



Mi Universidad

TESIS

NOMBRE DE LA ALUMNA: NELY LUCINDA ORTIZ DIAZ.

NOMBRE DEL TEMA: ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

PARCIAL: 1°

NOMBRE DE LA MATERIA: SEMINARIO DE TESIS.

NOMBRE DEL PROFESOR: MIKE ANDERSON HERNANDEZ.

NOMBRE DE LA LICENCIATURA: ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.

CUATRIMESTRE: 8°

FRONTERA COMALAPA, CHIAPAS A 22 DE FEBRERO DEL AÑO 2025.

CAPITULO II.

2.Marco de referencia.

2.1 Estado del arte.

Molina R. (2014), en su estudio “El emprendimiento y crecimiento de las Pymes” muestran las estrategias que implementa las Pymes para el fuerte crecimiento según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), estudios en Quebec e Investigaciones en México. En el cuadro 1 se resumen estas estrategias.

Cuadro 1. Comparativo de las estrategias utilizadas en empresas pertenecientes a países de la OCDE, Quebec y México de acuerdo con el estudio “El emprendimiento y crecimiento de las Pymes”.

OCDE	Quebec	México
Prácticas de investigación y desarrollo Exportación. Producto diferenciado. Más de 80% saca provecho de los más recientes descubrimientos tecnológicos	Decisiones estratégicas compartidas. Un comité que gestiona, analiza, elabora, revisa y actualiza el plan estratégico. Acceso a información y participación en acciones. Liderazgo basado en formación y experiencia. Formación mínima de nivel medio superior. Fuertes relaciones con el cliente y alta calidad en el servicio. Contactos permanentes y directos con el cliente.	Propietario o dirigente aplica criterios para selección de clientes. Diversificación de productos, bienes y servicios. Son exigentes con los servicios externos contratados. Busca integrarse estratégicamente con otras Pymes. Proveedores que agregan valor a la Pyme.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Molina, S.

Carmona, M (2020) en la investigación “Determinantes del crecimiento empresarial en el sector manufacturero colombiano” evaluó los factores del crecimiento de este tipo de empresas, concluyendo Las variables que influyen en el crecimiento empresarial de las empresas del sector manufacturero son: costo de producción, administración y ventas, valor agregado y años de escolaridad. Además, indicó que cuando la empresa se encuentra en un lugar en donde existe mano de obra calificada, el incremento de ventas es significativo, en relación con las empresas que se encuentran donde no existe mano de obra calificada. Así mismo, el estudio menciona que el aumento de un uno por ciento en los niveles de escolaridad del de capital humano, puede generar un impacto positivo debido a que nuevos conocimientos impulsan nuevas tecnologías, las cuales terminaran generando grandes cambios empresariales que potencian su productividad.

En la “Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las PyMEs” (Uribe Macías, 2021) se expone que es necesario construir una ventaja competitiva en las empresas con el fin de garantizar su supervivencia y crecimiento. Esta ventaja competitiva está directamente relacionada con la estrategia que cada empresa adopte y la manera en como su equipo directivo la ponga en práctica y asegure el alcance de sus resultados previstos. Sin embargo, el trabajo antes mencionado mostró que las PyMEs aplican de forma parcial y no sistemática la administración estratégica, por lo que generó una guía de 5 pasos para que las empresas desarrollen de manera metódica el proceso de planeación estratégica. Las etapas en que dividió la planeación fueron:

Cuadro 2. Esquema general del proceso de administración estratégica de Uribe Macías “El emprendimiento y crecimiento de las PyMEs”.

Etapa	Acción
Educación estratégica	Se sensibiliza y capacita al personal, con el fin de que el talento humano comprenda el proceso a desarrollar.
Diagnóstico estratégico	Sirve para saber cuáles son las bases sobre las cuales se construye el futuro de la organización. Se realiza el
Etapa	Acción
	diagnostico interno y el diagnóstico externo de la organización.

Plataforma estratégica	En base a los resultados del diagnóstico, respondiendo la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? Se establece la misión, visión, objetivos y los valores que guiarán a la empresa
Formulación estratégica	Son las decisiones que se deben de tomar en el proceso con el fin de hacer posible lo establecido en la plataforma estratégica. La estratégica debe de ser capaz de generar ventaja competitiva y posicionar a la empresa en el mercado.
Control estratégico	Monitorea las acciones tomadas con el fin de asegurar que se alcancen los resultados esperados. Sirve para retroalimentar los procesos y si es necesario modificarlos.

Vegarecha, Neme, & Sandoval, (2022) indican que, las pequeñas empresas a menudo no tienen declaraciones de estrategias formales y claramente escritas, aunado a eso, generalmente estas empresas tienden a rehuir de la planificación, ya que esto implica manejar incertidumbres sobre las cuales el gerente o propietario tiene poco o ningún control. Por otra parte, el entorno empresarial esta cambiando constantemente y los mercados son muy competitivos. Por lo anterior, el estudio concluye que la gestión estratégica de las PyMEs es cada vez más importante, con el fin de que las empresas reaccionen de manera inmediata a lo que sucede en el entorno y así crear características diferenciadoras que les puedan otorgar ventajas superiores sobre sus competidores. El artículo propone:

- Revisar las estrategias para adaptarse a los cambios dinámicos y garantizar la relevancia estratégica a lo largo del tiempo.
- La formación sistemática y continua de los altos directivos de las pymes en los procesos de gestión estratégica y toma de decisiones.
- Crear una estrategia corporativa con diversos enfoques y procesos alternativos de acuerdo con la situación empresarial específica.



-Diversificar su estrategia corporativa hacia los mercados regionales y nacionales y también considerar los aspectos internacionales del mercado globalizado.

-Los gerentes de las pymes deben trabajar para que los planes estratégicos se lleven a cabo a través de empleados comprometidos, inversiones constantes y comunicación interna y externa. La estrategia no debe quedarse solo en la

“cabeza” del emprendedor

Chuquillanqui, V. (2019) indicó que existe una correlación directa entre la Gestión estratégica y la sostenibilidad financiera de las micro y pequeñas empresas. La gestión debe de incluir el diagnóstico situacional empresarial, la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Además propone que el gobierno mejore las políticas de protección hacia las micro y pequeñas empresas, con el fin de que logren una sostenibilidad en el tiempo. Por otro lado, para la empresa recomienda la capacitación del personal directivo o gerencial involucrados en la gestión estratégica. Efectuar un diagnóstico situacional que permita identificar los puntos débiles y fuertes, así como las amenazas y opciones oportunas que pueden presentarse en el entorno empresarial. Formular un plan estratégico que incluya un plan de mediano y largo plazo considerando los objetivos estratégicos que puedan ser evaluados en indicadores cualitativos y cuantitativos, proponiendo acciones que aseguren la sostenibilidad financiera de la micro y pequeña empresa. Implementar un plan que establezca las actividades de la gestión estratégica por etapas y considerando la totalidad de los procesos productivos, administrativos y comerciales de la micro y pequeña empresa. Por último, desarrollar la evaluación y control del plan, considerando la medición de los indicadores de gestión estratégica, en las perspectivas de la organización, mejora de los procesos, fidelización del cliente y resultados de sostenibilidad financiera como generador de valor a la empresa.

En el trabajo “Implementación de estrategia de marketing para el crecimiento empresarial de una pequeña empresa de metalmecánica en comas, 2021” (Ochoa Hernández, 2022) mostró que la implementación de un plan de marketing basado en captación de nuevos clientes, fidelización, expansión de mercados y valor agregado influyó positivamente en el aumento de ventas de la empresa, obteniendo un incremento de ventas en 235% comparando el año 2020 y 2021. Así mismo indicó que implementar objetivos u metas

mensuales a nivel de área y a nivel de empresa, permiten medir resultados, hacer seguimiento, llevar un control y motivar a tus colaboradores a su cumplimiento. Finalmente recomendó usar indicadores de gestión de ventas (KPI's) que permitan llevar un mejor control de las ventas y los clientes, como por ejemplo: promedio de ventas anuales por cliente, número de ventas por productos, costo de adquisición de un nuevo cliente y tasa de pérdida de clientes.

Ortiz, C. (2018) realizó una investigación documental de la importancia del marketing como estrategia de mercado para la permanencia y el crecimiento de la Pyme en México. Como conclusión se obtuvo que el marketing, en combinación con el Merchandising y el Marketing digital, son áreas de oportunidad que proporcionan a cualquier nivel de empresa, aun con escasos recursos, realzar las propiedades de su producto, con lo que llamará la atención y creará una diferenciación del producto en cuanto a la percepción del cliente. El autor recomienda considerar el marketing para generar ventajas competitivas, ya que esto hace visible el producto y su calidad.

Urzúa, J. (2015) en el estudio “El impacto que tiene el marketing sobre las pymes manufactureras de la industria metalmecánica para mejorar su competitividad” concluyó que la gestión estratégica de los cuatro elementos de marketing mix, que son producto, precio, plaza y promoción hace que tenga una mejor competitividad la empresa.

Santamaría, R. (2017) en su artículo “Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES” dice que la calidad que pueden contribuir con el establecimiento de una ventaja competitiva que permita a las Pymes lograr los objetivos y mantenerse en el tiempo con ello lograr el éxito sostenido. Así mismo se dice que las investigaciones revelan que entre los factores internos que apoyan al proceso de las empresas para lograr el éxito y que este sea sostenido, se encuentran: la mejora continua, la innovación y aprendizaje, el conocimiento y la experiencia del empresario, la reputación y el prestigio de la empresa, la Teoría de los Recursos y Capacidades de las empresas, orientación al mercado; las estrategias deben estar orientadas a la mejora de la calidad del producto con la finalidad de garantizar la fidelidad de estos.

2.2 Marco teórico.

2.2.1 Administración estratégica.

La administración estratégica es un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición. (Torres Hernández, 2015). En una organización, la responsabilidad fundamental de la administración estratégica recae en el director ejecutivo o director general, a quien corresponde guiar las tareas de formular y poner en práctica un plan estratégico para toda la organización, aun cuando por lo común otros administradores con menos experiencia y con menor nivel jerárquico también tienen importantes papeles de liderazgo. (Ramírez, 2020)

La administración clásica establece que el proceso de administración estratégica consta de 4 etapas:

Elaborar un diagnóstico organizacional. Análisis del contexto competitivo, análisis de los factores externos e internos y análisis del portafolio de negocios o servicios (Rivas Tovar, 2021).

Formular la estrategia. La organización debe contar con una organización que facilite e impulse la implantación del plan estratégico, con objetivos claros, funciones que posibiliten el trabajo en equipo y políticas definidas, en forma clara y concisa (Ramírez, 2020).

Implementar la estrategia. Se deben definir los lineamientos para que la dirección operativa ejecute, tomando en cuenta la visión y misión por la que se rige la organización (Ramírez, 2020).

Controlar. Vigilar o dar seguimiento a las acciones llevadas a cabo. Medición y comparación de resultados obtenidos contra resultados esperados. (Torres Hernández, 2015)
Determinar lo que se está haciendo, evaluar el desempeño y si es necesario aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes (Rivas Tovar, 2021).

Estos pasos han cambiado con el tiempo, actualmente, existen muchos estudiosos de administración estratégica, de los que proponen distintos modelos estratégicos, aunque todos logran aportar y se aplican a las organizaciones de diferente forma (Luna González, 2015).

Para el estudio y la aplicación de la administración estratégica se utilizan modelos. Los modelos constituyen métodos claros y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias (Fred R., 2013). En el diagrama de la figura 1 se muestra el modelo que tomaremos como base para la planeación estratégica.

Figura 1. Modelo integral del proceso de administración estratégico (modificado)



Nota: Modificado del autor Fred (2013). La figura nos indica los pasos a seguir en el proceso de administración estratégica.

2.2.2 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico es el primer acercamiento para conocer a la empresa, con el objetivo de averiguar el sector de negocios en el cual desarrolla sus actividades, conocer sus procesos,

los productos y/o servicios que ofrecen, el recurso humano con el que cuenta, identificar competidores, entre otros. (Gutarra Romero, 2019). Independientemente de cuál sea la forma de trabajar, el proceso inicia con la revisión de la situación de los siguientes conceptos:

Giro: Actividad principal del negocio que opera la empresa. Éste debe de concordar con las habilidades especiales de la empresa (Torres Hernández, 2015).

Misión: Son los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. La misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión. Se revisa periódicamente (Torres Hernández, 2015).

Visión: Enunciado que expresa hacia dónde desea llegar la organización en el futuro; es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro (Torres Hernández, 2015).

Una vez que se han declarado la visión, misión y valores claves, los administradores estratégicos dan el siguiente paso: crear metas que representan el futuro deseado, exacto y mensurable deseado por la organización. Para implementar las estrategias, se debe de tomar en cuenta factores importantes, algunos de los cuales pueden controlarse como el ambiente interno; o fuera de control, como el ambiente externo. Para obtener los datos del análisis interno y externo se hace un diagnóstico de la empresa que revele su situación real identificando fortalezas, debilidades y causas con la finalidad de planear soluciones (Ramírez, 2020). A continuación, se describen las herramientas utilizadas para realizar estos análisis.

Análisis externo

El propósito de analizar los factores externos a la empresa es identificar las variables claves para ofrecer respuestas susceptibles de implementar. Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales. La metodología PEST y MEFE son dos técnicas frecuentemente utilizadas para evaluar el entorno externo de la organización. A continuación se describen.

Análisis PEST

La metodología para revisar el entorno general es en análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores que están fuera del control de la empresa, pero

que pueden afectar su desarrollo en un futuro. El análisis PEST muestra como los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos pueden tener influencia directa sobre la evolución del negocio (Martínez Pedrós & Millan Gutiérrez, 2012).

Factores políticos: Los procesos políticos y la legislación tienen influencia en las regulaciones del entorno a los que las organizaciones deben someterse. Las leyes gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía. Algunos factores políticos serían: cambios políticos previstos, cambios en la legislación laboral, ayuda e incentivos por parte del gobierno y legislación aplicable a la empresa (Martínez Pedrós & Millan Gutiérrez, 2012).

Factores económicos: Existe una multitud de factores que puede afectar el desarrollo de una organización, sin embargo, no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, es necesario escoger aquellos cuya evolución puede ser útil consultar. Algunos de los sectores que sería útil revisar son: demanda del producto, inflación, costes de energía, costes de materia prima (Martínez Pedrós & Millan Gutiérrez, 2012).

Factores sociales y demográficos: La demografía incluye elementos como la edad de la población, niveles de riqueza, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingreso (Martínez Pedrós & Millan Gutiérrez, 2012).

Factores tecnológicos: Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y entregan al usuario final. Las innovaciones pueden generar nuevos sectores y afectar los límites en los sectores existentes. Algunos sectores tecnológicos pueden ser: innovaciones, internet y comercio virtual (Martínez Pedrós & Millan Gutiérrez, 2012).

Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Para su elaboración se siguen estos pasos:

1. Se define quién será el responsable o responsables del proceso.

2. Se determina la mecánica a utilizar. Para este caso se diseña un formato que contiene tantas columnas como lo considera el responsable. A continuación, se presenta una propuesta en el cuadro 3.

3. Se estudian los factores clave externos que más influyen en la organización, de acuerdo con el acrónimo pest-g, que recuerda por la letra inicial, los nombres de las fuerzas del entorno externo. Se requiere que los participantes conozcan muy bien la información del entorno externo y que conozcan, también, las operaciones de la organización a quien aplican la matriz EFE.

Se determinan los factores externos clave que se convierten en oportunidades y amenazas para la organización.

Se asigna un peso o ponderación a cada factor que se encuentre entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de cada factor para tener éxito en el sector de la empresa. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados debe ser igual a 1.0 (uno).

Se califica cada factor clave con una escala entre uno y cuatro para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde:

4: respuesta excelente

3: respuesta por arriba del promedio

2: respuesta de nivel promedio

1: respuesta deficiente

Por tanto, las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias internas que ha formulado la empresa, mientras que los valores de los pesos o ponderaciones se basan en el sector.

Los datos de la columna 5 se obtienen multiplicando los valores de la columna 3 con la columna 4, para tener un valor ponderado.

1. Sume los valores ponderados de la columna 5 para determinar el valor ponderado total de la empresa que se debe encontrar entre 1.0 y 4.0.

2. Se define a qué área clave para resultados le corresponde atender la oportunidad o amenaza resultante. En esta área recae la responsabilidad de atenderlo mediante un plan, programas, proyectos, actividades o tareas.

3. Se interpretan los resultados, se toman decisiones y se emprenden acciones.

El valor ponderado más alto posible es de 4.0 y el más bajo es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Es así que un valor superior a 2.5 y cercano a 4.0 o 4.0 significa que la empresa está siendo eficaz en la aplicación de sus estrategias actuales, en tanto que un valor inferior a 2.5 y cercano a 1.0 significará lo contrario.

Cuadro 3. Formato para evaluar la influencia del entorno externo (EFE).

Factores Externos	Factor Externo Clave	Peso o ponderación	Calificación (1 a 4)	Valor ponderado
	Fortalezas			
	.			
	.			
	Debilidades			
	.			
	.			
		$\Sigma=1$		$\Sigma=1$ a 4

Análisis interno

El ambiente interno es la forma en que una organización genera un producto o servicio, como resultado de la interacción entre las personas y de éstas con los medios que utilizan para alcanzar sus fines comunes. Por lo tanto, el ambiente interno es la organización realizando una serie de funciones, donde lo más importante son las personas que al utilizar capital financiero y capital intelectual generan resultados (Torres Hernández, 2015).

Existen diversas técnicas para evaluar el ambiente interno, éstas permiten medir los recursos y las capacidades competitivas de la empresa y, a su vez, preparar el terreno para

adecuar la estrategia al entorno externo y a los recursos, capacidades y competencias internas. De las técnicas utilizadas para evaluar el ambiente interno a continuación se describirá la matriz de evaluación de factores internos.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y valorar las relaciones entre estas áreas (Fred R., 2013). Con esta técnica se puede visualizar de forma inmediata las fortalezas y debilidades con ponderaciones y calificaciones que proporcionan información para acciones inmediatas o para formular estrategias en horizontes de mayor cobertura y tiempo. En su elaboración es más importante el estudio detallado de los factores incluidos que los valores asignados (Torres Hernández, 2015).

Se siguen estos pasos para su elaboración (Ver cuadro 4):

1. Se definan las áreas funcionales clave de la organización.
2. De cada una de las áreas funcionales clave se determinan sus fortalezas y debilidades. Es conveniente apoyarse en porcentajes, índices y otros indicadores importantes.
3. Se asigna un peso o ponderación a cada factor (fortaleza y debilidad). Esta ponderación va de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa de éste para que sea exitoso en la industria de la empresa.

Los factores, no importa si son fortaleza o debilidad, que producen mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos.

La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

Se califica cada factor clave con una escala entre uno y cuatro para indicar:

- 4: fortaleza mayor 3: fortaleza menor
 - 2: debilidad menor
 - 1: debilidad mayor
-

Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del peso, del punto 3, se basan en la industria.

Los datos de la columna (5) se obtienen multiplicando los valores de la columna (3) con los valores de la columna (4) para tener un valor ponderado.

Sume los valores ponderados de la columna (5) para obtener el valor ponderado total de la empresa que se debe encontrar entre 1.0 y 4.0.

Se interpretan los resultados, se formulan estrategias o tácticas y se emprenden acciones.

El valor ponderado más alto posible es 4.0 y el más bajo es 1.0. El valor ponderado total promedio es 2.5.

Un valor superior a 2.5 y cercano a 4.0 o 4.0 indica una posición interna sólida, mientras que un valor inferior a 2.5 y cercano a 1.0 indica una posición interna débil.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación (o calificación) a las dos modalidades.



Cuadro 4. Formato para evaluar el medio ambiente interno (EFI)

Área funcional Clave	Factor Interno Clave	Peso ponderación	Calificación (1 a 4)	Valor ponderado
	Fortalezas . . Debilidades . .			
		$\Sigma=1$		$\Sigma=1$ a 4

2.2.3 Formulación de la estrategia

El concepto de la estrategia proviene de la disciplina militar. La palabra estrategia procede de la antigua palabra griega *strategos*, que significa literalmente El jefe del ejército. La estrategia era en este sentido el arte dar órdenes y dirigir el esfuerzo bélico decidiendo qué formaciones desplegar, en qué terreno combatir, qué maniobras usar para lograr la victoria (Torres Hernández, 2015).

Trasladando esto al ámbito de los administradores es preciso que fijar las mejores estrategias para poder superar a los competidores o alcanzar la preferencia de los clientes.

En consecuencia, las estrategias forman parte de la fuerza y la entereza de los trabajadores para hacer tareas que valen la pena, porque tienen un propósito congruente, incluso, con la condición humana; se trata de ser superiores a los demás para mejorar lo que hacen los mejores (Torres Hernández, 2015).

Las estrategias se formulan, primero, para lograr los objetivos y para ello se aprovechan los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la organización en el entorno competitivo.

Establecimiento de los objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son el resultado que se pretende obtener al implementar las estrategias; son los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica.

Cuando los objetivos están bien formulados sustituyen las acciones al azar y la confusión y, sirven como guía para evaluar el desempeño y medir el crecimiento de la organización (Fred R., 2013).

Los objetivos son esenciales para el éxito de una organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, consistentes, razonables y claros (Fred R., 2013).

A largo plazo significa un periodo superior a un año; se refiere a un periodo de 2 a 5 años. Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos a corto plazo.

Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo, generalmente objetivos anuales, son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantificables, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados.

Los objetivos a corto plazo deben formularse en términos de logros en cada área de la empresa. Los objetivos a corto plazo son especialmente importantes en la implementación de estrategias, en tanto que los objetivos a largo plazo son importantes para la formulación de estrategias (Fred R., 2013).

Generación y evaluación de la estrategia

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas (Fred R.,

2013). A lo largo de esta sección se describen las estrategias adoptadas por algunas empresas.

Tipos de estrategias

Las estrategias deben de fortalecer la posición competitiva y sostenible a largo plazo. Lo más rentable es atacar las debilidades competitivas. Por otra parte, es necesario abrir brechas significativas entre calidad o servicio (Torres Hernández, 2015).

La estrategia es una la guía de acción que se define luego de un cuidadoso análisis del entorno externo e interno de la organización y de la evaluación realista de los recursos y capacidades.

Para ser exitosa debe de reunir cuatro condiciones:

Definición de objetivos claros y de largo plazo.

Un conocimiento profundo de las fuerzas y debilidades y de los recursos y capacidades.

Un conocimiento profundo del campo de actividades.

Una implementación exitosa y sistemática de la estrategia.

Una estrategia debe de ser el medio para determinar los objetivos de la empresa en todos sus niveles: definir su ámbito competitivo; intentar conseguir una ventaja competitiva sostenible; definir las tareas directivas en sus ámbitos corporativos, de negocios y funcionales; construir un patrón de decisiones coherentes; precisar la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas; motivar a la organización al logro de los objetivos y adquirir los recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que determinen la ventaja competitiva Rivas (2021).

Existen muchas clasificaciones de estrategias, y se pueden dividir en diferentes tipos y por diversas razones, para este caso de estudio solo se mencionarán las estrategias que pueden ser aplicables a las pequeñas empresas.

Estrategias competitivas genéricas de M. Porter

M. Porter (1997) clasifica las estrategias competitivas genéricas en tres tipos. En el siguiente cuadro se pueden ver la clasificación:

Cuadro 5. Estrategias genéricas de M. Porter.

Estrategia genérica		Descripción
1. Liderazgo general en bajo costo		La empresa se plantea ser el productor con el menor costo en un sector industrial.
2. Diferenciación		La empresa desea ser la única en su sector industrial y utiliza uno o más atributos que los compradores valoran como importantes y para satisfacer esas necesidades. Su exclusividad es recompensada con un precio superior.
3. Especialización o enfoque o nicho	3a. Especialización en costos bajos	La empresa busca una ventaja de costo en un segmento específico y superar al competidor por otro costo más bajo.
Estrategia genérica		Descripción
	3b. Especialización en diferenciación	La empresa busca la diferenciación en un segmento específico y depende de que exista un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades únicas de los vendedores

Las estrategias de liderazgo general en bajo costo y de diferenciación son concebidas para una empresa que tiene una amplia gama de consumidores, como es el caso de la empresa Wall Mart, Fed Ex o Dell Computer, lo mismo se puede decir de las empresas que utilizan estrategias de diferenciación, que algunos ejemplos son Amazon, Dominos Pizza (Fred R., 2013).

Las estrategias de Especialización o enfoque en nicho son para ciertos segmentos del mercado.



Estrategias de cooperación y competitividad

Las estrategias de cooperación y competitividad se describen en los cuadros 6 y

7.

Cuadro 6. Estrategias de cooperación

Estrategias	Descripción
Por medio de una red	Constituir sociedades para alcanzar objetivos compartidos.
Alianzas	Dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad.
Fusiones	Dos empresas más o menos del mismo tamaño se unen para formar otra empresa.
Integración vertical	Se busca la autosuficiencia. No depender de proveedores ni distribuidores.
Estrategias	Descripción
Desglose outsourcing y	Contratar y delegar uno o más procesos críticos, a un proveedor más especializado para conseguir mayor efectividad y poder atender mejor las operaciones fundamentales.

Cuadro 7. Estrategias de competitividad

Tipo	Estrategias	Descripción
Ofensivas	Iniciativas para igualar o superar las fortalezas de los competidores	Desafiar a los rivales con un producto igualmente bueno o mejor a un precio más bajo.
	Iniciativas para sacar provecho de las debilidades de los competidores	Esfuerzos orientados a descuidos o puntos débiles del competidor (calidad, servicio, marca, región, segmento de compradores).

	Iniciativas simultáneas en muchos frentes	Gran ofensiva que comprende múltiples iniciativas (precio, publicidad, descuento, etc.).
	Ofensivas preventivas	Actuar antes que nadie. Tiene carácter único en su tipo.
Defensivas	Bloquear las posibilidades abiertas a los competidores	Entorpecer las opciones de un contendiente para iniciar un ataque competitivo.
	Emitir señales de probables represalias	Disuadir de un ataque.
	Los primeros en actuar	En ocasiones consiguen ventajas, otras veces es mejor ser seguidor rápido que un líder pionero.

Estrategias de crecimiento interno

Estas estrategias pueden estar apoyadas por diferentes iniciativas, por ejemplo: aumento de calidad del producto, reducción de precios para ganar mercado, una exitosa campaña de publicidad o marketing. Otras estrategias de este tipo pueden ser la creación de nuevos productos, la búsqueda de nuevos mercados y la diversificación, lo que puede incluir la adquisición o puesta en operación de otros negocios no necesariamente relacionados con el giro inicial.

Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales son aquellas que son diseñadas para mejorar la eficiencia específica de alguna área de la empresa. Generalmente, es el resultado de hacer un diagnóstico interno que hace evidente cierta debilidad a subsanar o bien una acción de mejora específica propuesta por la dirección luego de tener algún tipo de retroalimentación, por ejemplo, asistir a un congreso o derivado de alguna reunión.

Las estrategias de llevan a cabo en las áreas clave de la organización; generalmente las estrategias funcionales son las siguientes:



Estrategias de sistemas de información

Estrategias de implantación de sistemas de calidad

Estrategias de gestión del conocimiento

Estrategias de recursos humanos

Estrategias tecnológicas

Estrategias de innovación

Estrategias de producción

Estrategias de logística

Estrategias de marketing

Estrategias financieras

Estrategias de marketing

De acuerdo con la Asociación Americana de Marketing, AMA por sus siglas en inglés (American Marketing Association): «Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general» (Ardura, 2018).

Esto quiere decir que el marketing es resultado de una planificación, con conocimiento de los deseos y demandas de los consumidores. Asimismo, establece qué precios deberán tener esos bienes y servicios, examina dónde habrá que ponerlos al alcance de los consumidores e indica cómo y cuándo habrá que comunicar los beneficios que supone utilizar esos productos. En segundo lugar, la definición propuesta por la AMA nos muestra que el marketing es una actividad, y un conjunto de instituciones y procesos, con los que se crea valor para los consumidores. Esto se consigue mediante bienes, servicios e ideas que realmente se ajustan a las necesidades y los deseos de los consumidores, y que desempeñan sus funciones de una manera incluso superior a los productos que ofrece la competencia.

La propuesta de valor es el valor único que la empresa se compromete a proporcionar a los consumidores y que habrá de ser superior y distinto al de la competencia (Ardura, 2018).

La estrategia de marketing define a grandes rasgos lo que hará la empresa en un determinado mercado: concreta tanto el mercado objetivo al que se dirigirá, como el marketing que utilizará para satisfacer las necesidades de los consumidores que integran su mercado objetivo. Además, establece cómo la empresa construirá una ventaja competitiva difícilmente imitable por la competencia y que, por lo tanto, será defendible por un largo tiempo (Grewal y Levy, 2018).

El marketing mix es el conjunto de decisiones sobre producto, precio, canales de distribución y comunicaciones (o promoción) con las que se despliega la estrategia de marketing. Se suele conocer como las cuatro pes de marketing por sus iniciales en inglés (product, price, place y promotion) y sus componentes están interconectados (Ardura, 2018).

Plan de marketing

Para elaborar un plan de marketing tenemos que responder las siguientes preguntas: ¿Qué somos en la actualidad como empresa en forma interna y externa?

Es necesario explicar las fortalezas, debilidades de la organización y su cadena de valor: a) esquema de organización; b) capital de trabajo; c) recursos humanos; d) tecnologías utilizadas; e) abastecimiento; f) logística de in-puts y out-puts, o sea just in time del ingreso de insumos, mercaderías, servicios y su ulterior entrega; g) operaciones de producción, mantenimiento, ventas, cobranzas, logística de distribución; h) naturaleza, bondades o debilidades del marketing empleado; i) servicios al cliente j) nivel o potencia competitiva. ¿Qué queremos ser en el futuro? Las empresas para subsistir en el mercado deben proyectarse en el tiempo y definir cuál es su rumbo hacia delante. No pueden repetirse o quedarse en el pasado, aun cuando éste haya sido exitoso. Los mercados, los clientes, la competencia y las oportunidades y amenazas del mercado cambian constantemente y hay que adaptarse mediante planes racionales e inteligentes que abran los difíciles caminos del futuro. Por ello el Plan de Marketing debe ocuparse de “diseñar el futuro esperado”. ¿Qué podemos ser como empresa en el mercado? Es necesario medir las fortalezas y debilidades para conocer la capacidad para alcanzar los objetivos planificados para el futuro (Enrique Stern, 2018)

Generación de la estrategia

Es imposible considerar todas las alternativas que podrían beneficiar a la organización, pues hay una infinidad de acciones posibles y una multitud de formas de implementarlas. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo un conjunto manejable de las estrategias que resulten más atractivas. Asimismo, es necesario determinar las ventajas, las desventajas, las alternativas, los costos y los beneficios que tales estrategias conlleven (Fred R., 2013).

Por lo anterior se analizarán dos técnicas que generalmente son utilizados para determinar las estrategias a seguir.

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todo directivo está interesado en que su organización ocupe una posición que le permita usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO (Fred R., 2013).

Las estrategias DO son utilizadas para superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas. Una posible estrategia DO consistiría en adquirir tecnología creando una alianza estratégica con una compañía que también utilice la tecnología. Otra alternativa DO sería contratar y capacitar personal con las capacidades técnicas necesarias para aprovechar las oportunidades (Fred R., 2013).

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Sin embargo, una organización fuerte no siempre debe afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. Un ejemplo de estrategia FA sucedió cuando Texas Instruments usó su muy competente departamento jurídico

(fortaleza) para obtener casi 700 millones de dólares por daños y regalías de nueve empresas japonesas y coreanas que infringieron sus patentes para fabricación de circuitos de memoria para semiconductores (amenaza) (Fred R., 2013).

Las estrategias DA son formas defensivas cuya intención es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la empresa enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría aseverarse que está en una posición precaria. Lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra (Fred R., 2013).

Los pasos para generar las estrategias usando la técnica FODA son los siguientes:

1. Tomar como base el formato del cuadro 8.
2. Tener presente la misión, la visión y los objetivos empresariales al generar las estrategias.
3. Escribir las oportunidades y amenazas en la primera columna del cuadrante.

Para esto se ocupan los análisis de factores PEST y la matriz EFE.

4. Determinar los factores clave internos (fortalezas y debilidades). Se utiliza el análisis aplicado en la técnica EFI.

5. Obtener las estrategias FO. Surge de las combinaciones de fortalezas y oportunidades. Puede ser la resultante de combinar una fortaleza con una oportunidad, la combinación de una fortaleza con más de una oportunidad, o bien, la combinación de varias fortalezas con varias oportunidades. Se recomienda utilizar números en cada fortaleza y oportunidad, para expresar la lógica en que se sustenta cada una de las estrategias obtenidas. Por ejemplo, si se combinara la fortaleza uno con la oportunidad uno, la estrategia se escribiría como F1O1.

1. Obtener estrategias DO que resultan de combinar las debilidades con las oportunidades y se escriben en la celda correspondiente. Se sigue la misma mecánica del paso 5, y de igual manera, se recomienda usar números.

2. Obtener estrategias FA que resultan de combinar las fortalezas con las amenazas y se escriben en la celda correspondiente. Se sigue la misma mecánica del paso 5.

3. Obtener estrategias DA que resultan de combinar las debilidades con las amenazas y se escriben en la celda correspondiente. Se sigue la misma mecánica del paso 5.

El número de estrategias así generado puede ser muy grande, todas son estrategias opcionales, por lo que en el próximo tema se indica la elección de la estrategia.

Cuadro 8. Matriz FODA para la generación de estrategias

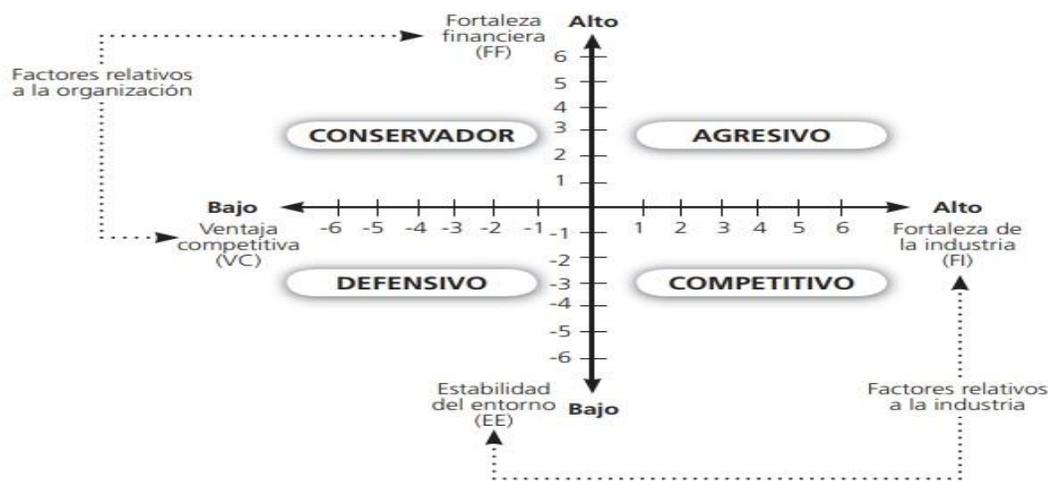
	Fortalezas 1. 2. 3. . n	Debilidades 1. 2. 3. . n
Oportunidades 1. 2. 3. . . . N	Estrategias FO 1. 2. Se utilizan las fortalezas 3. para aprovechar las oportunidades . . n	Estrategias DO 1. 2. Se aprovechan las 3. oportunidades para superar las debilidades . . n
Amenazas 1. 2. 3. . . . N	Estrategias FA 1. 2. Se utilizan las fortalezas 3. para evitar las amenazas . . n	Estrategias DA 1. 2. Se reducen las debilidades 3. y se evitan las amenazas . . n

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Este método analiza cuatro factores fundamentales: la fortaleza financiera, la fortaleza de la industrial, la estabilidad del ambiente y la ventaja competitiva.

La matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) se utiliza para determinar la postura estratégica de una organización. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva (ver Figura 2). El resultado del uso de esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio Ipinza, 2008).

Figura 2. Matriz PEYEA



Nota: Tomado de D'Alessio (2008).

Método para elaborar una matriz PEYEA

1. Seleccionar las dimensiones de las cuatro variables

FF (fortaleza financiera): liquidez, inventarios, flujo de efectivo...

EE (estabilidad del entorno): inflación, barreras de entrada, precios...

FI (fortaleza industrial): crecimiento, infraestructura, desarrollo tecnológico...

VC (ventaja competitiva): calidad, uso de capacidad instalada, ciclo del producto...

Fijar valores a las dimensiones



Peor + 1 a mejor + 6 para FF y FI

Peor – 6 a mejor – 1 para VC y EE

Promediar el valor de las dimensiones de cada eje y ubicar este valor en el eje, para obtener el punto $P(x,y)$. Eje x: Suma algebraica de FI + (–VC)

Eje y: Suma algebraica de FF + (–EA)

Graficar el vector direccional que se obtiene uniendo el punto al origen con el punto $P(x,y)$.

El vector direccional puede ubicarse en cualquier lugar de los cuatro cuadrantes. En la figura 2 se muestran algunos ejemplos de los perfiles estratégicos que puede arrojar el análisis PEYEA. El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategias que deberían implementarse:

Cuadro 9. Generación de estrategias de acuerdo al resultado de la matriz PEYEA.

Postura Estratégica	Tipos de estrategia a seguir
Conservadora	Penetración del mercado Desarrollo del mercado Desarrollo del producto Diversificación relacionada
Postura Estratégica	Tipos de estrategia a seguir
Agresiva	Integración horizontal hacia delante y/o hacia atrás Penetración del mercado Desarrollo de mercado Desarrollo de producto Diversificación
Defensiva	Recorte de gastos Desinversión Liquidación

Competitiva	Integración hacia atrás, hacia adelante, horizontal Penetración de mercado Desarrollo de mercado Desarrollo de producto
-------------	---

Evaluación de la estrategia

Luego de haber realizado el diagnóstico de la organización y haber formulado las opciones estratégicas posibles, cada estrategia es sometida a un examen de análisis debemos hacernos preguntas y responderlas para cada estrategia, por ejemplo, ¿es aceptable la estrategia en términos de rentabilidad y riesgo? ¿Existen los recursos humanos, financieros y materiales para su correcta implantación? ¿Cómo se adecua la estrategia la misión y a los objetivos organizacionales? (Rivas Tovar, 2021).

De acuerdo a lo anterior, los participantes podrían calificar estas estrategias en una escala del 1 al 4 para lograr una lista jerarquizada de las mejores estrategias. Para ello se enlista las estrategias generadas y se le asigna un valor de acuerdo a la importancia. La escala a utilizar puede ser la siguiente de acuerdo a las preguntas antes indicadas.

Cuadro 10. Método de evaluación de estrategias modificado de Rivas Tovar, (2021).

Evaluación	¿Es aceptable en términos de rentabilidad y riesgo?	¿Existen recursos humanos y financieros para su implantación	La estrategia ¿Es adecuada de acuerdo la misión y objetivos empresariales?	Decisión final
------------	---	--	--	----------------



Estrategia a implementar	Totalmente en desacuerdo (1)	Totalmente en desacuerdo (1)	Totalmente en desacuerdo (1)	
	En desacuerdo (2)	En desacuerdo (2)	En desacuerdo (2)	
	Indeciso (3)	Indeciso (3)	Indeciso (3)	
	Totalmente de acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (4)	

Nota: Modificado de Rivas Tovar (2021) modelo LART

Se eligen las estrategias que obtuvieron los puntajes más altos, ya que un puntaje alto indica que la estrategia es atractiva y viable de implementar. Las personas y/o el grupo que lleva a cabo el proceso, deciden cuáles estrategias serán las que se implantarán.

2.2.4 Implementación de la estrategia

Una vez que decidimos que estrategia aplicar, es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción. Esto es más fácil si los administradores y empleados de la empresa comprenden el negocio, se sienten parte de la empresa y si a través de la participación en la formulación de estrategias se llegan a comprometer para hacer triunfar a la organización. Implementar estrategias requiere acciones como cambiar la forma de ventas, agregar nuevos departamentos, cerrar instalaciones, contratar nuevos empleados, cambiar la fijación de precios, desarrollar presupuestos financieros, desarrollar nuevas prestaciones para empleados, capacitar empleados y mejorar sistemas de administración de información (Rivas Tovar, 2021).

En la fase de implantación cobra particular importancia el estudio de las funciones clave de las organizaciones, puesto que las estrategias no serán exitosas si la realización de las funciones es deficiente (Torres Hernández, 2015). Las funciones de producción, comercialización y finanzas son fundamentales para la implantación de estrategias. Estas se describen a continuación.

Producción y operaciones.

Lo importante para un administrador o estratega en lo que se refiere a operaciones productivas es mejorar el desempeño de sus procesos; por lo que es necesario hacer mediciones; es decir, asignar números y numerales que determinen las propiedades o el

cambio de las propiedades del proceso. Los indicadores que son necesarios de recabar son eficiencia y productividad.

Comercialización:

El crecimiento de una empresa depende generalmente tanto de la función comercial como de la función técnica (producción); si el producto no tiene salida, se espera el cierre. Por lo tanto, comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien. La habilidad comercial requiere de un profundo conocimiento del mercado y de la fuerza de sus competidores, una larga previsión y, con frecuencia, la práctica de los convenios. Por último, cuando ciertos productos pasan de un servicio a otro en la misma empresa, la función comercial espera que los precios fijados por la autoridad superior, no sean tan elevados y que el precio del producto siga siendo atractivo a los clientes (Torres Hernández, 2015).

La comercialización son las actividades que permiten al productor de bienes o servicios hacerlos llegar al consumidor, en el lugar y tiempo requeridos. Un productor no elabora productos para quedarse con ellos o almacenarlos. Se trata de producir para que los usuarios encuentren satisfactorios a sus necesidades, gustos o preferencias; de tal manera que la comercialización constituya un eslabón indispensable en la cadena productiva. Los tres elementos fundamentales para la comercialización son marketing, cadena de suministro y ventas, estas se describen a continuación (Torres Hernández, 2015).

Marketing

La organización debe desplegar las estrategias y tácticas para posicionar ese bien o servicio en la mente del consumidor, antes de producir el bien o servicio, por lo que es necesario que exista una demanda previa, trabajo más que difícil, debido a que es imprescindible la reacción que tendrá el cliente potencial para aceptar o no el mensaje que recibe de lo que podría ser un satisfactor de sus necesidades (Torres Hernández, 2015).

Hay una vasta literatura sobre mercadotecnia, pues no es suficiente disponer del mejor de los bienes o servicios para el cliente esté dispuesto a adquirirlo. Primerio es necesario tomar conciencia, después convencerse de las bondades de lo que va a comprar para finalmente considerar la compra que hará, donde la marca juega el papel más que importante (Torres Hernández, 2015).

En este proceso de posicionamiento, un modelo utilizado frecuentemente es el de las cinco P, que en el cuadro 11 se muestra.

Cuadro 11. Modelo de las 5 “P”

P	Dimensión	Ejemplo de estrategia
Producto	Calidad Marca (nombre) Estilo Empaque Garantía Características Línea de productos Nivel de servicio	“Su completa satisfacción o la devolución del dinero”. Entrega de pedido con certificado de calidad, siempre. Producto empacado con materiales resistentes al impacto y gratos a la vista.
Plaza	Canales de distribución Ubicación de locales Áreas de ventas Niveles de inventarios Servicios de transporte	Ventas a mayorista libre a bordo planta productora. Ubicación de puntos de venta para cubrir todo el territorio nacional. Ventas al mayoreo, medio mayoreo y al detalle.
Promoción	Venta de “puerta en puerta” <i>Telemarketing</i> Publicidad Promoción Anuncios publicitarios <i>Internet</i>	<i>Marketing</i> en línea adaptado a los pedidos y hábitos de comprar de los clientes. Asignar 5% de las ventas a campañas publicitarias. Colaboración en pronósticos de ventas con los socios del canal de distribución.
Precio	Nivel Descuentos y rebajas Condiciones de pago	Descuento de 2/10, en pagos por adelantado.

	Economías a escala	El precio de venta unitario se determina con 10% después de costos totales.
Posventa	Instalación Reparación Entretenimiento Repuestos Ajuste del producto Asistencia técnica Mantenimiento	Visitas periódicas al cliente para revisar producto vendido o servicio prestado. Ventas por arrendamiento financiero para mantener actualización tecnológica. Asistencia a clientes por internet mediante representantes de atención a clientes en línea, correo electrónico, foros de conversación, comunicación de voz.

Lo importante para el administrador es segmentar su mercado y posicionar su producto, mediante tácticas y estrategias creativas. El objetivo no debe ser de vencer a los competidores, sino más bien, independientemente de su presencia, que la empresa logre sus objetivos. El otro punto importante de la mercadotecnia es la segmentación del mercado, donde las variables de más consideración son la geografía, demografía, psicología y de comportamiento (Torres Hernández, 2015).

Cadena de suministro

Es la secuencia de actividades que incluye compras y manejo de materiales, logística y distribución física. Cada etapa implica un nicho de oportunidades para formular e implantar estrategias/tácticas que pueden hacer la diferencia entre ser más o menos competitivo, o entre alcanzar mayor o menor rentabilidad (Torres Hernández, 2015).

Por ejemplo, se debe disponer de un estudio serio del pronóstico de la demanda para pensar en un programa de compras de materias primas y materiales. Otro ejemplo sería el almacenamiento y manejo de almacén, puesto que el almacenaje puede provocar costos hasta por un valor de 40% de lo que se tiene almacenado.

Cada bloque de la cadena de suministros es un espacio para la creatividad de estrategias y tácticas para ser cada vez más competitivo (Torres Hernández, 2015).

Ventas

Es la transacción, generalmente por medio de un contrato, en virtud de la cual se traspasa a dominio ajeno una mercancía propia por un precio convenido. Para llegar a este momento se tuvo que concientizar y convencer al cliente (labor de la mercadotecnia), producir el bien o servicio y entrar al proceso de entrega con todas las implicaciones que conlleva la cadena de suministros. Vender es una técnica, un arte y virtud de unos cuantos. Un postulado dice: vende el producto o servicio de tal manera que al final todos los participantes tengan un beneficio equitativo. El buen estratega cuenta con un equipo de ventas que tenga la motivación de un buen líder y el conocimiento pleno de lo que se está vendiendo, bajo un espíritu de amor al trabajo y desempeño de equipo (Torres Hernández, 2015).

Finanzas:

Implantar estrategias implica tomar decisiones financieras como serían:

- Adquisición de capital necesario (mediante deuda o mediante acciones).
- Reposición de equipo (mediante compra, renta o arrendamiento financiero).
- Política de dividendos (retención, reparto o una combinación).
- Pronóstico de ingresos (ventas pagadas por adelantado, pago contra entrega, ventas a crédito y con qué plazo).
- Decisión de cotizar en la bolsa (precio de la acción, porcentaje de acción, emisión/serie) (Torres Hernández, 2015).

En otras palabras, implantar estrategias necesariamente está asociado al estudio de la administración financiera y de la inversión.

1.Administración financiera. Estudio que plantea los recursos económicos de la empresa para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima y hacer frente a todos los compromisos de dinero presentes y futuros, ciertos e inciertos que

viva la empresa; reduciendo riesgos e incrementado su rentabilidad, buscando que los recursos sean lucrativos (Torres Hernández, 2015).

1. Inversión. Es la aportación de recursos para obtener un beneficio futuro y es de dos tipos:

a) Real.- Asignación de recursos que se hace en bienes tangibles que no son de fácil realización: planta y equipo, inventarios, bienes inmuebles, pinturas, caballos, joyas.

b) Financiera.- Asignación de recursos que se hace en bienes de fácil realización, o sea, líquidos: mercado de valores, mercado de divisas, mercado de derivados, commodities duros y blandos (Torres Hernández, 2015).

Existen otras funciones como investigación y desarrollo, sistemas de información, contraloría, recursos humanos y alta tecnología, entre otras. Cada una de las funciones organizacionales constituye una fuente inagotable de posibilidades para apoyar la formulación e implementación de estrategias (Torres Hernández, 2015).

2.2.5 Control de la estrategia

Todo lo que no se mide no se puede controlar, y todo lo que no se puede controlar no se puede mejorar, dice un principio de calidad. Medir-controlar-mejorar es un proceso que involucra seguimiento de actividades y evaluación de resultados, en donde el paso de realimentación, que consiste en “ver hacia atrás” para constatar la situación que guardan los eventos programados (Torres Hernández, 2015).

La última fase de la administración estratégica, consiste en aplicar el concepto de control, entendido como vigilancia o seguimiento de acciones; y el concepto de evaluación aplicado como medición y comparación de resultados obtenidos contra resultados esperados (Torres Hernández, 2015). Los gerentes y empleados de la empresa necesitan revisar el progreso hacia el logro de los objetivos de la empresa. A medida que los factores críticos para el éxito cambian, la organización debe involucrarse para determinar las medidas correctivas pertinentes. Si las suposiciones y expectativas se desvían de manera importante de los pronósticos, entonces la empresa necesita renovar las actividades de formulación de estrategias, quizá antes de lo planeado. Mediante la participación en el proceso de

evaluación de estrategias, los gerentes y empleados se comprometen a mantener a la empresa en un movimiento constante hacia el logro de los objetivos (Fred R., 2013).

Cuadro de Mando Integral

Los cuadros de mando (Balanced Scorecard) es una forma de medir el cumplimiento de la estrategia. Las estrategias suelen ser medidas casi exclusivamente por el aumento de la cantidad de utilidad neta conseguida. Sin embargo este único indicador es demasiado pobre para medir el grado de avance conseguido en las diferentes áreas de la organización (Rivas Tovar, 2021).

Los cuadros de mando relacionan 4 variables, que deben formar parte de dicho cuadro de mando y son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. A continuación se explica cada uno de los cuatro apartados del mando estratégico.

Perspectiva financiera: Es la parte que orienta el proceso general la estrategia. La forma en que generalmente se mide el valor de una empresa es con indicadores financieros, ya que tiene la ventaja de evaluar de un modo global la gestión de la organización (Rivas Tovar, 2021).

Perspectiva del cliente: Esta parte de los cuadros de mando está orientada a satisfacer las demandas de los clientes y la calidad del servicio que se ofrece. **Perspectiva de los procesos internos:** se enfoca en los procesos que crean satisfacción al cliente y a los accionistas. La clave de esta parte de los cuadros de mando no radica en identificar los procesos críticos, sino en las relaciones causa-efecto (Rivas Tovar, 2021).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta variable se ocupa de los activos intangibles, necesario para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen los niveles de desempeño más alto. Tienen tres dimensiones: las competencias estratégicas (habilidades y conocimiento), tecnologías estratégicas (sistemas de información, bases de datos y gestión de contactos para apoyar estrategias) y cultura y recursos humanos (cambios necesarios para respaldar y alinear los recursos humanos a la estrategia (Rivas Tovar, 2021).

Medición del desempeño organizacional

En este paso se comparan los resultados esperados con los resultados reales, además se investigan las desviaciones en los planes, se evalúa el desempeño individual y se examina el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. El proceso utiliza tanto los objetivos a largo plazo como los anuales. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser medibles y verificarse con facilidad. Los criterios que predicen los resultados suelen ser más importantes que los que revelan lo que ya ha ocurrido (Fred R., 2013).

No lograr un progreso satisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos a largo plazo o anuales es señal de que se deben aplicar medidas correctivas. Muchos factores, tales como las políticas poco razonables, cambios inesperados en la economía, proveedores o distribuidores poco confiables o estrategias ineficaces, pueden dar como resultado un progreso insatisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos (Fred R., 2013).

Aplicación de medidas correctivas

La actividad final de la evaluación de estrategias, *aplicar medidas correctivas*, exige hacer cambios a fin de reposicionar competitivamente a una empresa para el futuro. Algunos cambios necesarios son: modificar la estructura de una organización, reemplazar a una o más personas clave, revisar la misión de una empresa, revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentar el número de vendedores, asignar recursos de manera diferente o desarrollar nuevos incentivos de desempeño (Fred R., 2013).

2.2.6 Maquinados

La maquinaria industrial generalmente está sometida a largas horas de trabajo, fricción y calor, lo que genera un desgaste de piezas. Este desgaste genera una reposición de piezas.

Una pieza desgastada tiene 2 opciones de reposición, conseguir una pieza original del fabricante o mandar a hacer una pieza. Generalmente la primera opción es la mejor en relación al costo, sin embargo, si la pieza no se encuentra en stock en el almacén se requiere importar la pieza, así mismo, el costo de la pieza original es mayor si no se encuentra como venta de línea.

Cuando no existen ventas de línea, la segunda opción ofrece ventajas en nivel de tiempo y precio, sin embargo, en cuanto a calidad, las piezas desarrolladas en gran parte de los talleres mecánicos son deficientes.

El maquinado es un proceso de fabricación que comprende un conjunto de operaciones de conformación de piezas mediante la eliminación de material, ya sea por arranque de viruta o por abrasión.

b. Marco práctico – empírico (investigación de campo).

Este apartado se hace una descripción estadística que nos permite visualizar a la empresa en el contexto del sector metalmeccánico industrial, desde el ámbito nacional hasta el estatal.

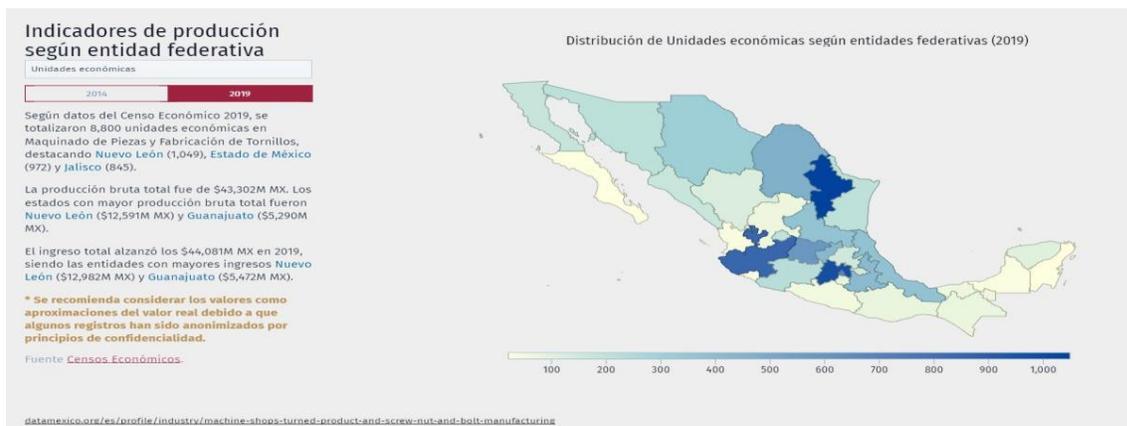
Para encontrar información relacionada con la empresa se utilizó el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) que es un clasificador de actividades económicas único para la región de América del Norte.

El SCIAN contiene categorías (actividades económicas clasificadas en cualquier nivel de agrupación) acordadas de forma trilateral por Canadá, Estados Unidos y México, y otras de detalle nacional.

El objetivo del SCIAN es proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico, que refleje la estructura de la economía (INEGI, 2022).

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018, la empresa a la que estamos estudiando se puede encontrar dentro del numeral 332710 Maquinado de piezas para maquinaria y equipo en general, que se refiere a las Unidades económicas dedicadas principalmente al maquinado hecho sobre pedido de piezas metálicas nuevas y usadas para maquinaria y equipo en general, utilizando procesos como fresado, roscado y torneado (INEGI, 2022). Como se muestra en la figura 3, en el año 2019 se encontraban registradas 8,800 unidades económicas en Maquinado de Piezas y Fabricación de Tornillos, destacando Nuevo León (1,049), Estado de México (972) y Jalisco (845) (Economía, 2022).

Figura 3. Indicadores de producción de Maquinado de piezas para maquinaria y equipo en general según entidad Federativa.



Nota: Imagen tomada de Data México (2022), en donde se puede visualizar la distribución de unidades económicas de Maquinado de piezas y fabricación de tornillos.

En este rubro, el ingreso total alcanzó los \$44,081M MX en 2019, siendo las entidades con mayores ingresos Nuevo León (\$12,982M MX) y Guanajuato (\$5,472M MX).

En la figura 4, se puede visualizar el número de empleados registrados que tiene cada unidad, en relación con su tamaño.

De acuerdo a los datos de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas publicados en mayo de 2022, se registraron 7,778 empresas con 0 a 10 empleados.

En el mismo periodo se registraron 1,190 empresas con 11 a 50 empleados. 73 empresas con 51 a 100 empleados fueron registradas en 2022. Así mismo, se registraron 81 empresas con más de 101 empleados (Economía, 2022).

Figura 4. Empleados registrados de acuerdo al tamaño de la empresa en el rubro de Maquinado de piezas para maquinaria y equipo en general.



Nota: Imagen tomada de Data México (2022), muestra la cantidad de empleados registrados de acuerdo al tamaño de la empresa.

En el Estado de México, específicamente en el municipio de Tlalnepantla de Baz, municipio en donde se encuentra la empresa que es objeto de este estudio se encontraban registradas 74 unidades económicas de maquinado de piezas, registradas en 2014 (Economía, 2022).

Sin duda, las empresas que se encuentran en este rubro, son importantes, debido al impacto que tienen en la generación de ingresos, 16% del PIB industrial. La composición de este tipo de empresas es mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas (Becerril Torres, 2016).

Este sector es clave en las cadenas de proveeduría del sector metalmecánico y de otras industrias, resaltando que su crecimiento ha sido estimulando por la industria automotriz y aeronáutica (Becerril Torres, 2016)