



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

TES

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES

IXTAPALUCA

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TESIS

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL AUMENTO Y
RETENCIÓN DE CLIENTES EN PYMES CÍCLICAS Y ANTI -
CÍCLICAS

QUE PRESENTA:

ZYANYA LUZ VIVAS GONZÁLEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTORA DE TESIS:

LIZBETH COBIÁN ROMERO

IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2025



"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

COMITÉ DE REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO POR EL CONSEJO DE POSGRADO

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para el Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR QUE, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por la **Licda. Zyanya Luz Vivas González**, bajo el título "**Implementación de estrategias para el aumento y retención de clientes en PYMES cíclicas y anti-cíclicas**", hemos dictaminado que ha sido aprobada y aceptada por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

ATENTAMENTE

PRESIDENTE



Dra. Lizbeth Cobián Romero

SECRETARIO



Mtra. Laura Susana Reyes González

VOCAL



Mtra. Daniela Alejandra Bonilla Gutiérrez

VOCAL



Mtra. Coral Yatmille Figueroa Balbuena



GOBIERNO DEL
ESTADO DE
MÉXICO



ESTADO DE
MÉXICO
¡El poder de servir!

EDUCACIÓN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE

TES

TECNOLOGÍA DE ESTUDIOS SUPERIORES
IXTAPALUCA



INSTITUTO TECNOLÓGICO
NACIONAL

"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En el Estado de México, la que suscribe **Licda. Zyanya Luz Vivas González**, estudiante de la Maestría en Administración, adscrita al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **Dra. Lizbeth Cobián Romero** cede los derechos del trabajo **"Implementación de estrategias para el aumento y retención de clientes en PYMES cíclicas y anti-cíclicas"**, al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos de trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Si el permiso se otorga a algún usuario, deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

AUTORA INTELECTUAL



Licda. Zyanya Luz Vivas González



"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

En el Estado de México, la que suscribe **Licda. Zyanya Luz Vivas González**, estudiante de la Maestría en Administración, adscrita al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que se responsabiliza por la autenticidad y originalidad del contenido del presente trabajo de Tesis titulado **"Implementación de estrategias para el aumento y retención de clientes en PYMES cíclicas y anti-cíclicas"**, el cual ha sido elaborado y presentado por la obtención del grado en la Maestría en Administración.

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

AUTORA INTELECTUAL



Licda. Zyanya Luz Vivas González



DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Dedicatoria:

A Dios, por acompañarme en cada paso, fortalecerme y guiarme en cada decisión que he tomado.

A mis padres, Víctor Vicente Vivas López y María Estela Gonzalez, por su apoyo incondicional, su cariño, paciencia y amor. Por ser los mejores maestros que la vida me pudo dar; a ustedes les debo todo lo que soy y lo que he logrado.

A mi pareja, el Ingeniero Ricardo Miguel Herrera, con mucho cariño y amor. Llegaste en el momento indicado, te has convertido en un pilar fundamental y fuente de motivación.

A la familia Miguel Herrera, por acogerme con cariño, por su apoyo constante y por hacerme sentir parte de su hogar.

Agradecimientos

Al Lic. Iván de Jesús Valdez, mi gran amigo, gracias por confiar en mí desde el inicio, por permitirme conocer a fondo tu PYME *La Caminera Artesanal* y brindarme información clave para hacer realidad esta investigación.

A la Lic. Diana Mejía, por su valioso apoyo y por orientarme hacia las personas adecuadas para el desarrollo de este trabajo.

Al Lic. Miguel Cruz, representante legal de *Sistemas Hormiga*, por su tiempo y disposición al permitirme conocer el funcionamiento interno de la empresa.

Y, por supuesto, a mis docentes, gracias por su tiempo, sabiduría y acompañamiento durante todo este proceso. Su guía fue esencial para lograr este proyecto.

Contenido

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....	5
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	16
1.1 Situación Problemática	17
1.2 Planteamiento del Problema.....	18
1.3 Justificación	20
1.3.1 Justificación teórica	21
1.3.2 Justificación práctica	21
1.4 Hipótesis	22
1.4.1 Hipótesis general	22
1.4.2 Hipótesis específicas.....	23
1.5 Variables	23
1.5.1 Variables dependientes.....	23
1.5.2 Variables independientes	24
1.5.3 Tabla de variables.....	24
1.6 Objetivos	25
1.6.1 Objetivo general.	25
1.6.2 Objetivos específicos	25
1.7 Alcance y delimitación de la investigación	26
1.7.1 Delimitación	26
1.7.2 Alcance	27
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	28
2.1 Marco histórico	29
2.1.1 Estrategias	29
2.1.2 Ciclos económicos.....	45
2.1.3 Teorías de ciclos económicos.....	50
2.1.4 Crisis económicas.....	52
2.1.5 Crisis en los últimos años en México más impactantes.....	57
2.1.5 PYMES	63
2.2 Marco conceptual	66
2.2.1 ¿Qué es un ciclo económico?.....	66

2.2.2 Empresa cíclica y anticíclica	66
2.2.3 ¿Qué es una estrategia?	66
2.2.4 Herramientas para implementar una planeación estratégica	72
2.3 Marco legal	75
2.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	75
2.3.2 Código de Comercio	76
2.3.3 Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	76
2.3.4 Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) y Ley del IVA	76
2.3.5 Ley Federal del Trabajo (LFT)	76
2.3.6 Ley Federal de Protección al Consumidor	77
2.3.7 Marco Legal para Sistemas Hormiga, S.A. de C.V. (Hormiga)	77
2.3.8 Marco Legal para La Mezcalería "La Caminera Artesanal"	79
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	81
3.1 Diseño de investigación	82
3.2 Tipo de investigación	83
3.3 Población y muestra	85
3.4 Instrumentos	89
3.4.1 Instrumentos para análisis	89
3.4.2 Instrumento de recolección de datos	89
3.5 Procedimiento	93
CAPITULO IV: ANÁLISIS DIAGNÓSTICO DE SISTEMAS HORMIGA Y LA CAMINERA	95
4.1 Presentación y análisis de resultados	96
4.2 Análisis de cuestionario realizada a los empresarios de PYMES cíclicas y anti cíclicas	96
4.3 Diagnostico instrumental	105
4.3.1 Diseño de FODA para las PYMES de estudio	106
4.3.2 Diseño de MEFE para las PYMES de estudio	107
4.3.3 Diseño de MEFI para las PYMES de estudio	109
4.3.4 Diseño de las 5 fuerzas de PORTER	112
4.4 Presentación de resultados	117
4.4.1 Matriz EFE y EFI Restaurante Mezcalería " La Caminera Artesanal"	117
4.4.2 Matriz EFE y EFI Sistemas Hormiga	118

4.4.3 Análisis de las 5 fuerzas de PORTER de Restaurante Mezcalería " La Caminera Artesanal".....	118
4.4.4 Análisis de las 5 fuerzas de PORTER de Sistemas hormiga.....	121
4.5 Análisis de resultados previos	124
CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	127
5.1 Diseño del Test de identificación de la naturaleza de la PYME	129
5.1.1 Alfa de Cronbach	132
5.2 Estrategias para PYME cíclica y anti cíclica	134
5.2.1 Cuadro comparativo de estrategias para PYMES cíclicas y anticíclicas.....	134
5.2.2 Cuadro estratégico comparativo de mezcalería “La Caminera Artesanal” y Sistemas Hormiga	137
5.2.3 Estrategias para caso de estudios La mezcalería “La Caminera Artesanal”	139
5.2.4 Estrategias para caso de estudios Sistemas hormiga	140
5.3 Costos de implementación de la propuesta	142
5.3.1 Costos de implementación de La mezcalería “La Caminera Artesanal”.....	142
5.3.2 Costos de implementación de Sistemas Hormiga S.A de C.V.....	145
5.4 Discusión de resultados	166
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	168
6.1 Conclusiones	169
6.2 Recomendaciones	170
Referencias	171

Índice de Tablas

Tabla 1 Tipo de Variables	24
Tabla 2 Segmentación de población.....	86
Tabla 3	89
Tabla 4 MEFE “La Caminera Artesanal”	107
Tabla 5 MEFE "Sistemas Hormiga"	108
Tabla 6 MEFI " La Caminera Artesanal"	109
Tabla 7	110
Tabla 8 Burbuja “La Caminera Artesanal”	117
Tabla 9 Burbuja "Sistemas Hormiga"	118
Tabla 10 Referencia.....	118
Tabla 11 Fuerzas de Porter "La Caminera Artesanal"	119
Tabla 12 Referencia.....	121
Tabla 13 Fuerzas de Porter "Sistemas Hormiga"	121
Tabla 14 Fuerzas de Porter "Sistemas Hormiga"	123
Tabla 15 Diagrama de araña Fuerzas de Porter “Sistemas Hormiga”.....	123
Tabla 16 Test Prueba piloto.....	129
Tabla 17 Dimensiones cíclicas y anticíclicas	135
Tabla 18 Estrategias generales	136
Tabla 19 Cuadro comparativo de estrategias	138
Tabla 20 Adaptación	142
Tabla 21 Publicidad	143
Tabla 22 Estandarización	143
Tabla 23 Presupuesto Anual La Caminera Artesanal.....	144
Tabla 24 Costo de Inversión única	144
Tabla 25 Adaptación	145
Tabla 26 Publicidad	146
Tabla 27 Estandarización	146
Tabla 28 Presupuesto Anual.....	147
Tabla 29 KPI La Caminera Artesanal	147
Tabla 30 Cálculo de KPI	149

Tabla 31	Descripción de estrategias La Caminera Artesanal.....	150
Tabla 32	Cálculos KPI	151
Tabla 33	Descripción de estrategias.....	153
Tabla 34	Cálculos KPI	154
Tabla 35	Adaptación	154
Tabla 36	Calculo KPI	158
Tabla 37	Descripción de estrategias de Sistemas Hormiga	160
Tabla 38	Cálculos KPI	162
Tabla 39	Descripción de estrategias de estandarización	163
Tabla 40	Cálculos KPI	165

Índice de figura

Figura 1	La Caminera Artesanal.....	19
Figura 2	Sistemas Hormiga	20
Figura 3	Crecimiento Económico	61
Figura 4	Tasa de crecimiento trimestral del PIB.....	61
Figura 5	Crecimiento Económico	62
Figura 6	Recuperación del PIB en México	62
Figura 7	Evolución reciente del PIB en México	63
Figura 8	Presentación grafica de Matriz EFE EFI	74
Figura 9	Tabla de tipo de empresa.....	87
Figura 10	Validación del cálculo de la muestra con surveymonkey	88
Figura 11	Cálculo de muestra en Excel.....	88
Figura 12	Análisis de preguntas 1,3 y 4	97
Figura 13	Análisis pregunta 13 y 15 cíclica	98
Figura 14	Análisis de pregunta 13 y 15 anticíclica	98
Figura 15	Pregunta 9.....	99
Figura 16	Pregunta 10.....	99
Figura 17	Pregunta 7.....	100
Figura 18	Pregunta 8.....	101
Figura 19	Análisis de pregunta 2 y 3	102
Figura 20	Pregunta 23.....	102
Figura 21	Análisis de pregunta 2 y 12	103
Figura 22	Pregunta 12.....	104
Figura 23	Pregunta 22.....	104
Figura 24	Análisis de pregunta 2 y 22	105
Figura 25	FODA La caminera artesanal.....	106
Figura 26	FODA Sistemas Hormiga	107
Figura 27	Fuerzas de PORTER La Caminera Artesanal.....	113
Figura 28	Fuerzas de PORTER Sistemas Hormiga	115
Figura 29	Burbuja "La Caminera Artesanal".....	117
Figura 30	Burbuja "Sistemas Hormiga"	118

Figura 31	Fuerzas de Porter "la Caminera Artesanal"	120
Figura 32	Diagrama de araña Fuerzas de Porter "La Caminera Artesanal"	121
Figura 33	Parámetros de Alfa de Cronbach	132
Figura 34	Cálculo de Alfa de Cronbach con funciones de Excel	133
Figura 35	Cálculo de Alfa de Cronbach	134

RESUMEN

Esta investigación propone un modelo de estrategias diferenciadas para aumentar y retener clientes en PYMES, considerando su naturaleza cíclica o anticíclica en relación con las fases del ciclo económico. A través del análisis de dos casos —La Caminera Artesanal y Sistemas Hormiga S.A. de C.V.—, se plantea que identificar correctamente el tipo de empresa y su contexto económico permite formular estrategias más efectivas (adaptación, estandarización, publicidad o diferenciación) que incrementan la rentabilidad, captación y retención de clientes. Con un enfoque cuantitativo y mixto, se aplicaron cuestionarios a 98 emprendedores y entrevistas a dos empresarios, validando una prueba diagnóstica con un alfa de Cronbach superior a 0.70. Los resultados indican que las empresas cíclicas deben aplicar estrategias adaptativas y de publicidad según la fase económica, mientras que las anticíclicas requieren diferenciación en recesión y estandarización en crecimiento. Se concluye que el uso de estrategias alineadas al tipo de empresa mejora el desempeño empresarial, recomendando a los emprendedores planificar según su clasificación y entorno económico para evitar riesgos de cierre.

Palabras clave:

PYMES, ciclos económicos, estrategias, retención de clientes

ABSTRACT

This research proposes a model of differentiated strategies to increase and retain customers in SMEs, considering their cyclical or counter-cyclical nature in relation to the phases of the economic cycle. Through the analysis of two cases —La Caminera Artesanal and Sistemas Hormiga S.A. de C.V.—, it is suggested that correctly identifying the type of company and its economic context allows for the formulation of more effective strategies (adaptation, standardization, advertising, or differentiation) that increase profitability, customer acquisition, and retention. With a quantitative and mixed approach, questionnaires were applied to 98 entrepreneurs and interviews were conducted with two business owners, validating a diagnostic test with a Cronbach's alpha greater than 0.70. The results indicate that cyclical companies should apply adaptive strategies and advertising according to the economic phase, while counter-cyclical companies require differentiation in recession and standardization in growth. It is concluded that the use of strategies aligned with the type of company improves business performance, recommending that entrepreneurs plan according to their classification and economic environment to avoid the risk of closure.

Key words

SMEs, economic cycles, strategies, customer retention

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

La dirección estratégica desempeña un papel fundamental en el ámbito empresarial, ya que permite comprender el entorno en el que opera una organización y establecer objetivos claros para alcanzar sus metas. Este enfoque representa una ventaja significativa para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que, al aplicar principios de planeación estratégica, pueden favorecer su crecimiento en distintos momentos del ciclo económico: corto, mediano y largo plazo.

Implementar estrategias adecuadas permite a los empresarios tomar decisiones informadas y actuar con mayor certeza en sus procesos operativos. Contar con un plan estratégico no solo mejora el desempeño organizacional, sino que constituye una herramienta esencial para la supervivencia y consolidación empresarial.

Asimismo, es crucial comprender los ciclos económicos que atraviesan el país, el estado, el municipio o la localidad donde se ubica la PYME. En México, la escasa educación financiera representa una barrera considerable para la generación de riqueza, especialmente entre emprendedores que inician negocios sin una comprensión profunda del entorno económico.

La persona promedio trabaja sin parar para sobrevivir, tienen que vivir con limitantes explotando el cuerpo y la mente día tras día hasta que, de repente, un golpe de suerte llega a sus vidas, por un motivo cualquiera, esta persona obtiene una cantidad adecuada de dinero, la cual busca invertir para poder dejar atrás la crisis económica en la que vive continuamente. Normalmente, la persona promedio piensa automáticamente en colocar un negocio, el pequeño emprendedor cree que, si realiza una inversión en un producto o negocio considerando solamente las necesidades que cree que existen en el área objetivo, este florecerá para su beneficio.

De hecho, según un censo realizado, “cada 100 negocios que se crean anualmente en México, 31 fracasan antes del primer año y otros 21 cierran antes de cumplir el segundo, lo que evidencia la magnitud del problema.” (DocuSign Contributor, 2019, DOCUSING)

Las PYMES son particularmente vulnerables a los efectos de los ciclos económicos, ya que operan en un contexto de constantes fluctuaciones. Por ello, resulta imprescindible que los emprendedores comprendan mejor la dinámica económica nacional y local para diseñar estrategias que les permitan anticiparse a los cambios y tomar decisiones más acertadas.

1.2 Planteamiento del Problema

Todas las empresas enfrentan periodos de crecimiento y decrecimiento económico, los cuales no siempre ocurren en las mismas fechas ni responden a una estacionalidad uniforme. Esto obedece a las diferentes etapas del ciclo económico que atraviesa cada organización.

“Un ciclo económico se define como una serie de fases sucesivas por las que transita la economía —expansión, auge, recesión y recuperación—”(Arias, 2020, economipedia). En concordancia con este concepto, las PYMES también pueden clasificarse en función de su comportamiento frente a dichos ciclos. Las empresas cíclicas, por ejemplo, experimentan crecimiento cuando la economía está en expansión y sufren contracción durante las recesiones.

Por el contrario, las empresas anticíclicas presentan un comportamiento inverso: pueden crecer durante fases de recesión económica, ya que ofrecen productos o servicios de primera necesidad, menos sensibles a los cambios en el poder adquisitivo de los consumidores. Estas empresas tienden a verse más afectadas durante las fases de auge, cuando la oferta es alta y la demanda se fragmenta.

Esta investigación analiza dos casos concretos:

Mezcalería “La Caminera Artesanal”, una empresa cíclica del sector restaurantero que no ofrece productos esenciales y cuyos ingresos fueron afectados significativamente durante la pandemia, reflejando su vulnerabilidad en fases de estancamiento económico. A pesar de haber nacido en este periodo, su rentabilidad fue apenas del 7%, sin alcanzar el retorno de inversión esperado.

Figura 1

La Caminera Artesanal



Nota: Emblema de “La Caminera Artesanal” de Iván Valdés, 2020

Sistemas Hormiga S.A. de C.V., una empresa del sector metalmecánico especializada en la fabricación y mantenimiento de grúas viajeras. Aunque tiene características cíclicas, también muestra elementos anticíclicos, ya que depende en parte de inversión extranjera y atiende a industrias esenciales. Con más de 40 años de trayectoria, tres sucursales y dos plantas (una de ellas con infraestructura de vanguardia), representa un caso híbrido que requiere estrategias diferenciadas.

Figura 2
Sistemas Hormiga



Nota: Grúa viajera planta Monterrey, de Sistemas Hormiga, 2013

Con base en lo anterior, resulta esencial que los emprendedores conozcan la naturaleza económica de su negocio (cíclico o anticíclico), con el fin de diseñar estrategias efectivas que respondan adecuadamente a las fases del ciclo económico.

Es así que partir de lo mencionado, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera influye el conocimiento del tipo de PYME (cíclica o anticíclica) en la formulación e implementación de estrategias efectivas de crecimiento y retención de clientes, dentro del marco de los distintos ciclos económicos?

1.3 Justificación

A lo largo de los años se ha estudiado la historia de las etapas de los ciclos económicos; es de suma importancia comprenderlos, para poder tener un amplio panorama de cómo funcionan tanto los ciclos de una empresa y los ciclos económicos. Las empresas cíclicas que van de la mano con las etapas del ciclo económico, por lo regular suelen ser empresas de productos que pasan a segundo término, es decir, no son esenciales para la vida del ser humano y se ve muy reflejado el costo beneficio de la economía. Dichas empresas se ven perjudicadas cuando las etapas de la economía se encuentran en recesión o depresión afectándolas, al grado que en ocasiones cierran.

Por otra parte, hay empresas anticíclicas, estas son todo lo contrario que ciclas ya que ofrecen productos de primera necesidad en su mayoría y estas se ven afectadas en otros periodos distintos, por ejemplo, cuando la etapa del ciclo económico es expansión y auge, se ven afectadas por la sobre oferta.

Asimismo, es importante implementar estrategias y analizar los contextos internos y externos de cada PYME, con la finalidad de sacarlas de un océano rojo y pasarlas a un océano azul, mencionado por W. Chan Kim Y Renée Mauborgne (2005) en el libro estrategias de océano azul para su crecimiento, según sea el tipo de PYME. (p.26)

1.3.1 Justificación teórica

Esta investigación tiene la calidad de conocer que es un ciclo económico y una empresa cíclica y anticíclica, para efectuar estrategias adaptativas, estandarizadas, publicidad y otras, a partir de un análisis interno y externo para el fortalecimiento y crecimiento de las PYMES.

1.3.2 Justificación práctica

Esta investigación se centra en PYMES, pues son las afectadas en los ciclos económicos, que también inciden en México, sin tener mayor apoyo u orientación sobre estrategias para salvar sus emprendimientos. Es importante, que toda PYME cuente con un plan estratégico, para el crecimiento de su cartera de clientes.

En esta investigación, aunque se analizó a varias PYMES, nos centraremos en dos de ellas; cíclica la mezcalería “La caminera Artesanal” y anticíclica “Sistemas Hormiga S.A” con la implementación de plan estratégico adaptativo, estandarizados, publicidad y otros; la finalidad es darles a los empresarios las herramientas para aprovechar las 4 etapas del ciclo económico por lo que atraviesa la localidad donde radican.

1.4 Hipótesis

La identificación del ciclo económico a nivel nacional, estatal y local es crucial para la gestión de PYMES, las empresas deben adoptar sus estabilidades según su tipo y el ciclo económico en el que operan, con el fin de garantizar la retención y captación de clientes, minimizando así el riesgo de cierre

Las empresas cíclicas como restaurante, bebidas y artículos de temporada requieren estrategias de adaptación en productos en la etapa del ciclo económico de recesión para retención de clientes y de estrategia publicitaria para aumento de clientes en etapas de expansión.

Las empresas anticíclicas tipo tiendas con artículos o servicios de primera necesidad, requieren formular estrategias de diferenciación de producto y publicidad para la etapa de recesión económica para atracción de clientes y en crecimiento económico requiere estrategias de estandarización para retención de los mismos.

1.4.1 Hipótesis general

La identificación precisa del tipo de PYME (cíclica y anticíclica), junto con el análisis de la fase del ciclo económico en la que opera, permite la formulación e implementación de estrategias diferenciadas (adaptativa, de publicidad, estandarización o diferenciación), que contribuya significativamente al incremento en la retención y captación de clientes, así como a la mejora de la rentabilidad en empresa como Sistemas Hormiga S.A. de C.V. y La Caminera Artesanal.

Si el test diagnostico diseñado para identificar la naturaleza cíclica o anticíclica de las PYMES presenta un coeficiente Alfa de Cronbach igual o superior a 0.70, entonces puede considerarse un instrumento confiable para su aplicación en contextos empresariales, permitiendo clasificar adecuadamente a las empresas y orientar la selección de estrategias diferenciadas.

1.4.2 Hipótesis específicas

1. Si los empresarios identifican correctamente la naturaleza cíclica o anticíclica de su empresa mediante un test diagnóstico validando, podrán seleccionar estrategias alineadas al ciclo económico vigente, mejorando su toma de decisión estratégica.
2. Si los empresarios aplican un test diagnóstico validando estrictamente, podrán identificar de manera precisa la naturaleza cíclica o anticíclica de su empresa, lo cual facilitará la selección de estrategias adecuadas alineadas al comportamiento económico, mejorando así la toma de decisiones estratégicas
3. Si las pymes cíclicas como La Caminera Artesanal, implementan estrategias de adaptación de productos durante la fase de recesión y estrategias publicitarias en fase de expansión lograrán incrementar significativamente la captación de clientes.
4. Si las pymes anti cíclicas, como Sistemas Hormiga, aplican estrategias de diferenciación durante la recesión y estrategias de estandarización en etapas de crecimiento económico, lograrán incrementar su retención de clientes y mejorar su posicionamiento en el mercado.
5. Si el test diagnóstico diseñado para identificar la naturaleza cíclica o anticíclica de las PYMES presentan un coeficiente alfa de Cronbach igual o superior a 0.7 entonces puede considerarse un instrumento confiable para su aplicación en contextos empresariales permitiendo clasificar adecuadamente a las empresas y orientar la selección de estrategias diferenciadas

1.5 Variables

1.5.1 Variables dependientes

Son los efectos esperados de esas decisiones estratégicas: captación, retención y rentabilidad. Las variables dependientes del estudio representan los efectos esperados o los resultados que se pretenden explicar, predecir o

mejorar a partir de las condiciones estratégicas y económicas definidas por las variables independiente. Estas variables permiten medir el impacto que tienen el tipo de PYME, el ciclo económico y las estrategias implementadas sobre el desempeño de las empresas en estudio.

1.5.2 Variables independientes

Son las que el investigador puede observar, medir o caracterizar como factores que inciden sobre los resultados: tipo de empresa, contexto económico y estrategia aplicada. En esta investigación la variable independiente se refiere a los factores que actúan como antecedentes o determinantes clave en el diseño de las estrategias empresariales. Estas variables no dependen de los resultados, sino que constituyen los elementos que coma en función de su naturaleza, influyen directamente sobre la toma de decisiones estratégicas dentro de las pymes objeto de análisis.

1.5.3 Tabla de variables

Tabla 1
Tipo de Variables

Tipo de variable	Nombre de la variable	Descripción funcional en la hipótesis
Dependiente	Retención de clientes	Capacidad de mantener a los clientes actuales a lo largo del tiempo.
Dependiente	Captación de nuevos clientes	Incremento de la cartera de cliente como resultado de la implementación estratégica adecuada

Dependiente	Rentabilidad empresarial	Incremento de indicadores financieros clave (utilidad, ROI, margen operativo)
Independiente	Tipo de PYME	Clasificación de la empresa como cíclica o anticíclica, con base en su comportamiento frente al entorno económico
Independiente	Fase del ciclo económico	Etapa actual de la economía (auge, recesión, recuperación o expansión) que incide en el comportamiento del mercado
Independiente	Estrategias diferenciadas implementadas	Tipo de estrategia aplicada según el tipo de PYME y las fases del ciclo (adaptación, diferenciación, publicidad, estandarización)

Nota: Elaboración propia, referencia de investigación, 2023

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general.

Diseñar un modelo de estrategias diferenciadas para el crecimiento y la retención de clientes en PYMES, considerando su naturaleza cíclica o anticíclica y su comportamiento frente a las distintas fases del ciclo económico, con base en el análisis de dos casos de estudio: Sistemas Hormiga S.A. de C.V. y la Mezcalería “La Caminera Artesanal”.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el comportamiento estratégico de las PYMES cíclicas y anticíclicas mediante la aplicación de cuestionarios a 98 emprendedores y la realización de

entrevistas a dos empresarios ejemplares, utilizando herramientas gráficas para la visualización de resultados en un periodo de seis meses.

2. Analizar las características organizacionales y económicas de empresas cíclicas y anticíclicas mediante la aplicación de herramientas de análisis estratégico como FODA, MEFE, MEFI y las cinco fuerzas de Porter.

3. Diseñar y validar un test diagnóstico para identificar la naturaleza cíclica o anticíclica de las PYMES, a través de una prueba piloto y su validación estadística mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

4. Identificar las estrategias de adaptación, diferenciación, publicidad y estandarización más eficaces para empresas cíclicas y anticíclicas, tomando en cuenta su comportamiento frente a las distintas fases del ciclo económico, durante el segundo trimestre de 2025.

5. Desarrollar un modelo de planificación estratégica personalizado para las empresas de estudio —Sistemas Hormiga y La Caminera Artesanal—, que contribuya a incrementar en sus indicadores de rentabilidad durante las distintas etapas del ciclo económico.

1.7 Alcance y delimitación de la investigación

1.7.1 Delimitación

Este proyecto se realizará en un periodo de 3 años que comprende del 2022 hasta el 2025, el cual se financiará con un presupuesto propio, mismo que será destinado a la investigación, recolección de información y formación académica, entre otros gastos que surgen dentro de la investigación. En la ejecución de estrategias, estas serán financiadas por los emprendedores, y será hasta ese momento que decidan cuanto capital utilizarán. Dentro de la investigación se consideran dos empresas como objeto de estudio zona centro; una con giro

anticíclico y la otra con giro cíclico. La primera es una PYME completamente cíclica, mientras que la segunda es de una PYME híbrida es decir con características tanto cíclicas como anticíclicas y se enfocará el caso de estudio en la parte anticíclica con la actividad de servicios.

1.7.2 Alcance

El presente estudio tiene como alcance el diseño de estrategias diferenciadas —de adaptación, publicidad, diferenciación y estandarización— aplicables a PYMES cíclicas y anticíclicas, con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado y su capacidad para retener y atraer clientes en función de las distintas fases del ciclo económico.

Estas estrategias se desarrollarán a partir de un diagnóstico integral de las empresas objeto de estudio, y serán diseñadas considerando tanto su naturaleza económica como el contexto local, estatal y nacional en el que operan. El modelo propuesto podrá ser implementado por los empresarios en cualquier etapa del ciclo económico, siempre que se haya identificado previamente el tipo de PYME que dirigen.

Asimismo, se busca que las estrategias sean replicables para otras PYMES con características similares, promoviendo una cultura de planeación estratégica basada en el conocimiento del entorno económico y la naturaleza de cada unidad de negocio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico

El presente marco histórico ofrece una visión integral de los fundamentos teóricos y contextuales que sustentan esta investigación, centrada en la implementación de estrategias para el aumento y retención de clientes en PYMES cíclicas y anticíclicas. Para ello, se abordan diversos elementos clave como la evolución del pensamiento estratégico, los ciclos económicos y las crisis que han marcado la historia económica global y nacional, así como el surgimiento y la relevancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el desarrollo económico.

Se analizan las principales contribuciones teóricas de autores como Peter Drucker, Michael Porter, Igor Ansoff, entre otros, quienes han influido de manera significativa en el campo de la dirección estratégica y el posicionamiento empresarial. Asimismo, se examinan los ciclos económicos y sus repercusiones en el comportamiento organizacional, considerando tanto las teorías clásicas como las aportaciones de economistas como Joseph Schumpeter y Nikolai Kondratieff.

Finalmente, se expone el papel de las PYMES a lo largo del tiempo y su vulnerabilidad frente a los cambios en el entorno macroeconómico, destacando su importancia en la economía mexicana. Este recorrido histórico permite contextualizar los desafíos que enfrentan estas empresas y justifica la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas según su naturaleza cíclica o anticíclica.

2.1.1 Estrategias

Según lo publicado por

J. Giraldo y S. Palomino, (2017), para una empresa cíclica identifican los modelos más adecuados para dicha empresa, en donde analizan a:

Peter Drucker (2017)

- Quien enfatiza la importancia de un proceso continuo en la toma de decisiones organizacionales, sugiriendo que estas deben ser sistemáticas y basadas en un profundo conocimiento del futuro. Su definición de planeación estratégica destaca la necesidad de medir resultados y compararlos con las expectativas.

Michael E. Porter (2017)

- Define la estrategia competitiva como acciones ofensivas o defensivas que una empresa toma para posicionarse en el mercado. Introduce las cinco fuerzas competitivas que afectan el rendimiento empresarial y propone tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Fred David (2017)

- Lo describe con la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que permitan a una organización alcanzar sus objetivos. Su enfoque se centra en aprovechar oportunidades y crear nuevas para el futuro.

Philip Kotler (2017)

- Hace refiere a la planificación estratégica como un proceso adaptativo que busca alinear las funciones empresariales con el entorno, enfatizando la importancia de decidir hoy para alcanzar objetivos futuros.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2017)

- Plantea que la planificación estratégica debe ser guiada por líderes que establezcan procedimientos claros para alcanzar los objetivos organizacionales. Resaltan la importancia de tomar decisiones alineadas con los valores empresariales. (p. planeación estratégica)

Por otro lado, en la investigación acerca de Peter Drucker (2024)

A. Gutiérrez (2024), Peter Drucker propone que los objetivos empresariales deben centrarse en aprovechar oportunidades en lugar de resolver problemas para lograr la efectividad, ya que son estas oportunidades las que impulsan el crecimiento y desarrollo de las empresas. Su libro “Dirección por objetivos” fue pionero en abordar lo que hoy se conoce como la ‘Estrategia de negocios’, destacando la importancia de tener metas claras y bien definidas para alcanzar el éxito en el mundo empresarial.

Menciona la teoría de Peter Drucker se centra en la idea de que los trabajadores deben asumir responsabilidades de dirección empresarial,

como la estructuración del trabajo y la distribución de tareas importantes, así como cuestiones cotidianas como las vacaciones, los turnos y los beneficios.

Peter F. Drucker (2024) es considerado uno de los mayores expertos en gestión empresarial del siglo XX, y sus enseñanzas siguen siendo relevantes en la actualidad. Las claves del éxito empresarial según Drucker se centran en la importancia de la innovación, la eficiencia y la adaptabilidad. Drucker creía que las empresas deben estar constantemente evolucionando y mejorando para sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Una de las claves del éxito empresarial según Peter F. Drucker (2024) es la importancia de la planificación estratégica. Drucker enfatizaba la necesidad de establecer objetivos claros y medibles, y de desarrollar un plan de acción para alcanzarlos. Según Drucker, una empresa sin una estrategia clara está condenada al fracaso, ya que carece de dirección y enfoque.

Otra clave del éxito empresarial según Peter F. Drucker (2024) es la importancia de la gestión eficaz de las personas. Drucker creía que los empleados son el activo más valioso de una empresa, y que una gestión efectiva de los recursos humanos es esencial para el éxito empresarial. Drucker abogaba por la creación de un ambiente de trabajo positivo y motivador, donde los empleados se sientan valorados y puedan alcanzar su máximo potencial.

Las estrategias de Peter F. Drucker (2024) para el éxito empresarial ofrecen un enfoque claro y efectivo para alcanzar los objetivos de una organización. Al priorizar la innovación, la eficiencia y la adaptabilidad, las empresas pueden seguir el camino hacia el crecimiento sostenible y la excelencia en un mercado competitivo. Implementar estas estrategias no solo mejora la productividad y la rentabilidad, sino que también fomenta una cultura

organizacional sólida y comprometida con la excelencia. Con la aplicación adecuada de las enseñanzas de Drucker, cualquier empresa puede alcanzar el éxito deseado en el mundo empresarial actual. (p. Estrategias clave de Peter, 2024)

Basándonos en la investigación con respecto a las estrategias de Michael Porter (2023)

D. Santos (2023). Las estrategias genéricas de Porter son herramientas de negocios diseñadas por Michael Porter, las cuales buscan que una empresa obtenga ventajas competitivas en el mercado donde se desarrolla. Su objetivo principal es que las organizaciones se diferencien de otras compañías y así, aseguren su permanencia en dicho sector, lo que prolongará su ciclo de vida.

Las estrategias genéricas de Porter son útiles para que las empresas destaquen en su industria o mercado porque estas se enfocan en hallar opciones estratégicas de negocio que les puedan dar una ventaja efectiva en la competencia de un mercado particular.

También les permiten definir y dirigir los recursos y esfuerzos para desarrollar planes y tácticas para competir de forma exitosa.

Al elegir una estrategia genérica de Porter, una organización identifica su posición en el mercado y aprovecha sus fortalezas para estar a la vanguardia.

A) Liderazgo en costos

Dicha estrategia se centra en ofrecer productos o servicios a un precio más bajo que los competidores, mientras se mantiene una calidad comparable. La idea es ganar una cuota de mercado al atraer a clientes que buscan el mejor valor por su dinero. Para tener éxito con esta estrategia, es importante optimizar la eficiencia en la cadena de suministro, producción y distribución, así como monitorear de cerca los costos en todos los aspectos del negocio.

B) Diferenciación

La diferenciación consiste en vender productos o servicios únicos que se diferencian de los competidores en algún aspecto importante para los clientes. Para aplicarla, se necesita invertir en investigación y desarrollo; marketing y publicidad y en construir una marca sólida y reconocida.

C) Enfoque

Esta herramienta busca enfocarse en un segmento de mercado particular, en lugar de tratar de conquistarlo todo. Por lo general, se fija en un nicho concreto en el que la empresa puede destacar porque la idea es ganar cuota de mercado al satisfacer las necesidades y deseos específicos de un grupo de clientes particularmente importante o desatendido. Si deseas implementar esta estrategia, es fundamental que comprendas bien las necesidades y deseos del segmento de mercado que elegiste y adaptes tu producto o servicio para satisfacerlo.

Esta estrategia, se divide en dos enfoques:

1. Enfoque en costos (segmentación de bajo costo)

Esta estrategia implica dirigirse a un segmento de mercado particular y ofrecer productos o servicios a un precio más bajo que los competidores que atienden a ese mismo segmento. La empresa busca ser el líder en costos dentro de ese segmento específico, optimizando sus operaciones para lograr eficiencias y reduciendo los costos en toda la cadena de valor. Ejemplos de empresas que emplean esta estrategia incluyen marcas de supermercados de descuento y aerolíneas de bajo costo.

2. Enfoque en diferenciación (segmentación de diferenciación):

En esta estrategia, la empresa se enfoca en satisfacer las necesidades de un segmento particular del mercado ofreciendo productos o servicios únicos y

distintivos. La diferenciación puede lograrse a través de características de producto, diseño, marca, servicio al cliente u otros atributos que agreguen valor percibido para los clientes en ese segmento específico. Ejemplos de empresas que emplean esta estrategia incluyen marcas de lujo en moda, automóviles de alta gama y servicios de catering personalizados.

Las estrategias genéricas de Porter ofrecen un marco claro para que las empresas comprendan las diferentes formas en que pueden posicionarse en su industria. Ayudan a las empresas a definir una dirección estratégica clara y a tomar decisiones coherentes sobre cómo competir en el mercado.

1) Diferenciación y creación de valor

Las estrategias genéricas permiten a las empresas diferenciarse de la competencia al ofrecer algo único o distintivo a los clientes. Esto puede llevar a la creación de valor tanto para la empresa como para sus clientes, ya que los clientes pueden estar dispuestos a pagar un precio más alto por productos o servicios que perciben como superiores o únicos.

2) Sostenibilidad competitiva

Al seguir una de las estrategias genéricas de Porter de manera efectiva, una empresa puede construir una ventaja competitiva sostenible en su industria. Esto significa que la empresa está mejor posicionada para resistir las presiones competitivas a largo plazo y mantener o incluso aumentar su participación en el mercado.

Elegir la estrategia de Porter adecuada para un negocio requiere un análisis cuidadoso de varios factores internos y externos que afectan a la empresa.

- Evalúa el entorno competitivo: comprender el entorno competitivo de tu industria es fundamental. Analiza a tus competidores directos e identifica sus fortalezas, debilidades y estrategias actuales. Esto te

ayudará a identificar posibles brechas en el mercado y oportunidades para diferenciarte.

- Conoce a tus clientes: realiza investigaciones de mercado para comprender las necesidades, preferencias y comportamientos de tus clientes. Identifica los segmentos de mercado más atractivos y valiosos para tu negocio. Esto te ayudará a determinar si debes enfocarte en ofrecer precios bajos, productos o servicios únicos, o una combinación de ambos.
- Evalúa tus recursos y capacidades: analiza tus recursos internos, incluyendo capital, talento humano, tecnología y capacidad de producción. Evalúa tus capacidades distintivas y ventajas competitivas que podrían respaldar una estrategia específica, como una cadena de suministro eficiente, capacidad de innovación o experiencia en servicio al cliente.
- Considera el ciclo de vida del producto o servicio: dependiendo del ciclo de vida del producto o servicio que ofreces, ciertas estrategias pueden ser más apropiadas en diferentes etapas. Por ejemplo, en la etapa de introducción del producto, podrías enfocarte en la diferenciación para destacarte en un mercado emergente. Mientras que, en etapas posteriores, podrías cambiar hacia una estrategia de liderazgo en costos para mantener márgenes de ganancia sólidos.
- Identifica las tendencias del mercado y las oportunidades emergentes: mantente al tanto de las tendencias del mercado, los cambios en la tecnología, la regulación gubernamental y otros factores que puedan afectar tu industria. Estar al tanto de estas tendencias te ayudará a anticipar cambios en la demanda del mercado y a ajustar tu estrategia en consecuencia.
- Realiza un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades): evalúa tus fortalezas internas y oportunidades externas junto con tus debilidades internas y amenazas externas. Esto te dará una visión más completa de tu posición competitiva y te

ayudará a identificar la estrategia de Porter que mejor se alinee con tus capacidades y el entorno competitivo.

- Elige la estrategia más adecuada: después de considerar todos estos factores, elige la estrategia genérica de Porter que mejor se adapte a tu negocio y te brinde la mejor oportunidad de éxito a largo plazo. Recuerda que la estrategia elegida debe ser coherente con los recursos y capacidades de tu empresa, así como con las necesidades y preferencias de tus clientes. (p. Blog hubspot estrategias genericas de porter)

Así mismo J. Pintor, (2023) menciona que Michael Porter (2023), un destacado académico y consultor empresarial, desarrolló una serie de estrategias en 1985. Desde entonces, se han convertido en una referencia clave en la gestión empresarial. Las estrategias competitivas de Porter se centran en ayudar a las empresas a identificar y aprovechar las oportunidades de mercado, así como a superar a sus competidores. (p. tamina Marketing)

Las estrategias competitivas según Porter, son un conjunto de herramientas tanto ofensivas como defensivas, que ofrecen a las empresas oportunidades para afrontar situaciones de manera efectiva y obtener una posición dominante en el mercado.

Dichas estrategias competitivas también resultan un conjunto de cualidades, habilidades o recursos que distinguen a una empresa de sus competidores en el mercado. Esta ventaja puede ser una herramienta importante para el éxito y rentabilidad de la empresa, ya que le permite diferenciarse de sus competidores y atraer a un mayor número de clientes.

3) Estrategias de costos

Consiste en alcanzar los costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados, persiguiendo de este modo economías de escala. Se basa en la premisa de vender productos o servicios a un precio inferior al de la competencia indistintamente de la calidad del mismo. Una compañía que logra establecer la estrategia de costes consigue la ventaja competitiva de liderazgo en costes de la industria en la que opera.

Algunos ejemplos actuales de empresas que utilizan estrategias de costos son:

- *McDonald* 's logra reducir los costos no solo cuando se trata de materias primas y recursos humanos optimizados, sino que, también son capaces de producir y entregar la comida lo más rápido posible. De esta manera, pueden servir a más clientes en comparación con sus competidores en la misma cantidad de tiempo.

4) Estrategias de diferenciación

Supone la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado. Estas características pueden ser: diseño, utilidad, imagen de marca, servicio al cliente, etc.

Existen ciertos riesgos asociados a la estrategia de diferenciación, como el hecho de que la competencia pueda copiar la característica única y los consumidores no perciban la propuesta de valor.

Algunas empresas que utilizan estrategias de diferenciación son:

Indítex es un ejemplo de diferenciación en la industria textil. Con la estrategia revolucionaria de la moda rápida y sus diseños únicos, hacen que la marca sea valorada positivamente y se perciba como exclusiva en el mercado.

5) Estrategia de enfoque o segmentación

Mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación, y de este modo mejorar su eficiencia. Algunas estrategias de enfoque pueden ser: mercados geográficos, productos o grupo de clientes.

La estrategia de enfoque se basa en la idea de que, al concentrar todas las fuerzas en un único segmento, la empresa podrá aportar más valor al canal de distribución. Aunque es cierto que esta estrategia, en principio, no permitirá a la empresa crecer a grandes niveles, pero sí permitirá establecer posiciones sólidas en el mercado.

6) Matriz Ansoff

D. Santos (2024) menciona que la matriz de Ansoff 2024 se erige como una herramienta estratégica fundamental. Concebida por Igor Ansoff en la década de 1950, esta matriz ofrece un enfoque estructurado para explorar las diversas estrategias de expansión disponibles para las empresas.

Desde la exploración de nuevos mercados hasta el desarrollo de productos innovadores, la Matriz Ansoff proporciona un marco sólido para la toma de decisiones estratégicas que impulsan el éxito empresarial. En este artículo, examinaré detalladamente cómo esta herramienta puede ayudar a las empresas a navegar por un entorno en constante evolución y a capitalizar nuevas oportunidades de crecimiento empresarial.

También conocida como matriz producto-mercado o vector de crecimiento, la matriz de Ansoff es una herramienta de toma de decisiones que ayuda a ver todas las direcciones que una compañía puede seguir para avanzar y crecer.

La Matriz Ansoff ofrece cuatro estrategias clave que una empresa puede emplear para su crecimiento y expansión. Estas estrategias se clasifican en penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación.

- Penetración de mercado: esta estrategia se centra en aumentar la participación en el mercado actual con los productos o servicios existentes. Imagina una empresa de café que busca aumentar sus ventas vendiendo más tazas de café a los clientes habituales. Aquí, el enfoque está en aprovechar al máximo la base de clientes existente y fortalecer la presencia en el mercado actual.
- Desarrollo de productos: aquí, la empresa busca introducir nuevos productos o mejorar los existentes para satisfacer las necesidades de su mercado actual. Por ejemplo, una compañía de teléfonos inteligentes podría lanzar una nueva línea de teléfonos con características mejoradas o introducir un producto complementario, como auriculares inalámbricos. Esta estrategia implica innovación y puede ayudar a mantener el interés de los clientes existentes y atraer nuevos segmentos de mercado.
- Desarrollo de mercados: en esta estrategia, la empresa busca expandirse hacia nuevos segmentos de mercado, ya sea geográficamente o demográficamente. Por ejemplo, una empresa de moda que decide entrar en mercados internacionales o dirigirse a un nuevo grupo demográfico, como los jóvenes adultos. Esta estrategia implica explorar nuevas oportunidades fuera del mercado actual y puede ayudar a diversificar el riesgo y aumentar el potencial de crecimiento.

- **Diversificación:** la diversificación implica expandirse hacia nuevos mercados o industrias no relacionadas con los productos o servicios existentes. Por ejemplo, una empresa de tecnología que incursiona en el sector de la salud con dispositivos médicos innovadores. Esta estrategia conlleva un mayor riesgo, pero también puede ofrecer recompensas significativas al abrir nuevas fuentes de ingresos y oportunidades de crecimiento.

La matriz de Ansoff fue creada por el ruso Igor Ansoff en 1957. Él fue un matemático y economista experto en administración estratégica de empresas. Su conocimiento en esa área lo llevó a ser profesor en varias universidades internacionales y a asesorar a muchas organizaciones, como Philips, General Electric e IBM.

Cuando creó esta herramienta, buscaba ayudar a las compañías a encontrar oportunidades de crecimiento enfocadas en los productos que ofrecen y en los mercados. La historia es larga, pero si lleva tanto tiempo vigente es porque ha funcionado para cientos de negocios.

La matriz de Ansoff sirve para identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. Además, este instrumento de análisis estratégico es muy útil para:

Ofrece un marco valioso para empresas que enfrentan diversas situaciones estratégicas.

A) Producto commodity

Cuando tu producto apenas agrega valor adicional y corre el riesgo de convertirse en un commodity, la Matriz Ansoff puede ser crucial. Te ayuda a explorar la diversificación hacia nuevos mercados o el desarrollo de productos que agreguen valor y te diferencien de la competencia. Por ejemplo, si estás en un mercado saturado donde el precio es el único factor

diferenciador, considera expandirte hacia segmentos de mercado no explorados o desarrollar productos con características únicas.

B) Pérdida de Cuota de Mercado y/o Facturación

Si notas una disminución en tu cuota de mercado o en la facturación, es momento de evaluar nuevas estrategias de crecimiento. La Matriz Ansoff te permite explorar opciones como la penetración en nuevos mercados o el desarrollo de productos innovadores para recuperar la posición perdida. No esperes a que la situación empeore; actúa proactivamente para mantener tu competitividad y rentabilidad empresarial.

C) Exceso de Liquidez

Si tu empresa cuenta con exceso de liquidez, la Matriz Ansoff te ayuda a aprovechar esa capacidad financiera para expandirte o diversificar tu cartera de productos. Considera la posibilidad de ingresar a nuevos mercados o desarrollar nuevos productos y servicios que complementen tu oferta actual. Las empresas tecnológicas suelen beneficiarse especialmente de esta estrategia, ya que pueden invertir en investigación y desarrollo para mantenerse a la vanguardia de la innovación y diversificar su cartera de productos. (Diego santos, 2024, p. Blog hubspot estrategias genericas de porter)

La página Blog Rockcontent (2019) señala lo siguiente acerca de Igor Ansoff.

De origen ruso, Igor Ansoff fue un profesor de ingeniería y matemáticas que vivió desde el principio hasta mediados del siglo XX.

Se lo conoce como el padre de la gestión estratégica y también de la matriz que lleva su nombre.

Si bien, los pioneros de la administración como Taylor, Fayol y mayo, tenían la visión de que una empresa debería encontrar soluciones a sus problemas

de crecimiento en su interior, Ansoff tenía una visión diferente: creía que las organizaciones debían mirar su contexto para mejorar sus prácticas y crecer.

De este modo, el profesor elaboró una matriz capaz de diseñar caminos para el desarrollo de la empresa teniendo en cuenta, al mismo tiempo, su macro realidad. La matriz de Ansoff tiene un diseño muy simple y consiste básicamente en dos ejes: mercados y productos.

La idea de Igor Ansoff fue cruzar estos elementos para crear nuevas oportunidades para la organización, así como para explotar mejor las que ya existen.

La base de su razonamiento es la expansión y diversificación de la empresa. Según la matriz de Ansoff, los mercados pueden ser nuevos o existentes, y los productos también pueden ser nuevos o existentes. De esta combinación de variables, hay 4 escenarios que resultan en 4 estrategias posibles.

1. Penetración del mercado

Es la combinación de un mercado existente con un producto existente. En este caso, el principal objetivo de la empresa es conquistar una mayor participación de mercado, capturar a los clientes de los competidores y retener a sus propios consumidores.

Esto es lo que sucede cuando una agencia de marketing se reúne con empresas que ya contratan el servicio de otra agencia en un intento de convencerlos de que su servicio es mejor y más ventajoso.

2. Desarrollo del mercado

Aquí tenemos la combinación de un nuevo mercado con los productos existentes. La idea en esta estrategia es llevar los productos que ya ofrece la empresa a otros mercados. Abrir una nueva tienda en una ciudad diferente

es un buen ejemplo de desarrollo del mercado. La internacionalización empresarial también se ajusta a esta estrategia.

3. Desarrollo de producto

Este es el escenario que resulta de combinar un mercado existente con nuevos productos. Es decir, la compañía ofrecerá a su mercado habitual una nueva gama de productos o servicios en un intento por satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores y fidelizarlos.

Cuando una agencia de publicidad offline abre un departamento de Inbound Marketing y ofrece servicio a su base de clientes, por ejemplo, está adoptando una estrategia de desarrollo de productos.

4. Diversificación

Finalmente, tenemos una combinación de un nuevo producto y un nuevo mercado. De todos, quizás este es el escenario que representa el mayor riesgo para la empresa, ya que ambas variables son desconocidas.

Un ejemplo puede ser una agencia de publicidad latinoamericana que operará en el mercado español ofreciendo servicios de Marketing Digital. En estos casos, además de desarrollar un nuevo producto, la empresa debe dedicar esfuerzos y recursos a la buena comunicación de su presencia en el nuevo mercado. Esta es la mejor manera de ganar credibilidad y obtener los primeros clientes.

Aún dentro de la diversificación, hay dos tipos que pueden ser explorados por la estrategia de la organización:

a) Diversificación relacionada

Cuando hay sinergia entre el modelo de negocio actual de la empresa, el nuevo producto y el mercado. Como en el ejemplo que citamos anteriormente.

b) Diversificación no relacionada

En estos casos, no hay sinergia entre el modelo de negocio actual y las nuevas actividades. Podemos continuar con el ejemplo de agencia de publicidad latinoamericana que va a España, no para trabajar en el Branding, sino para abrir una escuela de idiomas. (p. Blog Rockcontent)

Al igual que otras herramientas de administración y análisis, la matriz Ansoff es una plataforma que ayuda en la planificación estratégica. Y a través de él, se puede rastrear posibles escenarios para el negocio, así como hacer proyecciones.

La matriz en sí no responde a nada, porque cuando hablamos de administración, no hay una receta o fórmula mágica.

Todo depende de la empresa, el contexto y, en última instancia, las opciones del administrador para seguir el camino que considere más favorable para la empresa.

“Otra posibilidad también puede ser aplicar Ansoff como una forma de planificación a corto, mediano y largo plazo. Después de describir los 4 escenarios propuestos por la matriz, el administrador puede elegir en cuál estrategia apostar primero y cuál dejar para después.” (Blog Rockcontent 2019)

Esta decisión puede ampliar los horizontes empresariales y aclarar los desafíos futuros.

Para que la Matriz Ansoff tenga valor para la organización, debe estar llena de información que refleje, de la forma más fidedigna posible, el contexto de la empresa.

Todas estas estrategias se pueden ver como una progresión de la madurez del negocio, al igual que pueden estar alineadas con el ciclo de vida del producto. De esta manera, la empresa puede reinventarse y optimizar sus recursos.

La matriz de Ansoff nos permite ver cómo se pueden explotar al máximo los activos que la empresa ya tiene, obteniendo, de esta forma, más ganancias para la organización. (Blog Rockcontent 2019)

2.1.2 Ciclos económicos

Ciclos económicos México

La economía mexicana ha vivido seis recesiones económicas en los últimos 40 años (1980 a 2020). Bajo el entendido clásico del ciclo económico, una serie de fases por las que pasa la economía (recuperación, expansión, auge, recesión y depresión), México ha experimentado seis recesiones y cinco expansiones, lo que significa que se han presentado cinco ciclos completos y uno incompleto.

En el gobierno de López Portillo, la economía experimentó un proceso recesivo de 19 meses de duración; mientras que con Miguel de la Madrid el Producto Interno Bruto (PIB) cayó durante 15 meses consecutivos. En el caso de Ernesto Zedillo, a pocos días de asumir la presidencia, la economía mexicana desató una crisis financiera de alcance global conocida como Efecto Tequila, el PIB nacional se contrajo durante 6 meses; al finalizar su gobierno e iniciar el de Vicente Fox, nuevamente el PIB comenzó una caída que se prolongó poco más de un año (14 meses).

El último ciclo económico se completó con Felipe Calderón, cuando la economía enfrentó los efectos recesivos de la crisis financiera suprimida en 2008, la actividad económica disminuyó durante 7 meses que resultaron en

una caída del PIB del 5.3% en 2009. Actualmente, la economía mexicana se encuentra en fase de expansión desde junio de 2020, cuando inició la recuperación por la reactivación de las actividades económicas después del periodo de confinamiento para reducir el número de contagios de COVID-19. En la administración de Andrés Manuel López Obrador (AMLO), el PIB mexicano registró una caída durante 6 meses (de enero a junio de 2020). Si el PIB comienza a descender en los últimos trimestres del 2022, México habrá completado un ciclo económico más, lo que implica una nueva recesión. (p. Sustava consultoría, 2022)

R. Vizcaíno, (2024). Menciona que “básicamente, podemos decir que los ciclos económicos son aquel conjunto de fases de expansión y recesión que atraviesa la economía de un país o región, de forma sucesiva y recurrente.” (p, Vibeinvesting)

En este sentido, hay que tener claro que la economía siempre funciona en ciclos, con fases que se repiten en el mismo orden, aunque no siempre tengan la misma extensión, duración o alcance.

De hecho, un ciclo corto puede durar entre 3 y 5 años, mientras que uno largo puede superar los 50. Sin embargo, todos ellos atraviesan las 4 fases que veremos a continuación.

2.1.2.1 Fases de los ciclos económicos

Efectivamente, como lo menciona A. Sevilla (20024), las 4 fases que componen cualquier ciclo económico son las siguientes:

- Auge.
- Crisis, contracción y recesión.
- Depresión.
- Recuperación y expansión.

No obstante, algunas de estas fases se podrían dividir en subfases más pequeñas o pueden tener denominaciones ligeramente distintas según los autores consultados.

A continuación, se describen las fases de los ciclos económicos:

1. Auge

Este es el punto álgido del ciclo económico, donde todos los indicadores económicos están en positivo y los mercados financieros se encuentran habitualmente cerca de máximos.

Muchos inversores, especialmente los menos experimentados o los más indecisos, acaban llegando a las bolsas atraídos por las excelentes rentabilidades que se están produciendo. En la psicología de los mercados financieros, esto se suele describir como FOMO o «*fear of missing out*» («miedo a perderse algo»).

Sin embargo, en distintos momentos de esta fase del ciclo, los más avezados empiezan a pensar en la recogida de beneficios, advirtiendo ya los primeros síntomas de agotamiento, tanto en la economía «real» como en la financiera.

2. Crisis, contracción y recesión

Cuando el punto álgido del ciclo se acerca a su final, empiezan a percibirse los primeros descensos en las cifras de producción e inversión, así como en el empleo.

Dada la interconexión de todos los factores y actores de la economía, el impulso bajista se retroalimenta de forma continua en esta nueva fase del ciclo, acentuando sus efectos negativos.

Al mismo tiempo, los mercados financieros empiezan a ver ciertas caídas en las cotizaciones, que irán haciéndose más profundas progresivamente. Ante esta situación, muchos inversores siguen todavía entrando en el mercado, con la

expectativa de que las caídas sean pasajeras y se recuperen los precios anteriores.

Sin embargo, poco a poco va consolidándose una sensación que suele conocerse como FUD, es decir, «*fear, uncertainty and doubt*» («miedo, incertidumbre y dudas»). De todos modos, muchos deciden mantener sus posiciones, no realizar las pérdidas latentes y esperar a una futura recuperación.

3. Depresión

Se llega entonces al momento más bajo de la curva, donde la economía está claramente en plena depresión.

La demanda de consumo continúa descendiendo, contribuyendo a la ralentización de la economía real y, como es lógico, a una fuerte caída de la inversión, que deteriora el estado del tejido productivo. En los mercados financieros, se llega mayoritariamente a un sentimiento de capitulación. Por tanto, los inversores asumen la situación, anticipando una larga etapa de malos resultados empresariales y continuas caídas en los valores bursátiles.

Pero justamente es este sentimiento de capitulación el que puede ser indicativo de estar en el momento más bajo de la curva. De hecho, los inversores más expertos suelen aprovechar esta etapa «de rebajas» para encontrar compañías de calidad a precios especialmente atractivos. Por tanto, es una situación perfecta para comprar «con descuento» o, como nos dice la estrategia del *Value Investing* o inversión en valor, con un gran margen de seguridad.

En cualquier caso, en esta situación del ciclo en la que todos los indicadores están en su momento más bajo y donde reina el pesimismo en los mercados, es precisamente cuando la economía se prepara para iniciar la siguiente fase expansiva. Por tanto, pueden empezar a verse los primeros (y muy débiles) síntomas de agotamiento de esta fase y de comienzo de la siguiente.

4. Recuperación y expansión

Efectivamente, de forma muy progresiva y, al comienzo, dubitativa, la economía comienza a dar signos de entrar en recuperación. Los indicadores económicos empiezan a «despertar» poco a poco y la economía real va recuperando lentamente su anterior fortaleza. En los mercados financieros, todavía predomina la desconfianza.

Por tanto, las primeras subidas son recibidas habitualmente con poco entusiasmo, ya que muchos inversores las interpretan como síntomas débiles que no se van a afianzar con un crecimiento sostenido. De este modo, muchas personas volverán a «llegar tarde» a la nueva fase expansiva de la bolsa.

Este momento del ciclo enlazará con el primero que hemos descrito, llegándose nuevamente a una fase de auge económico generalizado. (p. economiapedia)

2.1.2.2 ¿Cuánto duran las fases de los ciclos económicos?

La duración de los ciclos económicos es muy variable. Ningún ciclo es igual a otro y entran en juego infinidad de factores imposibles de prever, que pueden acabar incidiendo en la duración de las distintas fases, así como del propio ciclo en su conjunto.

Al fin y al cabo, la propia duración del ciclo completo puede oscilar entre 3 y 60 años, dependiendo de la perspectiva o enfoque que adoptemos.

Por tanto, las fases que los componen también pueden tener duraciones de lo más variable.

Lo más importante es aprender a interpretar los síntomas e indicadores tempranos que pueden estar sugiriendo un cambio de fase. Esto nos permitirá incorporarnos a la tendencia en un momento todavía inicial, aprovechando la mayor parte del impulso con nuestras inversiones.

De todos modos, como ya se ha mencionado, es prácticamente imposible reconocer los cambios de ciclo en sus primeros momentos. Y los riesgos que implica el tratar de comprar en el momento más bajo o vender en el punto álgido, son demasiado grandes como para que merezca la pena. (p. Economiapedia)

En definitiva, conocer las fases de los ciclos económicos es imprescindible para poder adaptar nuestra estrategia a la realidad de los mercados y evitar errores que puedan mermar fuertemente la cartera.

Sin embargo, como lo menciona A. Sevilla (2020), tampoco es recomendable intentar predecir con absoluta precisión los cambios de ciclo o tratar de «exprimir» al máximo cada movimiento que se produzca en la bolsa. Por tanto, quizás lo ideal sea contar con una estrategia global bien definida, orientada al largo plazo, pero que tenga la suficiente flexibilidad como para adaptarse a la situación real de la economía y de los mercados financieros. (p.Economiapedia)

2.1.3 Teorías de ciclos económicos

a. Joseph Shumpeter (2024)

Rocafort explica que Schumpeter reforzó la teoría de los ciclos económicos como una forma en la que el capitalismo evoluciona.

"Como si se tratara de una montaña rusa, de subir y bajar, (...) Schumpeter se refiere a ciclos económicos que tienen su origen en innovaciones tanto tecnológicas como financieras que provocan momentos de gran auge, después de estabilización y luego puede producirse una depresión o recesión", señala el docente.

El experto pone como ejemplos el crack de 1929 y la crisis financiera de 2008.

Schumpeter nos hace ver el capitalismo como “un proceso histórico y económico que no tiene un crecimiento continuo, que sería lo deseable, sino un crecimiento bastante volátil y eso al final tiene consecuencias en la sociedad en términos, por ejemplo, de desempleo y pensiones”.

b. Nikolai Kondratiev (2024)

En este artículo mencionan los ciclos económicos de Kondratieff tratan de explicar cómo la economía mundial evoluciona siguiendo un patrón de «ondas largas», encadenando fases expansivas y recesivas de forma continua.

Se conocen como ciclos económicos de Kondratieff a aquellos ciclos de larga duración que atraviesa la economía, alternando fases de expansión y de crisis o recesión, y que tienen una duración aproximada de unos 50 años (entre 40 y 60 años, para ser más precisos).

Los ciclos de Kondratieff también se conocen como ondas largas, ciclos K o «superciclos». La economía se desarrolla a través de una serie de etapas que se repiten cíclicamente, siempre en el mismo orden, de modo que el final de cada ciclo se une con el inicio de uno nuevo, sin solución de continuidad.

De acuerdo con sus análisis, Kondratieff identificó varios ciclos de entre 40 y 60 años, a los que se añaden los identificados por otros economistas posteriores:

- 1780 – 1830: asociado con la Revolución Industrial, la mecanización textil y el uso del hierro.
- 1830 – 1880: caracterizado por el desarrollo del ferrocarril, el acero y la máquina de vapor.
- 1880 – 1930 (o 1940): marcado por la electrificación, la química y el motor de combustión interna.
- 1930 (o 1940) -1970 (o 1980): definido por la producción en masa, el petróleo y el automóvil.
- 1970 (o 1980) – 2020: centrado en la tecnología de la información y las telecomunicaciones.

Como es lógico, los hitos temporales que marcan el inicio y final de cada ciclo son discutibles, tratándose únicamente de aproximaciones convencionales.

c. Estructura de los ciclos largos de Kondratieff: fases

Kondratieff describió la estructura interna de sus ondas largas de acuerdo con las típicas fases de la teoría de ciclos, que identificó con las estaciones del año:

- **Primavera o fase de expansión:** se trata de un periodo en el que se produce un crecimiento económico sostenido, caracterizado por el desarrollo de nuevas tecnologías y la expansión de industrias emergentes.
- **Verano o fase de auge:** representa el punto culminante de la expansión económica. La economía está en un periodo de crecimiento máximo y prosperidad, donde las innovaciones tecnológicas han sido plenamente adoptadas. Sin embargo, ya se empiezan a intuir los primeros síntomas de agotamiento o debilidad.
- **Otoño o fase de recesión:** se trata de una fase de desaceleración económica e inestabilidad financiera. Las innovaciones ya se han explotado y agotado, estancándose el desarrollo de nuevos avances.
- **Invierno o fase de depresión:** finalmente, llegamos a un período de contracción económica severa, con altas tasas de desempleo y crisis financieras. Hacia el final de esta fase, se empiezan a detectar signos de cambio, de modo que se enlazarán con la primera fase expansiva del nuevo ciclo. (Pena R. V., 2024)

2.1.4 Crisis económicas

a) La Gran Depresión de los 30

El llamado crash financiero de 1929 dio origen a la Gran Depresión de los años 30 del siglo XX, cuando la economía mundial entró en un periodo de estancamiento, del cual sólo pudo salir después de la Segunda Guerra

Mundial. Fue la depresión más larga en el tiempo, la que afectó a más número de países y que ha sido utilizada como paradigma de la forma en que se puede producir un grave deterioro en todo el orbe.

Se originó en Estados Unidos, a partir de la caída de la bolsa de valores de Nueva York. La incertidumbre y la pobreza se transmitieron como una pandemia, cayendo la renta nacional, los ingresos fiscales, los beneficios empresariales y los precios.

b) El comercio internacional descendió entre 50% y 66%.

La Segunda Revolución Industrial fue producto de los avances científicos y técnicos, que llevaron a un incremento masivo de la producción, el comercio, el consumo y la prosperidad que asentó el entusiasmo en la adquisición de bienes de consumo.

c) La crisis del petróleo de 1973

En la investigación determinación del bloque árabe de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) en 1973. Esta medida de castigo provocó un incremento de los precios del petróleo y en consecuencia un fuerte aumento de la inflación.

d) La crisis de las deudas de los 80

El alza de los precios del crudo durante la década de los 70, generó un gran excedente financiero en forma de petrodólares, lo cuales se convirtieron en préstamos a países en desarrollo, principalmente latinoamericanos. (Olmo, 2023)

e) Crisis del Tequila de 1994-95

La crisis de 1994-1995 en México, conocida a nivel global como la 'Crisis del Tequila'. No tuvo nada que ver con esta bebida alcohólica de origen mexicano—, fue provocada por una conjunción de cuatro crisis contemporáneas:

- (1) Crisis de balanza de pagos; Esta conflagración de crisis dejó a México en una situación tan vulnerable, que en el momento en el que el Banco de la Reserva Federal (Fed) inició un ciclo de alza de tasas de interés —atrayendo capital (hacia los Estados Unidos) y propiciando venta de activos financieros, principalmente en mercados emergentes—, provocó el estallamiento de una de las peores recesiones que ha tenido México en las últimas décadas.
- (2) Crisis de balanza de pagos. La crisis de balanza de pagos estuvo caracterizada por un alto déficit de cuenta corriente (4.7 por ciento del PIB en 1993), bajo un régimen de tipo de cambio semifijo que permitía un desliz gradual del peso frente al dólar de EU y un nivel de reservas internacionales que a la postre quedó claro que era bajo, dados los desbalances que podrían detonarse ante una disminución potencial de los flujos de inversión extranjera —principalmente de carácter financiero y de corto plazo—, que financiaba un alto déficit de carácter más estructural.
- (3) Crisis de finanzas públicas. La administración en el sexenio 1988-1994 había llevado a cabo una disminución muy significativa de la deuda gubernamental de más de 130 por ciento del PIB en 1987 a alrededor de 20 por ciento en 1994, mediante reestructura de la deuda, utilización de los recursos provenientes de la venta de empresas del Estado para el pago de deuda y manejo prudente de las finanzas públicas, a pesar de haber reducido la tasa del Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 15 por ciento a 10 por ciento en 1991. Así, la crisis en finanzas públicas ocurrió por haber financiado el déficit público con emisión de deuda indizada al tipo de cambio, con un perfil de vencimientos de muy corto plazo y con un nivel de reservas internacionales relativamente bajo, en un

régimen de tipo de cambio semifijo y sin intención de llevar a cabo un desliz más acorde con la estructura económica del país.

(4) Crisis bancaria. La fuerte devaluación del peso disparó las tasas de interés de 13.6 por ciento en octubre de 1994, a 70 por ciento en marzo de 1995. Así es como se detonó la crisis bancaria, en la que 18, de las 19 instituciones bancarias que había en el país quedaron en situación de insolvencia. El alto nivel de las tasas de interés fue lo que propició la crisis bancaria, sin embargo, el sistema financiero mexicano se encontraba en una situación vulnerable debido a una combinación de inexperiencia –en parte, debido a la secuela de la expropiación bancaria–, así como a la tendencia global de desregulación financiera que, en combinación con acciones agresivas para lograr beneficios de corto plazo –dados los antecedentes políticos–, y en algunos casos mala fe, desembocó en una reducción significativa del crédito en México. La crisis bancaria detonó una fuerte reasignación de gasto público orientada al rescate del sistema financiero y a la restricción de la regulación y supervisión.

(5) Crisis política. El modelo que había regido la política en México por más de 60 años comenzó a dar señales de agotamiento, desembocando con dos muy desafortunados asesinatos: el del candidato presidencial del partido hegemónico PRI, Luis Donaldo Colosio Murrieta, en marzo de 1994 y el del secretario general del PRI, José Francisco Ruiz Massieu, en septiembre de 1994. La vulnerabilidad de la economía, junto con la crisis política y el inicio del ciclo restrictivo del Fed, resultaron ser un coctel tóxico para la economía mexicana. En cuanto al impacto en el PIB, no se observó una caída de ‘pico’ a ‘valle’ tan significativa como la de 2020 (10.5 por ciento vs. 21.9 por ciento). Sin embargo, debido a que la reducción en el nivel de actividad económica en esta recesión se dio en seis meses y la de la crisis pandémica en 12 meses, la caída

mensual promedio no fue muy diferente entre ambas recesiones (1.7 por ciento en 1994-1995 vs. 1.8 por ciento en 2019-2020). Un aspecto positivo que hizo que la recuperación de la crisis de 1994-1995 fuera de las más rápidas que ha experimentado la economía mexicana, fue la apertura comercial que se logró con la firma del Tratado de Libre Comercial con América del Norte (TLCAN). (Casillas, 2022)

f) Crisis financiera global 2008-2009

Según en la investigación publicada por asociación internacional de presupuesto público menciona que La crisis financiera comenzó a anunciarse a fines de 2007 y alcanzó su punto culminante en el último trimestre de 2008, cuando:

- I. Los precios de las viviendas primero dejaron de subir y luego comenzaron a bajar rápido;
- II. Las tasas de interés para compradores de casas subieron;
- III. El crédito se secó; y
- IV. Muchas casas recién construidas no se podían vender. Está ha sido una de las crisis financieras más graves y extensas desde el crash de 1929 y fue resultado del colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos, que provocó en 2007 la llamada crisis de las hipotecas supprime.

Las repercusiones de la crisis hipotecaria comenzaron contagiando al sistema financiero internacional con las quiebras de los bancos de inversión Lehman Brothers y Bear Stearns, y el desplome de los principales mercados accionarios del mundo.

Las autoridades económicas desde el inicio de la crisis optaron por diferentes soluciones: la inyección de liquidez desde los bancos centrales, la intervención

y la nacionalización de bancos, la ampliación de la garantía de los depósitos, la creación de fondos millonarios para la compra de activos dañados o la garantía de la deuda bancaria.

Su objetivo era mantener la solvencia de las entidades financieras, restablecer la confianza entre entidades financieras, calmar las turbulencias bursátiles y tranquilizar a los depositantes de ahorros. (Tanzi, 2014)

2.1.5 Crisis en los últimos años en México más impactantes

Según en la investigación, al principio del siglo XXI, menciona que la economía mundial experimentó un ciclo económico de prosperidad en el cual la expansión de los mercados internos y externos asemejaba la de un mundo perfecto.

Así mismo indica que en México, como en muchos otros países, el ahorro en la economía representa uno de los temas fundamentales del entorno económico global. Pues la importancia de su análisis radica en el hecho de que el ahorro se alcanza mediante un enfoque de flujos.

Y en el caso de México, dice que se esperaba, con la recuperación económica que empezó en el periodo 2002-2003, ya que el ahorro privado disminuiría como porcentaje del PIB (producto interno bruto), debido a cuatro razones:

- a) La primera es: la recuperación fue encabezada por el sector privado, en contraste con lo que sucedió en el periodo 1998-2000;
- b) Se registró una expansión del consumo al principio del ciclo de crecimiento económico, dentro de un ambiente de liberalización del comercio;

c) Probablemente, por la política fiscal restrictiva del país, basada en ingresos fiscales mayores y en la reducción del gasto público, con sus efectos secundarios en el ahorro privado de las empresas y de los hogares; d) La apertura comercial redujo los márgenes de ganancia de las empresas y, por consiguiente, su capacidad de ahorro.

Tapia también hace mención que indudable que, desde el año 2000, la economía mexicana ha experimentado un gran cambio estructural. Ya que en ese año, el ahorro externo como porcentaje del PIB y alcanzó 3.2 puntos porcentuales, lo cual contrasta con la cifra de 0.5% registrada en 2010. Esto se debió a los elevados precios del petróleo (superiores a 100 dólares por barril). Aun cuando, durante ese periodo, México ha protegido las ventas de petróleo en los mercados exteriores y algunos analistas han sugerido precios alrededor de 120 dólares por barril para los próximos tres a cinco años, dada la situación en el Medio Oriente. (Tapia, 2012)

La crisis iniciada en agosto de 2007 en el sector inmobiliario de Estados Unidos según

En la investigación se describe la causa del impago de las hipotecas *subprime*, tardó unos meses en extenderse al conjunto de la economía, no solo de este país, sino también del resto del mundo.

Lopez resalta que México, vinculado directamente al aparato productivo y comercial estadounidense a través del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), comienza a padecer de manera casi inmediata las consecuencias de la ralentización y posterior recesión del líder mundial. Ya que se refiere que a partir del tercer trimestre de 2008, el producto interno bruto (PIB) de México encadenó más de un año de pérdidas, solo recuperando la senda del crecimiento al inicio de 2010 (Lopez, 2015)

En dicha investigación se describe la crisis económica en México de 2009 fue la peor recesión económica de este país en 70 años. Según él, de acuerdo con los pronósticos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la contracción del producto interno bruto mexicano al terminar 2009 sería de 8%. Declarando que está relacionada directamente con la crisis ocurrida de manera simultánea en varios países del mundo. La desaceleración de Estados Unidos y la dependencia económica de México hacia su vecino del norte contribuyeron a aumentar los efectos de la crisis. A si mismo dice que este cuadro se suman otros hechos internos, especialmente la epidemia de gripe A(H1N1) que afectó al país desde abril de 2009. (Lopez, 2015)

La economía mexicana presentó en 2019 un saldo negativo.

El economista Alberto N en el 2020 dice que el año pasado, el Producto Interno Bruto (PIB) registró una caída de 0,1%, en los daos investigados, mismos datos publicados por el gubernamental Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (Inegi, 2020).

Resalta que es la primera vez que la economía mexicana termina el año en números rojos desde 2009, año en el que es marcado por la crisis financiera internacional.

Así mismo menciona que el resultado contrasta con las expectativas del actual gobierno del presidente Andrés Manuel López Obrador, citando que quien al iniciar su mandato el 1 de diciembre de 2018 dijo que el país tendría un crecimiento de 4% anual en promedio. (Alberto, 2020).

La economía mexicana presentó en 2023-24

Al tercer trimestre de 2024 la economía mexicana creció 1.5% anual y 1.0% real trimestral de acuerdo con la Estimación Oportuna del PIB. Resalta qué por otro lado, con datos al segundo trimestre de 2024, únicamente cinco

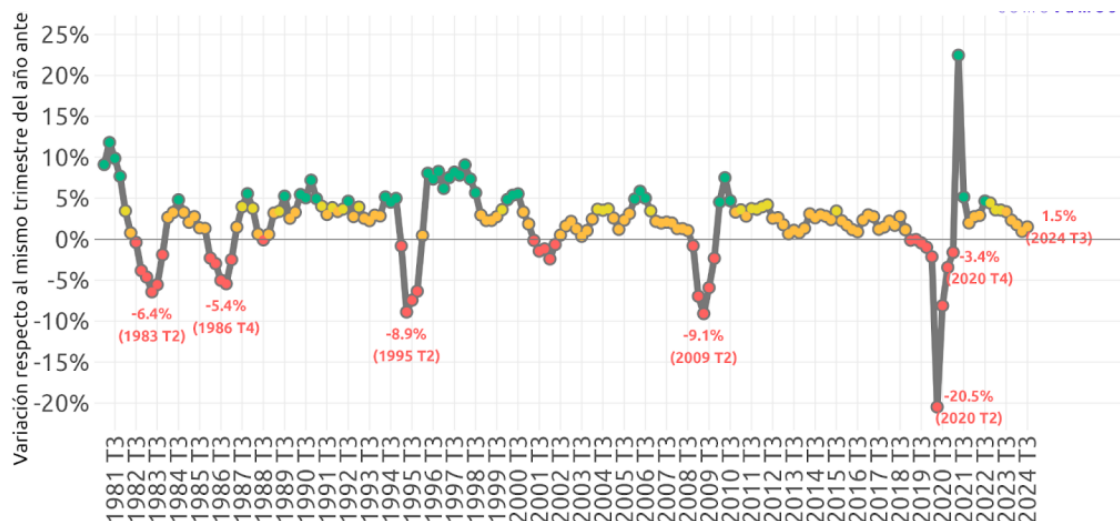
entidades mostraron un crecimiento anual superior al 4.5%, meta del Semáforo de MCV. Dentro de su investigación resalta los siguientes puntos:

- En el tercer trimestre de 2024 (3T2024), el Semáforo de crecimiento nacional se encuentra en naranja. La economía mexicana tuvo un crecimiento de 1.0% real respecto al segundo trimestre de 2024 y a tasa anual creció 1.5% frente al 3T2023. Además, de que en enero a septiembre creció 1.4% respecto al mismo periodo de 2023, de acuerdo con la Estimación Oportuna del PIB (INEGI).
- Mencionan en dicho artículo que el crecimiento reciente del PIB es insuficiente para cumplir la meta de crecimiento de 4.5% anual de forma sostenida, pese al fenómeno del *nearshoring* o relocalización de cadenas de suministro.

Desde el punto de vista del artículo 10 años México como vamos la evolución del PIB en el 3T2024 es:

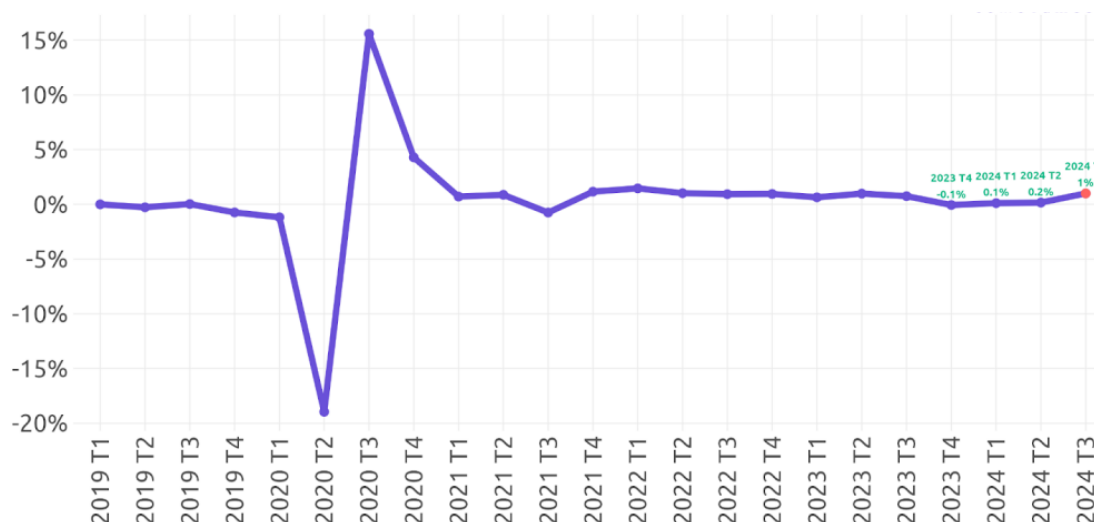
- De acuerdo con la Estimación Oportuna del PIB (INEGI), la economía mexicana tuvo un crecimiento anual en el 3T2024 de 1.5%. Para que México tenga un desarrollo social y económico, el crecimiento de la economía debe ser sostenido a tasas por encima de la meta de 4.5% anual. El Semáforo Económico de crecimiento está en naranja. (10 años México como vamos 2024)

Figura 3
Crecimiento Económico



Nota. En el 3T2024 el PIB se expandió a una tasa de **1.0%** frente al 2T2024, 10 años como vamos México, 2024.

Figura 4
Tasa de crecimiento trimestral del PIB

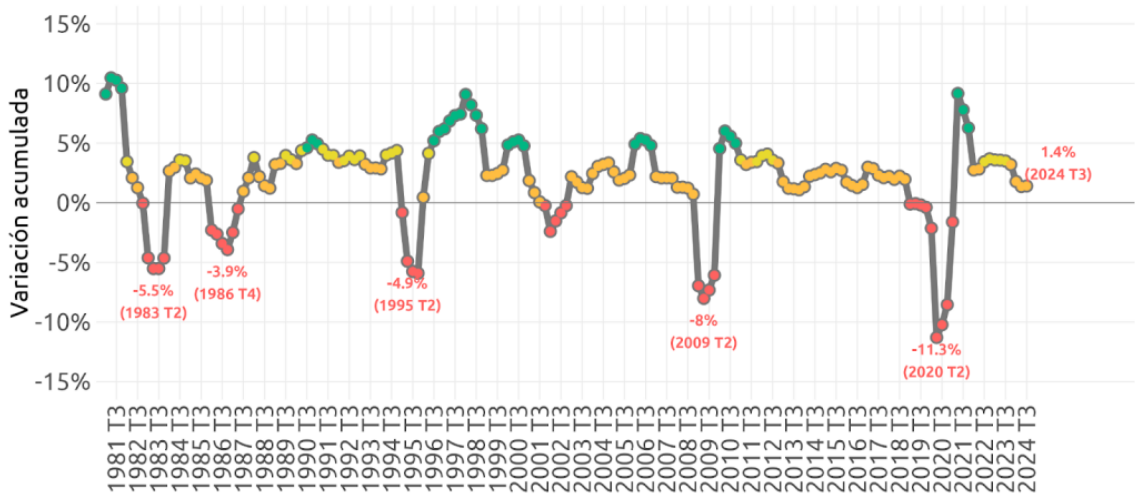


Nota. Crecimiento del PIB, 10 años como vamos México, 2024.

La economía mexicana presentó un crecimiento acumulado al 3T2024 de solo 1.4%, de acuerdo con la Estimación Oportuna del PIB publicada por el INEGI, a pesar de contar con un entorno favorable, principalmente ante el *nearshoring*. En contraste,

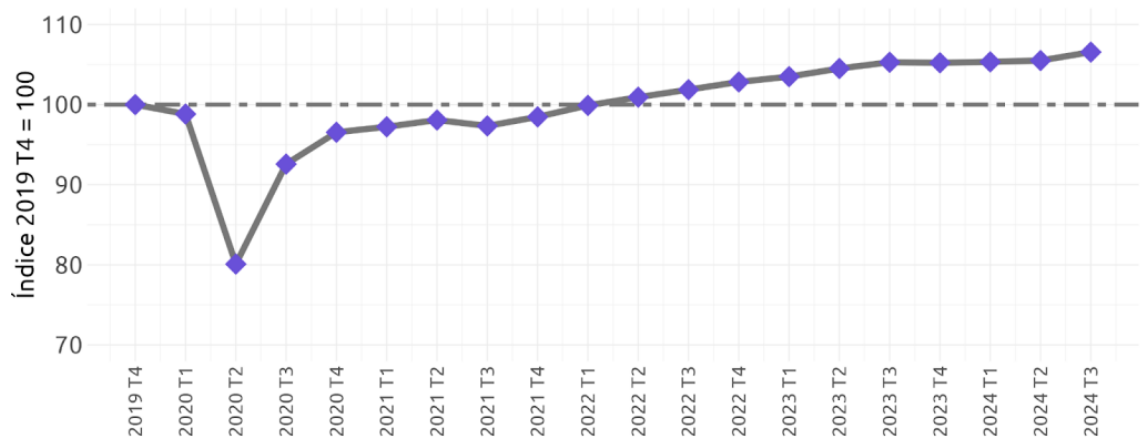
en 2023, el crecimiento acumulado en el mismo periodo fue de 3.5%, reflejo de una pérdida de impulso en la actividad económica. (p Como vamos México)

Figura 5
Crecimiento Económico



Nota: La economía mexicana recuperó su nivel prepandemia (4T2019) en el 2T2022, tras ocho trimestres desde la contracción del 2T2020. En 2021 se experimentó estancamiento, por lo que recuperar el tamaño de la economía antes de la pandemia tardó más que en países similares al nuestro.10 años como vamos México, 2024.

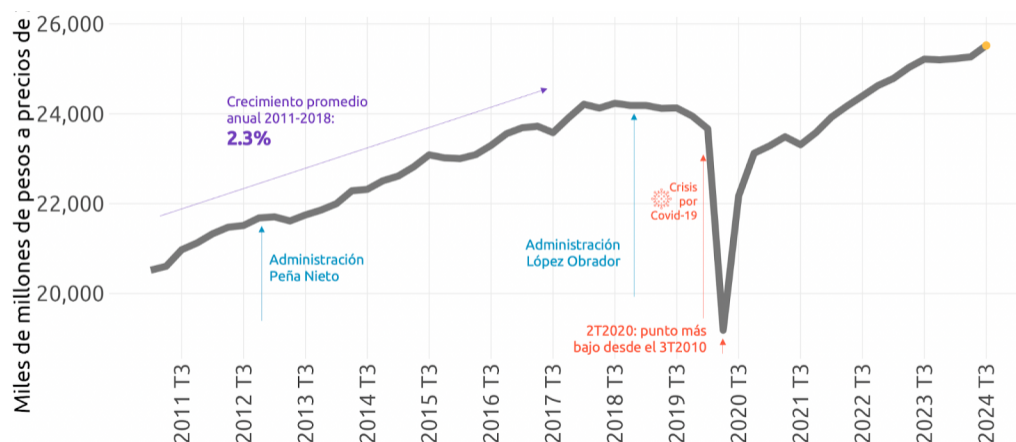
Figura 6
Recuperación del PIB en México



Nota: En 2020, el primer año de la pandemia, la economía se contrajo 8.6% anual. En 2021 creció solo 6.3%, en 2022 avanzó 3.7%, y en 2023, con una desaceleración en el último trimestre, aumentó 3.2%, 10 años México como vamos, 2024.

“Al tercer trimestre de 2024, de acuerdo con la variación anual de las cifras oportunas, estimamos que la economía se encuentra en un nuevo máximo, pero con un avance insuficiente para cumplir la meta de crecimiento de 4.5% anual de forma sostenida.” (p. México como vamos)

Figura 7
Evolución reciente del PIB en México



Nota: Al 3T2024, con cifras oportunas, la economía de México se encuentra 5.3% por encima del nivel máximo alcanzado antes de la pandemia (3T2018), 10 años México como vamos, 2024.

2.1.5 PYMES

Según el artículo de publicado

Una empresa mediana no debe sobrepasar los 250 empleados en su plantilla, mientras que la empresa pequeña suele tener un número menor de 50 trabajadores. “Cuando alguien decide emprender una nueva actividad económica, lo normal es que la empresa no tenga más de diez personas y el volumen de negocio no sea espectacular”, cuenta María Pérez. “De ahí que

se consideren microempresas a las compañías que tengan menos de diez personas, entre socios y trabajadores”.

Dichos límites se aplican únicamente a las empresas individuales. Aquellas que formen parte de un grupo más grande, no podrían considerarse pymes al estar incluidas en un negocio con un número mayor de trabajadores. (Pérez, 2024)

2.1.5.1 Historia de “La caminera”

Es un restaurante que ofrece una amplia carta de alimentos, pero su fuerte y atractivo principal es el mezcal. La idea surge a partir de un viaje del empresario, quien solo contaba con el apoyo de su madre para iniciar un negocio y la idea la toma de un establecimiento en Puebla donde se dedicaba al licor. La PYME empieza vendiendo en la cochera posterior a eso se mudan a San Andrés a pie de carretera con un puesto ambulante, conforme van aumentando las ventas se busca la necesidad de un establecimiento. Lanzándose de cero: utilizando unos ahorros y sabiendo que entraba a un mercado desconocido con alta competencia ya que el público tenía otro mercado de interés.

La caminera como tal surge en el 2017 y se establece en 2020 con un lugar ya con más variedad y no solo mezcal si no también comida, convirtiéndose en un restaurante.

Condiciones actuales

Actualmente no hay carencia de efectivo, pero no se ven ganancias al 100% hay para invertir, y pagar sueldos a 8 trabajadores y servicios las ganancias salen poco, pero hay ganancias. Ya las cuentas no son las mismas que antes, puesto que antes se cobraba menos y ahorita ya no el consumo es más por parte del cliente, ya hay iniciativa de los trabajadores donde el dueño permite este crecimiento del personal.

2.1.5.2 Historia de Sistemas Hormiga

Sistemas hormiga nace en 1982 con un socio confiable DEMAG siendo lidere en el mercado, en 1990 comienza a expandirse en monterrey y Guadalajara, ya contando con la planta en ciudad de México, en el 2013 se amplía en Querétaro y Puebla solo como sucursales de ventas y atención servicios; para el 2018 se apertura la segunda planta en Monterrey, con una infraestructura de vanguardia y espacios amplios.

Condiciones actuales

Sistemas hormiga cuenta con un prestigio en el mercado de grúas viajeras, teniendo como mayor impacto en la industria automotriz siendo sus clientes principales, cabe mencionar que cuenta con una plantilla de trabajadores mayor a 100 solo en CDMX y un aproximado de 250 en las sucursales que cuenta. En la actualidad su cartera de clientes es muy diversa y ella depende de inversión extranjera. El fenómeno de los aranceles lo consideran un golpe duro para sus ventas, ya que representa una amenaza para la inversión extranjera. Sistemas Hormiga es una empresa que tiene presencia en el mercado, sus lideres no aseguran ser la numero uno, sin embargo, si mencionan que tiene un impacto positivo.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 ¿Qué es un ciclo económico?

En palabras de Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero (2021). Es un conjunto de fenómenos económicos que se suceden en una época o periodo determinado, dividido además en cuatro fases según en qué momento, ascendente o descendente, se encuentre la economía. Existen varias teorías económicas acerca de las causas de los ciclos económicos, pero aquí se presentará el concepto básico.

Fases económicas: crisis, depresión, reanimación y auge.

Es importante conocer para un emprendedor, que es un ciclo económico y las etapas por las cuales pasa. (párr. 5 BBVA México)

2.2.2 Empresa cíclica y anticíclica

Según los economistas de Singular Bank (2020) denominan empresas cíclicas a aquellas que están expuestas a las fluctuaciones del ciclo macroeconómico: la economía a gran escala atraviesa periodos de expansión, recesión y recuperación.

Y empresas anticíclicas según Alfredo Sain (2020) publicado en un artículo “La nación” se refiere a una empresa que se planta a la crisis

2.2.3 ¿Qué es una estrategia?

La estrategia es un procedimiento para tomar decisiones en una determinada circunstancia. Es utilizada para alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos.

Simplificando, una estrategia es el camino a seguir para alcanzar ciertas metas. La estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta.

Esto puede ser aplicado en cualquier ámbito de la vida, como por ejemplo el militar o el empresarial.

Cabe señalar que la estrategia se diferencia de la táctica en que esta última es una medida más concreta. Así, la estrategia es el proceso planteado, mientras que la táctica es la manera en la que se va a ejecutar (Westreicher, 2024).

2.2.3.1 Estrategias de adaptación

Según lo mencionado por el artículo la adaptación empresarial implica la capacidad de reconocer y responder de manera proactiva a los cambios en el entorno empresarial. Aquellas empresas que no logran adaptarse a tiempo corren el riesgo de quedar rezagadas y perder su relevancia en el mercado. La estrategia de adaptación consiste en adecuar el producto o servicio a las distintas necesidades y condiciones de cada mercado. Cuando se elige este tipo de estrategia es porque el mercado de dos o más países se comporta totalmente diferente.

Además, la adaptación empresarial también implica la capacidad de identificar oportunidades emergentes y aprovecharlas para obtener ventajas competitivas. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías, la expansión a nuevos mercados o la creación de nuevos productos y servicios. En resumen, la adaptación en el mundo empresarial es esencial para sobrevivir y prosperar en un entorno en constante cambio.

Existen varias estrategias efectivas que las empresas pueden implementar para adaptarse de manera exitosa a los cambios en el entorno empresarial. Estas estrategias incluyen:

- a. Diversificación de productos o servicios: Las empresas pueden diversificar su oferta de productos o servicios para satisfacer las

necesidades cambiantes de los clientes y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

- b. Expansión a nuevos mercados: Las empresas pueden expandirse a nuevos mercados geográficos o segmentos de mercado para diversificar sus fuentes de ingresos y reducir su dependencia de un solo mercado.
- c. Colaboración y alianzas estratégicas: Las empresas pueden establecer colaboraciones y alianzas estratégicas con otras empresas para compartir recursos, conocimientos y experiencia, y aprovechar sinergias que les permitan adaptarse de manera más efectiva.
- d. Innovación tecnológica: Las empresas pueden adoptar nuevas tecnologías y soluciones digitales para mejorar su eficiencia, desarrollar nuevos productos o servicios, y mejorar la experiencia del cliente.

Estas estrategias efectivas pueden ayudar a las empresas a adaptarse de manera exitosa y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante evolución. (p. Xternus, 2024)

2.2.3.2 Estrategias de publicidad

Una estrategia publicitaria es el conjunto de acciones que ejecuta una empresa con el fin de llevar un producto o servicio a los consumidores.

El objetivo es posicionar una marca por medio de diferentes canales. Las estrategias de publicidad tienen como objetivo principal generar un plan de marketing que promueva una marca o producto a través de uno o más canales de comunicación, en realidad existen muchos otros objetivos

específicos que persiguen estas estrategias. Entre ellos se consideran los más relevantes:

- I. Informar a las audiencias sobre la existencia de una solución en el mercado, ya sea un producto o un servicio.
- II. Convencer a los consumidores de las ventajas que conlleva la contratación o compra de aquello que vendes.
- III. Difundir una imagen de marca que facilite la retención de un producto en la mente de los espectadores.
- IV. Generar un interés de compra o una necesidad de mercado.
- V. Facilitar los procesos de venta y agilizar la toma de decisión del cliente objetivo.
- VI. Evidenciar los diferenciadores que existen entre una marca y su competencia. (Ribadeneira, 2023)

2.2.3.3 Estrategias de diferenciación de producto

Las estrategias de diferenciación son un conjunto de acciones planificadas que buscan resaltar las características distintivas de una empresa frente a sus competidores. Se trata de crear una propuesta de valor única que permita a la marca conectar con su público objetivo y generar fidelización.

Las estrategias de diferenciación son cruciales para el éxito de cualquier negocio en un mercado saturado, ya que:

- a. Aumentan la visibilidad de la marca: Al diferenciarse de la competencia, la empresa logra captar la atención de los consumidores y posicionarse en su mente.
- b. Atraen nuevos clientes: Una propuesta de valor única y atractiva resulta irresistible para los consumidores que buscan algo diferente y que se ajuste a sus necesidades específicas.

Fidelizan a los clientes existentes: Ofrecer una experiencia única y diferenciada genera lealtad entre los clientes, lo que se traduce en un mayor número de compras y recomendaciones positivas.

Mejoran la rentabilidad del negocio: Al destacarse en el mercado, la empresa puede aumentar sus precios, ya que los consumidores estarán dispuestos a pagar más por un producto o servicio que ofrece un valor diferencial.

Diferenciación por producto o servicio

1. Ofrecer productos o servicios innovadores: Desarrollar productos o servicios nuevos y diferentes a lo que ya existe en el mercado es una forma efectiva de diferenciarse.
2. Mejorar la calidad de los productos o servicios: Brindar productos o servicios de mayor calidad que los de la competencia es una estrategia que genera valor y fideliza a los clientes.
3. Especializarse en un nicho de mercado: Enfocarse en un segmento específico de consumidores con necesidades particulares permite a la empresa ofrecer soluciones personalizadas y convertirse en un referente en su nicho.

Diferenciación por precio

1. Ofrecer precios más bajos: Esta estrategia puede ser atractiva para los consumidores sensibles al precio, pero es importante asegurarse de mantener la calidad de los productos o servicios.
2. Implementar estrategias de precios dinámicos: Ajustar los precios en función de la demanda, la temporada o la competencia puede ser una forma efectiva de maximizar las ganancias.

Diferenciación por marketing y ventas

1. Crear una marca fuerte: Desarrollar una marca sólida y memorable ayuda a diferenciar a la empresa de sus competidores.

2. Implementar campañas de marketing efectivas: Utilizar diferentes canales de marketing para llegar al público objetivo con mensajes relevantes y atractivos.
3. Ofrecer una excelente atención al cliente: Brindar un servicio al cliente excepcional genera satisfacción y fideliza a los consumidores.

Diferenciación por experiencia del cliente

1. Crear una experiencia de compra única: Ofrecer una experiencia de compra memorable y diferente a la de la competencia puede ser un factor clave de diferenciación.
2. Fomentar la personalización: Personalizar la experiencia del cliente en función de sus necesidades y preferencias genera una conexión emocional con la marca.
3. Utilizar la tecnología para mejorar la experiencia del cliente: Implementar herramientas tecnológicas que faciliten la interacción del cliente con la empresa. (Oliver, 2024)

2.2.3.4 Estrategias de estandarización

La implementación de la estrategia de estandarización se basa en la idea de que los mercados tienden a homogeneizarse por la presión de la tecnología, las comunicaciones y los transportes. La estrategia de estandarización consiste en considerar que el mercado es global para el producto. (Universidad ICESI, 2008)

En el blog HUBSPOT menciona la investigadora Diana Gómez que una estrategia de estandarización busca igualar un producto o servicio de acuerdo con los gustos y preferencias de los consumidores de otros países. Esto parte del supuesto de que una misma fórmula puede producir un efecto similar en todos los clientes, sin importar dónde se encuentren.

¿Esto anula la importancia de los productos contextualizados? En realidad, no. Hoy, la globalización ha generado que los públicos compartan intereses, gustos y necesidades de compra. Por eso, al estandarizar un producto, así como los medios para publicitarlo, se crea una experiencia común en torno a tu marca, que brinda la misma calidad en cualquier lugar. (Gomez, 2023)

2.2.4 Herramientas para implementar una planeación estratégica

2.2.4.1 FODA.

El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico.

Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.

El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que te ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Te permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo mientras te mantienes a la cabeza de las tendencias del mercado.

FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es muy importante analizar cada uno de estos factores para planificar correctamente el crecimiento de las organizaciones. Aquí es donde el análisis entra en juego. (Raeburn1, 2021)

2.2.4.2 MEFE Y MEFI.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico estratégico (cuantitativo-ponderado) del entorno.

Permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio.

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Esta herramienta facilita la formulación de algunas estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas (riesgos externos). Forma parte de las herramientas estratégicas para evaluar el entorno, así como, el Análisis PESTEL.

La finalidad principal de este análisis externo es crear una lista de Oportunidades y Amenazas reales que pueda aprovechar estratégicamente la empresa, organización o negocio.

MEFI: La matriz de Evaluación de Factores Interna, evalúa la información interna de la empresa. Se realiza a través de una auditoría interna con la cual se identifica las Fortalezas y Debilidades. Esta se relaciona de manera directa con la dirección, organización, control y planeación de la organización.

El desarrollo metodológico de MEFE y MEFI es similar, sin embargo, su fin es distinto. Sirve de igual forma que la MEFE para la formulación de estrategias.

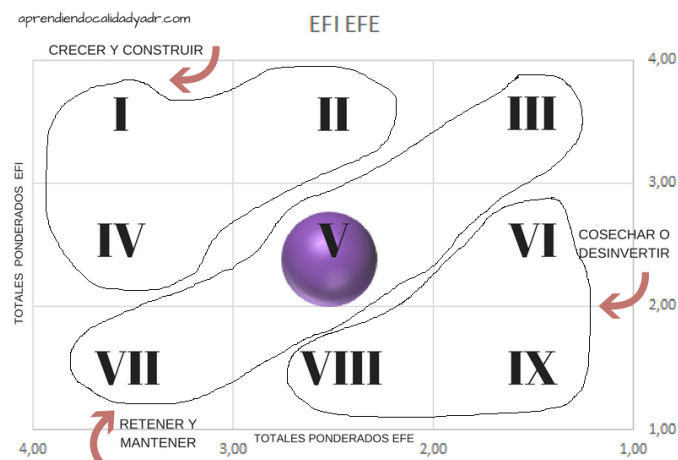
Debido a que sintetiza y valora a las áreas medulares de la organización lo que permite tener una visión inicial al contexto de la organización. La matriz MEFI sirve para presentar una aproximación de cómo están afectando los factores internos el desarrollo y crecimiento de la empresa

A través de una auditoría interna se podrá tener una mejor visión de cómo se encuentra la empresa, para luego diseñar e implementar las estrategias que mejor se adecuen a cada caso. (Barroeta, 2022).

En el artículo publicado por aprendiendo calidad retoma un grafica de dicha matriz EFE Y EFI la cual le sirve a la empresa para tomar decisiones, ya que dice

- a. Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: se considera crecer y construir
- b. Y si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VI: se refiere a retener y mantener
- c. Por último, si la esfera se encuentra en los cuadrantes VII, VIII o IX: es cosechar o desinvertir (Gehisy, 2016)

Figura 8
Presentación grafica de Matriz EFE EFI



Nota: Grafico para toma de decisiones de Gehisy, 2013 p. aprendiendo calidad.

2.2.4.3 Las 5 fuerzas de PORTER

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, llamado así por su creador, Michael E. Porter, nos obliga a poner el foco del análisis en: los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y la competencia. Gracias al análisis de las amenazas de estas fuerzas competitivas, podemos determinar nuestra posición en el mercado y entender por qué tenemos la cuota de mercado actual.

En el diamante de Porter se analizan estos cinco elementos (clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y competencia) de forma separada pero interconectados, ya que cada uno de ellos incide en el nivel de competencia de la organización. Así, podemos definir el diamante de Porter o análisis de las 5 fuerzas de Porter como la representación en forma de diagrama de diamante de los elementos que determinan nuestra posición en una industria.

Así, las cinco fuerzas de Porter que se reflejan en el diagrama son:

1. Poder de negociación de los clientes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores
5. Rivalidad de los competidores actuales.

El modelo de análisis de las 5 fuerzas de Porter sirve, en esencia, para analizar el entorno competitivo de una industria. Gracias al análisis de Porter podremos:

- a. Visualizar el mapa actual de nuestra competencia y medir la rentabilidad de una industria.
- b. Elaborar una mejor estrategia competitiva y estrategia empresarial.
- c. Anticipar tendencias y detectar nichos de mercado.
- d. Elaborar un plan de marketing competitivo
- e. Crear un producto o servicio que no sea fácilmente sustituible (Alonso, 2024)

2.3 Marco legal

2.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La Constitución establece en sus artículos 5° y 25° el derecho de toda persona a ejercer libremente una actividad lícita y reconoce el papel del

sector privado en el desarrollo económico del país. También da sustento a la existencia de programas de fomento a las PYMES. (Angoitia, 2024)

2.3.2 Código de Comercio

Ambas empresas deben estar registradas ante el Registro Público de Comercio, y sujetarse al Código de Comercio para llevar su contabilidad, contratos mercantiles y obligaciones fiscales. Este marco normativo establece las bases para operaciones como compraventa, prestación de servicios, garantías mercantiles y relaciones con proveedores y clientes.

2.3.3 Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Establece el marco para el fomento, capacitación, financiamiento e innovación en PYMES. Ambas empresas pueden acceder a programas de apoyo, financiamiento, capacitación e innovación ofrecidos por el gobierno federal o estatal.

2.3.4 Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) y Ley del IVA

Ambas PYMES deben cumplir con las obligaciones fiscales que derivan de estas leyes:

- Declaración de ingresos, egresos y utilidades.
- Retención de impuestos a empleados (ISR) y aplicación de IVA a bienes o servicios.

Además, pueden beneficiarse del Régimen Simplificado de Confianza para PYMES establecido por el SAT. (Blog Konfio , 2025)

2.3.5 Ley Federal del Trabajo (LFT)

Ambas empresas están sujetas a la LFT, al contar con trabajadores contratados. Deben cumplir con normativas sobre:

- Contratación y despido.
- Jornada laboral.

- Pago de aguinaldo, vacaciones, seguridad social y condiciones de higiene y seguridad.

2.3.6 Ley Federal de Protección al Consumidor

En la relación con sus clientes, ambas empresas deben:

- Informar claramente precios y condiciones.
- Garantizar calidad y seguridad en sus productos/servicios.
- Responder ante quejas o reclamaciones.

2.3.7 Marco Legal para Sistemas Hormiga, S.A. de C.V. (Hormiga)

A. Constitución y tipo societario Sistemas Hormiga, al ser una empresa constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.), se rige por la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), que establece las reglas para su constitución, operación, derechos y obligaciones de los socios, así como la responsabilidad limitada al capital aportado. (Angoitia, 2024)

B. Protección de datos personales Sistemas Hormiga debe cumplir con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, ya que maneja datos personales de clientes y proveedores, garantizando la seguridad, confidencialidad y el derecho de acceso, rectificación y cancelación de dichos datos, conforme a su aviso de privacidad vigente. (Blog Konfio , 2025)

C. Obligaciones fiscales y laborales La empresa está obligada a cumplir con las disposiciones fiscales establecidas por el Servicio de Administración Tributaria (SAT), como la correcta emisión de facturas electrónicas (CFDI), declaración y pago de impuestos (ISR, IVA). Además, debe cumplir con la Ley Federal del Trabajo, registrando a sus empleados ante el IMSS y respetando sus derechos laborales. (Blog Konfio , 2025)

D. Normas de seguridad industrial Dado que Sistemas Hormiga fabrica y mantiene maquinaria pesada (grúas viajeras), debe cumplir con las normas de seguridad e higiene establecidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para prevenir riesgos laborales y garantizar la seguridad de sus trabajadores. (Blog Konfio , 2025)

Debe acatar diversas NOMs, como:

- NOM-004-STPS: Condiciones de seguridad en maquinaria.
- NOM-009-STPS: Seguridad en trabajos en alturas.
- NOM-001-SEDE: Instalaciones eléctricas industriales.

E. Regulación sectorial Debe observar las normas técnicas y regulaciones aplicables a la fabricación y mantenimiento de maquinaria industrial, así como cumplir con los estándares nacionales e internacionales que certifiquen la calidad y seguridad de sus productos.

F. Ley de Economía Circular y Normas de Sustentabilidad (opcional)

Sistemas Hormiga, por su actividad industrial, puede integrar prácticas sustentables que ya están siendo promovidas a través de iniciativas como la Ley de Economía Circular o normas ambientales locales.

G. El Código de Comercio Incoterms es una de las principales leyes que rigen las actividades comerciales en México.

Principales aspectos que regula:

- Actos de comercio: Compras, ventas, prestación de servicios, transporte, contratos, etc.
- Registro Público de Comercio: Toda empresa debe inscribirse aquí para operar legalmente.
- Contabilidad mercantil: Define cómo deben llevarse los libros contables y los estados financieros.

- Contratos comerciales: Establece reglas para firmar acuerdos entre empresas o con clientes.
- Comprobantes de operación: Como facturas, notas de remisión, pagarés, etc.

El Código de Comercio brinda seguridad jurídica en las transacciones y protege tanto a los empresarios como a los consumidores. (Blog Konfio , 2025)

Incoterms (Términos Internacionales de Comercio)

Los Incoterms (International Commercial Terms) son normas creadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) que definen las responsabilidades del vendedor y del comprador en el comercio internacional.

2.3.8 Marco Legal para La Mezcalería "La Caminera Artesanal"

1. Denominación de Origen y Normatividad del Mezcal La elaboración y comercialización del mezcal está regulada por la Declaratoria de Protección a la Denominación de Origen Mezcal y la Norma Oficial Mexicana NOM-070-SCFI-1994, que establecen los requisitos para la producción, etiquetado y comercialización de esta bebida alcohólica, garantizando su autenticidad y calidad. (Kirchmayr, 2014)

2. Leyes para la constitución y operación de la empresa Como empresa dedicada a la venta y producción artesanal, La Caminera debe estar constituida conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles o la figura que corresponda a su tamaño (por ejemplo, Sociedad por Acciones Simplificada para PYMES).

3. Regulaciones fiscales y laborales Debe cumplir con las obligaciones fiscales ante el SAT, incluyendo el pago de impuestos, emisión de facturas electrónicas y declaraciones periódicas. Asimismo, debe respetar la Ley

Federal del Trabajo para la contratación y derechos de sus empleados.
(Angoitia, 2024)

4. Normas de salud, higiene y seguridad Al ser un establecimiento que maneja bebidas alcohólicas y alimentos, debe cumplir con las normas de seguridad e higiene establecidas por la STPS y las autoridades sanitarias locales para garantizar la seguridad alimentaria y la salud de los clientes y trabajadores.

al ser establecimiento de alimentos y bebidas, debe cumplir con:

- NOM-251-SSA1-2009: Buenas prácticas de higiene para el proceso de alimentos y bebidas.

Normas sobre venta de alcohol y licencia municipal de funcionamiento.

6. Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Ambas empresas, al ser PYMES, están amparadas por esta ley que promueve su desarrollo económico, productividad y competitividad, facilitando el acceso a apoyos, financiamiento y capacitación, con el fin de fortalecer su participación en mercados nacionales e internacionales.

Este marco legal asegura que tanto Sistemas Hormiga como La Caminera Artesanal operen dentro del marco jurídico mexicano, cumpliendo con las normativas específicas de su sector y tamaño, lo que favorece su crecimiento, legalidad y confianza ante clientes y autoridades.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

Para el presente estudio se emplea un diseño no experimental de tipo transversal, ya que no se manipulan variables y la recolección de datos se realiza en un único punto del tiempo (segundo trimestre de 2025), aunque con seguimiento estratégico desde 2022.

Se incluyen dos estudios de caso: la Mezcalería "La Caminera Artesanal" (empresa cíclica) y Sistemas Hormiga S.A. de C.V. (empresa con elementos cíclicos y anticíclicos), a fin de diseñar estrategias específicas para cada una.

El método de este trabajo consiste en

- Hacer un diagnóstico de la situación estratégica de PYMES cíclicas y anticíclicas mediante herramientas administrativas y un cuestionario estructurado a una población de emprendedores definida y segmentada.
- Crear un Test validado mediante el Alfa de Cronbach que les permita a los empresarios saber qué tipo de empresa tienen y con base en ello, crear estrategias diferenciadas para su emprendimiento.
- Diseñar un modelo de planificación estratégica personalizado y adaptable para los casos de estudio junto con el presupuesto necesario para su implementación.
- Establecer indicadores clave que permitan medir el impacto de las estrategias diseñadas en términos de rentabilidad, retención y captación de clientes, así como su efectividad durante las distintas fases del ciclo económico.

Y los 2 casos de estudio que se analizarán son los siguientes:

1) Mezcalería "La Caminera Artesanal" – Empresa Cíclica

Se trata de una PYME del sector restaurantero ubicada en el centro del país. Su modelo de negocio está orientado al consumo recreativo de alimentos y bebidas, en particular mezcales artesanales, lo que la clasifica como una empresa cíclica, al no ofrecer productos de primera necesidad. Nació en un contexto adverso (plena pandemia por COVID-19), con utilidades del 7% pero sin lograr el retorno de inversión esperado en los plazos proyectados.

2) Sistemas Hormiga S.A. de C.V. – Empresa Cíclica-Anticíclica

Empresa del sector metalmecánico, especializada en el diseño, fabricación y mantenimiento de grúas viajeras. Tiene más de 40 años de trayectoria, tres sucursales y dos plantas industriales, una de ellas con tecnología de vanguardia. Su comportamiento es híbrido, con elementos tanto cíclicos como anticíclicos, ya que opera en sectores industriales que dependen de la inversión extranjera, pero también presta servicios esenciales a empresas que requieren mantenimiento continuo.

3.2 Tipo de investigación

Esta investigación se desarrolla con un enfoque mixto; de acuerdo con la página cuestión pro; Cristina Ortega (2023) menciona “La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa”. E incluyendo metodología exploratoria, diagnostica y descriptiva.

Aquí se combinan elementos cuantitativos y cualitativos, con el objetivo de obtener un diagnóstico integral de la naturaleza de las PYMES estudiadas y diseñar

estrategias específicas de crecimiento y retención de clientes en función de su comportamiento frente a los ciclos económicos.

El enfoque cuantitativo se refleja en la aplicación de encuestas estructuradas a una muestra de emprendedores, así como en el uso de herramientas estadísticas para validar instrumentos (como el Alfa de Cronbach).

El enfoque cualitativo se manifiesta en entrevistas semiestructuradas a empresarios y en el análisis contextual de las empresas seleccionadas como casos de estudio.

La investigación se centra en dos pequeñas y medianas empresas (PYMES) que enfrentan un problema significativo relacionado con el ciclo económico. Este problema ha motivado la elección de una metodología que combine enfoques descriptivos, diagnósticos y exploratorios, con el fin de comprender mejor la situación y sus implicaciones.

Desde el inicio, se ha identificado un problema en las PYMES, lo que justifica la utilización de una metodología exploratoria. Este enfoque permite obtener una visión general del contexto en el que operan estas empresas y los desafíos que enfrentan debido a las fluctuaciones del ciclo económico.

A medida que se profundiza en el análisis, se incorpora una metodología diagnóstica. Esta etapa es crucial para identificar las causas subyacentes del problema económico que afecta a las PYMES. A través de herramientas como entrevistas, encuestas y análisis de datos financieros, se busca comprender cómo el ciclo económico impacta en la toma de decisiones y en la sostenibilidad de estas empresas.

Finalmente, se aplica una metodología descriptiva que utiliza métodos de caso específicos para cada PYME. Este enfoque permite realizar un análisis detallado y

contextualizado de cada empresa, facilitando la interpretación de los resultados obtenidos en las fases anteriores. La investigación cualitativa resultante proporcionará información valiosa sobre las dinámicas internas y externas que influyen en las decisiones empresariales.

Por lo tanto, la investigación es de tipo:

- Descriptiva, al caracterizar las PYMES cíclicas y anticíclicas, así como los efectos que los ciclos económicos tienen sobre ellas.
- Exploratoria, al identificar relaciones entre la naturaleza de la empresa y sus decisiones estratégicas.
- Aplicada, ya que propone soluciones prácticas mediante un modelo estratégico dirigido a dos empresas reales.

Es importante señalar que, dado que los ciclos económicos son variables e impredecibles, los resultados concretos del plan estratégico pueden no ser evidentes durante el periodo de investigación. Sin embargo, se espera que la implementación del plan proporcione a las PYMES herramientas y estrategias que les permitan adaptarse mejor a las condiciones económicas cambiantes en el futuro.

En resumen, esta investigación combina metodologías exploratorias, diagnósticas y descriptivas para abordar un problema complejo que afecta a dos PYMES. A través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, se busca interpretar la toma de decisiones en un contexto económico desafiante, proporcionando un marco estratégico que pueda ser útil para estas empresas a largo plazo.

3.3 Población y muestra

Para poder llevar a cabo los objetivos descritos en el primer capítulo, se debe aplicar un cuestionario estructurado a emprendedores.

En el siguiente recuadro se encuentra la segmentación de la población donde se considera la segmentación por ubicación geográfica considerando 3 municipios, Chalco, Iztapalapa e Ixtapaluca los datos recabados se topan de la página MARKET DATA MÉXICO, considerando que las PYMES poseen de 11 a 50 empleados.

Tabla 2
Segmentación de población

Variable de Segmentación	Características	Datos	Fuente de Información	Resultados
Geográfica	Empresas en los municipios de Chalco	990 establecimientos	MARKET DATA MEXICO 2025	990
Geográfica	Empresas en los municipios de Iztapalapa	1710 establecimientos	MARKET DATA MEXICO 2025	2700
Geográficas	Empresas en los municipios de Ixtapaluca	590 establecimientos	MARKET DATA MEXICO 2025	3290
Tamaño	Entre 11 y 50 empleados (servicios), o hasta 100 (industria)	4.5%	INEGI 2020	149

Nota: En la siguiente tabla se realiza la segmentación de la población considerando ubicación y tamaño de la PYME, elaboración propia, 2023

Para definir el tamaño de los casos de estudio, se hizo una investigación documental y se encontró que, las empresas de servicio tienen de 11 a 50 empleados y de industria hasta 100. Además de que en México únicamente el 4.5% de la totalidad de las empresas son PyMES según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la secretaria de economía (2020).

Figura 9
Tabla de tipo de empresa

Tipo de empresa	Porcentaje	Características principales
Microempresas	~95%	Menos de 10 empleados
Pequeñas empresas	~4.5%	Entre 11 y 50 empleados (servicios), o hasta 100 (industria)
Medianas empresas	~0.3%	Hasta 250 empleados (industria), o hasta 100 (comercio y servicios)
Grandes empresas	~0.2%	Más de los rangos anteriores

Nota: Clasificación de PYME del INEGI, 2020

En esta investigación se abarca tres municipios, donde se localizan las principales PYMES que son objeto de estudio para implementación de estrategias. Basándose en la segmentación de datos se ocupará la siguiente formula

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

En donde

n = tamaño de muestra deseado

N = población total

Z = valor Z para el nivel de confianza (para 90% es 1.645).

E = error máximo de estimación aceptable (0.05)

p = Proporción esperada de éxito (usualmente 0.5 si no se conoce)

q = 1 – p (también 0.5 si p = 0.5)

Considerando esta fórmula y con apoyo de calculadoras en línea (surveymonkey) y corroborando los cálculos en Excel se puede obtener el tamaño de la muestra. Y conocer la población.

Figura 10

Validación del cálculo de la muestra con surveymonkey

The image shows a web-based calculator titled "Calcula el tamaño de tu muestra". It has three input fields: "Tamaño de la población" with the value 149, "Nivel de confianza (%)" with a dropdown menu set to 90, and "Margen de error (%)" with the value 5. Below these fields, the text "Tamaño de la muestra" is followed by a large green number "97".

Nota: Cálculo de muestra en calculadora de aplicación, elaboración propia, 2023

Figura 11

Cálculo de muestra en Excel

The image shows an Excel spreadsheet with the following content:

	A	B	C	D	E	F	G	H
8								
9	n	X						
10	e	5%						
11	Z	1.645						
12	p	50%						
13	q	50%						
14	N	149						
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31		96.319952						
32		97						
33								

The spreadsheet includes the following text elements:

- Row 8: "2. Identificación de variables:"
- Row 16: "3. Fórmula a aplicar"
- Row 18:
$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$
- Row 23: "4. Sustitución de datos"
- Row 25:
$$n = \frac{1.96^2 * 1500 * .50 * .50}{.05^2 (1500 - 1) + 1.96^2 * .50 * .50}$$
- Row 30: "5. Resultado"
- Row 32: "entrevistas redondeando números"

Nota: Cálculo de muestra paso a paso en Excel, elaboración propia, 2023

3.4 Instrumentos

3.4.1 Instrumentos para análisis

Las estadísticas a utilizar es variable cuantitativa de una población finita, ya que con la segmentación que se realizó se conoce el tamaño de muestra. Con un nivel de confianza del 95%, que tiene un parámetro estadístico de 1.96.

Cuestionario: Esta herramienta ayudará en esta investigación para la planeación estratégica en las PYMES cíclicas y anticíclicas el ver como el empresario vio o identifico el movimiento dentro de su localidad y de su negocio en el giro de los dos casos que se estuvieron analizando

Entrevistas: Como se mencionó se examinaron dos diferentes PYMES dentro de los municipios y esta herramienta va dirigida para los dueños de dichas PYMES, con la finalidad de indagar y poder realizar un plan estratégico más certero. Dicha entrevista se convierte semi abierta, ya que toman preguntas del cuestionario y se consideran las respuestas que nos da en ese momento los empresarios.

3.4.2 Instrumento de recolección de datos

Se inicia el desarrollo de esta investigación con la recolección de datos mediante un cuestionario aplicado a 98 empresarios.

Tabla 3

Cuestionario de recolección de datos

Pregunta	Opción de respuesta
1. ¿Conoces que es un ciclo económico?	SI NO

2. ¿Se ha percatado que durante los años existen temporadas que se conocen como crisis en las cuales la gente tiene poco dinero para gastar y baja sus ventas?	2 años 3 veces 2 años 2 veces 2 años 1 vez Otro no Otro si ¿Cuál?
3. ¿Sabes que es una PYME cíclica y anticíclica?	SI NO
4. ¿Qué tipo de pyme tienes?	Cíclica Anti cíclica
5. ¿Para su producto, en que época aumento sus ventas sin importar temporada de clima, moda o de manera no explicada? (anotar el mes Y/O año)	
Considerando la pregunta anterior	
6. ¿Cuál cree que fue el factor que le hizo vender más en esa época?	
Si identifico empresa Anti- cíclica, responder	Producto Publicidad Trabajadores
7. En una recesión que sería su prioridad	

Si identifico empresa Anti- cíclica, responder 8. En una etapa de auge cual considera que sea la clave para adquisición de nuevos clientes	Trabajadores Ubicación Inversión en publicidad
Si identifico empresa Cíclica, responder 9. Qué estrategia de expansión implementaría a su PYME	Remodelación del lugar Implementación de Show Aumento de producto
Si identifico empresa Cíclica, responder 10. En una etapa de depresión que considerarías para la retención de tus clientes	Ofertas Variedad de productos Combos de servicio
11. Después de cada estrategia explique ¿Por qué?	
12. ¿Cuál de las siguientes definiciones considera que es la administración?	a. Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización b. Consiste en contar cuantos productos se venden c. Proceso continuo que te permite tomar decisiones correctas

	d. Proceso que ayuda a vender más.
13. ¿Sabe que es la administración estratégica?	a. Se refiere a largo plazo con estrategias b. Se refiere a estrategias c. Se refiere a largo plazo. d. Ninguna de las anteriores
14. ¿Si respondió ninguna de las anteriores como lo definiría?	
15. ¿Qué técnicas de administración estratégica aplicables a la empresa usa?	a. No conozco técnicas b. Escuche alguna vez que existen c. Si conozco técnicas ¿cuáles?
16. ¿Cuál de los siguientes factores de éxito internos considera más importantes? Enuméralos con 3 el más importante	___ Trabajadores ___ Calidad ___ Materia prima ___ servicio
17. ¿Cuál de los siguientes factores de riesgo o fracaso internos considera más importantes? Enuméralos con 3 el más importante	___ No consultar proveedores ___ Mal decisión de inversión ___ Ubicación ___ Publicidad ___ No conocer tu mercado
18. ¿Cuál de los siguientes factores de éxito externos	___ Clientes ___ Proveedores

considera más importantes? Enuméralos con 3 el más importante	☐ Publicidad ☐ Posicionamiento/prestigio
19.¿Pagarías a alguien externo para hacer la publicidad de tu PYME?	SI NO
20.¿Cuál sería tu estrategia de publicidad?	Descríbala
21.Cuanto te gustaría invertir en publicidad para tu PYME	Entre \$15000 y 29,999 Entre \$30,000 y 49,999 Más de \$50000
22.¿Estarías dispuesto a aumentar variedad de producto para tu PYME?	SI NO
23.¿Qué tipo de variedad aumentarías a tu PYME?	Atracciones Variedad de productos Precios

Nota: Cuestionario que se aplica a los empresarios para análisis, elaboración propia, 2023

3.5 Procedimiento

1. Se recopila la información, para tener las bases de la investigación y poder aterrizar el punto que se quiere lograr.

2. Se diseña instrumento de recolección de datos un cuestionario de 23 preguntas
3. Se identifican las PYMES objeto de investigación
4. Se segmenta población y se calcula el tamaño de la muestra para aplicación de cuestionario a través de la aplicación Google forms.
5. Análisis de información de dichos cuestionarios
6. Aplicación de entrevista mixta con 2 empresarios de los cuáles sus PYMES son objetos de estudio.
7. Análisis de información resultante

CAPITULO IV: ANÁLISIS DIAGNÓSTICO DE SISTEMAS HORMIGA Y LA CAMINERA

En el siguiente capítulo se presentarán y analizarán los resultados de las encuestas realizadas a empresarios de PYMES cíclicas y anti cíclicas, así como los obtenidos de dos entrevistas de PYMES, que fueron objeto de estudio en esta investigación.

El objetivo es recopilar información relevante y aplicar herramientas de análisis como el FODA, MEFE, MEFI y las Cinco Fuerzas de Porter.

Se describirán los resultados hallados con las herramientas del análisis, para concluir con un diagnóstico e implementar estrategias adaptativas, estandarizados, publicidad y otros.

4.1 Presentación y análisis de resultados

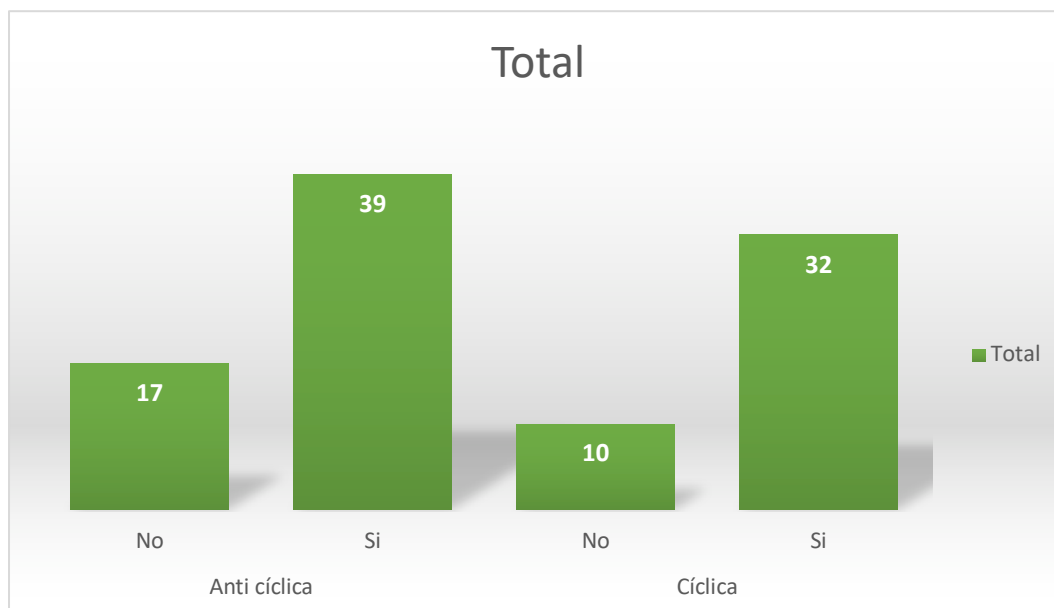
De la entrevista realizada a los 98 empresarios de PYMES, se obtuvieron resultados relevantes, que serán analizados mediante tablas dinámicas para, identificar nuestras variables y poder realizar un análisis considerando nuestros objetivos específicos y generales, así mismo teniendo en cuenta el planteamiento del problema del inicio de la investigación.

De las dos empresas objeto de estudio se realizaron entrevistas a los empresarios líderes de ellas y como resultado se obtuvieron análisis de herramienta que es el FODA, MEFE, MEFI y 5 FUERZAS DE PORTER, dichos análisis no darán un diagnóstico de cada empresa, mismas que nos ayudarán para realizar el plan estratégico e implementación de dichas estrategias.

4.2 Análisis de cuestionario realizada a los empresarios de PYMES cíclicas y anti cíclicas

Preguntas 1 ¿conoces qué es un ciclo económico?, 3 ¿sabes qué es una pyme cíclica y anticíclica? y 4 ¿qué tipo de pyme tienes?

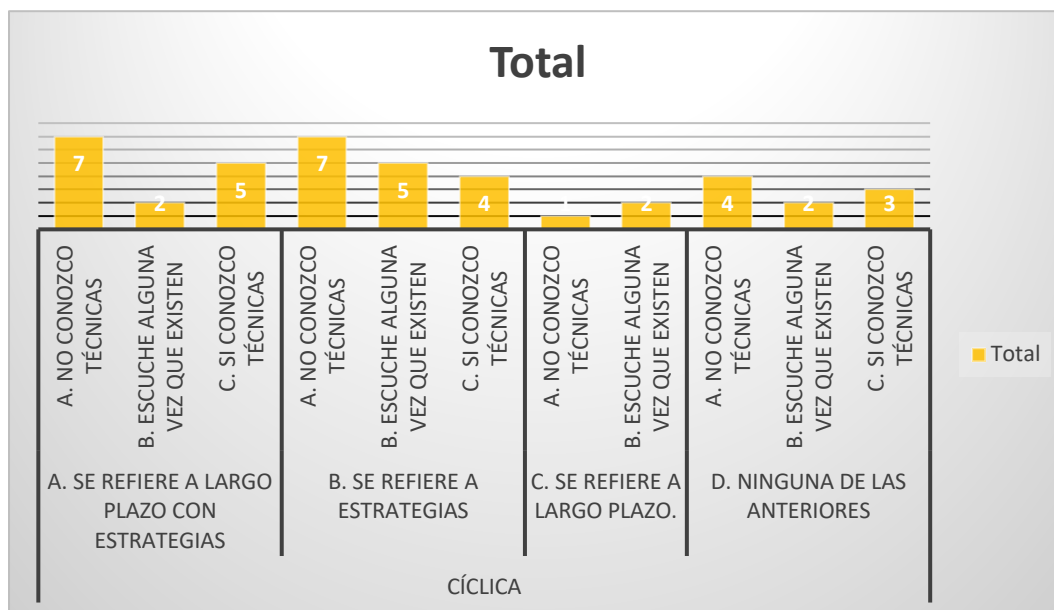
Figura 12
Análisis de preguntas 1,3 y 4



Nota: Análisis de cuestionario de preguntas identificación de PYME, identificación de ciclo económico e identificación de su propia PYME, 2024

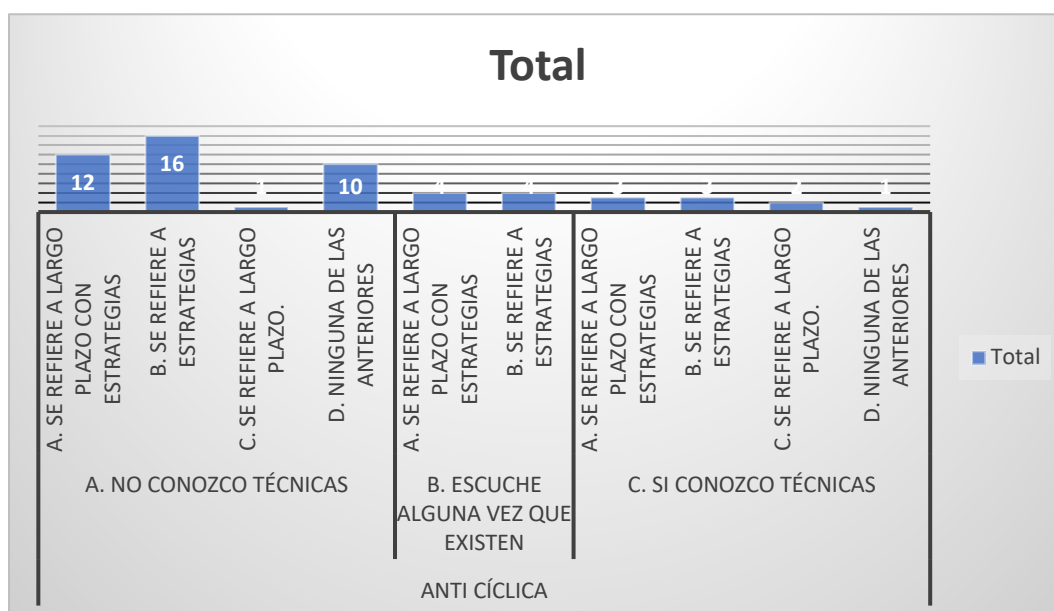
De los 98 empresarios que se entrevistaron 56 que se identifican como PYME anti cíclico 17 no saben que un ciclo económico y 39 si conocen que es un ciclo económico, mientras que 47 empresarios que se identificaron un PYME cíclicas, 10 de ellos no identifican que es un ciclo económico y 30 si identificaron que es un ciclo económico.

Figura 13
Análisis pregunta 13 y 15 cíclica



Nota: Análisis de preguntas conoces estrategias e implementación de estrategias considerando PYMES cíclicas, elaboración propia, 2024

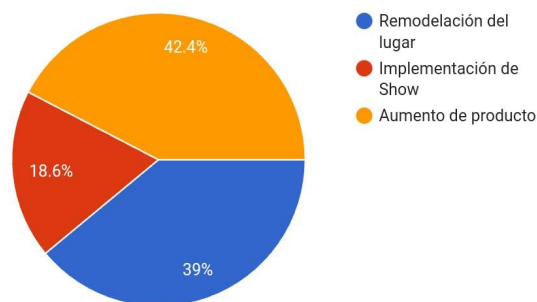
Figura 14
Análisis de pregunta 13 y 15 anticíclica



Nota: Análisis de preguntas conoces estrategias e implementación de estrategias considerando PYMES anticíclicas, elaboración propia, 2024

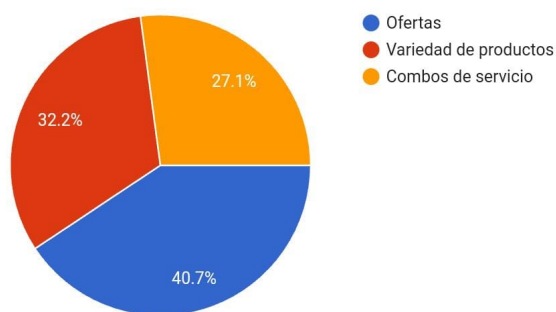
En los siguientes gráficos se busca conocer si el empresario tiene idea sobre planeación estratégica. De los 98 empresarios que contestaron, se realiza el análisis de las siguientes dos preguntas considerando la naturaleza de la PYME si es cíclica o anti cíclica. Y se toma las siguientes preguntas ¿sabes que es la administración estratégica? Y ¿qué técnicas de administración estratégica aplicables a la empresa usa? 56 PYMES anti cíclicas de las cuales 39 no conocen técnicas y solo tiene noción de estrategias 16 empresarios y en cuanto a las 42 cíclicas 16 tiene ideas de que son estrategias y si conocen de técnicas.

Figura 15
Pregunta 9



Nota: Grafico de implementación de estrategia a utilizar en PYMES cíclicas en etapa de expansión, elaborado en Google forms, 2024

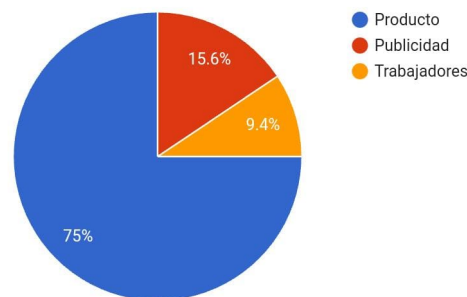
Figura 16
Pregunta 10



Nota: Grafico de implementación de estrategia a utilizar en PYMES cíclicas para retención de clientes, elaborado en Google forms, 2024

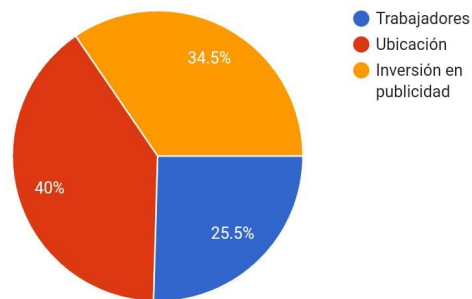
En el siguiente análisis se consideran las siguientes preguntas con 59 respuestas de empresarios que consideran indican tener una empresa cíclica. ¿qué estrategia de expansión implementaría a su PYME?; el 42.4 % señala que el aumento de producto sería una buena opción para expansión, y un 39% ve rentable la remodelación del lugar como estrategia, para expansión, por último, el 18.6% implementarían un show para expansión de sus PYME. En la pregunta ¿en una etapa de depresión que consideras para retención de tus clientes? El 40.7% indica que las ofertas serian la clave para retención de clientes, mientras que 32.2% señalo una variedad de productos como clave para una etapa de depresión y por último 27.1% menciona que le es rentable un combo de servicios para retener clientes en etapa de depresión.

Figura 17
Pregunta 7



Nota: Grafico de análisis para PYMES anticíclicas estrategias en etapa de recesión, elaborado en Google Forms, 2024

Figura 18
Pregunta 8

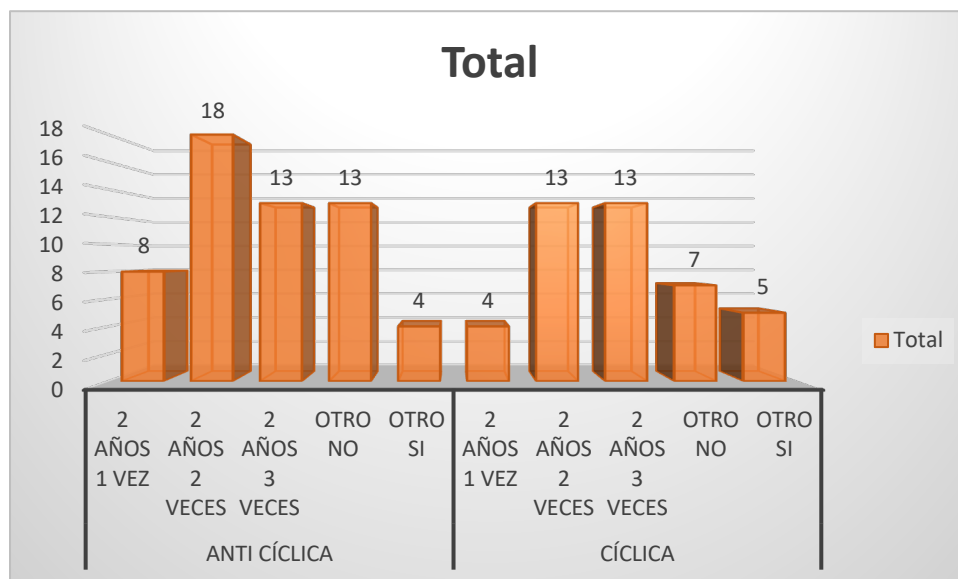


Nota: Grafico de análisis para PYMES anticíclicas estrategias en etapa de auge, elaborado en Google Froms, 2024

En los dos siguientes gráficos se hace el análisis de las dos preguntas que involucran el modelo de PYME anticíclica. ¿en una recesión que sería su prioridad? El 75% menciona que su prioridad es el producto que maneja mientras que el 15.6 % considera que es la publicidad y un 9.4 % pensó a sus trabajadores como prioridad; en la siguiente pregunta ¿en la etapa de auge cual considera que sea la clave para adquisición de nuevos clientes? Un 40% piensa que la ubicación es la clave en dicha etapa para ampliar cartera de clientes, mientras que un 34.5 % indica que la inversión en publicidad, sería la llave para su crecimiento en nuevos clientes y un 25.5% optó por sus trabajadores como clave para la etapa de auge.

En el siguiente análisis se considera la pregunta ¿se ha percatado que durante los años existen temporadas que se conocen como crisis en las cuales la gente tiene poco dinero para gastar y baja sus ventas?, considerando la naturaleza de la PYME cíclica o anti cíclica. Teniendo en cuenta sus posibles respuestas, donde se obtiene 18 anti ciclas detenta en periodos de 2 años, 2 veces y 13 de las anti cíclicas no detectan estas temporadas. Con las PYMES cíclicas 13 detentan el mismo resultado 2 años, 2 veces y otras 13 lo detectaron 2 años, 3 veces mientras que 7 de las cíclicas no observan este fenómeno

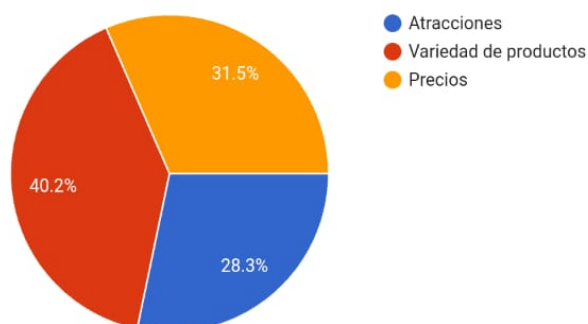
Figura 19
Análisis de pregunta 2 y 3



Nota: Análisis de grafico considerando la naturaleza de la PYME e identificando las crisis de sus negocios, elaboración propia, 2024

En el siguiente grafico de manera individual se analiza la pregunta 18 ¿qué tipo de variedad aumentarías a tu PYME? Obteniendo que 40.2 % refiere a variedad del producto, mientras que el 31.5% indica que los precios serian la variedad y por último el 28.3% implementarían atracciones como punto clave para la variación a su PYME.

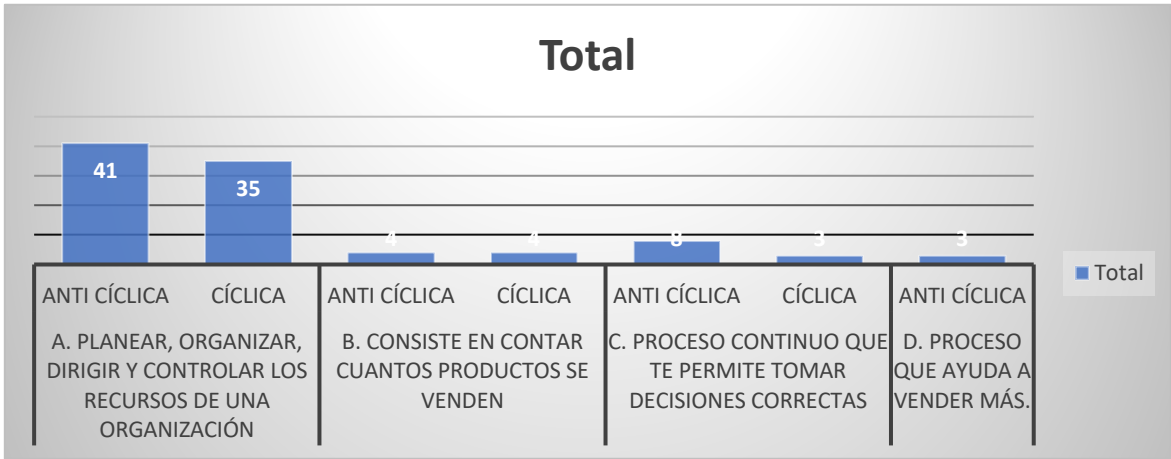
Figura 20
Pregunta 23



Nota: Grafico de aumento de variedad en PYMES, elaborado en Google Froms, 2024

Continuado con el grafico se tiene como pregunta ¿cuál de las siguientes definiciones consideras que es la administración? De los 98 empresarios que se cuestionaron y considerando las respuestas que se les proporcionan el 77. 3 % indico que la administración es planear, organizar y controlar los recursos de una organización y el 11.3%

Figura 21
Análisis de pregunta 2 y 12



Nota: Análisis de pregunta de identificación de estrategia, considerando la naturaleza de la PYME, elaboración propia, 2024

Al realizar el análisis con la pregunta ¿cuál de las siguientes definiciones consideras que es la administración? Y compararla con la naturaleza de la empresa se obtuvo que 41 emprendedores que se consideran anti cíclica señalan la respuesta planear, organizar y controlar los recursos de una organización. De la misma manera el 35 de emprendedores que se señalaron a su PYME cíclica mencionan la misma respuesta.

Figura 22
Pregunta 12



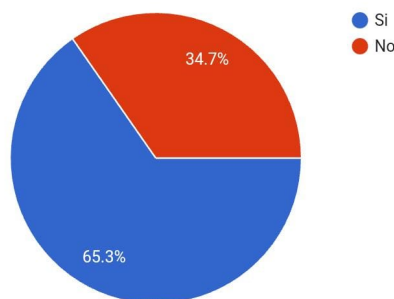
Nota: Grafico de identificación de admiración en general, elaborado en Google Froms, 2024

Una pregunta relevante para analizar individualmente es: ¿pagarías a alguien externo para hacer la publicidad de tu PYME? Esta interrogante es particularmente significativa, ya que la publicidad constituye una estrategia clave para la implementación en pequeñas y medianas empresas.

De los 98 empresarios encuestados:

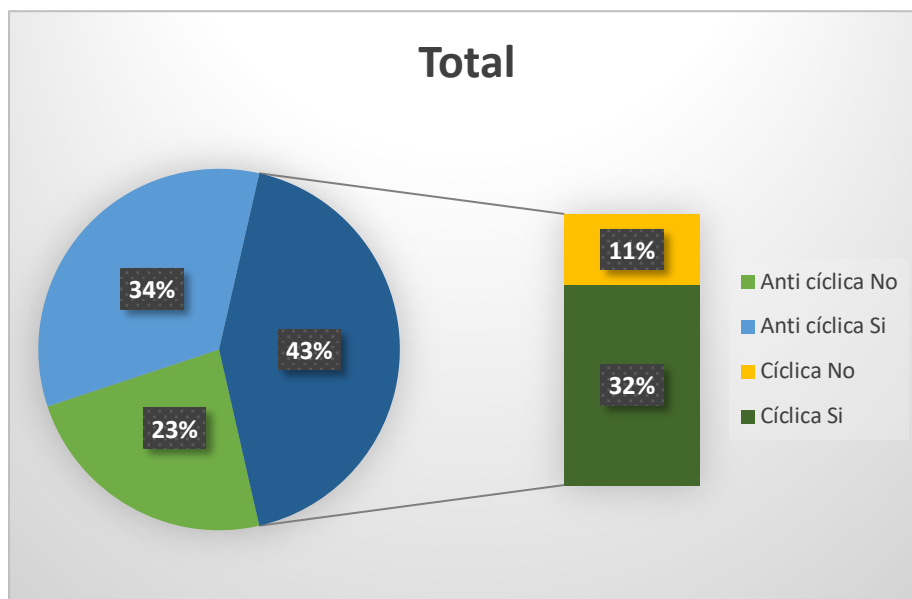
- El 65.3% estaría dispuesto a contratar servicios externos de publicidad
- El 34.7% no consideraría prioritario invertir en este gasto adicional

Figura 23
Pregunta 22



Nota: Grafico de inversión a publicidad, elaborado en Google Froms, 2024

Figura 24
Análisis de pregunta 2 y 22



Nota: Análisis de preguntas pagar por publicidad, considerando la naturaleza de las PYMES, elaboración propia, 2024

En el siguiente grafico se puede ver el análisis de la siguiente pregunta, ¿pagarías al alguien externo para realizar la publicidad? Considerando la naturaleza de la empresa, donde se obtiene lo siguiente. Un 11% de las PYMES cíclicas no pagarían por publicidad, mientras que un 32 % si pagarían. En cuanto a las PYMES anti cíclicas un 23 % no pagarían a alguien externo por publicidad y un 34% si pagaría por una campaña de publicidad.

4.3 Diagnostico instrumental

Los diagnósticos utilizados en esta investigación para el análisis del mercado de las pymes Cíclica Mezcalería “La caminera Artesanal” y “Sistemas hormiga” son FODA esta herramienta nos sirve para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ambas PYMES, así mismo conocer con los recursos que se cuenta en ese momento, para poder realizar MEFE, herramienta de diagnóstico que nos permitirá identificar y evaluar considerando las oportunidades y amenazas de los emprendimientos.

Así mismo se realizará un MEFI el cual nos permite analizar las fortalezas y debilidades obtenidas por el FODA en dicho análisis. Por útil se realiza un análisis de brechas para realizar una comparación de cada una de las PYMES como es su desempeño y como se espera a ver en un futuro

4.3.1 Diseño de FODA para las PYMES de estudio

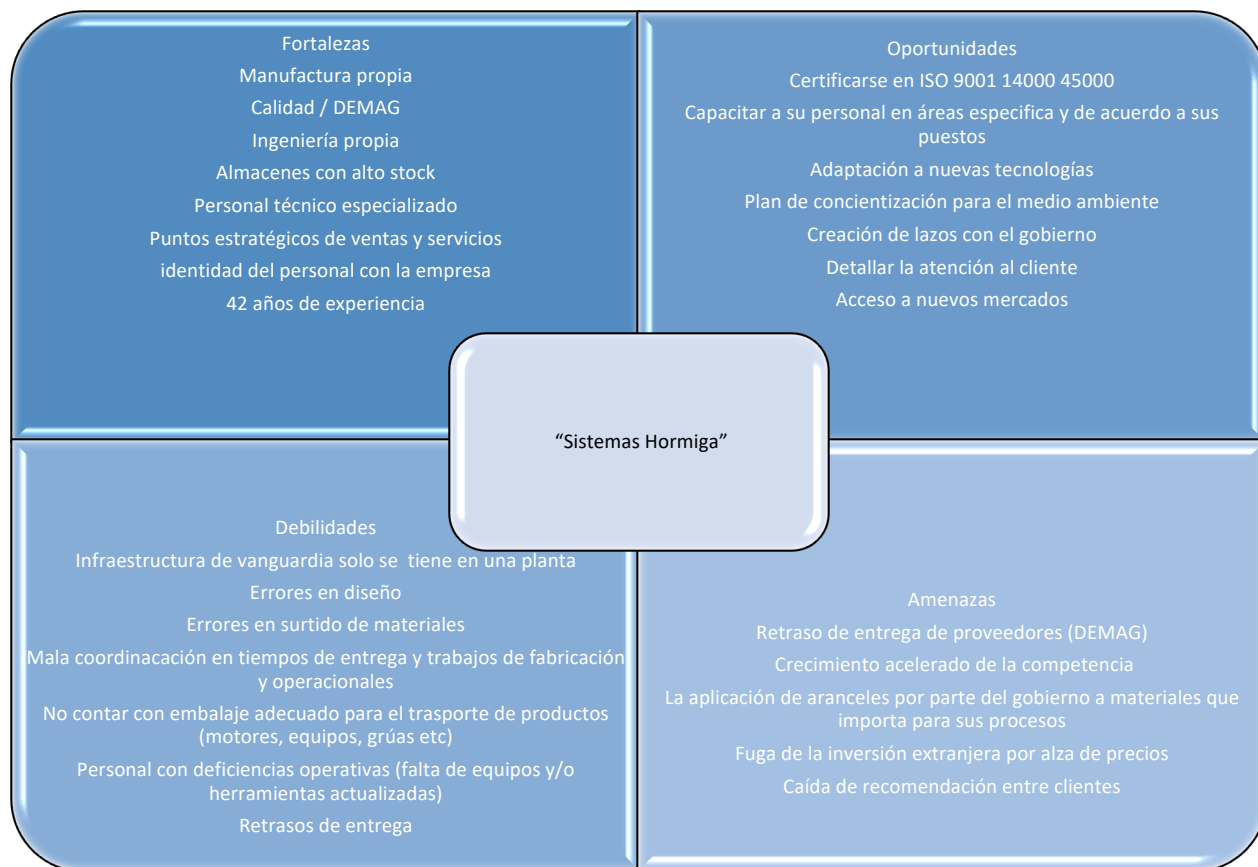
Figura 25

FODA La caminera artesanal



Nota: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de "La Caminera Artesanal", elaboración propia, 2024

Figura 26
FODA Sistemas Hormiga



Nota: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de "Sistemas Hofrmiga", elaboración propia, 2024

4.3.2 Diseño de MEFE para las PYMES de estudio

Tabla 4
MEFE "La Caminera Artesanal"

Restaurante Mezcalería " La Caminera Artesanal"				
Oportunidades	Importancia	Calificación	Valor	
Embellecer infra estructura	0.09	4	0.36	
Utilizar herramientas digitales para una correcta ejecución de la publicidad	0.09	3	0.27	
Invertir en las herramientas digitales y físicas para mejora de publicidad	0.1	3	0.3	

Experiencias Únicas detalladas	0.09	4	0.36
Capacitación del personal	0.1	4	0.4
total	0.47		1.69

Amenazas	Importancia	Calificación	Valor
Aumento de costos de precios en materia prima	0.09	3	0.27
Mal clima	0.08	2	0.16
No contar con permisos y licencias necesarias para su funcionamiento	0.1	4	0.4
No identificar a la competencia	0.09	1	0.09
Protección civil	0.08	4	0.32
Salubridad	0.09	4	0.36
Total	0.53		1.6
Total, de O/A	1		3.29

Nota: Análisis de matriz de evolución de factores externos de “La Caminera Artesanal”. Elaboración propia, 2024

Tabla 5
MEFE "Sistemas Hormiga"

SISTEMAS HORMIGA			
Oportunidades	Importancia	Calificación	Valor
Certificarse en ISO 9001 14000 45000	0.08	3	0.24
Capacitar a su personal en áreas específica y de acuerdo a sus puestos	0.09	4	0.36
Acceso a nuevos mercados	0.06	3	0.18
Adaptación a nuevas tecnologías	0.05	4	0.2
Plan de concientización para el medio ambiente	0.08	3	0.24
Creación de lazos con el gobierno	0.07	1	0.07
Detallar la atención al cliente	0.1	4	0.4
TOTAL	0.53		1.69

Amenazas	Importancia	Calificación	Valor
Retraso de entrega de proveedores (DEMAG)	0.09	3	0.27

Crecimiento acelerado de la competencia	0.08	3	0.24
La aplicación de aranceles por parte del gobierno a materiales que importa para sus procesos	0.1	2	0.2
Fuga de la inversión extranjera por alza de precios	0.1	2	0.2
Caída de recomendación entre clientes	0.1	1	0.1
Total	0.47		1.01
Total, de O/A	1		2.7

Nota: Análisis de matriz de evolución de factores externos de “Sistemas Hormiga”.
Elaboración propia, 2024

4.3.3 Diseño de MEFI para las PYMES de estudio

Tabla 6

MEFI " La Caminera Artesanal"

MEFI Restaurante Mezcalería " La Caminera Artesanal"			
Fortalezas	Peso	Calificación	Valor ponderado
Atención al cliente	0.1	4	0.4
Calidad del producto	0.09	3	0.27
Variedad de producto	0.09	3	0.27
Diferentes tipos de pago sin comisión	0.08	4	0.32
Cuenta con eventos y promociones varias para el cliente	0.08	3	0.24
Cuenta con personal proactivo	0.09	4	0.36
Total	0.53		1.86

Debilidades	Peso	Calificación	Valor ponderado
Espacio reducido	0.05	2	0.1
Ubicación geográfica	0.06	2	0.12
Servicio a domicilio	0.05	2	0.1
Falta de conocimiento sobre planes de financiamiento	0.1	1	0.1
Falta de conocimiento de marcos legales en su giro	0.1	1	0.1

Total	0.36	0.52
	0.89	2.38

Nota: Análisis de matriz de evolución de factores Internos de “La Caminera Artesanal”. Elaboración propia, 2024

Tabla 7

MEFI "Sistemas Hormiga"

SISTEMAS HORMIGA			
Fortalezas	Peso	Calificación	Valor ponderado
Manufactura propia	0.08	4	0.32
Calidad / DEMAG	0.1	4	0.4
Ingeniería propia	0.08	3	0.24
Almacenes con alto stock	0.08	4	0.32
Personal técnico especializado	0.08	4	0.32
Puntos estratégicos de ventas y servicios	0.07	3	0.21
identidad del personal con la empresa	0.04	3	0.12
42 años de experiencia	0.06	3	0.18
Total	0.59		2.11

Debilidades	Peso	Calificación	Valor ponderado
Infraestructura de vanguardia solo se tiene en una planta	0.02	2	0.04
Errores en diseño	0.08	1	0.08
Errores en surtido de materiales	0.07	1	0.07
Mala coordinación en tiempos de entrega y trabajos de fabricación y operacionales	0.08	1	0.08
No contar con embalaje adecuado para el transporte de productos (motores, equipos, grúas etc)	0.04	2	0.08
Personal con deficiencias operativas (falta de equipos y/o herramientas actualizadas)	0.06	2	0.12
Retrasos de entrega	0.06	1	0.06

Total	0.41	0.53
Total, F/D	1	2.64

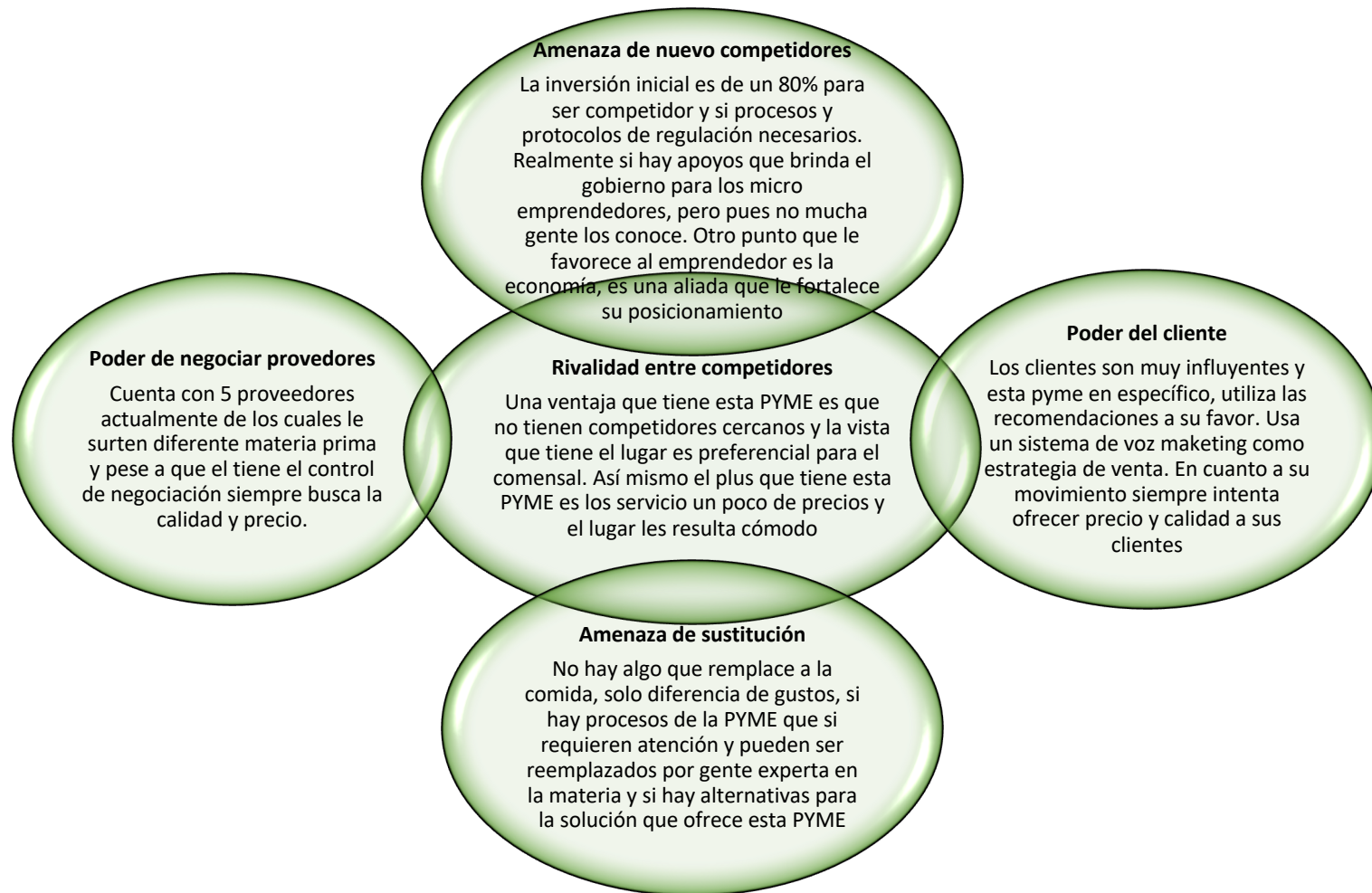
Nota: Análisis de matriz de evolución de factores Internos de “Sistemas Hormiga”.
Elaboración propia, 2024

4.3.4 Diseño de las 5 fuerzas de PORTER

4.3.4.1 Diseño de las 5 fuerzas de PORTER Restaurante Mezcalería " La Caminera Artesanal"

Figura 27

Fuerzas de PORTER La Caminera Artesanal



Nota: Análisis de las 5 fuerzas de Porter de “La Caminera Artesanal”, elaboración propia, 2024

4.3.4.2 Diseño de las 5 fuerzas de PORTER Sistemas Hormiga

Figura 28

Fuerzas de PORTER Sistemas Hormiga



Nota: Análisis de las 5 fuerzas de Porter de “Sistemas Hormiga”, elaboración propia, 2024

4.4 Presentación de resultados

En el siguiente apartado se muestran todas las gráficas de los análisis que se implementaron en las PYMES estudios de caso. La burbuja de la matriz EFE y EFI para la mezcalería “ la caminera artesanal y para Sistemas Hormiga, también se muestra el análisis con gráficos de las 5 fuerzas de PORTER para mismas PYMES.

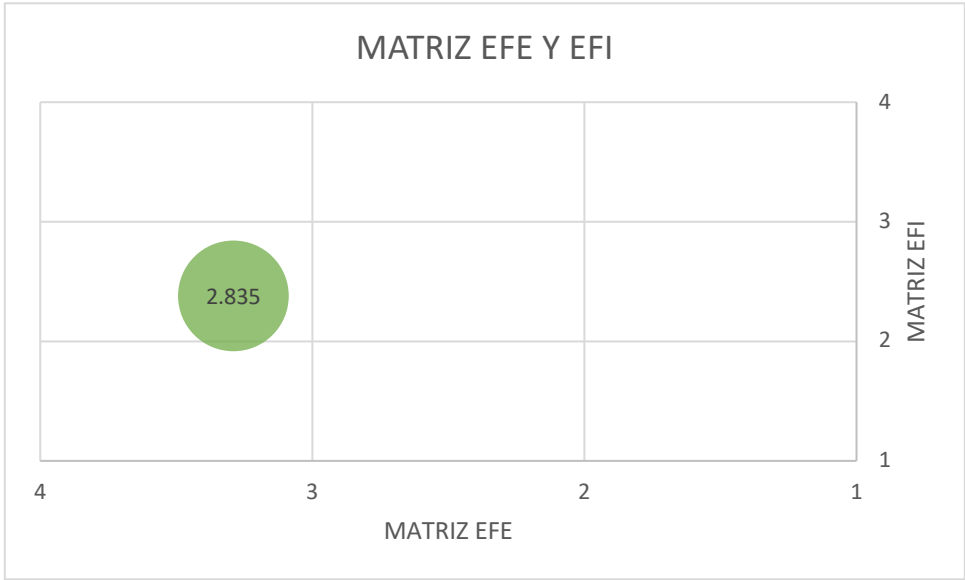
4.4.1 Matriz EFE y EFI Restaurante Mezcalería “ La Caminera Artesanal”

Tabla 8
Burbuja “La Caminera Artesanal”

MEFE	MEFI	BURBUJA
3.29	2.38	2.835

Nota: Resultados de Análisis de matriz EFE y EFI, elaboración propia, 2024

Figura 29
Burbuja “La Caminera Artesanal”



Nota: Grafico de ubicación de burbuja matriz EFE y EFI, elaboración propia, 2024

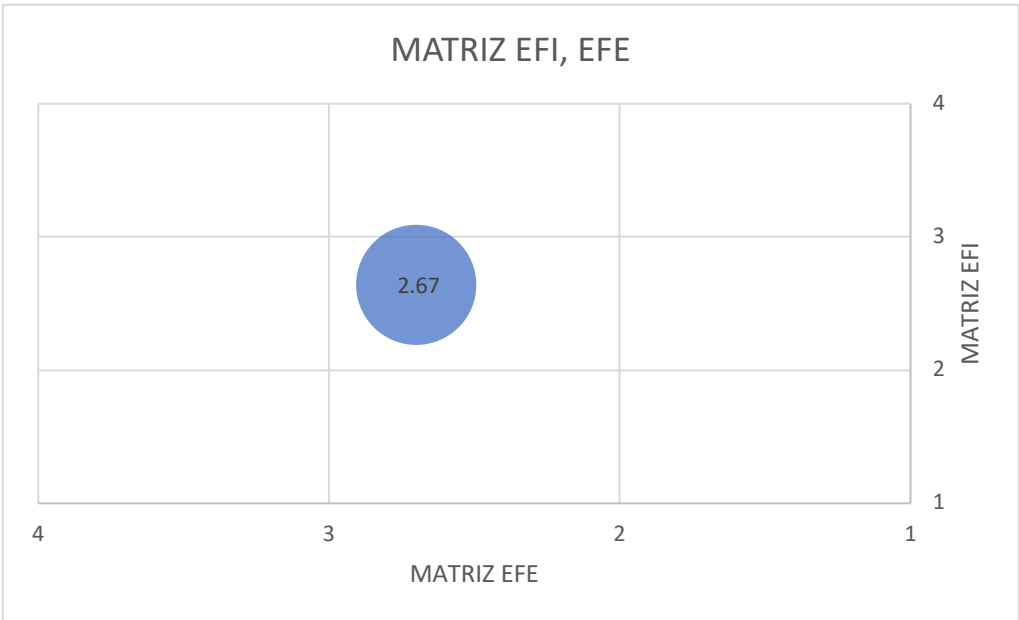
4.4.2 Matriz EFE y EFI Sistemas Hormiga

Tabla 9
Burbuja "Sistemas Hormiga"

MEFE	MEFI	Burbuja
2.7	2.64	2.67

Nota: Resultados de Análisis de matriz EFE y EFI, elaboración propia, 2024

Figura 30
Burbuja "Sistemas Hormiga"



Nota: Grafico de ubicación de burbuja matriz EFE y EFI, elaboración propia, 2024

4.4.3 Análisis de las 5 fuerzas de PORTER de Restaurante Mezcalería “ La Caminera Artesanal”

Tabla 10
Referencia

Nivel de impacto	Tipo de impacto	Prioridad
Alto 5	Positivo +1	BAJA
Medio 3	Negativo -1	MEDIA
Bajo 1	indiferente 0	ALTA

Nota: Valores a considerar para análisis de las fuerzas de Porter, elaboración propia, 2024

Tabla 11
Fuerzas de Porter "La Caminera Artesanal"

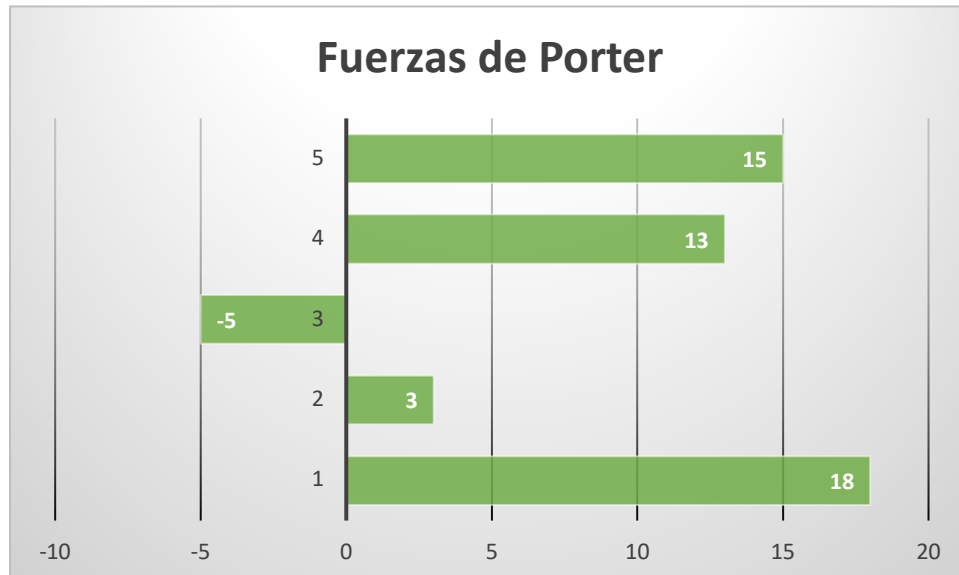
Fuerza	Variables	Nivel de impacto	Tipo de impacto	Valoración	Resultado factor
Rivalidad entre competidores	No tiene competidores en un radio de una manzana	5	1	5	18
	La comodidad del sitio y la vista agradable	5	1	5	
	Plus de servicio en internet	3	1	3	
	Calidad y precio	5	1	5	
Amenaza de nuevos competidores	Inversión inicial del 80 %	3	0	0	3
	Se requiere protocolos y procesos	1	0	0	
	Si el gobierno da apoyos podría haber más competencia para la PYME	1	0	0	
	La economía fortalece su posicionamiento	3	1	3	
Amenaza de sustitución	La pyme puede ser reemplazable	5	-1	-5	-5
	La calidad que ofrece es su clave para la PYME	5	1	5	
	La solución que ofrece puede ser reemplazable	5	-1	-5	
Poder de negociar proveedores	Siempre busca calidad y precio en el producto	5	1	5	13
	Cuenta con 5 proveedores de diferente materia prima	3	1	3	
	Tiene el control total de negociación	5	1	5	
Poder del cliente	Siempre se toma en cuenta la opinión del cliente	5	1	5	15
	Usa voz marketing como estrategia	5	1	5	



Nota: Análisis de las fuerzas de Porter de "La Caminera Artesanal", elaboración propia, 2024

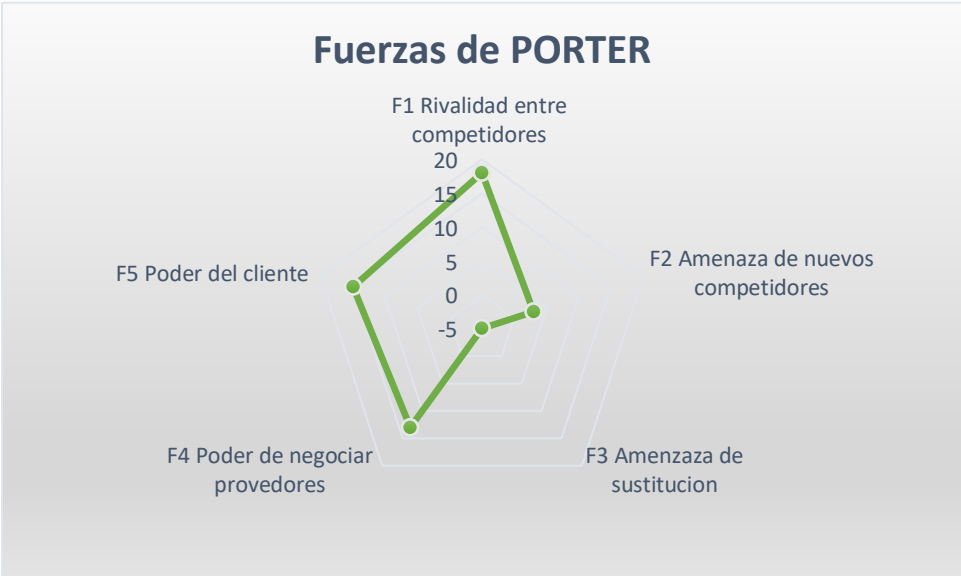
Figura 31

Fuerzas de Porter "la Caminera Artesanal"



Nota: Análisis de grafico de barras de las 5 fuerzas de Porter, elaboración propia, 2024

Figura 32
Diagrama de araña Fuerzas de Porter “La Caminera Artesanal”



Nota: grafico de araña del análisis de las fuerzas de Porter, elaboración propia, 2024

4.4.4 Análisis de las 5 fuerzas de PORTER de Sistemas hormiga

Tabla 12
Referencia

Nivel de Impacto	Tipo de impacto	Prioridad
Alto 5	Positivo +1	BAJA
Medio 3	Negativo -1	MEDIA
Bajo 1	Indiferente 0	ALTA

Nota: Valores a considerar para análisis de las fuerzas de Porter, elaboración propia, 2024

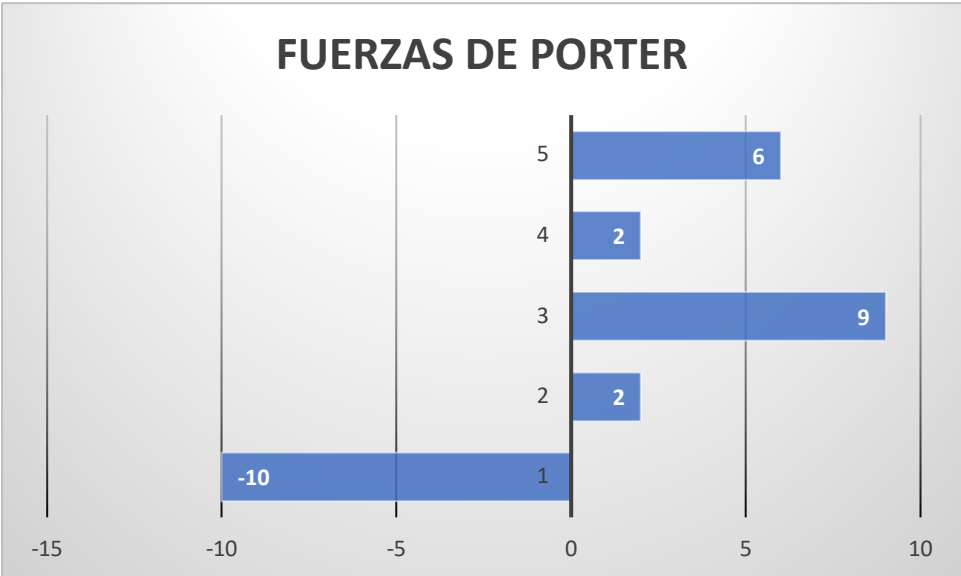
Tabla 13
Fuerzas de Porter "Sistemas Hormiga"

Fuerza	Variables	Nivel de impacto	Tipo de impacto	Valoración	Resultado factor
	Existen más de 50 competidores	3	-1	-3	-10
	3 competidores semejantes	5	-1	-5	

Rivalidad entre competidores	La rivalidad principal entre competidores es el precio	3	-1	-3	
	La calidad en la rivalidad es muy poca	1	1	1	
Amenaza de nuevos competidores	Una inversión inicial debe ser de un 75% para apertura	1	1	1	2
	Hay leyes y acreditaciones necesarias para el giro industrial	1	0	0	
	Probabilidad de relaciones exteriores con el gobierno	1	1	1	
Amenaza de sustitución	En la actualidad no existe sustitución en el giro	5	1	5	9
	Partes del proceso que pueden ser automatizadas	1	1	1	
	No hay alternativas para la solución que ofrece	3	1	3	
Poder de negociar proveedores	Existe una cantidad considerable de proveedores	3	1	3	2
	Hay mucha diferencia entre proveedores	5	-1	-5	
	La diferencia es calidad y precio	3	1	3	
	La negociación siempre es favorable para SHOSA	1	1	1	
Poder del comprador	No se tiene por completo la negociación con el cliente	3	1	3	6
	La mayor parte de los clientes no son activos en los medios	3	1	3	

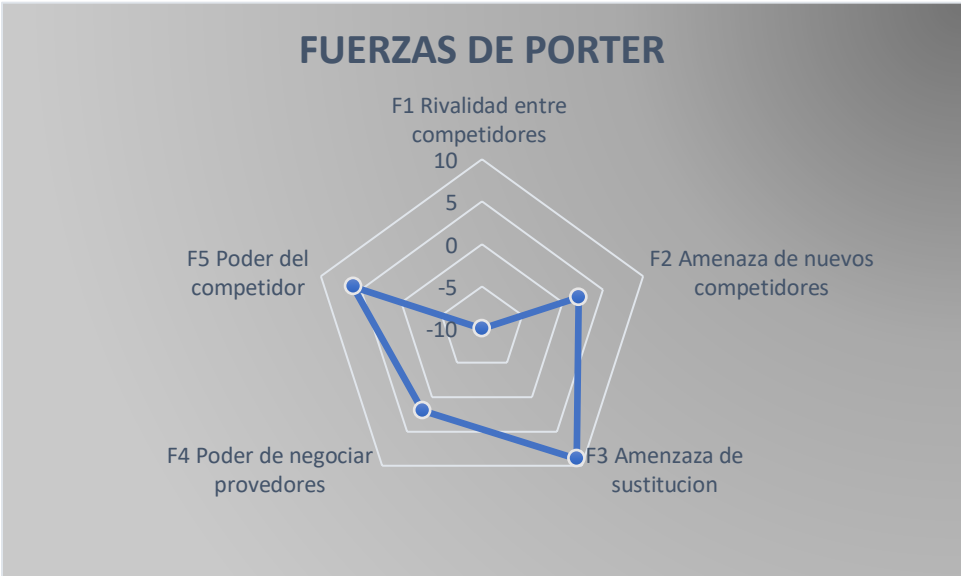
Nota: Análisis de las fuerzas de Porter de “La Caminera Artesanal”, elaboración propia, 2024

Tabla 14
Fuerzas de Porter "Sistemas Hormiga"



Nota: Análisis de grafico de barras de las 5 fuerzas de Porter, elaboración propia, 2024

Tabla 15
Diagrama de araña Fuerzas de Porter "Sistemas Hormiga"



Nota: grafico de araña del análisis de las fuerzas de Porter, elaboración propia, 2024

4.5 Análisis de resultados previos

La mezcalería “La Caminera Artesanal” es una empresa cíclica que, a pesar de haber surgido en medio de una pandemia, ha logrado un crecimiento significativo. Con cinco años de experiencia en el mercado, enfrenta desafíos relacionados con su ubicación; sin embargo, el propietario destaca la respuesta positiva de los clientes hacia el negocio.

Según el análisis FODA, sus fortalezas son herramientas clave para la planeación estratégica y el crecimiento. Aunque las amenazas representan riesgos importantes, las oportunidades ofrecen soluciones estratégicas. Por otro lado, la matriz MEFE y MEFI ubica a la empresa en el área de crecimiento y construcción, lo que resulta alentador considerando su corta trayectoria en el mercado.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter muestra los siguientes resultados:

- Rivalidad entre competidores: Resultado positivo (+18), indicando poca competencia directa en su área geográfica, lo cual constituye una ventaja estratégica.
- Amenaza de nuevos competidores: Resultado positivo (+3), reflejando barreras moderadas para nuevos entrantes, como inversión inicial y protocolos necesarios.
- Amenaza de sustitutos: Resultado negativo (-5), evidenciando vulnerabilidad ante productos alternativos debido a la posibilidad de reemplazo por opciones similares.
- Poder de negociación de proveedores: Resultado positivo (+13), destacando un control significativo sobre los proveedores gracias al enfoque en calidad y precio.
- Poder de negociación de los clientes: Resultado positivo (+15), demostrando una fuerte conexión con los clientes mediante estrategias como marketing boca a boca y atención personalizada.

La mezcalería “La Caminera Artesanal” cuenta con una posición estratégica privilegiada gracias a su enfoque en calidad y conexión con los clientes.

No obstante, debe abordar la amenaza de sustitutos mediante innovación o diferenciación en su oferta. Mantener su control sobre proveedores y clientes será esencial para garantizar estabilidad y crecimiento sostenido.

“Sistemas Hormiga” compite actualmente en un mercado que crece de manera esporádica. Sus líderes enfrentan dificultades para determinar si se trata de una empresa cíclica o anticíclica. Aunque depende de inversión extranjera, lo que la clasificaría como cíclica, su amplia gama de productos y servicios ha atraído a industrias anticíclicas que buscan satisfacer sus necesidades específicas.

El principal método de comercialización de la empresa es la recomendación, ya que no cuentan con redes sociales ni otras estrategias de marketing. Sin embargo, los líderes han notado una disminución en estas recomendaciones. A pesar de contar con puntos de venta estratégicos, estos no han generado los resultados esperados.

Además, al depender de inversión extranjera, los aranceles representan un desafío significativo, obligándolos a diversificar su cartera de clientes para mitigar riesgos.

Una fortaleza clave de esta PYME es su experiencia de más de 40 años, lo que le ha permitido perfeccionar diseños propios adaptados a las necesidades específicas de sus clientes. Este enfoque personalizado se complementa con la colaboración con DEMAG, una marca reconocida internacionalmente que aporta confianza adicional a los consumidores.

No obstante, la empresa enfrenta debilidades importantes. La falta de certificaciones ha limitado su capacidad para atraer ciertos clientes que las consideran indispensables. Además, carecen de capacitación especializada en

áreas clave como ventas, producción y planeación, lo que ha ocasionado problemas en entregas y afectado negativamente las relaciones con los clientes.

En el análisis FODA realizado, la matriz MEFE y MEFI posiciona a la empresa en un estado de “retener y mantener”, lo que refleja un control adecuado y un crecimiento sostenido en el mercado. Por otro lado, las 5 fuerzas de Porter arrojan los siguientes resultados:

- **Rivalidad entre competidores:** Resultado negativo (-10). Existe una alta rivalidad debido a la cantidad de competidores y la competencia basada en precios, lo que representa un desafío significativo.
- **Amenaza de nuevos competidores:** Resultado positivo (+2). Las barreras de entrada son moderadas y no representan una amenaza inmediata.
- **Amenaza de sustitutos:** Resultado positivo (+9). No existen sustitutos relevantes en el mercado, lo cual es una ventaja competitiva importante.
- **Poder de negociación de proveedores:** Resultado positivo (+2). La empresa tiene un control moderado sobre los proveedores, aunque existen diferencias en calidad y precio.
- **Poder del cliente:** Resultado positivo (+6). Los clientes tienen cierta influencia, pero no completamente dominante, dejando margen para mejorar las relaciones.

Sistemas Hormiga enfrenta una alta rivalidad en el mercado que podría limitar su crecimiento si no logra diferenciarse efectivamente. La ausencia de sustitutos es una fortaleza clave; sin embargo, es crucial consolidar relaciones con proveedores y clientes para mantener estabilidad y competitividad. Implementar estrategias enfocadas en calidad y diferenciación será fundamental para mitigar los efectos negativos derivados de la competencia.

CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo expone de manera sistemática los principales hallazgos derivados de la fase aplicada de esta investigación.

La estructura del capítulo sigue una secuencia lógica que inicia con el diseño metodológico y validación de un test, cuyo propósito fue identificar la naturaleza cíclica o anticíclica de las PYMES evaluadas. Esta herramienta fue sometida a un proceso de prueba piloto y a un análisis estadístico de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con el fin de garantizar su consistencia interna.

Posteriormente y con base en los hallazgos del diagnóstico, se presenta el diseño un modelo de planificación estratégica personalizado, orientado a fortalecer la retención y captación de clientes mediante estrategias diferenciadas, adaptadas a cada tipo de empresa.

El modelo fue construido específicamente para los dos casos de estudio seleccionados —Sistemas Hormiga S.A. de C.V. y La Mezcalería “La Caminera Artesanal”— considerando sus contextos operativos, fortalezas, áreas de oportunidad y comportamiento económico. Además, se estimó un presupuesto preliminar para la implementación de cada estrategia propuesta, con el objetivo de facilitar su ejecución práctica por parte de los empresarios.

Finalmente, se desarrollaron indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el impacto de las estrategias implementadas en términos de rentabilidad, eficiencia operativa, y sostenibilidad durante las distintas fases del ciclo económico.

Este capítulo busca integrar el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos con una propuesta de aplicación práctica, ofreciendo herramientas replicables para que otras PYMES puedan anticiparse a los efectos de los ciclos económicos y tomar decisiones estratégicas con mayor certeza.

5.1 Diseño del Test de identificación de la naturaleza de la PYME

En la parte de diseño de estrategias se requiere conocer la naturaleza de la PYME para la implementación de estrategias, requerimos saber si es una cíclica y/o anticíclica. Para esto se realiza un Test piloto que nos ayudara a evaluar dicha naturaleza

Objetivo: Determinar si tu empresa tiene un comportamiento **cíclico** (crece en prosperidad y cae en crisis) o **anticíclico** (resiste o crece en crisis).

Con una muestra total de **97 personas**, lo recomendable es aplicar la prueba piloto a un **10% a 20%** del total:

Mínimo sugerido: 10 personas (aprox. 10%)

Óptimo recomendado: 15 a 20 personas (15%-20%)

Instrucciones: Lee cada afirmación y marca qué tanto estás de acuerdo, pensando en cómo se comporta tu empresa en momentos difíciles o de crisis.

- **1 (Totalmente en desacuerdo)**
- **2 (En desacuerdo)**
- **3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)**
- **4 (De acuerdo)**
- **5 (Totalmente de acuerdo)**

Tabla 16
Test Prueba piloto

Tamaño de PYME	☐ Chica
	☐ Mediana

	☐ Grande
Giro empresarial	☐ Industrial ☐ Servicio ☐ Comercio
Bloque A	Respuestas
1. El rendimiento (ventas o ganancias) de la empresa baja cuando la economía está mal (crisis o recesión) y mejora cuando la economía va bien (etapa de expansión o crecimiento económico).	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. La demanda de los productos o servicios que ofrece la empresa aumenta cuando la economía crece y disminuye cuando la economía se desacelera.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Nuestros clientes compran menos cuando tienen menos ingresos.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4. Cuando hay problemas económicos, hemos tenido que despedir empleados o cerrar por un tiempo	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

-
- | | |
|--|----------------------------|
| 5. La empresa invierte más (por ejemplo, compra maquinaria o abre sucursales) cuando la economía está creciendo, y reduce sus inversiones cuando la economía está en crisis. | ☐ 1 |
| | ☐ 2 |
| | ☐ 3 |
| | ☐ 4 |
| | ☐ 5 |
-

Bloque B

- | | |
|--|----------------------------|
| 6. En tiempos de crisis, la gente compra más lo que ofrecemos. | ☐ 1 |
| | ☐ 2 |
| | ☐ 3 |
| | ☐ 4 |
| | ☐ 5 |
-

- | | |
|--|----------------------------|
| 7. La demanda de los productos o servicios de la empresa permanece estable sin importar la situación económica del país. | ☐ 1 |
| | ☐ 2 |
| | ☐ 3 |
| | ☐ 4 |
| | ☐ 5 |
-

- | | |
|--|----------------------------|
| 8. Hemos ganado más clientes cuando la economía ha estado mal. | ☐ 1 |
| | ☐ 2 |
| | ☐ 3 |
| | ☐ 4 |
| | ☐ 5 |
-

- | | |
|--|----------------------------|
| 9. La empresa tiende a ser menos sensible a los cambios en el mercado que otras empresas | ☐ 1 |
| | ☐ 2 |
| | ☐ 3 |
| | ☐ 4 |
| | ☐ 5 |
-

-
- | | |
|--|----------------------------|
| 10. Lo que vendemos es algo que | ☐ 1 |
| la gente necesita, incluso en | ☐ 2 |
| tiempos difíciles. | ☐ 3 |
| | ☐ 4 |
| | ☐ 5 |
-

Nota: Cuestionario piloto para identificación de PYME, elaboración propia, 2024

Interpretación de los resultados:

- **Preguntas 1-5:** Se refieren a características de empresas cíclicas. Suma los puntajes de estas preguntas.
- **Preguntas 6-10:** Se refieren a características de empresas anticíclicas. Suma los puntajes de estas preguntas.
- **Mayor suma en preguntas 1-5:** La empresa tiende a ser cíclica.
- **Mayor suma en preguntas 6-10:** La empresa tiende a ser anticíclica.

5.1.1 Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach es un coeficiente ampliamente utilizado en la investigación para evaluar la fiabilidad de una escala o test. En el siguiente test piloto se realiza el alfa de Cronbach considerando los siguientes parámetros.

Figura 33

Parámetros de Alfa de Cronbach

Rangos de α	Magnitud
> 0,90	Excelente
0,80 - 0,89	Bueno
0,70 - 0,79	Aceptable
0,60 - 0,69	Cuestionable
0,50 - 0,59	Pobre
< 0,50	Inaceptable

Nota: Interpretación de parámetros del Alfa de Cronbach de Gabriel Pérez León, 2022, p gplresearch

Ocupando la siguiente fórmula

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left(1 - \frac{\sum \alpha_i^2}{\sigma_T^2} \right)$$

Donde:

- N = número de ítems (cada pregunta)
- $\sum \alpha_i^2$ = suma de las varianzas de cada ítem individual
- σ_T^2 = varianza de la suma total de los ítems por cada encuestado

Para el siguiente calculo se realiza la siguiente tabulación con los datos recolectados de la encuesta mediante la herramienta de Excel.

Figura 34

Cálculo de Alfa de Cronbach con funciones de Excel

1	ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10		
2	1	4	3	4	3	2	3	2	2	2	1	✓	26
3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	✓	49
4	3	5	5	5	3	5	5	2	2	1	3	✓	36
5	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	✓	34
6	5	3	3	4	1	3	3	4	3	4	4	✓	32
7	6	5	4	4	1	4	4	1	1	1	1	✓	26
8	7	3	5	5	2	3	2	3	3	4	2	✓	32
9	8	5	5	4	4	4	2	2	2	4	2	✓	34
10	9	4	4	4	1	1	4	2	1	3	2	✓	26
11	10	3	3	3	3	2	1	3	1	3	1	✓	23
12	11	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	✓	35
13	12	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	✓	34
14	13	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	✓	34
15	14	4	4	4	3	4	1	4	3	4	4	✓	35
16	15	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	✓	35
17	16	5	5	1	3	4	2	2	4	3	1	✓	30
18	17	4	5	4	2	3	3	4	1	4	5	✓	35
19	18	5	4	5	4	4	2	2	2	4	2	✓	34
20	19	4	5	4	2	3	4	3	4	4	4	✓	37
21		78	79	75	52	64	58	53	51	64	53		627
22		0.4327485	0.5847953	0.8304094	1.3157895	1.1345029	1.3859649	1.0643275	1.5614035	1.1345029	1.8421053	31.111111	
23											11.28655		
24													

Nota: Cálculos de Alfa de Cronbach, elaboración propia, 2024

Posterior a obtener los datos principales se realiza el cálculo de alfa de Cronbach aplicando la formula ya mencionada, utilizando jamovi

Figura 35

Cálculo de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{10}{9} \left(1 - \frac{11.287}{31.111} \right)$$
$$\alpha = 1.1111 (1 - 0.3627)$$
$$\alpha = 1.1111 \times 0.6373 = \mathbf{0.708}$$

Nota: Calculo de Alfa de Cronbach en calculadora JAMOVİ, 2024

Al termino de los cálculos se obtiene el resultado de 0.7 y de acuerdo con los parámetros dados en la imagen anterior se considera en una zona aceptable y de confianza del test aplicado.

5.2 Estrategias para PYME cíclica y anti cíclica

En este apartado se abordan las estrategias fundamentales para el desarrollo de las PYMES, comenzando con la formulación de estrategias genéricas aplicables tanto a empresas cíclicas como anticíclicas. Posteriormente, se profundiza en el análisis de casos específicos, centrándose en dos PYMES seleccionadas como objeto de estudio: Sistemas Hormiga y Mezcalería La Caminera Artesanal. A través de este enfoque, se busca no solo establecer lineamientos generales, sino también adaptar las estrategias a las características particulares de cada empresa, considerando su contexto, mercado y necesidades específicas. De esta manera, el capítulo proporciona un marco integral para la implementación de acciones efectivas que impulsen el crecimiento y la competitividad de las PYMES analizadas.

5.2.1 Cuadro comparativo de estrategias para PYMES cíclicas y anticíclicas

En el siguiente cuadro se muestra como se contraponene las prioridades y tacticas de cada tipo de empresa, según su comportamiento frente a los ciclos economicos

Tabla 17

Dimensiones cíclicas y anticíclicas

Dimensión		Estrategias para PYMES CÍCLICAS	Estrategias para PYMES ANTICÍCLICAS
Objetivo prosperidad	en	Maximizar ingresos, reinvertir, escalar operaciones	Mantener estabilidad, captar clientes sensibles al precio
Objetivo en crisis		Resistir, reducir gastos, proteger liquidez	Crecer, atraer nuevos clientes que buscan soluciones accesibles
Enfoque general		Adaptarse a la variabilidad del ciclo económico para mantenerse relevante en cada fase.	Aprovechar las oportunidades en momentos de crisis o desaceleración, manteniendo una operación estable
Adaptación de productos/servicios	de	Lanzar versiones premium o de alto valor Personalización moderada, orientada a ciclos de consumo y datos de comportamiento. Renovación continua y estandarización para mantener relevancia sin grandes cambios.	Crear versiones básicas, económicas o de uso esencial Creación de paquetes fijos para facilitar la toma de decisiones del cliente y mantener eficiencia operativa. Alta flexibilidad para ajustar políticas, procesos y comunicación según el contexto del cliente.
Modelo de pago		Pago inmediato, promociones por volumen	Modelos de suscripción, pagos diferidos, descuentos por fidelidad
Digitalización tecnología	y	Complementa el modelo tradicional Uso de herramientas tecnológicas para personalización y análisis del comportamiento del cliente.	Digitaliza servicios, ventas y atención
Publicidad		Emocional, aspiracional, enfocada en estatus o tendencia	Educativa, empática y útil (tips, testimonios, resiliencia)
Clientes objetivo		Segmentos con alto poder adquisitivo	Consumidores sensibles al precio o en búsqueda de soluciones prácticas
Captación clientes	de	Se centra en adaptar la oferta a las necesidades cambiantes del cliente durante cada ciclo.	Ofrece facilidades de acceso como pagos flexibles y servicios digitales

		para atraer nuevos clientes incluso en tiempos difíciles.
Postventa retención	y Opcional o limitada (enfocados en captar nuevos) Se enfoca en protocolos estandarizados y programas de fidelización para mantener la lealtad.	Fundamental: seguimiento, flexibilidad, programas de fidelización
Protocolos internos	Escalables y preparados para sobrecarga	Estables, eficientes y automatizados para operar con bajo margen
Preparación para crisis	Fondo de emergencia, protocolos de ajuste, reducción de pasivos	Monitoreo constante, ajustes ágiles, flexibilidad operativa
Medición y ajuste	Se basa en estandarización y control presupuestal para planificar ciclos futuros.	Se enfoca en monitorear indicadores de satisfacción y retención para ajustes ágiles y tácticos.

Nota: Tabla de clasificación de estrategias generales para PYMES cíclicas y anticíclicas, elaboración propia, 2024

Tabla 18
Estrategias generales

Estrategia	PYMES Cíclicas	PYMES Anticíclicas
Aumento de clientes	- Adaptar la oferta y escuchar activamente a los clientes según el ciclo económico - Adoptar tecnología para personalizar y anticipar demandas - Renovar y estandarizar productos para mantener relevancia - Controlar presupuestos y flujo de efectivo para sostener operaciones en cada fase del ciclo	- Ofrecer modelos de pago flexibles o suscripciones - Digitalizar servicios para ampliar mercado y reducir costos - Crear paquetes de productos/servicios fijos con precios cerrados

Retención de clientes	- Personalizar comunicación y ofertas según el ciclo de compra - Recopilar y usar feedback continuo - Estandarizar procesos de atención y soporte - Programas de fidelización estructurados	- Atención postventa constante y cercana - Flexibilidad en cambios o devoluciones - Protocolos estandarizados de atención - Programas de fidelización con recompensas y reconocimientos
Publicidad y comunicación	- Campañas de email marketing segmentadas y automatizadas - Creación de comunidades de clientes en redes sociales	- Campañas de contenido educativo/emocional - Testimonios y casos de éxito - Ofertas exclusivas para clientes actuales - Comunicación proactiva y segmentada - Campañas exclusivas para clientes actuales y frecuentes - Solicitar retroalimentación y realizar seguimiento postventa. - Ofrecer valor agregado exclusivo. - Monitoreo de indicadores de retención.
Seguimiento y mejora continua	- Monitoreo de necesidades y adaptación rápida a cambios de ciclo - Recopilar y usar feedback continuo para mejorar productos/servicios	- Solicitar retroalimentación y seguimiento postventa - Monitorear indicadores para ajustar estrategias
Estandarización de procesos, valor agregado y fidelización	- Estandarizar procesos de atención y soporte - Programas de fidelización estructurados	- Estandarizar procesos de atención y soporte - Programas de fidelización estructurados - Ofrecer servicios o valor agregado exclusivo

Nota: Tabla de estrategias con objetivos para PYMES cíclicas y anticíclicas, elaboración propia, 2024

5.2.2 Cuadro estratégico comparativo de mezcalería “La Caminera Artesanal” y Sistemas Hormiga

Tabla 19

Cuadro comparativo de estrategias

Dimensión		Sistemas Hormiga (Industrial / Manufactura)	La Caminera Artesanal (Servicios / Gastronomía)
Objetivo prosperidad	en	Captar nuevos clientes industriales, expandir la operación, posicionarse en nuevos estados y mejorar eficiencia operativa.	Aumentar afluencia de clientes, diferenciarse por experiencia, y fidelizar al visitante frecuente con propuestas únicas.
Objetivo en crisis		Mantener ingresos mediante servicios recurrentes (mantenimiento), ofrecer soluciones personalizadas más accesibles, y reducir riesgos operativos.	Mantener flujo constante de clientes, incentivar visitas con promociones y experiencias únicas, y fortalecer el vínculo emocional.
Adaptación de productos/servicios	de	Diseñar grúas personalizadas por tipo de industria o espacio; ofrecer mantenimiento preventivo a bajo costo; modificar grúas existentes.	Crear paquetes de degustación con maridaje de temporada; menús especiales con chefs invitados; talleres de cata de mezcal.
Modelo de pago		Contratos con tarifas preferenciales para servicios recurrentes; acuerdos indirectos de recomendación con terceros.	Tarjetas de cliente frecuente con recompensas; promociones por visitas acumuladas; descuentos en cumpleaños.
Digitalización		Plataforma propia para cotización, seguimiento, mantenimiento y descarga de manuales técnicos.	Uso de redes sociales para promoción; publicación de contenido audiovisual de eventos y ambiente; venta en línea de mezcal embotellado.
Publicidad		Participación en ferias industriales, anuncios técnicos en medios especializados, videos sobre ventajas competitivas (sensores, eficiencia).	Promoción emocional y sensorial en redes; historias de productores; eventos transmitidos en video; talleres como estrategia educativa.
Clientes objetivo		Empresas de sectores industriales (automotriz, alimentario, papelería), con necesidades específicas de movimiento de carga.	Consumidores jóvenes y adultos interesados en gastronomía, experiencias culturales, bebidas artesanales y eventos exclusivos.

Postventa retención	y	Programas de fidelización con descuentos por actualización; mantenimiento planificado; estandarización de atención.	Atención amable y personalizada; seguimiento a clientes frecuentes; recompensas por fidelidad; regalos en fechas especiales.
Protocolos internos		Estandarización de procesos mediante ERP para optimizar producción, inventario y entregas; protocolos de atención al cliente.	Capacitación del personal en servicio al cliente; retroalimentación continua para mantener calidad; protocolos en atención y eventos.
Preparación para crisis	para	Desarrollo de servicios alternativos de menor costo; diseño flexible de productos; fortalecimiento de alianzas estratégicas.	Diversificación de experiencias gastronómicas; promociones temáticas; uso del contenido digital para mantener la presencia de marca.

Nota: Tabla comparativa de estrategias para “La Caminera Artesanal” y “Sistemas Hormiga”, elaboración propia, 2024

5.2.3 Estrategias para caso de estudios La mezcalería “La Caminera Artesanal”

5.2.3.1 Estrategias de adaptación

Paquetes promocionales temáticos: crear paquetes que incluyan degustación de mezcales con maridaje de platillos de temporada.

Colaboraciones con chefs locales: invitar a chefs reconocidos de la región para crear menús especiales que mariden con los mezcales

Tarjeta de cliente frecuente que ofrezca una bebida gratis cada 5 visitas o descuentos en cumpleaños.

5.2.3.2 Estrategias de publicidad

Publicar videos de los eventos, entrevistas con los productores de mezcal y mostrar el ambiente del restaurante.

Promoción en redes sociales: Utilizar plataformas como Instagram y Facebook para mostrar la autenticidad de la mezcalería, compartir historias de los productores de mezcal y promocionar eventos especiales.

Programa de lealtad con recompensas Tarjetas con recompensas por visitas o consumo frecuente.

Venta de mezcal embotellado con marca propia Comercializar su propio mezcal dentro del restaurante y en línea.

5.2.3.3 Estrategias de estandarización

Mejora continua del servicio al cliente: capacitar al personal para que ofrezca un servicio amable, atento y personalizado. Fomentar la retroalimentación de los clientes y utilizar para mejorar la experiencia en la mezcalería, asegurando un nivel de calidad constante

Programa de lealtad: implementar un sistema de recompensa para clientes, invitaciones a eventos exclusivos o regalos en cumpleaños, estandarizando los beneficios para los clientes leales

5.2.4 Estrategias para caso de estudios Sistemas hormiga

5.2.4.1 Estrategias de adaptación

Adaptación de la oferta en recesión: Durante una recesión económica, Sistemas Hormiga puede ofrecer servicios de mantenimiento preventivo a precios reducidos en lugar de enfocarse en la venta de nuevas grúas viajeras. Esto ayuda a los clientes a mantener sus equipos existentes en buen estado sin incurrir en grandes gastos de capital.

Diseñar grúas especiales para la industria que operen en diferentes espacios o con restricciones de altura. Se realiza un diagnóstico del espacio físico del cliente, se adapta el diseño y se fabrica una grúa completamente ajustada.

Crear propuestas específicas para cada tipo de industria. Hacer campañas diferentes para industrias alimenticias (grúas con acero inoxidable), automotrices (grúas de alta capacidad y precisión), y papelera (grúas resistentes a humedad).

Convertir el servicio en algo recurrente. Ofrecer a los clientes actuales un plan mensual de revisión y ajuste de grúas con descuentos por contrato anual.

Estrategias de diferenciación de producto: En tiempos de recesión, Sistemas Hormiga podría diferenciarse ofreciendo soluciones de ingeniería personalizadas y adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente. Esto podría incluir modificaciones en grúas existentes para mejorar su eficiencia o adaptarlas a nuevos usos, diferenciándose de la competencia que ofrece productos más estandarizados.

5.2.4.2 Estrategias de publicidad

Estrategia publicitaria para aumento de clientes: En una etapa de expansión económica, Sistemas Hormiga puede lanzar una campaña publicitaria destacando su capacidad para ofrecer soluciones innovadoras y de alta calidad en grúas viajeras. Esto podría incluir anuncios en revistas especializadas, participación en ferias industriales en Monterrey o Querétaro, donde hay concentración de industrias automotrices y marketing digital dirigido a empresas en crecimiento que necesiten ampliar su capacidad de producción.

Promocionar ventajas técnicas que otras empresas no comunican. Lanzar una serie de videos cortos en redes y YouTube explicando cómo los sensores de sus grúas permiten reducir accidentes laborales o cómo sus sistemas ahorran energía.

Digitalizar la relación con el cliente. Crear una plataforma donde el cliente pueda: solicitar cotización, dar seguimiento a su pedido, agendar mantenimiento y descargar manuales.

Vender sus grúas a través de terceros. Firmar convenio con una empresa que construye naves industriales para que siempre recomiende sus grúas a nuevos clientes.

5.2.4.3 Estrategias de estandarización

Estrategias de estandarización para la retención: Durante un período de crecimiento económico, Sistemas Hormiga puede implementar programas de fidelización para clientes existentes, ofreciendo descuentos en servicios de mantenimiento y actualizaciones de equipos. Así mismo estandarizar sus procesos de atención al cliente para garantizar una experiencia consistente y de alta calidad, lo que fomenta la lealtad y la retención de clientes.

Mejorar eficiencia interna para ofrecer mejores precios. Implementar un software ERP (Enterprise Resource Planning o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) para controlar inventarios, producción y entregas. Esto reduce retrasos, desperdicio y tiempos muertos.

5.3 Costos de implementación de la propuesta

5.3.1 Costos de implementación de La mezcalería “La Caminera Artesanal”

Estrategias de Adaptación

Tabla 20
Adaptación

Estrategia	Costos	Detalles
	Estimados	
Paquetes promocionales temáticos		Costos de ingredientes especiales, diseño del menú, promociones

Colaboraciones con chefs locales	\$8,000 MXN / evento	Honorarios del chef, ingredientes, promoción del evento, organizando 6 eventos máximo al año
Tarjeta de cliente frecuente	\$2,000 MXN / mes	Diseño e impresión de tarjetas, bebidas gratis (costo absorbido), control del sistema

Nota: Tabla con estrategias de adaptación y costos elaboración propia, 2025

Estrategias de Publicidad

Tabla 21
Publicidad

Estrategia	Costos Estimados	Detalles
Videos promocionales y entrevistas	\$5,000	Producción audiovisual, edición, distribución en redes
Redes sociales (Instagram, Facebook)	MXN / mes	Community manager, diseño gráfico, campañas pagadas
Programa de lealtad con recompensas	\$2,000 MXN / mes	Sistema digital, tarjetas físicas, recompensas en producto
Venta de mezcal con marca propia	\$20,000 MXN (inicial)	Marca, diseño de etiqueta, producción embotellada, permisos

Nota: Tabla con estrategias de publicidad y costos elaboración propia, 2025

Estrategias de Estandarización

Tabla 22
Estandarización

Estrategia	Costos Estimados	Detalles
Capacitación del personal y mejora del servicio	\$3,000 MXN / por curso	Cursos, talleres, manuales de servicio, consultoría se consideran 6 al año

Programa de lealtad estandarizado	(ya incluido en adapt/adopción)	Consolidar el sistema mencionado, sin costo adicional
--	---------------------------------	---

Nota: Tabla con estrategias de estandarización y costos elaboración propia, 2025

Presupuesto Anual

Tabla 23

Presupuesto Anual La Caminera Artesanal

Categoría	Subtotal Anual Estimado
Adaptación	$\$10,000 \times 6 = \$60,000$
Publicidad	$\$7,000 \times 12 = \$84,000$
Estandarización	$\$3,000 \times 6 = \$18,000$
TOTAL, ANUAL OPERATIVO	\$162,000 MXN

Nota: Presupuesto de gastos anual, elaboración propia, 2025

Costos de Inversión Única (Anuales):

Tabla 24

Costo de Inversión única

Proyecto	Costo
Marca propia de mezcal (etiqueta, diseño, permisos, lote inicial)	\$50,000 MXN
Sistema digital de lealtad (si se opta por app o software externo)	\$10,000 - MXN

Nota: Tabla de gastos únicos de inversión, elaboración propia, 2025

Total, anual con inversión única inicial (aproximado):

- Costo operativo + inversión:**
 $\$162,000 + \$60,000 = \$222,000 \text{ MXN}$

El costo de las tarjetas es bajo y se paga solo cuando se reponen, por lo que se promedió bimestral.

Costo estimado si se embotella un lote cada 3 meses (\$10,500/lote), prorrateado a mensual.

Costo prorrateado considerando capacitación a 2 personas cada 6 meses (\$2,100 cada semestre).

5.3.2 Costos de implementación de Sistemas Hormiga S.A de C.V

Estrategias de Adaptación

Tabla 25
Adaptación

Estrategia	Costo mensual estimado (MXN)	Detalles
Mantenimiento preventivo con precios reducidos		Costo operativo de técnicos, transporte y promoción de servicio
Diseño personalizado de grúas según condiciones del cliente		Diagnóstico, diseño técnico, software de simulación, mano de obra especializada
Campañas segmentadas por industria	\$10,000 MXN / 6 al año	Diseño de contenido personalizado para cada sector (alimentario, automotriz, papelerero)
Planes de revisión y ajuste de grúas con contrato		Costos por visitas técnicas y descuentos aplicados
Soluciones de ingeniería personalizadas		Modificaciones o rediseños de grúas existentes

Nota: Tabla con estrategias de adaptación y costos elaboración propia, 2025

Estrategias de Publicidad

Tabla 26
Publicidad

Estrategia	Costo mensual estimado (MXN)	Detalles
Campañas en medios y ferias industriales	\$25,000 MXN mensual	Publicidad en revistas, participación en expos, marketing digital sectorizado gasto considerado bimestral
Videos técnicos en redes y YouTube	\$10,000 MXN / mensual	Producción y edición de videos técnicos cortos
Plataforma digital para clientes		Desarrollo, mantenimiento y soporte mensual de la plataforma
Convenios con constructores de naves industriales	\$5,000 MXN / Por convenio	Gestión comercial y materiales promocionales para terceros considerando 8 convenios por año

Nota: Tabla con estrategias de publicidad y costos elaboración propia, 2025

Estrategias de Estandarización

Tabla 27
Estandarización

Estrategia	Costo mensual estimado (MXN)	Detalles
Programa de fidelización (descuentos y beneficios)		Descuentos aplicados y costos administrativos
Implementación de software ERP	\$20,000 MXN	Costo prorrateado mensual de implementación, licencias y capacitación del equipo

Capacitación y mejora de procesos	\$8,000 MXN	Entrenamiento en procesos estandarizados y mejora continúa considerando 6 al año
--	-------------	--

Nota: Tabla con estrategias de estandarización y costos elaboración propia, 2025

Resumen General del Presupuesto

Tabla 28

Presupuesto Anual

Categoría	Total, mensual (MXN)	Total, anual (MXN)
Adaptación	\$10,000	60,000
Publicidad	\$40,000	\$310,000
Estandarización	\$28,000	\$288,000
TOTAL, GENERAL	\$78,000	\$658,000

Nota: Presupuesto de gastos anual, elaboración propia, 2025

Algunas inversiones (como ERP o plataforma digital) son más altas el primer año y bajan en años siguientes, y puede pagarse en una sola exhibición o prorratearse durante el primer año.

5.3.2.1 Indicadores de La mezcalería “La Caminera Artesanal”

Tabla 29

KPI La Caminera Artesanal

Estrategias de adaptación	Indicador KPI	Descripción
Paquetes promocionales temáticos: crear paquetes que incluyan degustación de mezcales con maridaje de platillos de temporada.	Tasa de repetición de compra	Porcentaje de clientes que vuelven a adquirir paquetes temáticos en visitas posteriores
	Porcentaje de incremento en ventas de platillos de temporada	Compara las ventas de esos platillos antes y después de la temporada

		implementación del paquete.
	Ingreso promedio por cliente	Monto promedio gastado por cada cliente al adquirir los paquetes temáticos
Colaboraciones con chefs locales: invitar a chefs reconocidos de la región para crear menús especiales que mariden con los mescales	Asistencia promedio a eventos con chefs	Número promedio de clientes que asisten a cada evento o menú especial con colaboración de chefs.
	Ingresos generados durante eventos de colaboración vs días habituales	Evalúa el impacto económico directo que tiene la colaboración con chefs sobre las ventas. Se mide comparando ingresos antes, durante y después del evento
	Satisfacción del cliente con menús especiales	Calificación promedio dada por los clientes sobre la experiencia gastronómica en eventos con chefs (medida por encuestas).
Tarjeta de cliente frecuente que ofrezca una bebida gratis cada 5 visitas o descuentos en cumpleaños.	Frecuencia de visitas por cliente	Promedio de visitas que realiza un cliente en un periodo determinado, para medir fidelidad.
	Tasa de redención de beneficios	Porcentaje de clientes que llegan a utilizar sus recompensas (bebida

	gratis o descuento).
	Indica el grado de participación y efectividad del programa.
Incremento en ventas por cliente frecuente	Evalúa si los clientes fidelizados aumentan su consumo promedio por visita. Refleja el impacto económico de la estrategia.

Nota: Tabla de KPI de adaptación, elaboración propia, 2025

Tabla 30
Cálculo de KPI

Indicadores	KPI	Formula
Adaptación		
Tasa de repetición de compra	<i>Tasa de repetición</i>	$= \left(\frac{\text{No. de clientes que compraron más de una vez}}{\text{No. total de clientes}} \right) \times 100$
Porcentaje de incremento en ventas de platillos de temporada	<i>% Incremento</i>	$= \left(\frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}}{\text{Ventas anteriores}} \right) \times 100$
Ingreso promedio por cliente	<i>Ingreso promedio</i>	$= \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{No. total de clientes}}$
Asistencia promedio a eventos con chefs	<i>Asistencia promedio</i>	$= \frac{\text{Total de asistentes al evento}}{\text{No. de eventos}}$

Ingresos generados durante eventos de colaboración vs días habituales	<i>Incremento</i> $= \left(\frac{\text{Ingresos de eventos} - \text{Ingreos día habitual}}{\text{Ingresos día habitual}} \right) \times 100$
Satisfacción del cliente con menús especiales	Cuestionarios y análisis de dichos cuestionarios
Frecuencia de visitas por cliente	$\text{Frecuencia} = \frac{\text{No. total de visitas}}{\text{No. de clientes}}$
Tasa de redención de beneficios	<i>Tasa de redención</i> $= \left(\frac{\text{No. dde beneficios redimidos}}{\text{No. total de beneficios ofrecidos}} \right) \times 100$
Incremento en ventas por cliente frecuente	<i>% incremento</i> $= \left(\frac{\text{Ventas actuales CF} - \text{Ventas anteriores CF}}{\text{Ventas anteriores CLIENTES FRECUENTES}} \right) \times 100$
<i>Nota: Tabla de formulario para cálculos de los KPI, elaboración propia, 2025.</i>	

Tabla 31
Descripción de estrategias La Caminera Artesanal

Estrategias de publicidad	Indicador KPI	Descripción
Publicar videos de los eventos, entrevistas con los productores de mezcal y mostrar el ambiente del restaurante.	Total, reproducciones video Comentarios y reacciones	de por video entre la audiencia. y Cantidad y calidad del feedback recibido en los videos (likes, comentarios, reacciones).

Promoción en redes sociales: Utilizar plataformas como Instagram y Facebook para mostrar la autenticidad de la mezcalería, compartir historias de los productores de mezcal y promocionar eventos especiales.	Conversiones o reservas	Cantidad de acciones concretas generadas (reservas, compras) a partir de redes sociales.
	Porcentaje de nuevos clientes que llegaron por redes	Mide la influencia directa de redes en atraer nuevos visitantes.
Programa de lealtad con recompensas Tarjetas con recompensas por visitas o consumo frecuente.	Número de tarjetas activas	Cantidad de clientes inscritos y que usan la tarjeta de recompensas.
	Incremento en ticket promedio	Variación en el gasto promedio de clientes leales respecto a clientes ocasionales.
Venta de mezcal embotellado con marca propia Comercializar su propio mezcal dentro del restaurante y en línea.	Volumen de ventas de mezcal	Cantidad de botellas vendidas en restaurante y en línea.
	Ingresos generados	Total, de ingresos obtenidos por la venta del mezcal embotellado.

Nota: Tabla de KPI de publicidad, elaboración propia, 2025

Tabla 32
Cálculos KPI

Indicadores KPI	Formula
-----------------	---------

Total, de reproducciones por video	• Consulta las estadísticas de la plataforma (analytics). • Anota el total de reproducciones por cada video publicado.
Comentarios y reacciones	• Revisa las métricas de interacción en la plataforma. • Suma comentarios + reacciones (likes, me encanta, etc.) por publicación o video.
Conversiones o reservas	• Usa enlaces de seguimiento (UTM) o códigos promocionales exclusivos en tus publicaciones. • Cuenta el número de conversiones atribuidas a cada campaña o publicación.
Porcentaje de nuevos clientes que llegaron por redes	$\% = \left(\frac{\text{Nuevos clientes por redes}}{\text{Total de nuevos clientes}} \right) \times 100$
Número de tarjetas activas	• Consulta el sistema de membresías o tarjetas. • Cuenta las tarjetas que han sido usadas al menos una vez en el periodo.
Incremento en ticket promedio	$\text{Incremento} \left(\frac{\text{Ticket prom. actual} - \text{Ticket prom. anterior}}{\text{Ticket prom, anterior}} \right) \times 100$
Volumen de ventas de mezcal	• Suma todas las unidades vendidas desde tu sistema de ventas.
Ingresos generados	• Suma todos los ingresos registrados en tu sistema de ventas.
Generación de nuevos clientes	• Identifica clientes nuevos en el sistema de ventas o CRM. • Cuenta el total de nuevos registros o compras únicas.

Nota: Tabla de formulario para cálculos de los KPI, elaboración propia, 2025.

Tabla 33
Descripción de estrategias

Estrategia	de	Indicador KPI	Descripción
estandarización			
Mejora continua del servicio al cliente: capacitar al personal para que ofrezca un servicio amable, atento y personalizado. Fomentar la retroalimentación de los clientes y utilizar para mejorar la experiencia en la mezcalería, asegurando un nivel de calidad constante		Tiempo promedio de respuesta a comentarios o quejas	Refleja la capacidad de reacción ante observaciones del cliente. Un tiempo bajo mejora la experiencia.
		Número de mejoras implementadas a partir de sugerencias	Número de mejoras implementadas a partir de sugerencias
Programa de lealtad: implementar un sistema de recompensa para clientes, invitaciones a eventos exclusivos o regalos en cumpleaños, estandarizando los beneficios para los clientes leales		Frecuencia de visitas de clientes leales	Compara la recurrencia de los clientes antes y después de unirse al programa.
		Número de clientes inscritos en el programa	Mide el alcance del programa y su adopción por parte de los visitantes.

Nota: Tabla de KPI de estandarización, elaboración propia, 2025

Tabla 34
Cálculos KPI

Indicadores KPI	Formula
Tiempo promedio de respuesta a comentarios o quejas	$\text{Tiempo promedio de respuesta} = \frac{\text{Suma de tiempos de respuesta}}{\text{No. total de comentarios y quejas}}$
Número de mejoras implementadas a partir de sugerencias	$\text{Mejoras implementadas} = \left(\frac{\text{Mejoras implementadas}}{\text{Total de sugerencias recibidas}} \right) \times 100$
Frecuencia de visitas de clientes leales	$\text{Frecuencia de visitas} = \frac{\text{Total de visitas de clientes leales}}{\text{No. de clientes leales}}$
Número de clientes inscritos en el programa	• Consulta tu base de datos o sistema de membresías. • Cuenta el número total de clientes inscritos hasta la fecha o en el periodo que te interese.

Nota: Tabla de formulario para cálculos de los KPI, elaboración propia, 2025.

5.3.2.2 Indicadores de “Sistemas hormiga”

Tabla 35
Adaptación

Estrategias de adaptación	Indicadores KPI	Descripción
Adaptación de la oferta en recesión: Durante una recesión económica, Sistemas Hormiga puede ofrecer servicios de mantenimiento preventivo a precios reducidos en lugar de enfocarse en la venta de nuevas grúas viajeras. Esto ayuda a los clientes a	Tasa de retención de clientes en mantenimiento Porcentaje de cumplimiento de mantenimientos programados	Porcentaje de clientes que renuevan o amplían sus contratos de mantenimiento respecto al periodo anterior. Relación entre mantenimientos preventivos realizados a tiempo y los programados en el periodo.

mantener sus equipos existentes en buen estado sin incurrir en grandes gastos de capital.	% de clientes que migran de compra a mantenimiento	Mide cuántos clientes optan por mantenimiento en lugar de comprar nuevas grúas.
Diseñar grúas especiales para la industria que operen en diferentes espacios o con restricciones de altura. Se realiza un diagnóstico del espacio físico del cliente, se adapta el diseño y se fabrica una grúa completamente ajustada.	Tiempo promedio de entrega de proyectos personalizados	Días promedio desde la recepción del pedido hasta la entrega de la grúa especial. Mide la agilidad del proceso de adaptación y fabricación.
	Porcentaje de proyectos entregados sin retrabajos	Proporción de grúas entregadas que no requieren ajustes posteriores a la entrega. Evalúa la precisión y calidad en la adaptación al espacio del cliente.
	Tasa de conversión de diagnósticos a ventas	Porcentaje de diagnósticos de espacio realizados que terminan en una venta de grúa personalizada. Indica la efectividad de la estrategia comercial.
	Tasa de repetición de proyectos personalizados por cliente	Mide si los clientes que recibieron una solución vuelven por más modificaciones.

Crear propuestas específicas para cada tipo de industria. Hacer campañas diferentes para industrias alimenticias (grúas con acero inoxidable), automotrices (grúas de alta capacidad y precisión), y papelera (grúas resistentes a humedad).	Cantidad de productos/servicios adaptados por sector	Refleja cuántos servicios/grúas se adaptaron exitosamente a requerimientos específicos de cada industria.
	Tasa de generación de leads calificados por campaña	Número de prospectos que cumplen los requisitos del sector objetivo generado por cada campaña específica
	Tiempo de respuesta a solicitudes sectoriales	Tiempo promedio en responder y enviar una propuesta adaptada a las necesidades de cada industria. Evalúa la agilidad comercial.
Convertir el servicio en algo recurrente. Ofrecer a los clientes actuales un plan mensual de revisión y ajuste de grúas con descuentos por contrato anual.	Tasa de renovación de contratos de servicio recurrente	Porcentaje de clientes que renuevan su plan mensual/anual de revisión de grúas. Evalúa la aceptación y continuidad del servicio.
	Porcentaje de cumplimiento de revisiones programadas	Relación entre revisiones realizadas y las programadas en el periodo. Indica la

			eficiencia operativa del servicio recurrente.
		Churn rate (cancelación de contratos)	Mide cuántos clientes abandonan el contrato antes del término. Ayuda a mejorar fidelización.
Estrategias de diferenciación de producto: En tiempos de recesión, Sistemas Hormiga podría diferenciarse ofreciendo soluciones de ingeniería personalizadas y adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente. Esto podría incluir modificaciones en grúas existentes para mejorar su eficiencia o adaptarlas a nuevos usos, diferenciándose de la competencia que ofrece productos más estandarizados.		Tasa de repetición de compra de clientes personalizados	Porcentaje de clientes que vuelven a contratar una segunda solución personalizada o modificación.
		Margen de beneficio en soluciones personalizadas	Diferencia porcentual entre el costo y el precio de venta de cada proyecto personalizado. Permite monitorear la rentabilidad de la diferenciación
		Cantidad de innovaciones técnicas aplicadas por año	Indica el nivel de creatividad y mejora continua del equipo de ingeniería.
		Tiempo promedio de ingeniería por modificación	Evalúa cuán eficientes son los procesos de personalización técnica.

Nota: Tabla de KPI de adaptación, elaboración propia, 2025

Tabla 36
Calculo KPI

Indicadores KPI	Formula
Tasa de retención de clientes en mantenimiento	$\begin{aligned} & \text{Tasa de retencion} \\ & = \left(\frac{\text{Clientes al final del periodo} - \text{Nuevos clientes}}{\text{Clientes al inicio del periodo}} \right) \\ & \times 100 \end{aligned}$
Porcentaje de cumplimiento de mantenimientos programados	$\begin{aligned} & \text{Cumplimiento} \\ & = \left(\frac{\text{Mantenimientos realizados a tiempo}}{\text{Mantenimientos programados}} \right) \\ & \times 100 \end{aligned}$
% de clientes que migran de compra a mantenimiento	$\begin{aligned} & \text{Migración} \\ & = \left(\frac{\text{Clientes de comp que contrataron el mtto.}}{\text{Total clientes de compra}} \right) \times 100 \end{aligned}$
Tiempo promedio de entrega de proyectos personalizados	$\text{Tiempo promedio} = \frac{\Sigma \text{Días de entrega de cada proyecto}}{\text{número total de proyectos}}$
Porcentaje de proyectos entregados sin retrabajos	$\text{Sin retrabajo} = \left(\frac{\text{Proyectos sin retrabajo}}{\text{Total de proyectos}} \right) \times 100$
Tasa de conversión de diagnósticos a ventas	$\begin{aligned} & \text{Tasa de conversión} \\ & = \left(\frac{\text{Ventas realizadas tras diagnósticos}}{\text{Diagnóstico realizados}} \right) \\ & \times 100 \end{aligned}$
Tasa de repetición de proyectos personalizados por cliente	$\begin{aligned} & \text{Tasa de repetición} \\ & = \frac{\text{Clientes comp proy personalizados más de una vez}}{\text{total de clientes de proyectos personalizados}} \end{aligned}$
Cantidad de productos/servicios adaptados por sector	Recuento por sector: Clasifica y cuenta cuántos productos/servicios han sido personalizados o adaptados en cada sector
Tasa de generación de leads calificados por campaña	$\begin{aligned} & \text{Leads calificados} \\ & = \left(\frac{\text{Leads calificados}}{\text{Total de leads generados en la campaña}} \right) \times 100 \end{aligned}$
Tiempo de respuesta	$\text{Tiempo Promedio} = \frac{\Sigma \text{Tiempo desde sol.hasta respuesta}}{\text{número total de Sol.atendidas}}$

solicitudes sectoriales		
Tasa de renovación de contratos de servicio recurrente.	$Tasa\ de\ renovación = \left(\frac{Contratos\ renovados}{Contratos\ vencidos} \right) \times 100$	
Porcentaje de cumplimiento de revisiones programadas	$Cumplimiento = \left(\frac{Revisiones\ realizadas\ a\ tiempo}{Total\ de\ revisiones\ programadas} \right) \times 100$	
Churn rate (cancelación de contratos)	$Churn\ rate = \left(\frac{Clientes\ que\ cancelaron}{Total\ de\ clientes\ al\ inicio\ del\ periodo} \right) \times 100$	
Tasa de repetición de compra de clientes personalizados	$Repetición\ de\ compra = \left(\frac{Clientes\ personalizados\ con\ mas\ de\ una\ compra}{Total\ clientes\ personalizados} \right) \times 100$	
Margen beneficio en soluciones personalizadas	$Margen = \left(\frac{Ingresos - Costos}{Ingresos} \right) \times 100$	
Cantidad de innovaciones técnicas aplicadas por año	Cantidad de innovaciones técnicas aplicadas por año Conteo anual de innovaciones técnicas implementadas.	
Tiempo promedio de ingeniería por modificación	$Tiempo\ promedio = \frac{\sum Tiempo\ desde\ solicitud\ hasta\ respuesta\ e}{En\ lo\ total\ de\ solicitudes\ atendidas}$	

Nota: Tabla de formulario para cálculos de los KPI, elaboración propia, 2025.

Tabla 37*Descripción de estrategias de Sistemas Hormiga*

Estrategias de publicidad	KPI indicadores	Descripción
Estrategia publicitaria para aumento de clientes: En una etapa de expansión económica, Sistemas Hormiga puede lanzar una campaña publicitaria destacando su capacidad para ofrecer soluciones innovadoras y de alta calidad en grúas viajeras. Esto podría incluir anuncios en revistas especializadas, participación en ferias industriales en Monterrey o Querétaro, donde hay concentración de industrias automotrices y marketing digital dirigido a empresas en crecimiento que necesiten ampliar su capacidad de producción.	Alcance geográfico de la campaña	Número de regiones o ciudades impactadas por la campaña (ej. Monterrey, Querétaro).
	Participación en eventos vs. ventas logradas	Compara el número de ferias o exposiciones con la cantidad de negocios concretados derivados de ellas.
	Costo por adquisición (CPA)	Costo promedio invertido para adquirir un nuevo cliente a través de la campaña. Ayuda a evaluar la rentabilidad del gasto publicitario.
	Retorno de la inversión publicitaria (ROAS)	Ingresos generados por cada peso invertido en la campaña. Evalúa la rentabilidad global de la estrategia.
Promocionar ventajas técnicas que otras empresas no comunican. Lanzar una serie de videos	Tasa de visualización de videos:	Porcentaje de personas que ven los videos completos o al menos un porcentaje significativo.

cortos en redes y YouTube explicando cómo los sensores de sus grúas permiten reducir accidentes laborales o cómo sus sistemas ahorran energía.	Engagement en redes sociales	Mide el interés y la efectividad del contenido. Número de interacciones (likes, comentarios, compartidos) en los videos. Indica el nivel de conexión con la audiencia.
	Número de consultas o cotizaciones derivadas de videos	Cuántas interacciones comerciales se originaron directamente por el contenido audiovisual.
Digitalizar la relación con el cliente. Crear una plataforma donde el cliente pueda: solicitar cotización, dar seguimiento a su pedido, agendar mantenimiento y descargar manuales.	Número de usuarios registrados en la plataforma	Cantidad de clientes que utilizan activamente la plataforma digital. Mide la adopción y utilidad del canal digital.
	Porcentaje de pedidos gestionados digitalmente	Proporción de pedidos o solicitudes que se realizan y gestionan a través de la plataforma frente al total. Mide el grado de digitalización.
Vender sus grúas a través de terceros. Firmar convenio con una empresa que construye naves industriales para que siempre recomiende	Número de alianzas activas con terceros	Mide cuántos convenios están formalmente establecidos.
	Tasa de conversión de referidos	Porcentaje de recomendaciones que se convierten en clientes efectivos.

sus grúas a nuevos
clientes.

Nota: Tabla de KPI de publicidad, elaboración propia, 2025

Tabla 38
Cálculos KPI

KPI indicadores	Formula
Alcance geográfico de la campaña	- Google Ads, redes sociales o CRM con geolocalización. - Crea un mapa de cobertura. - Usa herramientas como Google Analytics → Ubicación de usuarios.
Participación en eventos vs. ventas logradas	$\text{Tasa de conversión de eventos} = \left(\frac{\text{Ventas atribuibles al evento}}{\text{Participantes en evento}} \right) \times 100$
Costo por adquisición (CPA)	$\text{CPA} = \frac{\text{Gasto total de marketing}}{\text{No. de clientes adquiridos}}$
Retorno de la inversión publicitaria (ROAS)	$\text{ROAS} = \left(\frac{\text{Ingresos generados por la campaña}}{\text{Gastos en publicidad}} \right) \times 100$
Tasa de visualización de videos	$\text{Tasa de visualización} = \left(\frac{\text{Visualizaciones completas}}{\text{Total de reproducciones}} \right) \times 100$
Engagement en redes sociales	$\text{Engagement rate} = \left(\frac{\text{Interacciones totales}}{\text{ALcance o seguidores}} \right) \times 100$
Número de consultas o cotizaciones derivadas de videos	¿Qué mide? Cantidad de formularios, mensajes o llamadas provenientes tras ver un video promocional. ¿Cómo evaluarlo? Usa etiquetas UTM, píxeles o formularios específicos para rastrear los leads por fuente. Meta KPI: tasa de conversión post-video.

Número de usuarios registrados en la plataforma	• ¿Qué mide? Nuevos usuarios creados en tu sitio o aplicación. • ¿Cómo evaluarlo? Seguimiento mensual (MRR de usuarios), comparado con campañas activas o fuentes de tráfico.
Porcentaje de pedidos gestionados digitalmente	$\text{Porcentaje de pedidos} = \left(\frac{\text{Pedidos realizados en canales digitales}}{\text{Total de pedidos}} \right) \times 100$
Número de alianzas activas con terceros	• Número de alianzas activas con terceros Conteo de acuerdos o colaboraciones vigentes que aportan valor o alcance comercial.
Tasa de conversión de referidos	$\text{Tasa de conversion} = \left(\frac{\text{Clientes adquiridos por referencia}}{\text{Total de referidos}} \right) \times 100$
Nota: Tabla de formulario para cálculos de los KPI, elaboración propia, 2025.	

Tabla 39
 Descripción de estrategias de estandarización

Estrategias de estandarización	Indicadores KPI	Descripción
Estrategias de estandarización para la retención: Durante un período de crecimiento económico, Sistemas Hormiga puede implementar programas de	Tasa de retención de clientes	Porcentaje de clientes que continúan utilizando los servicios tras un periodo determinado. Mide la efectividad de los programas de fidelización y la satisfacción general

fidelización para clientes existentes, ofreciendo descuentos en servicios de mantenimiento y actualizaciones de equipos. Así mismo estandarizar sus procesos de atención al cliente para garantizar una experiencia consistente y de alta calidad, lo que fomenta la lealtad y la retención de clientes.	Tasa de resolución en el primer contacto (FCR)	Porcentaje de incidencias o solicitudes que se resuelven en el primer contacto con el cliente, sin necesidad de seguimientos adicionales. Refleja la eficacia del proceso estandarizado.
	Número de servicios contratados por cliente recurrente	Mide la frecuencia de uso de servicios por parte de los clientes fieles. Sirve para proyectar ingresos estables.
Mejorar eficiencia interna para ofrecer mejores precios. Implementar un software ERP (Enterprise Resource Planning o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) para controlar inventarios, producción y entregas. Esto reduce retrasos, desperdicio y tiempos muertos.	Tasa de cumplimiento de entregas a tiempo (OTD - On Time Delivery)	Porcentaje de pedidos entregados dentro del plazo comprometido. Mide la mejora en la logística tras el ERP.
	Reducción de desperdicios:	Porcentaje de disminución en materiales o recursos desperdiciados durante producción, gracias a mejor planificación y control con el ERP.

Nota: Tabla de KPI de estandarización, elaboración propia, 2025

Tabla 40
Cálculos KPI

KPI Indicadores	Formula
Tasa de retención de clientes	$\begin{aligned} & \text{Tasa de retencion} \\ & = \left(\frac{\text{Clientes al final del periodo} - \text{Nuevos clientes}}{\text{Clientes al inicio del periodo}} \right) \\ & \times 100 \end{aligned}$
Tasa de resolución en el primer contacto (FCR)	$FCR = \left(\frac{\text{Casos resuletos en el primer contacto}}{\text{Total de casos recibidos}} \right) \times 100$
Número de servicios contratados por cliente recurrente	$\begin{aligned} & \text{Servicio cliente recurrente} \\ & = \frac{\text{Total de servicios contratados por clientes}}{\text{No. de clientes recurrentes}} \end{aligned}$
Tasa de cumplimiento de entregas a tiempo (OTD - On Time Delivery)	$OTD = \left(\frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Total de entregas}} \right) \times 100$
Reducción de desperdicios:	$\begin{aligned} & \text{Reducción} \\ & = \left(\frac{\text{Desperdicio anterior} - \text{Desperdicio actual}}{\text{Desperdicio anterior}} \right) \\ & \times 100 \end{aligned}$

Nota: Tabla de formulario para cálculos de los KPI, elaboración propia, 2025.

5.4 Discusión de resultados

Los hallazgos obtenidos a lo largo de esta investigación confirman que el conocimiento del tipo de PYME —cíclica o anticíclica— y su comportamiento frente a los ciclos económicos es un factor determinante en la formulación de estrategias eficaces para el crecimiento y la retención de clientes. La validación del test diagnóstico mediante el coeficiente Alfa de Cronbach evidenció una adecuada consistencia interna, lo que respalda su uso como herramienta confiable para clasificar empresas y orientar decisiones estratégicas.

El análisis comparativo de los dos casos de estudio permitió observar contrastes significativos en términos de necesidades estratégicas, respuesta al entorno económico y trayectoria empresarial:

La Mezcalería “La Caminera Artesanal”, como empresa cíclica, ha demostrado una fuerte dependencia del contexto económico local. Su baja rentabilidad inicial del 7% durante la pandemia evidenció su vulnerabilidad frente a fases de recesión. En este caso, resultan fundamentales las estrategias de adaptación y publicidad estacional, así como el fortalecimiento de la propuesta de valor para atraer clientes en momentos de contracción económica. Al no ofrecer productos de primera necesidad, su ciclo de ingresos está directamente ligado al poder adquisitivo de la población.

En cambio, Sistemas Hormiga S.A. de C.V. presenta una estructura organizacional más robusta y una trayectoria consolidada de más de 40 años, con un perfil híbrido entre cíclico y anticíclico. Su participación en sectores estratégicos como la industria automotriz y de manufactura les otorga estabilidad frente a fluctuaciones económicas, aunque depende también de la inversión extranjera. Este caso demostró que, en entornos mixtos, las estrategias de estandarización, segmentación industrial y contratos de mantenimiento anual son más efectivas para mantener una base sólida de clientes.

Este contraste revela que no existe una única estrategia aplicable a todas las PYMES, incluso dentro de un mismo entorno geográfico. Mientras que La Caminera requiere flexibilidad táctica y una fuerte orientación al cliente final, Sistemas Hormiga demanda consistencia técnica, cumplimiento normativo y fidelización a largo plazo mediante relaciones interindustriales.

El modelo estratégico diseñado para cada empresa responde a estos matices, incorporando tanto el diagnóstico interno y externo (a través de matrices FODA, MEFE, MEFI y el análisis de Porter), como un esquema de implementación con presupuesto estimado y KPI específicos. Estas herramientas permiten no solo definir acciones, sino también evaluar su impacto en términos concretos como rentabilidad, eficiencia operativa, captación y retención de clientes.

Los resultados obtenidos permiten validar las hipótesis planteadas, al demostrar que las PYMES que identifican su posición dentro del ciclo económico y adaptan su estrategia conforme a su naturaleza organizacional tienen mayores probabilidades de mantener su operatividad y consolidarse en el mercado. Además, se visibiliza la necesidad de desarrollar instrumentos prácticos que orienten a los emprendedores en la toma de decisiones, especialmente en un país como México donde la mayoría de las MIPYMES carecen de educación financiera y planeación estratégica formal.

Este estudio ofrece, por tanto, una contribución aplicable tanto para académicos como para empresarios, al demostrar que la alineación estratégica con el ciclo económico y la naturaleza de la empresa no solo es posible, sino indispensable para su sostenibilidad.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En esta investigación demuestra que el conocimiento preciso del tipo de PYME —cíclica o anticíclica— y su relación con las fases del ciclo económico, es un factor determinante para el diseño de estrategias efectivas de captación y retención de clientes. El estudio demostró que la aplicación de estrategias diferenciadas—como la adaptación de productos, la estandarización de procesos, el enfoque en la publicidad según contexto y la fidelización de clientes—optimiza el desempeño empresarial y permite enfrentar los desafíos del entorno económico mexicano de manera más resiliente y proactiva. A través del estudio de caso de “La Caminera Artesanal” y “Sistemas Hormiga S.A. de C.V.”, se comprobó que la implementación de estrategias diferenciadas como son adaptación, publicidad, estandarización y diferenciación a raíz de herramientas de análisis que se realizaron durante esta investigación, permitiendo a las empresas responder con mayor efectividad a los desafíos del entorno económico, mejorar su beneficio y consolidar su posicionamiento en el mercado.

El identificar correctamente una PYME resulta esencial para diseñar estrategias efectivas de captación y retención de clientes, obteniendo mejores resultados en términos de rentabilidad y sostenibilidad.

Así mismo se logra concluir con los objetivos específicos, perfeccionando que las 5 hipótesis específicas resultan llegar al resultado, con la identificación correcta de la PYME, les ayuda a implementar estrategias en beneficio de ellas.

Además, la validación de la prueba diagnóstico propuesto brinda una herramienta confiable para identificar la naturaleza económica de las PYMES, facilitando la toma de decisiones estratégicas informadas.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda que todas las PYMES realicen un diagnóstico interno y externo para identificar su carácter cíclico o anticíclico, así como su posición dentro del ciclo económico, antes de definir sus estrategias de crecimiento y retención de clientes.

- Las PYMES cíclicas deben priorizar la adaptación de sus productos y servicios y la implementación de campañas publicitarias agresivas en épocas de expansión, y centrarse en la retención mediante ofertas y variedad durante recesión.
- Las PYMES anticíclicas tienen que enfocarse en estrategias de diferenciación y flexibilidad en tiempos de crisis, y estandarizar sus procesos para retener clientes en momentos de bonanza.
- **Fomentar la capacitación de emprendedores** y empresarios en temas de planeación estratégica y ciclos económicos, a fin de mejorar su toma de decisiones ante cambios macroeconómicos.
- **Monitorear constantemente el contexto económico local, estatal y nacional**, para anticiparse a las fases del ciclo económico y aplicar estrategias proactivas.

Es importante que las pequeñas y medianas empresas fomenten una cultura de planeación estratégica informada por el conocimiento de su entorno económico y apliquen indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la efectividad de sus estrategias y tomar decisiones fundamentadas en datos y resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Referencias

- ¿cuantas PYMES cierran al año en México y cómo evitarlo? (14 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://www.docusign.com/es-mx/blog/cuantas-pymes-cierran-al-ano>
- 10 años México como vamos. (30 de Octubre de 2024). Obtenido de La crisis financiera comenzó a anunciarse a fines de 2007 y alcanzó su punto culminante en el último trimestre de 2008, cuando: (a) los precios de las viviendas primero dejaron de subir y luego comenzaron a bajar rápido; (b) las tasas de interés para comp
- Alberto, N. (30 de Enero de 2020). *BBC News Mundo, México*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51320437>
- Alonso, M. (18 de noviembre de 2024). *ASANA*. Obtenido de PORTER FIVE : <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Angoitia, M. (4 de 11 de 2024). *Mijares* . Obtenido de <https://www.mijares.mx/noticias/aspectos-legales-clave-para-implementar-nearshoring-en-mexico>
- Anonimo. (10 de Junio de 2023). *EXPANSION* . Obtenido de <https://expansion.mx/mercados/2023/06/10/gran-depresion-crisis-economica-1929>
- Arias, A. S. (1 de marzo de 2020). *Economipedia* . Obtenido de Economipedia : <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-economico.html>
- Aznar, M. J. (28 de Enero de 2020). *blog almenara* . Obtenido de <https://blogs.ugr.es/almenara/la-importancia-de-conocer-la-historia-de-la-economia/>
- Barroeta, M. R. (03 de 06 de 2022). *ruiz barroeta*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Blog Konfio* . (28 de Abril de 2025). Obtenido de <https://konfio.mx/blog/crecimiento-empresarial/cumplimiento-normativo-para-pymes-en-mexico/>
- Casillas, G. (30 de Agosto de 2022). *El financiero* . Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/gabriel-casillas/2022/08/30/crisis-del-tequila-en-mexico-1994-1995/>
- CONTENT, R. (22 de Abril de 2019). *ROCKCONTENT MATRIZ ANSOFF*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-ansoff/>

- GEHISY. (6 de Noviembre de 2016). *Aprendiendo Calidad* . Obtenido de HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DE CONTEXTO : <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- GIRALDO, J. F. (2017). *AGC ELECTRÓNICA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83882/1/TG02056.pdf
- Gomez, D. (31 de Enero de 2023). *HUBSPOT* . Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-marketing-internacional>
- Gutiérrez, A. H. (13 de junio de 2024). *las estrategias clave de PETER DRUCKER empresarial*. Obtenido de Comercializante .
- Hormiga, S. (s.f.). *Hormiga DEMAG*. Obtenido de <https://www.demagruas-hormiga.com.mx/privacidad.html>
- INEGI. (25 de Junio de 2020). *ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf?utm_source=chatgpt.com
- KIN, W. C., & MAUBORGNE, R. (2018). *Oceano azul, oceano rojo* . México: conecta .
- Kirchmayr, M. R. (2014). *Manual para estandarizar los procesos de Mezcal* . Obtenido de <https://ciatej.mx/dyd/manualmezcalguerrerense.pdf>
- Laoyan, S. (6 de Febrero de 2024). *ASANA*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/gap-analysis>
- Lopez, J. (diciembre de 2015). *El desigual impacto de la crisis económica de 2008-2009*. Obtenido de El desigual impacto de la crisis económica de 2008-2009: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422015000600195
- Oliver, C. (16 de Julio de 2024). *Blog THE BRANDINDUSTRY*. Obtenido de <https://thebrandindustry.com/blog/estrategias-de-diferenciacion>
- Olmo, G. D. (16 de Octubre de 2023). *BBC Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/articles/c72jvxy8d9o>
- Pena, R. V. (20 de Junio de 2024). *VIBEINVESTING*. Obtenido de <https://vibeinvestingschool.com/blog/fases-ciclos-economicos/>
- Pena, R. V. (Agosto de 2024). *VIBEINVESTING*. Obtenido de <https://vibeinvestingschool.com/blog/ciclo-economico-kondratieff/>
- Pérez, M. (25 de Marzo de 2024). *BBVA* . Obtenido de Salud financiera: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-una-pyme-y-cuando-se-considera-que-una-empresa-es-pequena-o-mediana/>
- Pintor, J. (14 de Abril de 2023). *STAMINA MARKETING*. Obtenido de <https://staminamarketing.com/blog/estrategias-competitivas-porter/>

Raeburn1, A. (1 de julio de 2021). *ASANA*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Reyes, P. M. (Julio de 2022). *La pandemia de COVID-19 en la economía mexicana*. Obtenido de La pandemia de COVID-19 en la economía mexicana:
<file:///C:/Users/Zyanya/Downloads/19351-157-78393-1-10-20220804.pdf>

Ribadeneira, M. C. (13 de Diciembre de 2023). *HUBSPOT* . Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-publicidad>

Santos, D. (18 de Mayo de 2023). *blog hubspot estrategias genericas de porter*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-genericas-de-porter>

Santos, D. (7 de Mayo de 2024). *hubspot Matriz de Ansoff*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>

Sordo, A. I. (10 de marzo de 2022). *Estrategias de publicidad: definición, tipos* . Obtenido de : <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-publicidad>

SUSTAVA CONSULTORIA . (3 de agosto de 2022). Obtenido de <https://sustava.mx/los-ciclos-economicos-que-ha-vivido-mexico/>

Tanzi, V. (2014 de Diciembre de 2014). *ASIP* . Obtenido de <https://asip.org.ar/la-crisis-financiera-y-economica-de-2008-2009-efectos-fiscales-y-monetarios/>

Tapia, J. (2012). Perspectivas de la economía Mexicana 2000- 2010. *Comercio Exterior* , 27 - 33.

Universidad ICESI. (08 de Febrero de 2008). Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/02/08/estrategia-de-adaptacion-y-de-estandarizacion/>

Westreicher, G. (5 de Febrero de 2024). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

XTERNUS . (25 de JUNIO de 2024). Obtenido de <https://www.xternus.com/es-es/blog-de-gestion/estrategias-de-adaptacion-empresarial-clave-para-sobrevivir>