedor tendrá que cumplir con al menos dos para cada cliente. Para la disciplina 3 es necesario un tablero de resultados, este debe de ser fácil para todos y contar con la información actualizada. Por lo tanto, en conjunto con el encargado de inteligencia de negocios, se desarrolló una hoja de cálculo que se actualiza automáticamente y está compartida para todo el equipo, con el fin de poder observar el avance de cada integrante del equipo y el general. Por último, se estableció la disciplina 4, la rendición de cuentas que se realizará todos los sábados a las 9:00 AM. Esto se puede observar en la ilustración 4.22.

Ilustración 4.22 Tablero de resultados.



Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

Actualmente, la aplicación de las cuatro disciplinas en los puntos de venta continúa en revisión y se pretende obtener una relación clara entre su implementación y los resultados de venta en dos meses más. Sin embargo, la percepción desde dirección general hasta los vendedores es que tendrá un efecto positivo, ya que anteriormente era imposible dar un seguimiento puntual a las acciones y el resultado que estaba teniendo cada vendedor.

Debido a que el resultado al primer semestre del 2020 de la empresa estuvo acompañado de la emergencia sanitaria, es complicado ver el resultado de esta investigación. Sin embargo, es posible hacer una comparación contra el mercado. En una encuesta realizada en mayo del presente año por la Cámara Nacional del Autotransporte (CANACAR) entre sus afiliados, se menciona que la caída en ventas fue de 46.1% y en productividad del 43.8%.

Por otro lado, en una entrevista de la revista automotores a Rudi Esquivel Bolaños, presidente de la Confederación Nacional de Talleres Automotrices en México, se menciona lo siguiente: El 90% de los talleres a nivel nacional sigue operando. Dependiendo la zona del país es la cantidad que ha estado bajando el trabajo. En la zona norte, los talleres tuvieron una baja hasta del 80% del trabajo. En la zona centro - occidente, tenemos un promedio de trabajo entre 50-60%. Cosa contraria, en la zona sur / sureste allá si bajó un 70% el trabajo.

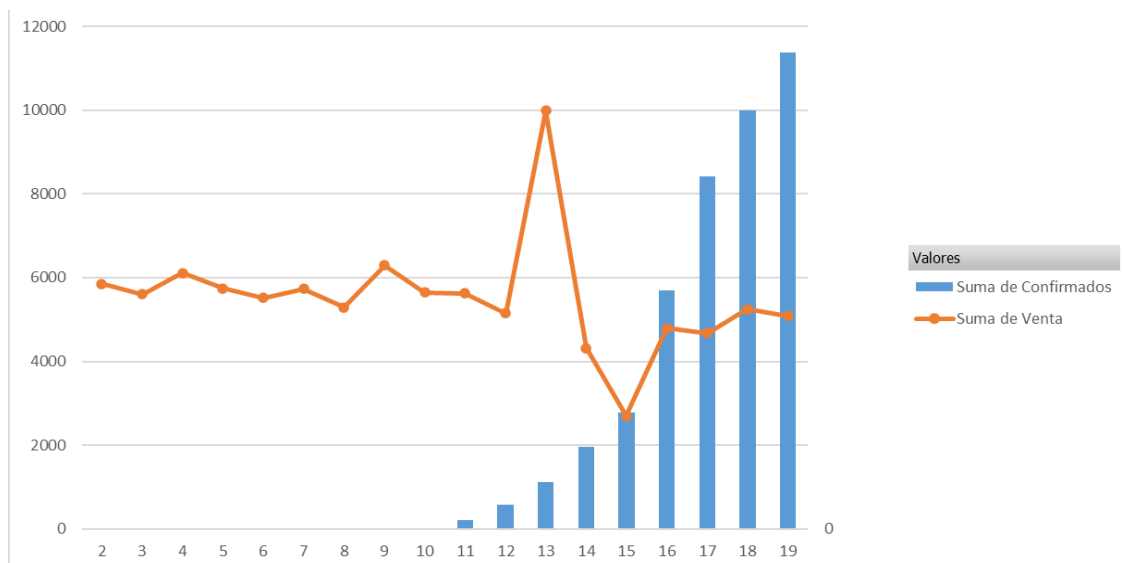
Por último, en una entrevista con el presidente de ARIDRA (Asociación Nacional de Representantes, Importadores y Distribuidores de Refacciones y Accesorios para Automóviles), Antonio López Díaz, menciona que “la afectación que se tuvo en ventas a nivel general en las refaccionarias fue de un 50%, a pesar de ser declaradas actividad esencial” (López, 2019).

A continuación, se muestra una ilustración que presenta el comportamiento de las ventas de ADR de México (Véase ilustración 4.23). En la gráfica se puede ver los efectos de tres hechos importantes. El pico que vemos en la semana 13 fue ocasionado por un fenómeno conocido en ADR de México

como compras de pánico, resultado de un aumento de precios en los productos que inició en la semana 14. Entonces, los clientes compraron producto extra antes del aumento de precios. Por otro lado, en la semana 14 tenemos la declaración de la emergencia sanitaria. Por último, en la semana 15 tenemos el efecto de la semana santa. Por lo tanto, estos efectos nos muestran resultados atípicos en la venta.

Comparando el promedio de venta de la semana 2 a las 12 y el promedio de venta de la semana 16 a 19 (estabilidad), es posible observar un decremento del 13%. Eliminando el efecto del aumento de precio, tenemos un decremento del 26%.

Ilustración 4.23 Tablero de resultados



Fuente: Elaboración propia de la investigación, (2019).

En conclusión, usando los resultados del mercado en general que presentan una baja de aproximadamente un 50%. El resultado de ADR de México es mucho mejor al promedio, con una caída del 26%.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusión

Las PYMES son un pilar para la economía de México. En este caso ADR, operaba con el mismo estándar que caracterizan a las PYMES. No se contaba con un proceso de planeación estratégica y solo se establecían metas, mismas que no se cumplían. Esta particularidad no permite que se desarrollen e incluso son causas que provocan su clausura. En esta investigación se consolidan dos aspectos importantes en una empresa, la planeación y ejecución estratégica.

La planeación estratégica, se puede considerar como “el día en el que todos se reúnen para ver los números de la compañía y se establece la meta para el próximo año”. Sin embargo, es mucho más que eso.

A través del modelo de las 7 “S” de McKinsey, el análisis FODA, el modelo de la competitividad nacional, cuadro estratégico e investigación del entorno, es posible hacer de la planeación estratégica un proceso integral en donde no solo se hable de un objetivo en común, sino que se establecen los objetivos para toda la compañía y cómo cada uno aporta para el crecimiento de esta. Además, cuando se habla de crecimiento no solo es financiero, sino en todas las áreas. Una compañía no crecerá al menos que todos sus eslabones sean considerados para el crecimiento. Por lo tanto, el análisis inicial para tomar en cuenta la mayor cantidad de aspectos y lograr una planeación estratégica holística, es crítico. Este mismo análisis, ha permitido a ADR de México encontrar los factores clave en los que se tiene que enfocar para lograr su visión a largo plazo. Y con esto, volverse en una empresa competitiva.

Por otro lado, una planeación sin ejecución es solo perder tiempo y dinero para una empresa. Además, los colaboradores de la primera línea pierden la

confianza en la visión de la empresa, ya que no ven ningún cambio o avance a través del tiempo. Esto pasaba con ADR de México. No se contaba con un proceso de planeación estratégico y las metas solo eran un número que nadie entendía cómo alcanzarlo. Una vez establecida la estrategia, es importante que durante el proceso de planeación se tenga la ejecución en mente. Es decir, planear la ejecución.

Es importante tener en cuenta los seis factores que afectan la ejecución. Claridad en los objetivos, compromiso, traducción de objetivos en acción, posibilitar a los demás, sinergia en el equipo y rendición de cuentas. Y estos factores, se mejoran a través de la implementación de las cuatro disciplinas de la ejecución. El resultado de la introducción de las cuatro disciplinas en ADR de México ha vuelto de la ejecución un tema central dentro de la compañía. Se logró establecer dos herramientas en hoja de cálculo que servirán para la administración de proyectos estratégicos en la empresa y otra para los puntos de venta dentro de la empresa. Siendo la última, la que juega el papel más importante. La primera línea es la principal que debe de estar alineada a los objetivos de la empresa, así que implementarla esta área es un gran logro para la compañía. El monitoreo de esta implementación sigue, ya que la ejecución es un hábito. Es importante que esta implementación sea adaptable a los cambios de las diferentes áreas y equipo. Así que las cuatro disciplinas de la ejecución se mantendrán en un proceso de mejora continua.

Si bien, los resultados se vieron afectados en gran medida por un factor externo importante, la emergencia sanitaria. Es posible mencionar que los resultados han sido mejores que los obtenidos a nivel nacional en la industria. Así como se mencionó, este factor afectó de forma negativa, en promedio, un 50% a las ventas en el mercado de refacciones, talleres y empresas transportistas. Y en ADR de México, tenemos una afectación negativa del 26%.

Por otro lado, lo realizado en esta investigación, es solo el inicio de la profesionalización de los procesos estratégicos de ADR de México.

5.2 Recomendaciones

En cuanto a la metodología es importante continuar con el seguimiento de la planeación estratégica que se realizó a 10 años y revisar qué condiciones han cambiado para adaptarla y lograr la ejecución de esta. De ser posible, incorporar principios ágiles a la planeación estratégica, esto lo que haría es volver más robusta la estrategia debido a que permitirá adaptarla en tiempos con alta incertidumbre como los que estamos viviendo en la actualidad. Esto último cambiaría la estrategia de ser predictiva a ser adaptativa.

Por otro lado, hay que continuar con el seguimiento de la metodología propuesta, relacionar las acciones realizadas (medidas predictivas) con los resultados obtenidos y desplegarla a otras áreas para asegurar la ejecución y alineación en todas las áreas. Las cuatro disciplinas son un proceso de mejora continua, es necesario revisar constantemente qué acciones están impactando en el resultado y qué se puede cambiar para lograr mejorar el desempeño constantemente. Además, es importante mejorar la herramienta para evaluar el coeficiente de ejecución y medir su evolución a lo largo de la implementación de las cuatro disciplinas.

En este trabajo de investigación se presenta el resultado obtenido con una unidad de negocio, sin embargo, ADR de México cuenta con 19 unidades en las cuales debe de ser implementada esta metodología de ejecución. Por lo tanto, se recomienda planear la implementación de las próximas unidades a incorporar y preparar a facilitadores para agilizarla.

Por otro lado, los proyectos que se detuvieron por cuestiones de la pandemia son cruciales para la visión del 2029, por lo que se recomienda a ADR de México retomarlos en cuanto sea posible, principalmente el sistema ERP y el proyecto de desarrollo organizacional. Sin duda, estos dos proyectos

alinearán a la empresa dando un sentido de pertenencia, claridad y sencillez a la hora de alcanzar los objetivos y la visión plasmada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, A. P. (2012). *La gestión de los stakeholders: análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag*. Trelew 19 y 20 de abril de 2012. Disponible en: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- ADR. (2019). *Estudio de mercado interno*. México: ADR.
- ADR. (2019). *Manual de la Organización*. México.
- Álvarez, L.; Cuadros, L. (2012). Las importaciones chinas y su impacto en el mercado de autopartes mexicano. *Prob. Des* vol.43 no.169 México abr./jun
- Benková, E.; Gallo, P.; Balogová, B.; Nemeč, J. (2020) Factors Affecting the Use of *Balanced Scorecard* in Measuring Company Performance. *Sustainability*, 12, 1178; doi:10.3390/su12031178
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Edición electrónica gratuita. Disponible en www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral*. México: Pearson Hall.
- Cal Pardo, F. (2012). *Ejecución estratégica: la experiencia e innovación de 12 CEO clave ante un nuevo escenario*. España: Pearson.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Massachusetts: MIT.
- Charan, R.; Colvin, G. (1999). Why CEOs Fail. *Fortune Magazine*. 21 de junio de 1999.
- Covey, S. (2006). *Las 4 disciplinas de la ejecución*. México: Conecta.

- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson-Prentice
- Deloitte y Stracienta. (2017). *Madurez en la planeación estratégica de las empresas en México*. México: Deloitte y Stracienta.
- Drucker, P. (2016). *Las nuevas realidades*. México: EDHASA.
- Dutrénit, G. (2013). "Competitividad, capacidades de ciencia, tecnología e innovación y sistemas de innovación (CTI)". (2013) en: FCCYT. (2013). *Impulso a la productividad para la competitividad: una propuesta para México*. Ciclo de conferencias, foros y talleres. México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC.
- Edebé. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Disponible en https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf
- FCCYT. (2013). *Impulso a la productividad para la competitividad: una propuesta para México*. Ciclo de conferencias, foros y talleres. México, 2013. México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC.
- Ferraro, F.; Argüelles, J. M.; Maoret, M. (2018). A road map for successful strategy execution. IESE insight, first quarter ISSUE 36, P. 44-51.
- Franklin Covey (2018). *Execution Quotient*. Disponible en: <https://resources.franklincovey.com/success-stories-the-4-disciplines-of-execution/execution-quotient>
- Herscher, E., (2013), *Planteamiento sistémico: un enfoque estratégico en la turbulencia*. Buenos Aires: Granica.
- Hitt, M., Freeman, E., & Harrison, J. (2006). *The Blackwell handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing.

- Huergo, J. (2016). *Los procesos de gestión*. Documento ABC. Argentina.
- ICEX. (2019). El mercado de autopartes en México. Ficha Sector. Madrid: ICEX.
- Instituto para el Fomento de la Calidad Total (2018). *Modelo Nacional para la Competitividad*. Disponible en <https://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad-descarga/>
- INEGI. (2015). Boletín de prensa Núm. 285/16. 13 de julio de 2016.
- Kachaner, N.; King, K.; Stewart, S. (2016). *Four best practices for strategic planning*. Boston: Boston Consulting Group.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Working Paper 10-074.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. México: Eada Gestión.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2005). El cuadro de mando integral. Unidad de Conocimiento. *Fundación RH*. Junio, p. 1-7.
- Kaplan, R. S. (2005). How the *Balanced Scorecard* complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*. Vol. 33 No. 3, p. 42-46.
- Kiechel, W. (1982). Corporate Strategists under fire. *Fortune*.
- Kim & Mauborgne (2005). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Lawrence, R. Z. (2003). *Competitiveness*. The Concise Encyclopedia of Economics. New York: Library of Economics and Liberty.

- Lindoe, K. (2008). Cracking the code of strategy execution. MSc. in Economics and Business Administration. Thesis. Copenhagen Business School.
- López Díaz, A. (2019). *Entrevista con el presidente de ARIDRA (Asociación Nacional de Representantes, Importadores y Distribuidores de Refacciones y Accesorios para Automóviles)*. México.
- Magretta, J. ; Porter, M. (2011). *Strategy essentials you ignore at your peril*. HBR.
- McKinsey (2017). The changing aftermarket game. Advanced Industries: Junio, 2017.
- McKinsey Quarterly. (2011). *The perils of bad strategy*. McKinsey Quarterly.
- Mintzberg, H. (2017). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Moreno Brid, J. C. "Macroeconomía y competitividad". (2013) en: FCCYT. (2013). Impulso a la productividad para la competitividad: una propuesta para México. Ciclo de conferencias, foros y talleres. México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC.
- Morgan, M., Levitt, R., & Malek, W. (2007). *Executing your strategy how to break it down and get it done*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: PLAZA & JANES EDITORES.
- Porter, M. y Schwab, K. (2010). The Global Competitiveness Report 2008-2009. Disponible en http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf

- Porter, M. (2017). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Radomska, J. (2014). Model of Successful Strategy Execution: revising the concept. *Problems of Management in the 21st century* Vol. 9, No. 3, p. 213- 223.
- Revista Automotores (2019). Analizan tendencias del mercado de repuesto. Revista digital No. 274. Disponible en <http://www.automotores-rev.com/ediciones/274/html5forpc.html?page=0>
- Secretaria de Economía. (2017). *Reporte de Competitividad Global 2017-2018*. Disponible en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/261265/An_lisis_ejecutivo_ICG_2017-2018.pdf
- Schendel, D. E.; Hofer, Ch. W. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Group.
- Schwab, K. (2017). The Global Competitiveness Report. doi: <https://doi.org/92-95044-35-5>
- Thompson, A.; Strickland, A.; Gamble, J. (2007). *Crafting and executing Strategy: The request for competitive advantage*. Dubuque, IA: McGraw-Hill.
- Vandenberg, P. (2017). *Poverty reduction through small enterprises Emerging consensus, unresolved issues and ILO activities. Small Enterprise Development Programme Job Creation and Enterprise Development Department International Labour Office*. Geneva.
- Villamayor, C.; Lamas, E. (2008). Panorama de la gestión de calidad académica universitaria. *Educare*. N° 65. Quito: AMARC.

ANEXOS

Anexo 1 Instrumento de ejecución estratégica ADR

Ejecución de la estrategia

Favor de contestar las siguientes preguntas. Es importante que seas honesto en tus respuesta, ya que esto reflejará aspectos muy importantes de la organización en los cuales queremos tomar acción para la mejora de esta, y con esto, lograr de ADR una empresa altamente competitiva.

1. ¿Cuáles de estas afirmaciones son ciertas sobre la dirección de su organización? Selecciona todos los que correspondan.

Mi organización tiene una misión o propósito claro y convincente.

Mi organización tiene una dirección estratégica clara.

Entiendo claramente las razones de la dirección estratégica.

Nuestros objetivos están claramente conectados con la misión y estrategia de la organización.

Entiendo claramente lo que se supone que debo hacer para ayudar a lograr los objetivos de mi organización

Ninguna de las anteriores.

2. ¿Qué afirmaciones son ciertas acerca de los indicadores utilizados para seguir el progreso hacia los objetivos de mi área? Selecciona todos los que correspondan.

Los indicadores son claros

Los indicadores siguen con precisión el progreso hacia las metas

Los indicadores son visibles y accesibles para todos.

Discutimos regularmente nuestro desempeño en los indicadores.

Las recompensas y las consecuencias se basan claramente en el desempeño de los

indicadores.

No tenemos indicadores.

Ninguna de las anteriores.

3. ¿Hasta qué punto se siente energizado y comprometido con los objetivos de su organización? Selecciona todos los que correspondan.

Muy energizado / comprometido.

Altamente energizado / comprometido.

Moderadamente energizado / comprometido.

Algo energizado / comprometido

Apenas energizado / comprometido

Para nada energizado / comprometido

4. ¿Qué afirmaciones son ciertas acerca de los objetivos más importantes de su área y su papel para lograrlos? Selecciona todos los que correspondan.

Mi organización ha decidido cuáles son sus objetivos más importantes.

Mi organización ha comunicado claramente sus objetivos más importantes.

Los objetivos de mi área respaldan claramente los objetivos de mi organización.

Los objetivos de mi unidad se traducen en mis objetivos de trabajo individuales.

Mis objetivos de trabajo individuales se traducen en tareas y actividades diarias.

Ninguna de las anteriores

5. ¿Qué afirmaciones son generalmente ciertas acerca de cómo mi área planea juntas para lograr sus objetivos? Selecciona todos los que correspondan.

Planificamos nuestro trabajo en torno a nuestros objetivos más importantes.

Planeamos formas específicas para ayudarnos mutuamente.

Trabajamos juntos para identificar y resolver problemas.

Nuestra planificación da como resultado asignaciones claras para individuos.

Seguimos adelante con nuestros planes.

No planeamos juntos.

Ninguna de las anteriores

Fuente: ADR. (2020). *Indicadores de ejecución estratégica*. Documento Interno ADR.

A continuación, se realizarán tres preguntas acerca de cuánto tiempo le dedicas a tres tipos de actividades. Nota: La suma de los porcentajes tiene que ser 100%

6. ¿Qué porcentaje de tu tiempo de trabajo dedicas a los objetivos más importantes de tu área? Recuerda que son tres preguntas y tienen que sumar 100%

7. ¿Qué porcentaje de tu tiempo de trabajo dedicas a actividades urgentes pero irrelevantes para los objetivos? Recuerda que son tres preguntas y tienen que sumar 100%

8. ¿Qué porcentaje de tu tiempo de trabajo dedicas a actividades contraproducentes? Recuerda que son tres preguntas y tienen que sumar 100%

9. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es verdadera sobre la mejora del desempeño en mi organización?

Selecciona todos los que correspondan.

Se espera que las personas se desempeñen a un alto nivel; el bajo rendimiento es inaceptable.

Los gerentes están realmente involucrados en ayudar a las personas a desarrollar su potencial.

Recopilamos sistemáticamente comentarios sobre nuestro desempeño de una amplia gama de fuentes.

Constantemente buscamos formas de simplificar nuestras operaciones.

Aplicamos constantemente mejores prácticas y nuevas ideas para mejorar el rendimiento.

Ninguna de las anteriores

10. ¿Qué afirmaciones son generalmente ciertas acerca de cómo funciona mi área?

Selecciona todos los que correspondan.

Tenemos los recursos (por ejemplo, personas, equipos, información, herramientas) que

necesitamos para lograr nuestros objetivos.

Tenemos la libertad que necesitamos para hacer bien nuestro trabajo.

Mi gerente y yo tenemos una comprensión clara de mis roles y responsabilidades.

Nuestros sistemas y procesos están alineados para ayudarnos a lograr nuestros objetivos.

Nuestros gerentes buscan activamente nuestras opiniones sobre cómo hacer las cosas mejor.

Ninguna de las anteriores

11. ¿Qué afirmaciones son generalmente ciertas acerca de la comunicación en mi área? Selecciona todos los que correspondan.

Buscamos activamente puntos de vista diferentes.

Nos escuchamos genuinamente, buscando sinceramente entender los puntos de vista de los demás.

Expresamos nuestros puntos de vista respetuosamente.

Discutimos cuestiones difíciles con sinceridad

Nuestra comunicación es enérgica y creativa, a menudo conduce a ideas nuevas o mejores.

Ninguna de las anteriores

12. ¿Qué afirmaciones son generalmente ciertas acerca de la relación laboral entre mi área y los otros grupos con los que trabajamos más estrechamente?

Selecciona todos los que correspondan.

Conocemos sus objetivos más importantes, y ellos conocen los nuestros.

Nuestros objetivos y los de ellos están alineados para ayudar a mi organización a alcanzar sus objetivos.

Nos ayudamos activamente unos a otros para lograr nuestros objetivos respectivos.

Nos comunicamos con frecuencia y abiertamente con estos grupos.

Regularmente logramos mejores resultados debido a lo bien que trabajamos juntos.

Ninguna de las anteriores

13. ¿Qué enunciado describe mejor cómo la alta dirección apoya los objetivos de mi área? Marca solo un óvalo.

Muy bajo, es prácticamente inexistente

Bajo: es difícil obtener la ayuda que necesitamos.

Moderado: eventualmente nos ayudarán si hacemos campaña por ello.

Alto: generalmente nos ayudan.

Muy alto, nos ayudan activamente.

14. ¿Qué declaraciones son generalmente ciertas acerca de la confianza en mi área? Selecciona todos los que correspondan.

Me siento seguro al expresar mis opiniones abiertamente sin temor a represalias.

Vivimos según el principio de que "mi éxito es tu éxito".

Las personas reciben un trato justo: el favoritismo no es un problema.

No nos hacemos menos

Tomamos decisiones basadas en las mejores ideas e información en lugar de "políticas de oficina".

Ninguna de las anteriores

15. ¿Cuál de las siguientes declaraciones describe la rendición de cuentas dentro de su

organización? Selecciona todos los que correspondan.

Rutinariamente nos informamos mutuamente sobre nuestro progreso hacia las metas.

Me reúno al menos mensualmente con mi gerente para revisar el progreso de mis objetivos.

Nos hacemos responsables de mantenernos dentro del presupuesto.

Nos hacemos responsables de alcanzar nuestros compromisos a tiempo

Nos hacemos responsables de entregar resultados de calidad.

Ninguna de las anteriores

Anexo 2 Cuestionario de Perfil Competitivo MNC

Se agregará intencionalmente en una página posterior debido a que la página se encuentra en orientación horizontal.

Anexo 2

Instrucciones: Marca con una "X" la opción que consideres que refleja la realidad de la compañía en cada uno de los aspectos descritos.

Nombre de Evaluador:

	Variables	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estratégica	1 Identifican los principales cambios políticos, económicos, sociales, medioambientales, legales y tecnológicos de su industria y entorno.					
	2 Analizan la evolución de sus mercados, clientes, las tendencias de su sector, industria y competidores. Establecen un diálogo con sus grupos de interés para identificar con empatía sus requerimientos, intereses y necesidades.					
	3 Identifican y evalúan los recursos y las capacidades de la organización para responder a los retos que plantea su entorno.					
	4 Identifican oportunidades y validan su modelo de negocio a partir del análisis interno y externo.					
	5 Identifican los principales riesgos, oportunidades y, partiendo de ellos, definen los retos prioritarios de la organización.					
	6 Desarrollan una misión y visión para guiar su rumbo, así como los valores de la organización para dar forma a la cultura organizacional y guiar la toma de decisiones.					
	7 Evalúan periódicamente su Misión y Visión con base a los cambios del entorno y a su desempeño para asegurar su vigencia.					
	8 Establecen objetivos estratégicos con base a los retos prioritarios generados en el análisis interno y externo y éstos son coherentes con su misión y visión.					
	9 Alinean a la organización, sus capacidades y recursos para asegurar la ejecución.					

Reflexión I

10	Desarrollan e implementan planes de acción para el despliegue y ejecución de los objetivos estratégicos.					
11	Definen indicadores clave para estimar las proyecciones a corto y mediano plazo, así como para medir el progreso en la ejecución de las estrategias.					
12	Definen responsables, recursos y tiempos para la ejecución de los planes de acción.					
13	Comunican los objetivos estratégicos a sus grupos de interés a través de plataformas y medios que propicien el diálogo y la inclusión.					
14	Desarrollan alianzas con sus grupos de interés para el fortalecimiento de las capacidades y la generación de valor.					
15	Evalúan periódicamente la ejecución de los planes de acción y el desempeño de la organización.					
16	Capitalizan el aprendizaje generado y ajustan los objetivos estratégicos para responder de manera ágil y flexible a los cambios del entorno y a las desviaciones del desempeño organizacional.					
17	Identifican las situaciones internas y externas de riesgo que podrían afectar su desempeño y viabilidad en el largo plazo.					
18	Identifican y priorizan los riesgos ambientales, de operación, sociales, financieros y estratégicos.					
19	Establecen mecanismos para anticipar riesgos y administrarlos de manera efectiva.					
20	Transmiten su visión de futuro y la forma de capturar las oportunidades que se presentan.					
21	Impulsan el bienestar y desarrollo integral de las personas.					
22	Fomentan el cambio y la innovación a través de la participación y el facultamiento.					
23	Definen el perfil de liderazgo y desarrollan a los líderes del mañana que requerirán para generar respuestas en entornos de reto, incertidumbre y ambigüedad.					

Liderazgo	24	Desarrollan un Código de Ética y Conducta basado en los valores, lo comunican y modelan a toda la organización para asegurar su cumplimiento.					
	25	Evalúan periódicamente su desempeño para mejorar sus competencias de liderazgo.					
	26	Definen una visión de innovación alineada a su estrategia y aseguran el desarrollo de un lenguaje común para entender la innovación.					
	27	Promueven la generación de iniciativas y el desarrollo de proyectos de innovación.					
	28	Propician una cultura de innovación mediante el diseño de los sistemas de trabajo que se sustentan en la participación, el compromiso y el trabajo en equipos interdisciplinarios.					
	29	Practican conductas de liderazgo que son ejemplo del enfoque a la innovación que promueven.					
	30	Definen los propósitos de reconocimiento y recompensas al personal como mecanismos para alinear los comportamientos a la cultura organizacional.					
	31	Establecen canales de comunicación con sus grupos de interés para conocer sus requerimientos y necesidades.					
	32	Establecen un gobierno corporativo que garantiza la rendición transparente de cuentas a sus grupos de interés.					
	33	Impulsan la ciudadanía corporativa reflejada en el compromiso con la responsabilidad social empresarial.					
ial	34	Reflejan en su estrategia su compromiso con la responsabilidad social.					
	35	Identifican el impacto de la operación organizacional tanto en su dimensión interna como externa.					
	36	Definen los compromisos y responsabilidades que adoptarán para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad y de la organización.					

Responsabilidad Social Empresarial

37	Establecen programas con base a la dimensión interna y externa de la responsabilidad social; definen prioridades, objetivos y metas alineadas a las necesidades de sus grupos de interés.					
38	Desarrollan programas caracterizados por su innovación para generar un impacto positivo en los grupos de interés tanto en su dimensión interna como externa.					
39	Garantizan que sus prácticas de responsabilidad social se consoliden y amalgamen como cultura de desarrollo sostenible.					
40	Comunican permanentemente a sus grupos de interés las acciones, beneficios y buenas prácticas de responsabilidad social realizadas, capturando su retroalimentación y nuevas necesidades.					
41	Publican periódicamente informes de gobierno y responsabilidad social empresarial para fortalecer la rendición de cuentas, la imagen y reputación de la organización; así como la protección de los derechos de los accionistas.					
42	Establecen indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar cada una de las acciones y programas realizados, así como su impacto en el desarrollo de relaciones de confianza con sus grupos de interés.					
43	Evalúan periódicamente los programas de Responsabilidad Social Empresarial realizados para conocer su impacto hacia los grupos de interés y la competitividad de la organización.					
44	Identifican y segmentan los mercados en los que participa, así como los mercados potenciales en los que podría participar.					
45	Establecen medios de contacto para escuchar la voz del cliente y de esta forma lograr un conocimiento profundo de la evolución de sus comportamientos, requerimientos y necesidades para entenderlos mejor y generar un mayor compromiso y empatía hacia ellos.					
46	Priorizan las oportunidades detectadas con base en el potencial de la demanda del mercado.					

Enfoque al cliente

47	Articulan soluciones con sus socios estratégicos y proveedores, que den respuesta a las necesidades no satisfechas de los clientes.					
48	Desarrollan una propuesta de valor diferenciada que responde a las necesidades, expectativas e intereses del cliente.					
49	Validan y mejoran la propuesta de valor con base a la información obtenida del conocimiento del cliente.					
50	Alinean las capacidades, recursos y procesos clave a la propuesta de valor para asegurar su cumplimiento.					
51	Desarrollan un plan de comercialización que integra procesos caracterizados por su innovación para la promoción, comunicación, distribución y venta de la oferta de productos y servicios.					
52	Establecen un presupuesto para la ejecución de cada elemento del plan de comercialización y se definen métricas para su ejecución y seguimiento.					
53	Alinean los recursos y capacidades necesarios para ejecutar el plan de comercialización.					
54	Analizan los resultados en ventas, los evalúa respecto a los objetivos planteados y ajusta el plan de comercialización con base en los resultados alcanzados.					
55	Definen una estrategia de precios para su portafolio de productos y servicios congruente con la propuesta de valor y los objetivos estratégicos.					
56	Integran en el diseño de los medios de contacto, la interacción e integración de aprendizajes en el diagnóstico de la satisfacción y experiencia del cliente.					
57	Definen los factores clave de satisfacción y experiencia del cliente.					
58	Interactúan con el cliente antes, durante y después de recibir sus servicios para asegurar la alineación a sus expectativas y su lealtad.					

Capital Humano	59	Miden periódicamente la satisfacción y experiencia del cliente, dando seguimiento oportuno a las quejas.					
	60	Utilizan la información para evaluar, mejorar, innovar y realinear la propuesta de valor y los procesos para maximizar la experiencia del cliente.					
	61	Establecen las necesidades y competencias prioritarias del capital humano para el logro de los objetivos estratégicos.					
	62	Conocen y analizan la realidad del mercado laboral para identificar las oportunidades y amenazas.					
	63	Desarrollan un plan de capital humano alineado a los objetivos estratégicos.					
	64	Diseñan sistemas y estructuras de trabajo que se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad y enfoque en la participación, el cambio y la innovación.					
	65	Desarrollan las capacidades del personal para proponer ideas y generar soluciones de mejora e innovación.					
	66	Garantizan la eficiencia operativa y productividad en la operación de los procesos a través de los sistemas de trabajo.					
	67	Integran de manera incluyente, a las personas con el perfil y competencias requeridas para apoyar la cultura de cambio e innovación.					
	68	Impulsan el alto desempeño, la productividad y la competitividad a través de un sistema de compensaciones competitivo.					
	69	Aseguran la identificación de las personas y sus familias con la cultura organizacional.					
70	Desarrollan alianzas estratégicas con las organizaciones que representan laboralmente a su personal.						
71	Establecen las condiciones físicas para desarrollar el trabajo en un ambiente sano, seguro, que propicie el bienestar integral de las personas.						

Capit

72	Establecen planes para desarrollar a su capital humano en las competencias requeridas en el día a día y aquellas que alientan nuevas formas de pensar para generar soluciones que implican cambio e innovación.					
73	Capitalizan la participación del personal en proyectos de mejora, cambio e innovación para lograr que esta experiencia complemente sus competencias.					
74	Evalúan la satisfacción del capital humano y lo involucra en la implementación de acciones que propicien mejoras en su bienestar.					
75	Ofrecen oportunidades de desarrollo que potencien el talento para impulsar el crecimiento personal y profesional de su capital humano.					
76	Diseñan sistemas de evaluación y reconocimiento que se caracterizan por su objetividad, transparencia y dinamismo para la motivación, el compromiso, el cambio y la innovación.					
77	Alinean los sistemas de evaluación y reconocimiento a los valores, las iniciativas de cambio e innovación y al logro de los objetivos.					
78	Evalúan, reconocen y recompensan el cumplimiento de objetivos alineados a la estrategia, así como la participación en proyectos de cambio e innovación que implican asumir riesgos independientemente de su resultado.					
79	Alinean el diseño de los procesos a la propuesta de valor y a los requerimientos de los clientes y grupos de interés.					
80	Diseñan y mapean los procesos para el desarrollo de productos y servicios, incorporando tecnologías, herramientas y prácticas innovadoras.					
81	Garantizan que desde el diseño, los procesos no generen un impacto negativo al medio ambiente.					
82	Garantizan la flexibilidad de los procesos para dar respuesta de manera ágil, a los cambios del entorno.					

Procesos

83	Determinan y documentan los requerimientos y responsabilidades para la gestión, monitoreo, control, análisis, mejora e innovación de los procesos.					
84	Estandarizan los métodos para la ejecución, control, análisis y mejora de los procesos.					
85	Definen proyectos de innovación alineados a los objetivos estratégicos y a la voz del cliente.					
86	Evalúan los riesgos asociados a los proyectos de innovación para garantizar sus posibilidades de éxito.					
87	Garantizan una visión balanceada de corto y mediano plazo de los proyectos de innovación.					
88	Desarrollan productos y servicios innovadores y de calidad, utilizando los enfoques, las herramientas y tecnologías apropiadas.					
89	Seleccionan, alinean y administran a los socios estratégicos y proveedores de acuerdo a su contribución a los objetivos estratégicos.					
90	Definen, comunican y evalúan los requerimientos de desempeño para los socios estratégicos y proveedores.					
91	Establecen alianzas con socios estratégicos y proveedores y se conducen bajo prácticas justas.					
92	Promueven el desarrollo y reconoce el desempeño de sus socios estratégicos y proveedores.					
93	Capitalizan los medios de contacto para alinear el rediseño e innovación de los procesos con las necesidades de sus clientes.					
94	Evalúan el desempeño de sus procesos de manera sistemática.					
95	Analizan los procesos para encontrar las fuentes de variación y reducir los costos asociados a los desperdicios, llevando a cabo las acciones preventivas y correctivas necesarias.					
96	Capitalizan el análisis de los procesos y el desarrollo de equipos de trabajo para impulsar la mejora e innovación.					
97	Asignan un presupuesto para la ejecución, control, análisis e innovación de sus procesos.					

	98	Generan y seleccionan sistemáticamente, ideas internas y externas para la innovación de procesos, productos y servicios.					
	99	Realizan comparaciones referenciales con las mejores prácticas dentro y fuera de su sector.					
	100	Adoptan mecanismos para capitalizar los aprendizajes y redefinir e innovar sus procesos.					
	101	Cuentan con mecanismos y recursos necesarios para implementar los cambios e innovaciones requeridas en los procesos.					
	102	Garantizan que la mejora y la innovación de los procesos contribuya a la productividad, agilidad, flexibilidad, reducción de costos y el fortalecimiento de las capacidades.					
Adiministración del Conocimiento	103	Garantizan que los sistemas de información se caractericen por su innovación, así como por su accesibilidad, exactitud, confiabilidad, seguridad y disponibilidad para la toma de decisiones.					
	104	Recopilan la información de sus áreas clave y grupos de interés que impactan en el desempeño, su operación, la ejecución de su estrategia y la generación de valor.					
	105	Aseguran la vigencia y relevancia de la información obtenida.					
	106	Evalúan el desempeño de los sistemas de información, el conocimiento y el capital intelectual, así como el valor que generan para la toma de decisiones.					
	107	Cuentan con las competencias y las herramientas necesarias para analizar la información.					
	108	Identifican y priorizan la información para soportar la toma de decisiones en su operación y la ejecución de la estrategia.					
	109	Capitalizan el conocimiento y el aprendizaje, los gestiona, protege y hace accesibles para impulsar la mejora, la innovación y la mejor toma de decisiones.					
	110	Sintetizan los resultados de impacto social alcanzados, aportando información sobre el impacto de la organización en su comunidad.					

Resultados

111	Sintetizan los resultados de impacto social alcanzados, aportando información sobre la aportación de la organización a la sociedad.					
112	Sintetizan los resultados de impacto social alcanzados, aportando información sobre el impacto ambiental de productos, servicios, operaciones, procesos de producción, empaque y distribución.					
113	Sintetizan los resultados de capital humano alcanzados, aportando información sobre el nivel de seguridad, bienestar y satisfacción.					
114	Sintetizan los resultados de capital humano alcanzados, aportando información sobre el desarrollo del capital humano y el aprendizaje generado.					
115	Sintetizan los resultados de capital humano alcanzados, aportando información sobre el nivel de involucramiento y participación del capital humano, así como el impacto sobre los procesos de mejora e innovación.					
116	Sintetizan los resultados de la cultura de innovación alcanzados, aportando información sobre nuevos productos y servicios.					
117	Sintetizan los resultados de la cultura de innovación alcanzados, aportando información sobre nuevos mercados desarrollados por nuevos productos y servicios.					
118	Sintetizan los resultados de la cultura de innovación alcanzados, aportando información sobre innovaciones generadas desde los equipos de trabajo de la organización.					
119	Sintetizan los resultados de clientes y mercados alcanzados, aportando información sobre satisfacción y retención de clientes.					
120	Sintetizan los resultados de clientes y mercados alcanzados, aportando información sobre desempeño de productos y servicios					
121	Sintetizan los resultados de clientes y mercados alcanzados, aportando información sobre lealtad del cliente.					

122	Sintetizan los resultados de clientes y mercados alcanzados, aportando información sobre alianzas estratégicas con clientes					
123	Sintetizan los resultados de clientes y mercados alcanzados, aportando información sobre participación de mercados.					
124	Sintetizan los resultados de clientes y mercados alcanzados, aportando información sobre posicionamiento en nuevos mercados.					
125	Sintetizan los resultados de los procesos alcanzados, aportando información sobre la eficiencia y productividad en el diseño, producción y entrega de productos y servicios y los procesos de soporte requeridos.					
126	Sintetizan los resultados de los procesos alcanzados, aportando información sobre la eficiencia y productividad en la relación con proveedores y socios estratégicos.					
127	Sintetizan los resultados financieros alcanzados, aportando información sobre crecimiento de mercados.					
128	Sintetizan los resultados financieros alcanzados, aportando información sobre rendimiento sobre inversión.					
129	Sintetizan los resultados financieros alcanzados, aportando información sobre utilización de activos.					
130	Sintetizan los resultados financieros alcanzados, aportando información sobre margen de operación.					
131	Sintetizan los resultados financieros alcanzados, aportando información sobre rentabilidad por segmento de mercado/cliente.					
132	Sintetizan los resultados financieros alcanzados, aportando información sobre apalancamiento financiero.					
133	Sintetizan los resultados financieros alcanzados, aportando información sobre valor agregado por empleado.					

NOMBRE DEL TRABAJO

179_MA_Cristian Tadeo Fontes Ung .pdf

AUTOR

Cristian Tadeo Fontes Ung

RECUENTO DE PALABRAS

31630 Words

RECUENTO DE CARACTERES

177468 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

149 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.4MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 11, 2022 2:47 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 11, 2022 2:49 PM GMT-7

● 13% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 13% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)