



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL
CRECIMIENTO DE UNA MICROEMPRESA
DEL SECTOR MECÁNICO AUTOMOTRIZ**

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

PRESENTA

HILDA NICTE RODRÍGUEZ PEDRAZA

DIRECTORA

DRA. JUANA EDITH NAVARRETE MARNEOU



CHETUMAL QUINTANA ROO, MÉXICO, DICIEMBRE DE 2020



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL CRECIMIENTO DE UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR MECÁNICO AUTOMOTRIZ

TESIS ELABORADA BAJO LA SUPERVISIÓN DEL COMITÉ DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA Y APROBADO COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL.

COMITÉ SUPERVISOR

TITULAR

Dra. Juana Edith Navarrete Mariscal

COORDINADOR

Dr. Edgar Alfonso Sansara Guerrero

ASISTENTE

Dr. José L. El documento se ha guardado por última vez: Ahora mismo

ASISTENTE

Mtra. Julia Isabel Matus Martínez

ASISTENTE

Mtro. Ixziel Japheth Rodríguez Cardena



“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.

William Thomson Kelvin

Al concluir mis estudios de maestría y culminar mi trabajo de investigación, se hace imposible no recapitular sobre el proceso que implico; el cual fue largo y complicado, y requirió del apoyo de mi familia, quienes son mi motivo y razón para seguir adelante. Por ello debo reconocer en primer lugar a mis hijos, Estefany y Miguel; a quienes agradezco la paciencia y el sacrificio en mis ausencias físicas. Los amo y los amare el resto de mis días; ustedes me impulsan a ser mejor cada día.

A mis hermanas: Yarozabel, Yossajandy, Jules y Ashanty; porque sin importar las adversidades, se en mi corazón que siempre encuentran la forma de darme su apoyo; y la fortaleza para continuar aun a pesar de todo.

A mi compañero de vida, Miguel Sánchez quien siempre ha confiado en mí, en mis cualidades, incluso cuando yo misma he tenido dudas; pero sobre todo por acompañarme en una etapa más.

Valoro haber tenido la oportunidad de trabajar y aprender de grandes profesores; reconozco sus grandes habilidades y conocimientos, pero lo más sobresaliente es su paciencia y dedicación para transmitirnos sus sapiencias.

Me quedo con muchos grandes recuerdos, con compañeros excepcionales y una nueva gran amiga; quien se ha convirtió en hermana del corazón.

Definitivamente soy una nueva y mejor persona, me siento dotada de grandes herramientas para continuar con mi aprendizaje y desempeñar un buen papel; consiente que la constancia y la perseverancia son las claves del éxito; y que esta etapa es una nueva ancla en mi vida, que me prepara para nuevos retos.

Tabla de contenido

Introducción	1
Justificación	5
Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Hipótesis	9
1. Marco Teórico	11
1.1. Introducción	11
1.2. Definición de estrategia	11
1.3. La estrategia como proceso	26
1.4. La estrategia como herramienta de consistencia	30
1.5. Las escuelas de la estrategia de Mintzberg.	31
1.5.1. Escuela de Diseño.	32
1.5.2. Escuela de planificación	36
1.6. La planeación estratégica	73
1.7. Herramientas de Análisis para el diagnóstico empresarial.	77
2. Antecedentes	99
2.1. Mercado	102
2.2. Estructura administrativa y organizacional	102
2.3. Administración	105
2.4. La nueva administración de la empresa	106
2.5. Análisis situacional del Taller Mecánico Automotriz “Sánchez”	108
3. Análisis estratégico de la microempresa objeto de estudio.	119
3.1. Metodología de investigación	119
3.1.1. Estudio de caso como estrategia metodológica	121
3.1.2. Características	122
3.1.3. Diseño de investigación	124
3.1.4. Técnicas y/o instrumentos de recopilación de información.	125
3.1.5. Procedimiento de aplicación.	131
3.1.6. Procesamiento y análisis de la información.	132

3.1.7.	Presentación de Resultados.	132
3.2.	Estrategias implementadas en la empresa.	133
3.2.1.	Estrategias planteadas con la Matriz FODA.	133
3.2.2.	Estrategias planteadas, derivadas de la Matriz de crecimiento de ANSOFF.	140
3.2.3.	Estrategias Planteadas en la Matriz BCG.	141
3.2.4.	Estrategias Planteadas con el Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	142
3.2.5.	Conclusión capítulo III.	143
4.	Conclusión	145
	Bibliografía	152
	Tabla 1 Matriz FODA realizado al Taller Mecánico Automotriz “Sánchez”.	111
	Tabla 2 Matriz BCG. Aplicada al Taller Mecánico Automotriz “Sánchez”.	113
	Tabla 3 Comparación de las etapas de investigación de los procesos cuantitativos y cualitativos.	119
	Tabla 4 Enfoque de la investigación cualitativa.	123
	Tabla 5 Correspondencia entre tipo de estudio y diseño de investigación.	124
	Tabla 6 . Áreas y tareas digitalizables en las Pymes.	139

Introducción

Analizando la situación actual con respecto a la administración de las empresas; la cual ha tenido un giro sorprendente, al demostrar que no existe una regla o norma que pueda garantizar el éxito; o que este, pueda ser continuo o prolongado; dejando entrever que la competitividad que una marca genera y que le da un sello distintivo es lo que lleva a las empresas en este siglo a buscar indistintamente de su tamaño o giro, a evolucionar, a romper el estatus quo, a buscar formas de realizar su actividad económica de una manera más ágil, a promover y gestionar el conocimiento, la innovación e ir permeando a su empresa de una capacidad de adaptación, en busca del cambio inherente a esta nueva forma de hacer negocios.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES), en su mayoría, se limitan a competir en los mercados locales y/o regionales; lo que podría ser la razón por la cual los propietarios de las mismas consideran que los cambios a nivel global no impactan al nicho en el cual se encuentran; esto limita su visión e impide la comprensión de la importancia de generar economías de escala y alcance.

Ante esta situación se hace necesario realizar un análisis interno y externo; además de permanecer alerta sobre los cambios en el contexto bajo el cual se desarrolla la empresa, y a la tendencia de los mercados, con el propósito de prepararse para la toma de decisiones estratégicas.

Las MiPYMES, generalmente, presentan problemas de gestión, sin embargo, eso no les impide generar empleo, y contribuir al Producto Interno Bruto (PIB), principal fuente de ingresos en aquellos sectores de la población considerados como excluidos del mercado laboral formal y ser una válvula de escape a los problemas derivados del desempleo en Latinoamérica

Por lo anterior expuesto, este trabajo de investigación aborda la problemática, en la gestión, que afrontan la microempresa del sector mecánico automotriz; denominada "Servicio MASU", la cual se encuentra trabajando desde hace más de 30 años en la ciudad de

Chetumal, Quintana Roo; tanto lo concerniente a los factores internos y externos que debe desafiar, con o sin apoyo de las instituciones gubernamentales, y sin conocimientos básicos o especializados sobre administración, planeación, finanzas o mercadotecnia; lo que deriva en una desigualdad de oportunidades con respecto a las grandes empresas, y con opciones limitadas para tener una participación activa en el mercado global; o bajas probabilidades de acceder a equipo especializado o personal capacitado; estas son indudablemente, algunos de los aspectos que deben de tomarse en consideración.

Cabe mencionar, que, atendiendo la problemática, en este tipo de empresas se generarán las condiciones para que logren consolidarse, crecer, expandirse y perdurar por varias generaciones. En ese sentido, Grabinsky (2016), afirma que la creación de empresas familiares se ve favorecida en el mundo, porque generan aproximadamente el 50% del PIB a nivel mundial, lo cual demuestra la gran importancia que tienen en el entorno económico y social.

Algunos de los motivos y razones por los cuales se crean las empresas familiares son: el deseo de superación personal de quienes incursionan en los negocios, la opción de incrementar sus ingresos para ofrecer una vida digna a su familia o como única opción de autoempleo; en ocasiones esta necesidad es lo que motiva y obliga a afrontar las adversidades del mercado; en muchas ocasiones sin preparación académica o nociones sobre planeación, negocios, contabilidad o administración, lo único que los acompaña es una idea y el deseo de hacerla funcionar (Grabinsky, 2016).

Es innegable que existen un sinnúmero de aspectos que se deben tomar en consideración, con la intención de disminuir las probabilidades de fracaso; por ello la importancia de realizar un análisis interno y externo que proporcione una visión amplia sobre los riesgos y oportunidades que contribuyan a incrementar las probabilidades de éxito y evitar ser parte de las estadísticas negativas.

Como lo menciona Villanueva (2019), de cada 10 empresas en el país, nueve son familiares y pese a que generan el 62% del PIB, sólo una de cada tres llega a la tercera generación.

Se debe contemplar aquellos de índole externo, entre los cuales se puede mencionar: las obligaciones y responsabilidades fiscales y administrativos ante las diferentes instancias de gobierno; además de afrontar las condiciones que los competidores informales generan en el mercado y que tienen un impacto en las empresas debidamente conformadas.

Datos proporcionados por el INEGI (2017), que corresponden al segundo trimestre, arrojan cifras alarmantes sobre el sector informal en el estado de Quintana Roo, con un total de 181,295 negocios que funcionan de manera irregular en comparación con las empresas, gobiernos e instituciones los cuales suman 132,394. Lo que pone al estado muy por debajo de la media nacional con respecto al crecimiento de establecimientos comerciales ocupando el lugar número 28 con un porcentaje de menos .09 por ciento.

Según Salo (2001), de cada 100 empresas que se forman, posiblemente 80 no sobrevivan los dos años primeros años, y de las restantes solo unas cuantas se pueden considerar rentables y en pleno desarrollo.

A pesar de ser muchos los factores que afectan o influyen en el funcionamiento eficiente de las empresas, existen herramientas que proporcionan información pertinente para estar mejor preparado y conocer para anticiparse a situaciones desfavorables; como por ejemplo: el plan de negocios; el cual el cual tiene mucha importancia para los emprendedores e inversionistas que deseen ver consolidado su proyecto y más aún, que esperan hacer de esté una fuente de empleo y de sustento; dado que obliga a analizar de manera retrospectiva a la empresa y ofrece un panorama más amplio sobre la misma.

Es imposible eliminar el riesgo, pero realizar un plan de negocios permite analizar aspectos importantes con respecto a las cualidades, fortalezas y debilidades, dicho plan es fundamental al momento de tomar en consideración los diversos factores internos y externos que podrían afectar el desarrollo y desempeño de la idea de negocio; toda vez que, da la pauta para la toma de decisiones, permite mejorar el desempeño y la aplicación de los recursos; es técnicamente un manual de procedimientos que funge como guía para optimizar recursos, procesos y el desempeño de cualquier empresa.

Además, de los posibles errores u omisiones que se podrían considerar comunes al momento de decidir incursionar en alguna actividad económica; se encuentran, por ejemplo: el excesivo optimismo; cuando el emprendedor se obsesiona con la idea de negocio y deja a un lado las preguntas básicas como cuestionar desde la capacidad del empresario/emprendedor como tal, las cualidades y habilidades no solo como empresario, sino dentro del sector en el que se pretende incursionar, dado que debe existir una afinidad con la idea de negocio, con el mercado, conocer el entorno; definir la idea de negocio.

De acuerdo con Salo (2001), es necesario tener la capacidad para planear y tomar decisiones, y resulta indispensable tener un marco de referencia basado en su experiencia y/o estudios profesionales.

En este sentido, Colín (2006), afirma: *“Las buenas Ideas, el trabajo arduo, el entusiasmo, las habilidades y los conocimientos acerca del producto y el hecho de saber cómo salir adelante, aun cuando son esenciales, ya no son suficientes”* (p.11).

Es necesario para las empresas, mantenerse a la vanguardia y procurar estar en igualdad de condiciones, no solo de la competencia sino de los mismos avances que surgen en el mundo.

De la misma manera, César (1997), afirma que las MiPYMES para mejorar su competitividad, deben adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa, además de su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual. Pero son muchas empresas las que persisten en una actitud conservadora y se mantienen a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras.

Justificación

Dentro de las razones por las cuales es importante realizar este trabajo de investigación, se encuentra el recabar información oportuna y veraz sobre la forma en la que se realiza la actividad económica de esta microempresa de corte familiar; la cual a pesar de las deficiencias y carencias ha logrado mantenerse vigente por más de treinta años, y dado que se encuentra en una etapa crucial; resulta el momento idóneo para el proceso de retrospección y retroalimentación.

Esta empresa es el legado de la familia paterna y constituye la principal fuente de ingresos; por lo tanto, existe un gran interés por hacer las cosas de la manera correcta.

Se tiene una gran responsabilidad por responder a la confianza que los clientes han depositado en esta empresa y el compromiso de continuar ofreciendo servicios de calidad. Aprovechar las fortalezas y crear nuevas, eliminando y disminuyendo las debilidades para estar en condición para hacer frente a los retos del mercado cada día más competitivo; explotando las oportunidades, para lo cual se requiere de un análisis, mediante el uso de las herramientas disponibles y accesibles.

Comprender la posición en la que se encuentra la empresa, ofrece una visión panorámica del entorno; y permite establecer metas, planes y objetivos y replantearse las estrategias a realizar para lograr ser competitivos.

La toma de decisiones es la respuesta a un problema detectado, una debilidad percibida o una oportunidad; por lo cual es importante analizar la información, generar posibles opciones de manera objetiva y elegir aquella que sea estratégica; que ofrezca certidumbre y estabilidad económica y ayude a la empresa a lograr una ventaja competitiva.

En cuanto a la importancia, las MiPYMES juegan un papel clave en la economía del país, dada su contribución en la generación de fuentes de empleo, su rol en las economías regionales y su indiscutible transcendencia en el progreso tecnológico; de ahí la importancia de buscar estrategias que ayuden a consolidarse; porque desafortunadamente su nivel de competitividad queda muy por debajo de la media por lo que requiere de procesos de modernización para ser parte de esta nueva era de crecimiento que le permita generar un impacto en la economía nacional.

Según datos del INEGI (2015), el estado de Quintana Roo cuenta con 45, 488 unidades económicas; de las cuales en la Rama 8111 que corresponde a reparación y mantenimiento de automóviles y camiones existen en el estado 2,195, de las cuales 2,184 son microempresas y 11 son pequeñas empresas con un total de 5,593 personas ocupadas.

En información más específica sobre la ciudad de Chetumal, que pertenece al municipio de Othón, Pompeyo Blanco y que será el tema de estudio; cuenta con 128 microempresas dedicadas a la reparación y mantenimiento de automóviles y camiones lo que se ve reflejado en 299 personas ocupadas.

La ciudad de Chetumal, aun a pesar de ser la capital del estado de Quintana Roo, presenta escasas de fuentes de empleo; lo que hace común el surgimiento de nuevos pequeños negocios, de los cuales la mayoría no logran subsistir y los pocos que sí; no logran consolidarse.

Lo que obliga a reflexionar sobre las situaciones que afectan a las microempresas, analizar la problemática desde diferentes perspectivas, con la intención de encontrar o detectar, la problemática real; para evitar que sean parte de las estadísticas negativas.

Las empresas dedicadas a la reparación y mantenimiento de automóviles y camiones se encuentran en un mercado competitivo, que no solo abarca a las empresas debidamente constituidas, sino que además debe afrontar la competencia informal, además de los contratiempos internos y externos.

Si bien, pueden presentarse varias situaciones adversas al empresario o emprendedor, la realidad es que existen en el mercado actual, un sinnúmero de herramientas que proporcionan opciones para realizar las tareas dentro de las empresas de una manera más fácil y rápida; tanto en las áreas administrativas al permitir un mayor control sobre los gastos, los ingresos, la distribución de tareas, entre otras; además de las operaciones operativas que pueden agilizarse mediante la implementación de algún aditamento.

Por ello, la importancia de realizar el análisis de la empresa, recabar información y procesarla a modo de estar en posibilidad de detectar áreas en las cuales trabajar para crear las estrategias, factibles de implementar para darle las herramientas que le permitan

reducir sus debilidades, explotar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas; para estar en condiciones favorables para competir en el sector de mantenimiento y reparación mecánica de vehículos en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Para posteriormente comprobar si las estrategias, resultado del análisis de la empresa, mediante a las diversas herramientas de diagnóstico empresarial son capaces de contribuir a la mejora de los procesos, optimización de los recursos y aprovechamiento de las cualidades internas y prepararse para las opciones del mercado y lograr ser competitivos.

Objetivos

Objetivo general

Determinar si las estrategias que el Taller Mecánico Automotriz Sánchez de la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo, ha implementado le han permitido ser una empresa competitiva.

Objetivos específicos

- ❖ Analizar los fundamentos que sustentan a la estrategia, desde la perspectiva administrativa.
- ❖ Precisar si la elaboración de un diagnóstico del Taller Mecánico Automotriz Sánchez, ofrecerá la información necesaria para detectar áreas de oportunidad.
- ❖ Realizar una evaluación interna al Taller Mecánico Automotriz Sánchez, para determinar las estrategias que se deberán implementar para mejorar su competitividad.
- ❖ Establecer si la información recabada, facilita la toma de decisiones.
- ❖ Definir que estrategias serán a corto, mediano y largo plazo.

Hipótesis

Las estrategias que la empresa ha realizado, han limitado su crecimiento.

Capítulo 1

Marco Teórico

1. Marco Teórico

1.1. Introducción

Este trabajo de investigación se centra en identificar las posibles estrategias que proporcionen a la empresa dedicada a la reparación y mantenimiento de vehículos, una ventaja que le permita incrementar su competitividad; previéndola de herramientas para realizar sus actividades, tanto operativas como administrativas de una manera eficiente.

Para lo cual se hace pertinente precisar los aspectos que conciernen al tema de estudio, por tanto; se recurrirá a las definiciones hechas por algunos autores, para tener una perspectiva clara de los elementos que forman parte de esta.

1.2. Definición de estrategia

Para iniciar, se definirá la estrategia considerándola como la acción propia, es decir; aquello que servirá para determinar el rumbo que habrá de seguirse para lograr lo que se ha establecido como meta u objetivo.

Chandler (1962), escribe que: la estrategia es la determinación de los objetivos y metas básicos que una empresa tiene a largo plazo, el establecimiento de los cursos de acción que habrán de tomarse y los recursos necesarios que se designarán para el logro de los objetivos.

Mintzberg (1993), la define como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p.7).

Richardson y Thompson (1999), mencionan que sin importar si se trata de una estrategia de recursos humanos o de cualquier otro tipo de estrategia de gestión, esta debe contener dos elementos claves: objetivos estratégicos y un plan de acción; es decir; que se quiere lograr y como se planea conseguirlo.

Dentro del desarrollo de las actividades de la empresa u organización se hace énfasis en el uso de estrategias, del desarrollo e implementación de las mismas, de la planeación estratégica, de la organización estratégica, etc.; y de cómo estas conllevan a la creación de una ventaja competitiva; convirtiéndola en la piedra angular sobre la cual se basa dicha idea, resulta lógico buscar definirla de la mejor manera posible y desde diferentes puntos de vista para comprender sus implicaciones para la empresa.

Se podría definir a la estrategia como un plan de acción, el cual debe diseñarse a partir de los objetivos, metas y políticas de la empresa; con una descripción lógica y coherente de las acciones y actividades a desarrollar con la finalidad de optimizar los recursos.

El autor (Maldonado, 2018), al referirse a la estrategia empresarial escribe que “es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo a la competencia” (pág. 42).

Existen muchos factores que contribuyen o afectan a las empresa en el logro de sus objetivos, pero, también existen herramientas que les permiten afrontar dichas situaciones; en este sentido resulta pertinente citar a Mintzberg (1993), y hacer hincapié en su aseveración que dice que, cuando una estrategia se formula de manera adecuada, ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en los atributos como en las deficiencias internas, los recursos de la organización, con el objetivo de provocar situaciones viables y originales, además de anticipar los posibles cambios del entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Información proporcionada por la Condusef y la Secretaría de Economía (SE) menciona que, 65 de cada cien empresas nuevas que se crean en un año, desaparecen antes de los dos años de vida por una deficiente administración.

Este es sin duda un hecho lamentable, que continúa repitiéndose ante la falta de estudios de caso; que proporcionen información veraz y útil para ayudar a las micro, pequeñas y medianas a empresas a resarcir dichas deficiencias y les permita anticipar riesgos innecesarios y mejor aún; estar en condiciones de aprovechar oportunidades.

La empresa, sin importar su giro, desempeña sus actividades en un mercado competitivo en el que, no sólo busca tener una participación sino ofrecer la mejor oferta al cliente, para lo cual requiere desarrollar estrategias para lograr una ventaja competitiva que le permita crecer, mantener o defender su posición; además de poder afrontar los cambios del entorno, los cuales inciden directamente en el desarrollo de la organización y tiene un impacto en el logro de los objetivos planteados por la empresa.

De igual manera resulta pertinente analizar las características o diferencias existentes entre las personas que incursionan o participan en las actividades económicas ya sea como empresarios o emprendedores.

Para lo cual se puede recurrir al trabajo previo realizado por Schumpeter (1957), quien señala las diferencias entre el empresario y el gerente o administrador; considerando que para ser empresario o emprendedor se debe poseer rasgos personales, específicos que favorezcan la realización de las actividades pertinentes a dicha función.

Tomando en consideración dicha aseveración, resulta necesario que el empresario, propietario, emprendedor o tomador de decisiones dentro de la empresa; cubra el perfil idóneo, que posea la capacidad de recabar información, interpretarla y analizarla y tomar las decisiones adecuadas.

Las implicaciones que conlleva la creación de una empresa u organización, sin importar su giro o tamaño son innumerables, y requieren de un buen líder; como lo mencionan (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2016), “La puesta en marcha de una empresa es una situación que requiere un liderazgo enérgico y una visión fértil, ya que debe establecerse una orientación y asegurarse los nichos” (pág. 191).

En ese sentido (Luna, Salgado, Cuevas y Barrios, 2016), escriben sobre los diez errores más comunes, que terminan con la vida de las MiPYMES; con información recabada de la comisión nacional para la protección y defensa de los usuarios de servicios financieros (CONDUSEF; entre los principales están: Falta de cultura empresarial, falta de un análisis estratégico, mala administración; el propietario no tiene capacitación o estudios profesionales, Falta de planeación.

Estos coinciden con los estudios realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el 2010, que establece que la falta de administración profesional impide una adecuada planeación y visión a largo plazo en la MiPYME mexicana.

Tal como ya lo había considerado Martinelli (1985), el empresario define un tipo particular de conducta que se aleja claramente de la conducta cotidiana, la cual se basa en la costumbre o en las reglas escritas o no escritas, codificadas por la tradición y transmitidas a través de la educación, en las que se enmarca la actividad económica rutinaria inherente a la dirección y gestión de la empresa.

Son la suma de ciertas cualidades, las que contribuyen para que un emprendedor logre desarrollarse; aún, a pesar de las limitaciones; compensando las carencias con una perspectiva y visión amplia, un juicio imparcial y objetivo con respecto a su entorno.

Para Chiavenato y Sapiro (2011), el estratega debe tener en mente la visión y la acción estratégica, la visión estratégica implica una amplia noción de espacio y tiempo”.

En términos de espacio significa visualizar el todo, podemos decir que es un planteamiento sistemático u holístico, y que es importante que abarque la situación total y no sólo sus partes.

En términos de tiempo, el estratega debe ver más lejos y extender el horizonte de tiempo, esto significa mirar a largo plazo y no sólo a corto o mediano plazo; es preciso tener claras las consecuencias futuras de las decisiones presentes.

Retomando los aspectos internos, es importante adoptar actividades que permitan al tomador de decisiones, tener información oportuna, para realizar los procesos de retroalimentación dentro de la empresa; (Giral, 1993), dentro de los factores internos que afectan y repercuten en la competitividad de las pequeñas empresas, se encuentra la falta de cultura de medición y seguimiento de resultados en las diversas áreas de operaciones; lo cual limita el proceso de aprendizaje.

(Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2016), “Mantener las estrategias claras, simples y específicas” (pág. 45), siguiendo este precepto y sin importar el área para la cual las estrategias serán desarrolladas, lo importante es el valor que proporcionen a la empresa.

Como, por ejemplo, aquella que está relacionada con la falta de identidad, lo que podría tener un impacto negativo de manera interna, en los empleados al no poseer un nivel de asociación con la empresa; y de forma externa, que desvincula a la empresa con sus clientes, proveedores y todos aquellos que tengan algún tipo de trato laboral con la empresa. Lo cual forma parte de los objetivos sobre los que se centran los ejes de la estrategia de imagen corporativa; como menciona (Capriotti,1999), estos son: Identificación, diferenciación, referencia y preferencia.

Teniendo en mente que el objetivo de esta investigación es generar estrategias competitivas que le permitan a la empresa aprovechar todos los elementos disponibles que contribuyan de manera positiva al crecimiento de la misma.

La fábula llamada: los ciegos y el elefante de John Godfrey Saxe (1816-1887), expone y establece una moraleja que se aplica de manera muy peculiar al tema de estudio; y es el hecho, de que cada persona aborda las situaciones y los problemas con base en sus necesidades, sus conocimientos y sus perspectivas personales; por ende, cada uno los interpretará de una manera distinta y se enfocará y priorizará de acuerdo a sus capacidades y cualidades personales.

Esta misma situación se suscita en el desarrollo de las funciones y actividades de quien se encarga de diseñar los procedimientos, actividades, planes de acción y además establecer las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa u organización; lo cual requiere de muchas habilidades, conocimientos, destrezas y aptitudes. Sin perder de vista que todas son subjetivas e interpretativas; lo que influye en la manera en cómo son percibidas y llevadas a cabo por segundas y terceras personas; Todo es cuestión de perspectiva y de la visión de cada una de las personas que lee e interpreta las ideas de otros.

Es plausible asumir que cada persona tiene su propia definición de la palabra estrategia; o al menos tiene una idea formulada para esta, y que como lo mencionan algunos autores; se le atribuyen demasiadas características que pudieran hacer creer que son la solución infalible para lograr el éxito o al menos para poder lograr los objetivos o metas propuestas; como parte de la consumación de las actividades de la gestión; pero la realidad es que es

un largo camino, que inicia con un análisis de diagnóstico que formará parte del proceso para la elaboración de las estrategias, las cuales deberán contener los objetivos, metas y propósitos; los cuales a su vez deberán estar apegados a las políticas, normas y leyes que rigen la organización.

Las estrategias deben estar perfectamente detalladas a manera que, sin importar quien las deba interpretar no exista duda alguna de lo que habrá de hacerse, como se hará, cuando, donde y quien deberá hacerlo; por ello la importancia del establecimiento de la misión, visión, valores, políticas, metas, objetivos, así como aquellos aspectos que habrán de describir la empresa, partiendo de lo que se es, lo que se tiene hoy; y lo que se quiere llegar a ser.

Esto marcará la pauta para iniciar el trabajo de diseño de la estructura que permitirá lograr ser lo que se desea ser y dar cumplimiento a la razón para la que fue creada.

Diversos autores consideran que la estrategia tiene un papel trascendental en el correcto desarrollo de los planes y proyectos de cualquier empresa u organización, y es común escuchar hablar de ellas, sobre lo importantes que son para el cumplimiento de las metas de la organización y como pueden ser determinantes para el éxito o fracaso. Por ello es fundamental primero definirla y luego analizar las diferentes escuelas que marcan la pauta para la generación de las mismas.

Esta necesidad surge del deseo de hacer crecer una empresa u organización, de crear ventajas competitivas que le permitan consolidarse en el mercado; lo que nos da más preguntas que respuestas; y siendo el objetivo de estudio resulta fundamental tener una idea clara de lo que es o representa la empresa, por ejemplo:

Como lo menciona Michael Porter (1996), “estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades” (pag.68); por tanto, es indispensable que todas las actividades que se deseen realizar dentro de la empresa estén enfocadas a coadyuvar al logro de las metas y objetivos planteados por la misma, a fin de crear alguna ventaja competitiva que permita o proporcione estabilidad.

Por ello, es importante comprender dicho concepto para inferir las repercusiones que puede tener dentro de la empresa u organización. Se dice que la estrategia ha tenido muchas aplicaciones y usos a lo largo del tiempo; es común escuchar hablar sobre ella y se dice que las primeras nociones que se tienen sobre esta, es en los campos de batalla, dado que es, en el ámbito militar donde se creó que tuvo sus primeras apariciones, también es común escucharla dentro del ámbito político, administrativo, económico, religioso, cultural y social lo que denota la importancia que tiene dentro de cualquier empresa.

Se podría sugerir que, dentro de sus muchas aplicaciones, están presente en la toma de decisiones de la alta gerencia de las organizaciones; en cómo éstas, deberán manejar sus recursos y optimizarlos, de tal manera que contribuyan a cumplir con las metas y objetivos trazados.

Se dice que hoy en día si una empresa desea ingresar y mantenerse en este mercado globalizado, deben estar dispuestas a implementar todas las herramientas que estén a su disposición y que les permitan establecer políticas flexibles; pero que a su vez cuente con un plan de respuesta para situaciones complejas; esta es quizá la única opción para lograr posicionarse o al menos poder estar en igualdad de condiciones con la competencia y asegurar un lugar en el mercado.

(Tarapuez, Guzmán y Parra, 2016); “la estrategia es un concepto utilizado en muchos contextos, y en las organizaciones se ha convertido en la base para promover el crecimiento, la productividad y la competitividad” (pag.171).

La productividad, el crecimiento y la competitividad, así como la innovación son algunos de los muchos factores considerados de vital importancia para cualquier empresa u organización sin importar si tiene o no fines de lucro; se busca siempre el logro de las metas y objetivos establecidos o por los o para lo que fue creada.

De tal manera que, derivado de la importancia que tendrán todas y cada una de las actividades que habrán de realizarse por los miembros de la organización; se trata de darle su justo valor; por lo que no solo son pasos, o secuencia de actividades; sino; son estrategias que permitirán minimizar los riesgos o pérdidas; no es solo diseñar un buen

plan, sino el mejor plan posible; no se trata solo encontrar una buena respuesta sobre algún problema, sino la óptima; aquella que pueda dar un poco de certidumbre y confianza a los miembros de la empresa; con la seguridad de que no solo se está haciendo lo posible; sino lo excelente.

La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, expuestos en forma que definan en que negocio eta a compañía o va a estar y el tipo de compañía que es o va a ser. (Hofer, Schendel y Nannetti, 1985).

En este sentido, se podría afirmar que dentro de la administración; cuando se refiere al uso de estrategias, se está hablando más bien, de aquellos mecanismos que conforman el plan una vez, que hayan sido estipuladas las metas, objetivos y políticas de la organización; y se tenga en claro que se quiere lograr partiendo de esto, se desarrollarán acciones que respondan a preguntas tales como; que se debe hacer o evitar hacer para poder cumplir con los objetivos establecidos, cuando se debe llevar a cabo cada acción, cuál será el costo de llevar a la práctica estas actividades establecidas y todas deben estar contenidas dentro del plan de la empresa.

La estrategia de la empresa, que hoy entendemos como un concepto habitual en la misma, tiene su origen en la estrategia militar. El término estrategia procede de la palabra griega stratos (ejército) y ag (dirigir). Pero la primera vez que aparece el concepto de estrategia no es con los griegos, sino en el libro de Sun Tzu "El arte de la guerra".

Existen muchas y muy variadas definiciones de la palabra estrategia, por ejemplo;

(Pérez y Merino, 2008), dice que la palabra estrategia deriva del latín strategia, que a su vez procede de dos términos griegos: stratos ("ejército") y Agein ("conductor", "guía"). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Para poder hablar con cierta certidumbre sobre un tema, es indispensable conocer los conceptos básicos sobre el que será el tema de estudio de esta tesis.

La palabra estrategia es un concepto ampliamente utilizado en diferentes contextos, dentro de la administración de las organizaciones forma parte de la base que ayuda a lograr el

crecimiento, el incremento de la productividad y brinda herramientas para mejorar la competitividad desde el año de 1920 hasta la actualidad se han llevado a cabo diversas interpretaciones partiendo desde diferentes perspectivas todas ellas llegando a la conclusión de ser una herramienta que puede ayudar al logro de las metas, objetivos y políticas que con llevan al éxito de la empresa brindándoles un poco de estabilidad para lograr permanecer en el mercado.

Analizando este tema desde una perspectiva económica y basándose en el entorno de los negocios se puede considerar que la estrategia está directamente relacionada con la capacidad de la organización y para afrontar los cambios que se presentan en el mercado, así como también le brinda herramientas para estar o igualar las condiciones de la competencia.

Es tener las bases para poder afrontar aquellas situaciones que se presenten no sólo de manera interna; para las cuales la organización debe estar en la medida de lo posible lo más consolidada que pueda; para afrontar de mejor manera las cuestiones del exterior.

Para ello es necesario contar con fundamento bien establecidos; es decir, desde la misión, visión y valores que habrán de regir a la empresa. Estas pueden ser consideradas como la piedra angular de toda la estructura. Desde donde se podrá empezar a diseñar el trabajo, las actividades y funciones para poder enfrentar aquellas situaciones que se presenten.

La mejor manera de afrontar los retos del mercado es contar con un equipo eficiente; Es importante no sólo estar preparado de manera interna; sino ser capaz de prever cualquier o la mayor cantidad de posibles escenarios desfavorables para la empresa; para así diseñar mecanismos de acción y de reacción que nos proporcione un poco de certidumbre o confianza hacia el interior de la organización.

Estas pequeñas actividades inducen a tener una mejor actitud hacia los imprevistos y permite la consolidación de los equipos de trabajo. Aunque jamás se podrá tener control absoluto sobre el entorno o las situaciones desfavorables; es obligarnos a trabajar en posibles casos, o pensar en situaciones adversas desarrolla nuevas capacidades y motiva a tener una perspectiva panorámica no solo de la empresa sino, del exterior.

Por ello, poner énfasis en el desarrollo de los equipos de trabajo eficientes otorgará una ventaja para poder así afrontar aquellas situaciones que se encuentran fuera de nuestro control como lo son las del entorno; entre las que podríamos mencionar: el mercado, las políticas gubernamentales, los cambios tecnológicos; todos aquellos en los que la organización no tiene influencia pero que la afectan de manera directa o indirecta.

En la medida en la que la organización esté preparada, será capaz de afrontar dichas situaciones; dentro de estas actividades se debe recordar que los errores son una fuente de información y aprendizaje, pero solo si se toma el tiempo para auto evaluarse y retroalimentarse; para enriquecer sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Cuando se desarrolla una estrategia técnicamente se refiere a la forma en la cual se aprovecharán todos y cada uno de los recursos disponibles de la organización para adaptarse o tener mecanismos que le permitan a afrontar de manera eficiente el entorno competitivo haciendo uso de sus ventajas y previendo el aprovechamiento de las oportunidades, mediante una evaluación y retroalimentación que le permitan evaluar los riesgos que tendrá que afrontar para llevar a buen término los objetivos y metas estipulados.

Todo esto hace indispensable contar con bases sólidas sobre las cuales irán dirigidas cada una de las estrategias a desarrollar con la finalidad de optimizar los recursos y potencializar las habilidades del recurso humano disponible.

Es importante tener en claro una visión amplia sobre nuestra propia organización, es decir, realizar una autoevaluación interna para conocer, analizar y evaluar cada una de las cualidades que tiene la organización para a partir de ello; establecer las metas, objetivos y políticas que habrá de seguir para lograr el éxito que le permitan consolidarse en el mercado.

Es recurrente escuchar o hablar sobre las empresas u organizaciones competitivas; es un término común cuando se habla de una empresa exitosa, consolidada o líder en el mercado; sin importar la actividad a la que se dedique; y se dice que cualquiera que desee ser considerada como competitiva debe basar su la gestión de sus recursos y el funcionamiento de la misma en estrategias; que dentro de la organización debe ser implementada en la

planeación, organización, gestión de todos y cada uno de los recursos con lo que cuenta la empresa.

Las personas dentro de las organizaciones encargadas de la dirección tienen entre sus principales actividades, el desarrollo de las estrategias que tendrán como objetivo hacer que esta funcione de manera eficiente y para ello es indispensable que hacia el interior todo este bajo control.

Por lo tanto, las estrategias deberán ser planificadas a partir de los objetivos que la empresa ha establecido de manera clara; por ello es importante que se tenga una definición precisa y exacta; porque tienen la doble función de ser guía y control; no solo se trata de lo que se quiere conseguir; sino las actividades que habrá de llevarse a cabo para lograrlo. No basta con diseñar las estrategias; es necesario implementarla dentro de la organización; algunas veces este será un trabajo constante; desarrollarlas, implementarlas; evaluarlas, corregir, mejorar y evolucionar.

Al realizar la formulación de las estrategias y definir los objetivos; se debe efectuar un análisis previo de la organización; para tener una idea clara sobre sus fortalezas y debilidades; partiendo de eso determinar cuáles son sus capacidades; y optimizar todos y cada uno de sus recursos disponibles; todo esto antes de poder evaluar el entorno. Para afrontar el exterior se debe estar consolidados hacia el interior; esto con el objetivo de poder lograr crear una ventaja competitiva; la empresa debe estar preparada para afrontar las adversidades de manera eficiente y de forma eficaz; para lo cual es vital que las estrategias implementadas sean las idóneas.

Cuando se habla del diseño e implementación de las estrategias, se deberán considerar aspectos tales como el alcance que estas tendrán su impacto y la asignación de los recursos.

Esto implica detectar las áreas que requieran un mayor porcentaje de los recursos disponibles; a fin de lograr cumplir con las metas establecidas por la empresa, todo esto con la finalidad de desarrollar alguna ventaja competitiva que permita, diferenciarse de la competencia, buscando que está sea sostenible a largo plazo.

La palabra estrategia es empleada en la actualidad para describir la manera correcta en que se habrá de actuar para lograr los objetivos trazados; pero, si bien es cierto que sugiere ser algo fundamental; la realidad es que suele tener un sinnúmero de aplicaciones e interpretaciones y es fácil perderse en todos los conceptos e ideas que han surgido; sobre todo, en la manera en la que se deben realizar las actividades y acciones dentro de la organización o en la forma de actuar de las personas; ya sean administradores, políticos o alguna personalidad dentro de los ámbitos, económicos, religiosos o sociales.

Eso permite que se encuentren, en la literatura, artículos atiborrados de conceptualizaciones acerca de la estrategia, de sus temas afines, que muchos leen, pero que al final no entienden; quedan más perplejos que cuando iniciaron la lectura; otros no comprenden lo que el autor quiere decir o, definitivamente, lograron hallar el documento que los sacó de la oscuridad (Contreras Sierra, 2013).

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), retoman las aportaciones hechas por algunos autores como Porter (1996) quien define estrategia como: la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición. Algunas características de la estrategia es que establece una dirección, concentrando los esfuerzos de la misma hacia un objetivo organizacional común, generando un sentido de apropiación; dado que el equipo organizacional percibe a través de la estrategia un método consistente para entender a su organización.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), según Mintzberg (1999), el concepto de estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, aunque gran parte de las perspectivas de estudio se concentran en el cambio organizacional.

A partir de los años noventa, en el que la globalización exige a las empresas mantenerse a la vanguardia, para estar a la altura de las grandes organizaciones; lo que ha obligado a los directivos a enfocarse en la integración y ejecución, lo que significa enfocarse en la toma de decisiones relacionadas con los procesos de reingeniería, reducción de personal, procesos complejos de delegación de poder y autoridad, entre otros; buscando con esto

estar en igual de condiciones de las grandes empresas y olvidando o dejando de lado la creación y generación de estrategias.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), según Prahalad y Hamel (2005) se carece de un paradigma estratégico coherente y útil, parece que los directivos han decidido centrar su atención en la integración de herramientas, perdiendo el interés en la estrategia. Mintzberg (1994) en sus publicaciones sobre estrategia y las distintas escuelas de pensamiento, ha cuestionado el proceso de planificación e implícitamente el de desarrollo de estrategias, ha puesto en duda la validez y utilidad de los distintos enfoques para el análisis estratégico, que han constituido la base de la investigación en los últimos 25 años.

Es innegable que la manera en cómo se desenvuelven las empresas ha cambiado de manera significativa a lo largo de la historia y es evidente que seguirá este curso natural de evolución; gracias a las experiencias y procesos de retroalimentación sin dejar de lado la globalización que afecta de manera directa e indirecta a todas las organizaciones sin importar el lugar.

Lo que hace necesario e indispensable seguir trabajando en el mejoramiento y perfeccionamiento de las herramientas proporcionadas por los estudiosos del tema que nos marcan la pauta a seguir para lograr las tan anheladas ventajas competitivas, la diferenciación, la consolidación y la estabilidad económica que permita a la organización salir avante y cumplir todas las metas y objetivos planteados en sus inicios.

Basándonos en las aseveraciones hechas por los diversos autores, investigadores y estudiosos del tema, quienes afirman que no existe una estrategia única e infalible, dado que los factores internos y externos no suelen ser iguales en ninguno de los casos, con diversas actividades económicas y en diferentes entornos. Pero coinciden en el hecho de centrar sus esfuerzos y recursos en los procesos de innovación, que es lo que le ayudara a crear una ventaja competitiva.

Se puede sugerir que, dentro de sus muchas aplicaciones, está presente en la toma de decisiones de la alta gerencia de las organizaciones; en cómo éstas deberán manejar sus

recursos para poder hacer uso óptimo de los mismos y que los lleve a cumplir con las metas y objetivos trazados.

Hoy en día, si una empresa desea ingresar y/o mantenerse en este mercado globalizado, debe estar dispuesta a implementar todas las herramientas que estén a su disposición y que le permita establecer políticas flexibles; pero que a su vez cuente con un plan de respuesta para situaciones complejas; esta es quizá la única opción para lograr posicionarse o al menos poder estar en igualdad de condiciones con la competencia y asegurar un lugar en el mercado.

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar.

Según esta definición, una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior.

En este sentido se podría afirmar que dentro de la administración; cuando se refiere al uso de estrategias, se está hablando más bien, de aquellos mecanismos que conforman el plan una vez, que hayan sido estipuladas las metas, objetivos y políticas de la organización; y se tenga en claro que se quiere lograr partiendo de esto, se desarrollarán acciones que respondan a preguntas tales como; que se debe hacer o evitar hacer para poder cumplir con los objetivos establecidos, cuando se debe llevar a cabo cada acción, cuál será el costo de llevar a la práctica estas actividades establecidas y todas deben estar contenidas dentro del plan de la empresa.

Analizando este tema desde una perspectiva económica y basándonos en el entorno de los negocios se puede considerar que la estrategia está directamente relacionada con la capacidad de la organización y para afrontar los cambios que se presentan en el mercado, así como también le brinda herramientas para estar o igualar las condiciones de la competencia.

Como lo mencionan (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2016), “La estrategia económica será considerada como la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una firma dentro de su entorno” (pág.40).

Es tener las bases para poder afrontar aquellas situaciones que se presenten no sólo de manera interna las cuales deben tener cierta consolidación para poder así afrontar aquellas que vengan del exterior.

La planeación estratégica dentro de la organización es llevada a cabo por los integrantes del consejo directivo de la misma; quienes tienen dentro de las muchas funciones a desempeñar, elaborar un análisis interno y externo de todos los factores que intervienen directa o indirectamente en la empresa o en los procesos o actividades para la consolidación de las metas y objetivos trazados; estos van desde el diseño de su plan para incursionar en el mercado, como establecerán contacto con el exterior, es decir, cuáles serán los canales de comunicación utilizados para darse a conocer; así como la campaña publicitaria o aquello que contribuya a el logro de las metas y objetivos.

Hasta la mejor estrategia necesita que los momentos sean idóneas, ni antes, ni después sino en el momento justo y preciso. En algunas ocasiones se puede o se debe planear la estrategia y la forma en la que se implementará o se llevará a cabo y en otras será un mecanismo de respuesta ante situaciones imprevistas.

Existe un número infinito de variables que participan o que pueden afectar a una empresa y en la medida en que se trabaje sobre posibles escenarios se podrá ir perfeccionando, la retroalimentación aunado a las aptitudes del líder ayudara a reducir costos y perdidas y permitirá o ayudara a lograr los objetivos y metas establecidos.

En este gran desafío de toda empresa, de cómo afrontar de manera estratégica la competencia, resultado del entorno económico que se deriva de la globalización; requiere del uso de técnicas fundamental que es la planeación estratégica, que no es más que ...

En algunas situaciones las personas encargadas de la toma de decisiones dentro de la empresa no poseen los conocimientos básicos necesarios e indispensables para llevar a cabo el diseño o implementación del proceso de planeación que le permita estar mejor

preparado para afrontar las situaciones adversas o aprovechar las oportunidades del mercado.

1.3. La estrategia como proceso

El proceso que conlleva la creación de las estrategias, debe abarcar todos los aspectos posibles de la organización y ser analizada desde diferentes puntos de vista y desde diferentes áreas de estudio.

(Maldonado, 2018), “Formular la estrategia empresarial y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes” (pág. 6)

El desarrollo de estrategias forma parte de un proceso, que involucra mucho trabajo de investigación, análisis e interpretación de datos, para después de varios filtros, determinar cuáles son las que contribuirán positivamente a la empresa, para luego ponerlas en práctica; pero esto es solo una parte del proceso, no se puede dar por sentada la eficiencia de la misma, por lo que se debe mantener un monitoreo constante que permita la retroalimentación.

Los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), advierten sobre la basta bibliografía que existe actualmente con relación a la palabra, la cual por lo general se define de una manera, pero se usa de otra; la estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), establecen dos tipos de estrategias: La estrategia como plan, (proyectada) y la estrategia como modelo (realizada); aunque suena reconfortante imaginar que todas las previsiones pertinentes fueron consideradas, por tanto, la estrategia proyectada es llevada a buen fin; lo cual implicaría una previsión brillante, aunada a cierta inflexibilidad de adaptación a los sucesos emergentes; por otra parte, la situación opuesta denotaría cierta negligencia.

En el ejercicio mismo de la puesta en práctica de las estrategias, la realidad es que es necesario tener actividades previamente establecidas, dado que se requiere un poco de previsión; pero con un margen de adaptación para adecuarse a las situaciones no previstas.

Considerando el hecho de la cantidad de factores que intervienen y que afectan a la empresa, establecer un plan o patrón brinda estabilidad y es más fácil trabajar con una guía.

Luego entonces se podrían establecer tres tipos de estrategias: las premeditadas que son las que fueron previamente definidas y establecidas, las no realizadas, que son básicamente aquellas que no lograron efectuarse, y las emergentes, las cuales surgen como respuesta a alguna situación imprevista o a alguna oportunidad detectada.

La previsión es importante, pero de igual manera resulta necesaria la capacidad de adaptación; el modelo idóneo deberá contenerlas a ambas. Toda vez que dicha versatilidad requiere de una visión, de una estructura sólida, de un equipo de trabajo eficiente y de recursos, entre otros.

Las situaciones espontaneas, definitivamente son un reto y afectan a toda la empresa, por ende, requieren de gran trabajo, un profundo y exhaustivo análisis interno, un proceso de retroalimentación, el cual definitivamente dejara un aprendizaje significativo.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), consideran que la estrategia tiene como papel principal señalar el rumbo de una organización, de modo que ésta pueda navegar con coherencia a través de su ambiente.

Tomando en consideración el hecho de la volatilidad y evolución de las cosas, de las situaciones y las circunstancias; y teniendo en mente que todo tiene un efecto ya sea positivo o negativo; hace necesario no permanecer estático e inflexible a las consecuencias propias de los cambios; es aceptable tener establecidas metas, objetivos, trazar planes; pero siempre conscientes de lo efímero de las cosas, de las situaciones, y que; al tomar en consideración estas premisas, será posible tomar medidas pertinentes para afrontarlas y así reducir o evitar su impacto negativo en la empresa.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), consideran que la estrategia busca la coordinación de las actividades, a pesar de concentrar un gran esfuerzo, el cual promueve la aparición del pensamiento grupal; lo que derive en la pérdida de la visión periférica y la apertura a otras posibilidades.

Durante el proceso de la generación y formulación de las estrategias, se deben cuidar aspectos fundamentales, que forman parte de los cimientos de la organización e interconectarlos con los demás elementos que la conforman; (Maldonado,2018), “La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras” (pág.6).

La estrategia puede ser definida como un patrón de comportamiento a través del tiempo, que, en consecuencia, mediante la implementación, genera un plan de acción; pero desde una perspectiva adecuada que conlleve a la empresa a lograr estabilidad, posicionamiento y estatus con respecto a sus competidores, proporcionándole una ventaja competitiva; mediante la diferenciación de su servicio o la calidad de los materiales empleados o mediante la implementación de políticas de garantía.

Es indudable la importancia de la estrategia y las bondades que esta presenta para la organización; es absolutamente necesario establecer qué, así como ofrece ventajas y oportunidades que deberán ser atendidas para aprovechar el momento y las circunstancias, también es claro que habrá de prepararse y anticipar el lado negativo que implica la intransigencia y la resistencia a la improvisación, al ir haciendo ajustes a la misma para que el impacto negativo sea reducido.

La constante evolución y transformación de las cosas y el impacto de estas en la empresa, hace imposible y poco probable estar preparado para todo; entonces la mejor oportunidad es intentar estar lo mejor capacitado para afrontar las situaciones adversas, esa podría ser considerada como la principal función de la estrategia; proporcionar un poco de estabilidad y certidumbre.

Existen un sinnúmero de aspectos que han de ser tomados en cuenta en la empresa, y todos son importantes y todos son necesarios y cada uno de ellos tendrá un impacto en la organización; lo que puede significar el éxito o fracaso; lo que exige estar lo mejor preparados posibles para optimizar recursos, para generar utilidades, mejorar procesos, así como para minimizar riesgos y control de daños. En la medida en la que se esté preparado para adecuar las situaciones a las necesidades del momento se podrá tener una empresa consolidada o al menos estable.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), recalcan el hecho de que todo cambia de forma repentina; los mercados pierden estabilidad, los nichos desaparecen o se modifican, pero que definitivamente surgen nuevas oportunidades.

Mantener una visión amplia sobre la empresa y sobre el exterior; permite convertir los problemas en oportunidades o en situaciones que lleven a otras áreas de oportunidad; lo que hace necesario no encasillarse, no quedar atrapados en la trampa de las estrategias planeadas, no siempre las cosas resultan como fueron previstas; entonces, la mejor opción es crear resiliencia en la empresa. No se trata de ser el mejor en todo, de tener recursos ilimitados; sino, tener un buen equipo de trabajo, comprometido, dedicado a afrontar las adversidades con la mente siempre abierta y con la disponibilidad de ir alineando las metas, objetivos y proyectos a las circunstancias del momento a fin de convertir las debilidades en oportunidades y las amenazas en fortalezas.

Tener una estrategia siempre será mejor que no tener nada; pero esto no es garantía de éxito; es solo una herramienta para estar mejor preparado, para realizar las actividades y los procesos de una manera eficiente y eficaz, que permita optimizar recursos y coadyuve al logro de los objetivos, que a su vez deriven en la consolidación de la empresa, brindando estabilidad financiera, ventaja competitiva, posicionamiento en el mercado o lo que el empresario considere como señal de éxito.

Otro factor importante es la temporalidad, las estrategias pueden ser buenas, pero, sino se implementan en el momento correcto pueden ser inútiles, perder oportunidades. Además

de depender de la forma en cómo se lleven a cabo, una cosa es la planeación y otra la implementación.

Por otro lado, la ausencia de estrategia como virtud no siempre está asociada con el fracaso de la organización. Al incentivar la flexibilidad de la empresa, en comparación a aquellas con controles rígidos y dependencia a los procedimientos formales, lo que podría representar la pérdida de la capacidad de experimentar e innovar.

1.4. La estrategia como herramienta de consistencia

Como lo menciona (Maldonado, 2018), “La estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas.

Las organizaciones enfrentan un sinnúmero de situaciones durante el proceso de la búsqueda de la tan anhelada ventaja competitiva, para lo cual la creación de estrategias podría ser considerada como la guía a seguir para aprovechar al máximo sus ventajas internas, subsanar sus deficiencias y estar en condiciones de beneficiarse de las oportunidades que se presenten.

La consistencia se refiere a actuar y tomar decisiones encaminados al cumplimiento de los objetivos de la empresa; para ello es fundamental que exista un plan de trabajo claramente definido, en el que todas las áreas que conforman la organización sepan lo que deben hacer y cómo es que deberán hacerlo, para no entorpecer los procesos.

(Maldonado, 2018), “La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables” (pág. 42).

Se le atribuyen muchas responsabilidades a la estrategia empresarial, pero la correcta aplicación y seguimiento de la misma, hará posible llevar a buen fin las actividades y procesos internos en pro del cumplimiento de los objetivos; en este sentido (Maldonado, 2018), escribe que “La estrategia tiene entre sus funciones armonizar el conjunto de objetivos de la organización y conseguir coherencia interna” (pág. 20).

La empresa requiere estar en armonía interna, para mantener un monitoreo constante de las oportunidades y amenazas que se pudieran presentar, e ir evolucionando tanto como le sea posible, a manera de ir a la par de los nuevos mercados y explotar las áreas de oportunidad.

Para que la estrategia pueda cumplir con su función, de ser el eje que permita a la empresa lograr el éxito; esta no debe descuidar los aspectos importantes; como el aprovechar y hacer buen uso de sus recursos y lograr explotar sus capacidades internas; sin perder de vista las amenazas externas que, a pesar de no tener control directo sobre estas, siempre se debe buscar alternativas o mecanismos de reacción para minimizar los daños y/o evitar el impacto negativo.

Dentro de las ventajas que se describen con respecto a la función de la estrategia como elemento de consistencia, los autores (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2016), escriben que “La estrategia es necesaria para reducir la ambigüedad y proporcionar orden” (pág.32).

Mantener la empresa en constante movimiento, promoviendo la creación de estrategias, la innovación y la versatilidad, le otorgara la oportunidad de aprovechar los elementos a su disposición, como, por ejemplo; los cambios tecnológicos y la globalización; pero siempre apegado al cumplimiento de los objetivos establecidos.

(Maldonado, 2018), “Una buena estrategia de la empresa debe integrar las metas de la organización, las políticas y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio” (pág. 6).

Mantener una perspectiva objetiva de la realidad de la empresa, contribuirá positivamente al establecimiento de sus metas y objetivos, enfocados en la situación de la organización, de sus ventajas, sus debilidades, sus recursos y la realidad del mercado.

1.5. Las escuelas de la estrategia de Mintzberg.

La estrategia ha tenido avances significativos a lo largo de la historia y dentro de la literatura sobresaliente se encuentra el trabajo realizado por los autores Henry Mintzberg, Bruce

Ahlstrand y Joseph Lampel; quienes clasifican la estrategia en diez escuelas; estableciendo las características y aportaciones principales de cada una, por ejemplo: la escuela de diseño, que da origen a la matriz FODA; escuela de planeación, que se centra en el análisis de los presupuestos; la de posicionamiento, en el análisis competitivo; la empresarial en la visión; la cognitiva en el establecimiento de mapas interpretativos; la de aprendizaje en las estrategias emergentes; la de poder en las negociaciones; la cultural en los valores; la ambiental en la evolución y la de configuración en la revolución.

Definitivamente cada una tiene su peculiaridad y sentó las bases para los trabajos y estudios posteriores; por lo tanto, vale la pena analizar a cada una de una manera más específica.

Pero definitivamente, analizar cada una de ellas, de manera particular ofrece la oportunidad de profundizar en la relevancia que cada una, ha aportado para entenderla y discernir sobre el proceso que implica la generación de estrategias.

1.5.1. Escuela de Diseño.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), consideran los años 60's como el origen de la escuela de diseño y a Philip Selznick y Alfred Chandler como los principales precursores de esta, que también marca la introducción de conceptos tales como competencia diferenciadora o distintiva y se empiezan a considerar las expectativas externas, así como la creación de políticas dentro de la estructura social de la organización pero es Chandler (1962), quien determina que se requiere de la existencia de una relación secuencial entre estrategia y estructura.

Esta primera escuela, centra sus esfuerzos en el análisis de los factores internos y externos de la empresa; por lo que obliga a llevar a cabo una evaluación hacia adentro a modo de conocerse a sí mismo y analizar todas y cada una de las tareas, procesos, protocolos y actividades que se llevan a cabo, para discernir entre lo que se hace, porque se hace y

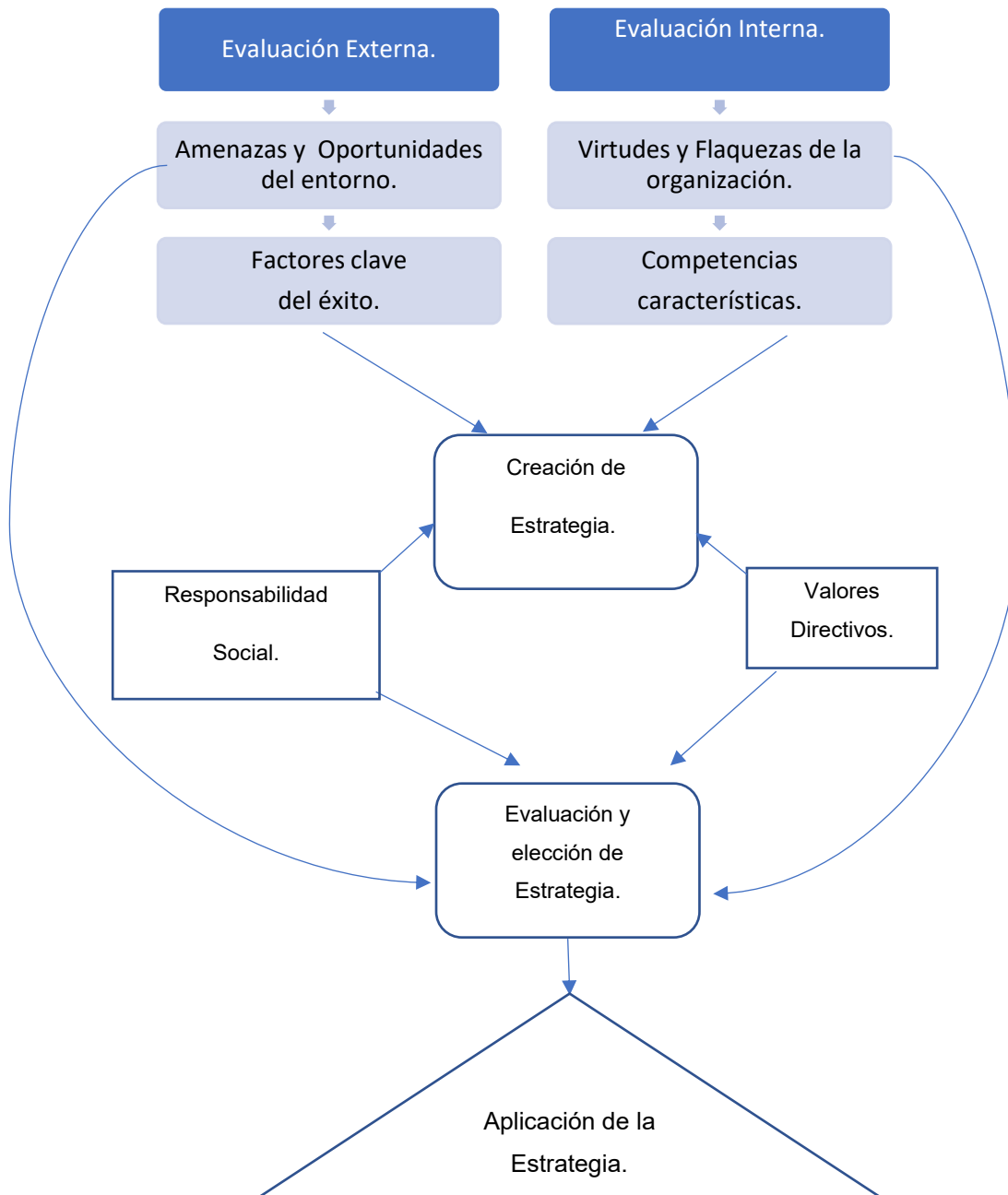
como es que se hace y así decidir si es la manera correcta o si hay una forma de hacerlo mejor o con menos recursos.

Todo lo que provoque una duda razonable; cualquier cosa que pueda significar una opción, una oportunidad de mejorar, de perfeccionar, de innovar, de optimizar recursos; debe ser analizada. Jamás se estará lo suficientemente listo o preparado para el futuro, para afrontar al mercado, las nuevas políticas gubernamentales y regulaciones; existen un sinnúmero de cosas que afectan o interfieren en el desarrollo y crecimiento de las empresas.

El modelo básico de la escuela del diseño pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización.

Los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), resaltan el trabajo realizado por Richard Rumelt en (1997) quien propone que para la elección de estrategias se debe realizar una evaluación, con el objetivo de corroborar que la elegida es la idónea; y para ello debe poseer las siguientes características: debe tener coherencia es decir; la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente excluyentes; debe presentar consonancia, lo que significa que debe representar una respuesta adaptada al ambiente externo y a los principales cambios que ocurren dentro de él; debe ofrecer una ventaja, la estrategia debe suministrar la posibilidad de crear y/o mantener una ventaja competitiva en el área de actividad escogida y sobre todo debe ser viable es decir, no debe agotar los recursos disponibles ni crear subproblemas insolubles.

Figura 1 Modelo básico de la escuela de diseño



Fuente. Elaboración propia con base en Mintzberg, Ahlstrand y Lampel. (2016).

Aunque pudiera considerarse como parte de un proceso cotidiano, la evaluación interna, resulta de un proceso complejo que requiere de una retrospectiva y retroalimentación, tal como lo mencionan los autores, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), existe una gran dificultad que enfrentan “tanto las organizaciones como los individuos para conocerse a sí mismo”.

Definitivamente la perspectiva desde la que se aborda el análisis, provoca un sesgo que afecta la veracidad de la información y que repercute en las decisiones tomadas; Tal como se enfatiza en la escuela de diseño, la estrategia debe ser implementada, y su puesta en práctica, deberá ser generadora de información y de aprendizaje; lo cual contribuirá a enriquecer a la organización.

Como una deficiencia detectada en esta escuela Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), aseveran que las premisas que se crean en este modelo, no consideran ciertos aspectos importantes de la formación de las estrategias que incluye el desarrollo incremental y las estrategias emergentes que se ven afectados por las estructuras actuales y la participación plena de personal adicional al directivo principal y que dada la rigidez de su estructura se puede considerar que exige que las ideas precedan a la acción, por tanto, dentro de la organización se tiende a separar la parte operativa del área de planeación.

Por otra parte, en lo referente a la parte de evaluación de virtudes y flaquezas, se separa el pensamiento de la acción dentro del proceso de formación de estrategias, luego entonces es entendida como un proceso de concepción y no de aprendizaje.

En la etapa fundamental del proceso de formulación, se requiere de la evaluación de las fortalezas y debilidades, esta es la forma en la que la organización puede conocer sus virtudes y defectos, lo que conlleva en un proceso más complejo en el cual se deberán tomar en consideración todos los aspectos que puedan ser evaluados, mediante un criterio analítico, es decir por medio del pensamiento consciente expresado oralmente o por escrito.

Cada estrategia implementada implica un reto, que amerita correr riesgos y tomar previsiones; nuevas experiencias para la organización dado que es aventurarse hacia lo desconocido, y requiere la toma de algún riesgo.

Por lo tanto, ninguna organización puede estar completamente segura de si dicha actitud establecida al final podrá ser considerada una virtud o una flaqueza. El beneficio real de dicha implementación de estrategias recae en los resultados de las pruebas y la experiencia.

El separar la formulación de la aplicación, es definitivamente una gran limitante de esta escuela de la estrategia, que deja de lado una de las principales fuentes de información primaria; que es, el área operativa de la organización, quienes conocen de primera mano el problema real y tienen una perspectiva más amplia de las posibles opciones para corregir o mejorar.

Aún con sus limitaciones esta escuela ha contribuido como idea formadora al desarrollar un amplio vocabulario que permite analizar las grandes estrategias y proporciona una idea central que subyace gran parte de las prescripciones del management estratégico.

La estrategia representa una concordancia fundamental entre la oportunidad externa y la capacidad interna

1.5.2. Escuela de planificación.

Ahora bien, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), consideran que la escuela de planificación; establece la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal, que se centra en el análisis FODA previamente realizado para dividirlo y estudiarlo de manera particular; y posteriormente alinearlos a los objetivos de la empresa, priorizar a manera de optimizar los recursos disponibles de la organización y finalmente realizar un plan de acción que permitiera armonizarlo; para lo cual se generan diagramas de flujo de modelo, presupuestos, cronogramas, todo de manera teórica.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), esta escuela considera a H. Igor Ansoff como el principal expositor; y a su libro estrategia corporativa (corporate Strategy) como el más influyente.

Aunque se desarrolla en el mismo periodo que la escuela de diseño, su visión tiene como disciplinas base: la ingeniería, la planificación urbana, la teoría de sistemas y la cibernética; sin embargo, se reduce a las mismas ideas básicas: tomar el modelo FODA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de estas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y en la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

El modelo Steiner de planificación estratégico, se divide en tres grandes grupos: Premisas, Planificación y Aplicación y Revisión; en la primera etapa se encuentra la fijación de los objetivos, en donde se laboran extensos procedimientos con la intención de explicar y de alguna manera cuantificar los objetivos de la organización.

Como lo menciona la escuela de diseño los valores u objetivos son muy difíciles de formalizar, por ello la planificación estratégica se reduce a la cuantificación de objetivos como medio de control.

Posteriormente es necesaria la verificación externa, esto posteriormente al establecimiento de los objetivos para dar lugar a dos etapas posteriores que son la evaluación de las condiciones internas y externas de la organización.

Dentro de este proceso es importante la revisión de las condiciones externas de la organización para establecer un pronóstico del futuro. Dada la incapacidad para predecir aquello que no es visible lo que se reduce en una limitante para la planeación; Dejando como única opción pronosticar y preparar.

De igual manera, se hace necesario e indispensable la verificación interna, es decir, un estudio sobre las virtudes y flaquezas de la organización; esto como parte fundamental en el proceso de descomposición del modelo foda.

El cual podría ser considerado como una cuestión de criterio, donde la objetividad puede verse afectada por la subjetividad de quien realiza el análisis. Como se menciona en la escuela de diseño, la dificultad para conocerse a sí mismo, es elevada; dado que requiere ser imparcial y no subestimar los detalles y mucho menos darle un valor alto a alguna fortaleza.

En la etapa de la evaluación de estrategias, esta escuela tiene una ventaja en comparación a la anterior y es gracias a la implementación de tecnologías, al permitir realizar no solo cálculos de rédito sobre la inversión; sino procesos más complejos como: valoración de la estrategia competitiva, análisis de riesgo, curva de valor y otros métodos que permiten calcular el valor de las acciones.

Todos estos se centran en el análisis financiero, que deriva en un término usado con regularidad en el proceso de planificación que es: la creación de valor.

Posteriormente se procede a la puesta en operación de la estrategia, en esta etapa los modelos se vuelven más detallados, aunque podría considerarse que es en la formulación donde se plantea un final abierto, es decir un proceso divergente.

La realidad es que sucede lo contrario, mientras que la aplicación que debería ser más cerrada y convergente; permite descomponer, elaborar y racionalizar mediante una amplia jerarquía, de ahí surge la inevitable asociación entre planificación y control.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), la descomposición es claramente la orden del día en esta etapa como lo ha afirmado Stainer todas las estrategias deben ser divididas en sub estrategias para tener éxito en la aplicación.

Todas las actividades previamente detalladas y especificadas en el proceso de planificación surgen con la intención de establecer control de las operaciones y en todos y cada uno de los departamentos que conforman la organización y tiene el objetivo de ser llevado a cabo tal como se ha especificado dentro del proceso de planificación.

Uno de los aspectos más importantes de esta etapa es la fijación de plazo para todo el proceso, es decir no sólo se programan las etapas del mismo, sino que se determinan los momentos exactos en que éstos deben ser llevados a cabo.

Después de realizar todas estas etapas se concluye como un modelo de planeación estratégica, en la cual se desglosa en sus principales componentes como lo son los objetivos, presupuesto, estrategias y programas; como bien se ha podido establecer la división es el principal componente de esta escuela.

La cual, a su vez divide las estrategias en dos etapas; por un lado, está la planificación para la acción, que es la encargada de la toma de decisiones para realizar determinadas conductas y por el otro lado está el control de desempeño; que engloba los objetivos y presupuestos diseñados para evaluar los resultados de las acciones.

Si este modelo se lleva a la práctica tal como fue diseñado, los objetivos impulsaran la formulación de estrategias y a su vez generaran programas cuyo resultado tendrá una influencia sobre los presupuestos, con el objetivo de ejercer control.

Los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), consideran que esta escuela convierte el modelo simple e informal de la escuela de diseño en una compleja secuencia de etapas que, aunque en esencia era o se basaba en el modelo anterior, su ejecución es totalmente formal casi al grado de llegar a lo mecánicamente programado.

El énfasis puesto en la descomposición y la formalización significaba que las actividades que recibían mayor atención eran las relacionadas con las operaciones en especial: el fijar plazos, establecer programas y presupuestar.

Esto convierte la planificación estrategia en un juego de cifras de control de desempeño, que nada tenía que ver con la estrategia, esas premisas han dado lugar a otras; como lo son la planificación de situaciones y el control estratégico.

La primera considera la situación como una herramienta dentro de la estrategia; donde el tiempo no es ilimitado y los planificadores requieren las suficientes situaciones para poder

anticipar la mayor cantidad de contingencias posibles, pero no demasiadas que resulten difíciles de manejar.

Lo que permite crear escenarios posibles y abrir perspectivas que resultan en una actividad creativa y estimulante, entonces puede ser descrita como planificadora, dado que la intención no es formalizar la generación de estrategias sino, sólo perfeccionar la manera en que los directivos lo hacen.

En cuanto al control estratégico es evidente que su función es la de vigilar la estrategia misma; es decir, supervisar que las organizaciones sigan los cursos proyectados.

Se mencionan tres estilos que permiten a las organizaciones supervisar los procesos y la aplicación de las estrategias, mediante la planificación estratégica; en la cual la oficina principal funciona como organizadora, al realizar un análisis minucioso, para determinar la forma en que serán coordinados y redistribuidos los recursos de la empresa.

La participación de la empresa central es reducida; el proceso de la creación de estrategias y la responsabilidad recae en otros departamentos. Limitando la injerencia de la alta gerencia, al control mediante la fijación de presupuestos a corto plazo.

Por último, el control estratégico puede considerarse, como un estilo híbrido que combina la autonomía y promueve los intereses corporativos.

Aunque por lo general la teoría y la práctica pocas veces coinciden, dado que son pocas las empresas capaces de identificar o emplear medidas de control estratégico formal y explícito; toda vez que los resultados reales difieren mucho de lo planeado, esto debería no sólo genera estrategias emergentes, sino un análisis de las premisas establecidas en el plan mismo.

El papel del control estratégico debe ser mucho más amplio y no limitarse a la planificación estratégica; las estrategias emergentes no sólo son una respuesta a imprevistos, también pueden ser la mejor solución al problema original.

Dada su propia naturaleza los planes diseñados promueven la inflexibilidad, siendo que su finalidad es la de establecer patrones de conducta, al imponer estabilidad en la

organización, dicho proceso favorece el cambio gradual y la orientación a corto plazo. Se puede recalcar el hecho que la planificación es realizada en torno a categorías existente dentro de la organización.

Las mejores estrategias no son aquellas que se fijan en un programa y que son concebidas de manera Inmaculada; muchas veces son aquellas que pueden ser introducidas en cualquier momento y en cualquier lugar dentro de una organización con la capacidad de adaptación.

Una forma de crear una estrategia efectiva es cuando se conecta la acción con el pensamiento, lo que vincula la aplicación con la formulación; en este sentido podría dejarse de lado la palabra planeación estratégica y comenzar a hablar del pensamiento estratégico, conectado con la acción.

Por lo tanto, resulta pertinente recordar que la planificación estratégica no es presentada como una ayuda en la creación de estrategias sino más bien como la creación misma de la estrategia, la cual ocupa el lugar de la intuición.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), enfatizan que la creación de estrategias requiere de un proceso complejo que incluye otros procesos más complejos y útiles, que el subconsciente del conocimiento humano y social; que recurren a toda clase de fuentes de información, los cuales muchas veces no son cuantificables y que sólo son accesibles para aquellos estrategas, capaces de tener una visión objetiva.

Dichos procesos se salen de los programas predeterminados, lo que inevitablemente requiere que los estrategas posean ciertas cualidades sobresalientes y que aunque pudiera parecer que actúan de manera premeditada, por lo general dejan de lado los planes formales y desarrollan acciones visionarias informales que después son interpretados como descubrimientos creados a partir de sucesos afortunados o desafortunados que van acompañados de patrones inesperados, en este proceso el papel que desempeña el aprendizaje es elemental puesto que es el que permite el desarrollo de nuevas estrategias; es evidente que estos procesos requieren de ideas, creatividad y síntesis que en definitiva nada tiene que ver con la formalización de la planificación.

El fracaso de la planificación estratégica recae en la formalización al crear sistemas que deben ser cumplidos de manera rigurosa, al igual que el fracaso de la previsión al suponer que se puede pronosticar discontinuidades, de la institucionalización de la innovación, y de la idea de que los datos fuertes pueden sustituir a los débiles, tal como los programas cerrados son diseñados para responder a factores dinámicos.

Aunque los sistemas formales tienen la capacidad de procesar más información al menos en cuanto a datos fuertes, la realidad es que, aunque esta pueda ser consolidada, clasificada y difundida, no son capaces de internalizarla, comprenderla ni sintetizarla.

Lo rescatable de este modelo es el papel que desempeñan los planificadores en cuanto a la información que proporcionan para la formación de estrategias, fungir como analistas proporcionando información que los directivos puedan pasar por alto, de igual forma pueden realizar una revisión minuciosa a las estrategias resultantes con el objetivo de evaluar su viabilidad.

También pueden ser catalizadores para promover la planificación formal con la intención de promover algún tipo de conducta estratégica que pueda tener sentido para alguna organización en particular.

Es importante mencionar que las organizaciones requieren herramientas que puedan ser aplicadas con sensatez.

En caso de ser necesario los planificadores pueden llevar a cabo planificaciones formales que permitan programar estrategias que provengan de los datos duros, dada su capacidad para codificarlos, desarrollarlos, y traducirlas en programas ah doc., planes de rutina y presupuestos que pueden ser utilizados como medios de comunicación y control.

1.5.3. **Escuela de Posicionamiento.**

Los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), consideran a Dan Schendel y Ken Hatten como los principales expositores de la escuela de posicionamiento, desarrollada durante los años setentas, mientras aparece Michael Porter en 1980; esta escuela tiene

como base la disciplina de la economía en la que se busca la organización industrial; podría decirse que sus inicios se encuentran en la historia militar, en donde la estrategia era considerada como un proceso analítico.

Esta escuela a pesar de aceptar casi todas las premisas de las escuelas de planificación y diseño; incorpora el sentido literal de la importancia de las estrategias misma y no sólo el proceso mediante el cual fueron formuladas, además de incorporar aspectos sustanciosos después de los pronunciamientos de la escuela de planificación y la repetición del modelo de la escuela de diseño, concentrándose en el contenido de las estrategias, abriendo así un ángulo prescriptivo en una investigación sustancial.

Enfocándose en el estudio de las estrategias específicas disponibles, las cuales eran implementadas en organizaciones o contextos donde parecían haber funcionado con anterioridad, en situaciones similares; lo que derivó en la adopción del término management estratégico a principios de los años 80, permitiéndole a esta escuela ejercer una gran influencia.

El momento trascendental se da en ese mismo periodo con la aparición de Michael Porter y la publicación de su libro estrategia competitiva, que, aunque no se puede decir que dicho libro fuera el que generó esta escuela; sin lugar a duda actúa como estimulante, para analizar las escuelas anteriores y detectar sus carencias y debilidades, proporcionando la solidez que requería esta nueva escuela.

La escuela de posicionamiento mantiene la esencia de la escuela de planificación y de la de diseño, con una sola excepción fundamental; esta escuela mantiene una idea simple y revolucionaria con aspectos positivos y negativos.

Al contrario de las escuelas anteriores, esta argumenta que sólo pueden ser creadas un número limitado de estrategias claves, necesarias en una industria determinada, estas deben ser capaces de ser defendidas contra los competidores existentes y futuros; dicha capacidad representa que, las firmas ocupan posiciones preferentes con grandes beneficios con respecto a otras, lo que le proporciona recursos para poder expandirse, a modo de ampliar y consolidar su posición.

Esta lógica le permite establecer una cantidad limitada de estrategias básicas o categorías de estrategias como lo son la diferenciación de productos y amplitud de mercados; las cuales son llamadas genéricas.

Lo que la lleva a prescindir de la premisa principal de la escuela de diseño, que manifestaba que la estrategia tenía que ser única y desarrollada de manera exclusiva para cada organización; por el contrario, la escuela de posicionamiento fue capaz de crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos analíticos para generar estrategias adecuadas para cada una de las condiciones existentes, tomando en cuenta aspectos relevantes de la organización como la madurez o fragmentación de la industria.

La clave del nuevo management estratégico, es el uso del análisis; que le permite ser capaz de identificar las relaciones correctas.

La formación de estrategias continúa siendo un proceso controlado y consciente, pero se centra en la selección del objetivo final de las posiciones estratégicas genéricas y no sólo en el desarrollo de perspectivas inusuales e integradas, persiste la noción de que la estrategia precede a la estructura y esta a su vez a la estructura de la industria, la cual impulsa la posición estratégica y a su vez permite catapultar la estructura organizacional.

Al igual que en la escuela de planificación, el estratega continúa siendo el directivo, mientras tanto el planificador es quien tiene el poder; la diferencia es que, esta escuela le otorga una mayor importancia al planificador, quien se convierte en analista; la mayoría de las veces contratado como apoyo externo, además de incluir la función de un estadista, que además recaba la información para posteriormente hacer recomendaciones de estrategias genéricas óptimas, haciendo énfasis en que dicho análisis no es la base para el diseño de las estrategias sino que su única función es seleccionarlas.

En este proceso el director ejecutivo o CEO sigue siendo el estratega y planificador que en algunos casos recurre al apoyo de algún analista o consultor externo; quien se encarga de estudiar y analizar toda la información dura para posteriormente hacer recomendaciones pertinentes a las estrategias; es decir se basan en experiencias propias y en percepciones

subjetivas para la toma de decisiones; lo que deja a un lado el desarrollo mismo de las actividades de la empresa.

Durante el desarrollo de esta tercera escuela se consideraron tres ideas pilares: las máximas militares tempranas, los imperativos de los 70's y el trabajo empírico de los 80's.

La escuela de posicionamiento puede ser considerada como la más antigua en lo referente a la formación de estrategia de ataque, su principal función es la selección de estrategias específicas, como posiciones tangibles en contextos competitivos.

Existe información que data de más de dos milenios y tratan sobre la selección de estrategias óptimas mediante posiciones específicas, en el contexto de las batallas militares dichos textos basaban sus conocimientos en el sentido común, y consideraban las condiciones ideales para atacar al enemigo y defender su propia posición.

Las Máximas Militares tenían como objetivo principal; conseguir posiciones tangibles en contextos competitivos, denotando un interés por conocer el terreno y las condiciones ideales para afrontarlo.

En este sentido vale la pena recordar algunas de las propuestas hechas en el libro de la guerra Sun-Tzu, que menciona la importancia de poseer la información sobre el enemigo y el lugar de la batalla además de reconocer la ventaja de quien se mueve primero.

Aun cuando la obra del Sun Tzu es muy antigua, son varias las oleadas modernas de la escuela de posicionamiento, por ejemplo, que mencionan algunas actividades que forman parte del proceso de la generación de estrategias; como tomar en consideración el espacio, las cantidades, calcular, comprar y después generar oportunidades que permitan a la empresa un triunfo.

Aunque las estrategias pueden ser limitadas, la importancia reside en combinarlas y transformarlas para poder adaptarlas a las situaciones presentes y futuras de manera que estas parezcan inagotables.

Las condiciones varían en todo momento por tanto no se puede planear sobre situaciones estables, hay que estar preparado para las adversidades; por ejemplo, si una estrategia

funciona en una situación y momento específico, es un error pensar o creer que esta misma estrategia puede ser usada en situaciones futuras, dado que ya se estableció que no existen condiciones constantes y que es importante combinarlas.

La función de la estrategia es dar forma al futuro, pero éstas pueden verse frustradas por el azar y la ignorancia de crear situaciones de ficción, para que una estrategia pueda ponerse en funcionamiento se requiere una organización bien estructurada con una cadena de mando formal en el que las órdenes se ejecuten sin miramientos, procurando siempre tener información de primera mano, la cual se genera en las áreas operativas.

La escuela del posicionamiento considera la estrategia como un conjunto de acciones básicas de construcción, usadas para atacar, defender y maniobrar; entonces para crear estrategias es necesario encontrar y ejecutar nuevas combinaciones con dichas acciones básicas, aunque la tecnología y la organización social son una limitante para dichas combinaciones.

Las escuelas del management estratégico se rigen bajo el hecho de tener una estrategia clara y premeditada, la autoridad debe ser centralizada, para el desarrollo y ejecución de la estrategia; pero sobre todo mantenerla simple y de naturaleza proactiva.

Tanto en Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) como en Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), se resaltan la postura del autor James Brian Quinn; quien escribe que para que una estrategia sea efectiva debe ser desarrollada y enfocada en algunos conceptos clave que requieren de acciones contundentes; también menciona la postura que deberá tomarse ante un adversario inteligente en la cual el primer paso es recabar información para determinar la fuerza del oponente para forzarlo a situaciones por arriba de sus capacidades para posteriormente concentrar sus recursos y atacar de manera explícita, abrumando algún segmento de mercado escogido para establecerse y reagruparse y así generar una posición dominante en un campo más amplio.

En esta etapa de evolución de la estrategia, era recurrente buscar asesoría externa, los llamados consultores; quienes se presentan a la empresa sin conocer la actividad en sí, con una noción teórica sobre los aspectos relevantes de la empresa y con información

disponible; y a partir de ello, generaban estrategias genéricas, para posteriormente redactaban un informe y técnicamente dejaban implementadas dichas estrategias.

Esta rama mejora las máximas militares convirtiéndolas en el análisis de aspectos específicos sobre la empresa y sus actividades principales, en esta destaca la Matriz del BCG (Boston Consulting Group), que desplaza el proceso de planeación, hacia la generación de la estrategia en sí.

Dicha matriz se enfoca en aspectos específicos a analizar tales como: el crecimiento y participación de mercado, esto como parte de la planificación de cartera, lo que permitía a la empresa diversificar para asignar sus recursos a los distintos negocios con un criterio sistemático; puesto que sólo tomaban en consideración las capacidades internas, el crecimiento del mercado y la participación relativa; lo que resultaba en cuatro estrategias genéricas que daban pausa a la empresa para delinear su situación y seleccionar la secuencia de estrategias más recomendables.

El grupo del crecimiento-participación, es un elemento fundamental en la planeación de las compañías con empresas diversificadas, antes de esta matriz se dependía de los presupuestos de operaciones del capital y la evaluación del rendimiento de inversiones, esta matriz se desarrolla con el objetivo de organizar las alternativas en un marco de referencia sistemático.

Los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), escriben sobre la aseveración hecha por Bruce Henderson quien sostiene que el éxito de toda compañía depende de poseer una cartera de productos con distintos índices de crecimiento y con diferentes índices de participación en el mercado.

Dicha diversificación le permite establecer un equilibrio entre los flujos de efectivo, dado que los productos con altos niveles de crecimiento requieren inyecciones de capital para poder seguir creciendo; en tanto que aquellos de bajo crecimiento deberían generar un exceso de efectivo, Se requiere de ambos y en el mismo periodo.

Establece cuatro reglas que determinan el flujo de efectivo del producto, se refiere a los márgenes del efectivo generados en función de su participación en el mercado, el

crecimiento requiere del ingreso de efectivo para financiar los nuevos activos, la participación en el mercado debe ser ganada o comprada, sin olvidar que ningún mercado de productos puede crecer indefinidamente.

En razón de estas reglas se puede determinar la participación de los productos en el mercado y tomar decisiones sobre cómo se manejará el efectivo y las estrategias que habrá de emplearse para lograr posicionar algún producto o servicio.

Una compañía diversificada que cuente con una cartera equilibrada puede usar su poder y aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento, dando lugar así a una estrategia competitiva.

La matriz de crecimiento-participación de GCB clasifica los productos en cuatro grupos: la estrella, niño problema, gallina de los huevos de oro y perro; donde los productos estrellas son los que tienen una gran participación y crecimiento en el mercado; los productos gallina, proporciona fondos para ese futuro crecimiento, niño problema, tiene una alta posibilidad de convertirse en producto estrella, pero requiere fondos y los productos Perro, que en realidad no son necesarios; y podrían considerarse como un fracaso, ya sea del intento de obtener una posición de liderazgo durante una fase de crecimiento o de tratar de reducir las pérdidas.

Éste modelo adopta las dos principales categorías del modelo de la escuela de diseño, el cual trabaja sobre las condiciones externas y las capacidades internas; las adecúa para poderlas seleccionar en una nueva posición clave para cada una de ellas, tomando en consideración su nivel de crecimiento y su participación en el mercado; ordenándola sobre dos ejes en dicha matriz, la cual a su vez subdividió en alta y baja dependiendo de su participación en el mercado, posteriormente colocó cada una en un cuadro dentro de la matriz para adjudicarle un nombre a cada estrategia genérica.

Otra de las matrices que se genera en esta escuela es la EEMG, Efecto de las estrategias de marketing sobre las ganancias; la cual fue desarrollada en 1972 por Sidney Schoeffler como proyecto para una empresa de electrodomésticos, que se convirtió en una base de datos.

Esta matriz permitir identificar una gran cantidad de variables de las estrategias como por ejemplo la intensidad de la inversión, posición en el mercado, calidad de productos y servicios y eran empleadas para estimar sentimientos futuros de inversión, así como los niveles de participación en el mercado y las ganancias.

El creador de esta matriz afirmó que: Las situaciones empresariales tiene muchas similitudes, toda vez que están sujetas a las mismas leyes del mercado, razón por la cual la misma estrategia tendría similar impacto, sin importar la empresa en la cual se llevara a cabo, lo cual dejaba de lado las características propias del producto al considerar que no eran relevantes.

Según los resultados arrojados en esa matriz, la intensidad de la inversión producirá un efecto negativo sobre las determinaciones porcentuales de rentabilidad o los flujos de efectivo neto muy por el contrario consideraba que la participación en el mercado tenía un efecto positivo.

Esto permitía establecer una correlación entre las variables de participación en el mercado y las ganancias, dejando de lado la rentabilidad. tanto de la matriz del EEMG como de la BCG, establecen diferencias entre: llegar ahí, estar ahí o mantenerse ahí; sobre todo para los nuevos estrategias emprendedores, quién se embarcan en un proceso mucho más rápido y de mayor crecimiento quienes dejan de un lado los protocolos tan lineales que presentan la primera matriz o en cuanto a las industrias emergentes con una gran variedad de nuevos productos y la evolución o versatilidad de los mismos, al grado de no poder siquiera establecer su nivel de participación en el mercado o poder encasillar sus productos dentro de la matriz del GCB.

Muchas empresas fracasaron al tratar de implementar los imperativos de esta segunda oleada de la escuela de posicionamiento.

Es después de 1980 que empieza a dominar la bibliografía y la práctica del Management estratégico, el cual consiste en una búsqueda sistemática empírica que establece las relaciones entre condiciones externas y estrategias internas, lo que desencadena en la desaparición de las homilías e imperativos aunque sólo fuera en el contenido de las

estrategias y no en el proceso de creación, plantea la idea de que el estudio sistemático puede ser capaz de proveer de estrategias ideales para situaciones determinadas.

Los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), menciona que es el libro de estrategias competitivas de Michael Porter publicado en 1980; el parteaguas que permitió insertar la organización industrial dentro de una rama de la economía al ofrecer un enfoque sistemático y relativamente riguroso de análisis respaldado por pruebas empíricas, las cuales posteriormente se adaptaban a las necesidades de las personas encargadas de desarrollar las estrategias empresariales, según la perspectiva de Porter las empresas necesitaban estrategias basadas en la estructura del mercado en el que operaban.

Los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), escriben que fue Michael Porter quien tomo el sistema básico de la escuela de diseño para aplicarlo al ambiente externo o industrial; al grado de ser su libro llamado ventaja competitiva publicado en 1985, el que ofrece un fundamento de conceptos sobre los cuales se podría construir estrategias. Entre los más destacados está su modelo de análisis competitivo, su conjunto de estrategias genéricas y su noción de cadena de valor.

La estrategia se genera a partir de la observación y de la experiencia, que lo convierte más bien en un proceso analítico, esto significaba realizar un análisis para establecer las relaciones entre las condiciones externas y las estrategias internas implementadas; para evaluar los resultados, la eficiencia y detectar las anomalías o actividades susceptibles de mejora, hacer eficiente el uso de los recursos, implementar procesos o variaciones al mismo, entre otros.

El modelo de análisis competitivo ayuda a identificar las cinco fuerzas del entorno de la organización como: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de los productos sustitutos y la intensidad de la competencia; mientras que las estrategias genéricas que tiene sus bases en la ventaja competitiva que solo se centra en dos aspectos el precio y la diferenciación que derivan en: liderazgo por precio, por diferenciación y por foco.

Lo que limita a la empresa tomando en consideración que el liderazgo por precio es resultado de la experiencia y requiere de inversión para producción en masa; para aprovechar las economías a escala y controlar los costos operativos; la estrategia por diferenciación exige mantenerse innovando, en constante mejora de los productos o servicios y queda sujeto a la lealtad de los clientes y en la fuerza de la marca; el foco o enfoque se basa principalmente en centrar los recursos y las estrategias en un mercado específico y/o en una línea de productos.

La formación de estrategia sigue siendo un proceso consciente y controlado, pero que requiere del proceso de formalización para poder llevarlas a la implementación; la secuencia estrategia-estructura se mantiene en una estructura más grande.

La estrategia competitiva dio lugar a que expertos y asesores tuvieron intereses en común, lo que produjo gran actividad convirtiendo esta escuela en la dominante dentro del campo.

Es durante este periodo y derivado de los estudios realizados en el que las empresas empiezan a enfocar sus recursos para lograr generar una ventaja competitiva; que surge como una de las premisas más importantes; dado que prometía garantizar la competitividad de la empresa y obtener ganancias significativas lo que le proporcionaría la capacidad de incrementar las reservas de recursos, para usarlas en otras actividades de expansión y/o consolidación siguiendo esta conjetura, era plausible en ese tiempo definir estrategias básicas que encaminaban los esfuerzos de las organizaciones para conseguir dichas ventajas

Porter (1982), las estrategias genéricas establecen que existen tan sólo dos tipos básicos de ventajas competitivas que son bajo coste, o diferenciación las cuales pueden ser combinadas con el alcance de la empresa, a partir de lo cual se pueden generar tres estrategias genéricas que permitirán a la empresa tener un desempeño superior al promedio dentro de industria a la que pertenece: liderazgo de costos, diferenciación y concentración.

Según la postura de Porter (2000), cuando una empresa intenta cubrir todos y cada uno de los segmentos de mercado está destinada a la mediocridad y a un desempeño por debajo

del promedio; muy por el contrario, la empresa debe tener como prioridad elegir estrategias que le permitan generar una ventaja competitiva.

El liderazgo de costes consiste en que la empresa sea quien produce el producto con el precio más bajo de toda la industria, esto sólo puede ser posible con base en la experiencia, que requiere invertir en instalaciones de producción a gran escala, hacer uso de las economías de escala, pero, sobre todo, tener un control exhaustivo sobre los costos operativos totales.

La diferenciación es una estrategia basada en el desarrollo de algún producto o servicio único en el mercado que a su vez será creador de la lealtad del cliente hacia la marca, esto puede lograrse al ofrecer productos de la más alta calidad con un mejor desempeño o que pose alguna característica única, donde el precio no es significativo para el cliente.

En la concentración, se busca elegir un segmento de mercado más específico y concentrar en esta alguna línea de productos o crear mercados geográficos; la cual a su vez puede dividirse en concentración diferenciada, que consiste en ofertas de diferenciación en el mercado especializado o de concentración general de liderazgo de costos, que es básicamente vender a precios bajos; lo que le permite a la empresa centrar sus esfuerzos en el desarrollo de sus conocimientos y competencias.

Porter (1985), escribe sobre la cadena de valor, en el cual establece que las actividades pueden dividirse en primarias y de apoyo. En donde las actividades primarias son aquellas en las que el flujo del producto va dirigido hacia el cliente, por lo tanto, incluye procesos tales como: la logística de entrada, la recepción y almacenaje, las operaciones o transformaciones, el procesamiento de las órdenes, la distribución física; todo aquello que involucra el proceso de logística de salida; en las que se incluye el marketing y las ventas y todos los servicios en los que se incurren como por ejemplo: las instalaciones y reparaciones, etc.

Mientras que las actividades de apoyo son las que tienen la función de respaldar a las primarias, por lo tanto, incluyen adquisiciones, desarrollo de tecnologías, administración de

recursos humanos y provisión de infraestructura; que incluye las finanzas, contabilidad, management general, etc.

Los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), resaltan la aportación de Michael Porter quien usa el término “grupo estratégico”; para describir al conjunto de firmas dentro de una industria, en donde todas están dedicadas a perseguir combinaciones similares de estrategias y otros factores.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), con el mismo esmero, escriben sobre otra gran aportación del autor Michael Porter, al ser este quien introduce la idea de las barreras de movilidad, lo que hoy en día conocemos como barreras de entrada.

Esta escuela está orientada hacia la parte económica y hace uso de las tecnologías que le permita cuantificar todo lo referente a la creación de estrategias, dejando de lado la parte social, política y hasta aquellos aspectos económicos que no pueden ser cuantificables.

Dicha situación obliga a la selección parcial de las estrategias, esto tomando en consideración que, las estrategias de liderazgo de costes son respaldadas por datos fuertes, en comparación con las de diferenciación de calidad; esto se hace más evidente en la segunda oleada, sobre todo, al enfocarse en la participación de mercado de la matriz del BCG, y el afán de considerar la creación de estrategias sólo en términos de administración de costes.

A pesar de la prominente literatura y de los estudios sobre estrategias de los nichos de mercado; las industrias fragmentadas quedan en segundo plano al comparárseles con las industrias maduras, que son las que proporcionan la mayor cantidad de datos fuertes, indispensable para la generación de estrategias.

1.5.4. La escuela empresarial.

El papel principal de la escuela empresarial, en cuanto a la generación y creación de estrategias es básicamente entender el proceso que implica la creación de las mismas y teniendo especial cuidado de no omitir ninguno de los pasos o aspectos involucrados.

Puede considerarse como un proceso de transición; con algunas perspectivas de la escuela de diseño, la cual se enfoca en el liderazgo formal y la creación de estrategia como parte de los procesos mentales del directivo principal, sin embargo, relega aspectos importantes como la personalidad y la idiosincrasia del estratega.

Por el contrario, la escuela empresarial centra el proceso de formación de estrategia al líder único, haciendo hincapié en los procesos y estados mentales innatos como: la intuición, el criterio, el talento, la capacidad y la percepción; es decir todo aquello que forma parte inherente de la personalidad y capacidad del individuo. Promoviendo la estrategia a una perspectiva asociada con la representatividad y el sentido de dirección, que es a lo que denominamos tener visión.

Los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), consideran que esta escuela aborda la creación de estrategias desde una perspectiva personal es individual, es decir, se centra en la construcción del líder, en donde el entorno se convierte en el terreno donde este tomara las decisiones, en lo que se refiere a la orientación y organización de la empresa.

El concepto más relevante de esta corriente es la visión, la cual es una representación mental de la estrategia; lo que sugiere que la estrategia empresarial puede ser premeditada en los aspectos generales y en su orientación; y a su vez, emergente en los detalles, de modo que pueden ser adaptados sobre la marcha.

Esta ideología concibe la estrategia como un proceso visionario, es decir, como una representación de las posibles soluciones planteadas, a manera de simulador con la peculiaridad de ser flexible para modificarse y adaptarse a la situación. Sirve como base para la toma de decisiones en respuesta a las situaciones del mercado; convirtiendo todo en una consecuencia de las decisiones tomadas.

Al igual que la escuela de posicionamiento tiene su origen en la economía; surge de igual forma la teoría oligopólica, la cual se basa en una estructura de mercado con pocos competidores y en el cual, cada uno tiene un nivel de influencia en las variables del mercado como, el precio y la cantidad de equilibrio, por lo tanto, el empresario tenía entre sus

funciones, calcular precios y realizar la estimación de las cantidades que habrían de producirse para satisfacer la demanda.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), escriben sobre la postura que toma el autor Karl Marx, quien elogiaba a los empresarios por ser agentes del cambio económico y tecnológico, mientras que por otro lado era enfático en su dura crítica a la sociedad en su conjunto, al considerar que limitaba el poder del estratega.

Así mismo Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), reconocen el trabajo de Joseph Schumpeter, quien introduce al empresario en un lugar prominente dentro del pensamiento económico; y a su vez menciona que es, la conducta corporativa y su limitado enfoque al logro de las máximas ganancias; lo que da origen a su famosa noción de destrucción creativa.

Schumpeter (1957), consideraba que, aunque el capital no era aportado por el empresario o no era este quien inventaba un nuevo producto, era este quien concebía la idea del negocio; lo que dejaba en claro, la necesidad de tener este espíritu visionario, sin el cual las ideas, aun siendo las mejores del mundo, no eran capaces de trascender sin el toque del estratega visionario.

Considerando que los economistas se centraban en las partes tangibles de la empresa, como, por ejemplo: el dinero, la maquinaria y la tierra, entre otros; mientras que las contribuciones de los empresarios eran desconcertantes, dado que la visión y la creatividad no son evidentes, tangibles ni cuantificables.

Schumpeter (1957), afirmaba que la clave estaba en hacer combinaciones, hacer cosas nuevas, o simplemente cambiar la forma en la que se realizan actualmente; buscando siempre la eficiencia y la innovación.

Los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), mencionan las posturas de Knight (1967), quien percibe la condición empresarial; a quien absorbe el riesgo y maneja la incertidumbre; mientras que por otro lado el autor Peter Drucker lo identifica como el management en sí; al considerar que la acción empresarial es inherente y forma parte

fundamental de la empresa comercial, por tanto, ser quien absorbe el riesgo económico es una de sus características.

Si se analiza la postura de estos autores se puede decir que el empresario puede ser: el fundador; sin importar la actividad a la que se dedique, el estratega, el directivo de la empresa o el innovador dentro de una empresa.

La mayoría de los autores prefiere las abstracciones del mercado competitivo y el carácter previsible del manager fosilizado, que se opone a la visión estratégica y la originalidad del nicho de mercado.

Las empresas exitosas requieren a alguien con características específicas, con liderazgo personalizado, alguien proactivo, enfocado y motivado a lograr metas y objetivos. Asumiendo que, quien toma las decisiones importantes, debe indispensablemente ser alguien capaz y dispuesto.

Esta postura promueve la idea que, el líder correcto garantiza empresas exitosas; lo que promueve que las grandes organizaciones decidieran emprender el camino hacia la búsqueda del líder idóneo, buscando características específicas como: fuerte necesidad de control, deseo de independencia, orientación hacia los resultados y logros, nivel de enfrentamiento a la autoridad y una tendencia a aceptar riesgos moderados. Lo que dejaba de lado las fortalezas del planteamiento y el enfoque en la visión; que es desarrollado por el líder.

Se considera el liderazgo personalizado basado en la visión estratégica, como la clave para el éxito de la organización; es decir, que el líder es quien desarrolla las estrategias, basándose en sus experiencias, conocimientos y habilidades.

La condición empresarial estuvo asociada con los creadores de sus propias empresas, la expresión se fue extendiendo para describir varias formas de liderazgo personalizado, pro activo y resuelto en las organizaciones. El líder no es siempre el propietario de la empresa, en algunas ocasiones, quien toma el papel de estratega dentro de la organización, es una persona decidida y comprometida con el cumplimiento de las metas y objetivos.

La personalidad del empresario se centra en la condición empresarial, la cual tiene sus bases en las decisiones, visiones e intenciones del individuo, sin ningún tipo de investigación sobre comisión individual, desde un punto de vista psicológico lo que hace evidente la necesidad de analizar los rasgos de los empresarios exitosos.

Dando como resultado algunas características de la personalidad empresarial entre las que destacan una gran necesidad de control, de independencia y de logro, un resentimiento hacia la autoridad y una tendencia a aceptar riesgos moderados.

Los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), escribe sobre algunos autores como por ejemplo Stevenson y Gumpert quienes compararon la personalidad empresarial con la administrativa; considerando que, en la toma de decisiones tanto el administrador como el empresario analizan la situación desde puntos de vista muy diferentes; el administrador por un lado, considera datos como los recursos, la estructura, la relación de la organización con el mercado, las repercusiones sobre la capacidad de funcionamiento de la empresa y las oportunidades idóneas; en tanto que el empresario se centra en detectar las oportunidades, la forma de capitalizarlas, estimar los recursos necesarios, plantear las estrategias de control y la elección de la mejor estructura.

En lo referente a la orientación estratégica dichos autores describen al empresario como aquel que se encuentra en constante evolución, a razón de los cambios del entorno para poder aprovechar las oportunidades; en tanto que el administrador se preocupa por la preservación de los recursos de la empresa y como preservarlos, creando mecanismos de reacción defensiva ante las posibles amenazas.

El empresario tiene una mayor capacidad para identificar y capitalizar las oportunidades, lo que genera actos revolucionarios con una dirección breve en contraste con las medidas evolutivas de los administradores con larga duración.

En la organización empresarial, el poder está centralizado en manos del principal directivo, la creación de estrategia en el modo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre, el crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial.

El liderazgo visionario surge como respuesta a la falta de un plan, la visión debe otorgar un sello distintivo a la organización, destacarla y hacerla única.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), citan cuatro de las posturas más importantes mencionadas en el libro sobre liderazgo de Bennis y Namus; la primera se refiere a la orientación que el líder sigue al momento de elaborar la visión de la empresa; la cual puede ser una imagen mental de un estado futuro, posible y deseable; esta puede ser tan escueta o tan precisa como una declaración de misión y objetivos.

Donde la visión se refiere a un estado futuro, por lo tanto, el líder crea esa conexión entre el presente y la situación futura deseada, dentro del establecimiento de la visión de la empresa se encuentran inmersos los recursos emocionales y espirituales de la organización que integran sus valores, sus compromisos y sus aspiraciones.

Dentro de sus funciones de liderazgo debe incluir su capacidad de trascender, creando un vínculo con sus colaboradores para lo cual necesita poder transmitir su perspectiva de una manera simple, comprensible, deseable y vigorizante.

El líder, fórmula y establece la estrategia como una perspectiva con la intención de servir de guía a largo plazo, con una visión de lo que se espera que la organización sea en el futuro.

El proceso de formación de estrategia está basado en la experiencia e intuición del líder el cual puede concebirla solo, o logre adaptarla a otros con la finalidad de internalizarla en su propia conducta; este proceso puede ser muchas veces semiconsciente.

El líder busca que la visión de la organización este arraigada en todo el equipo de trabajo al punto de llegar a ser obsesivo y procurando mantener el control sobre la aplicación, con el objetivo de poder reformularla con base a las necesidades de algunos de los aspectos específicos, lo anterior vuelve a la estrategia maleable, lo que la convierte en una estrategia premeditada, en cuanto a su visión general; y emergente, en la forma en la que se van reformulando los detalles de la visión.

La organización se vuelve maleable, con una estructura simple y accesible a la dirección del líder visionario, para poder otorgarle poder y libertad de maniobra.

La estrategia empresarial tiende a establecerse en algunos sectores específicos que le proporcionan una posición de mercado, protegiéndola de la competencia directa.

La escuela empresarial resalta aspectos fundamentales para la creación de estrategias como: la naturaleza proactiva, el papel del líder algo personalizado y la visión estratégica. Las estrategias visionarias promueven conductas creativas y diferentes.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), mencionan como deficiencias se encuentra el hecho de ligar la creación de estrategias a la conducta personal de líder sin establecer cuál es el proceso, además de enaltecer algunas conductas que el líder debe poseer y que algunos otros autores la consideran como patológicas y poco motivadora, al grado de extralimitarse, como lo son la toma de decisiones, la generación de estrategias y las operaciones se encuentran centralizadas en el directivo principal; esta situación asegura que la respuesta estratégica esté basada en conocimiento operacional.

Estimula la flexibilidad y la capacidad de adaptación: sólo el líder puede tomar iniciativa. El directivo principal puede incurrir en dos situaciones: Involucrarse tanto en los procesos y perder de vista las consideraciones estratégicas, o enfocarse en la visión y desviarse de los objetivos principales de la organización estos problemas son muy recurrentes en las situaciones empresariales.

La búsqueda por el establecimiento de una visión se convierte en una gran carga que resulta poco realista sobre el líder dado que perpetua la creencia de que la organización se centra en uno o dos individuos, quienes deciden lo que habrá de hacerse y que de alguna manera logran que los colaboradores lo sigan con entusiasmo.

Estas acciones sólo contribuyen a la cultura de dependencia y de conformidad, que obstruyen el cuestionamiento y el complejo aprendizaje que estimula las medidas innovadoras.

Es evidente es, que la puesta en marcha de una empresa, requiere de un líder enérgico y con una visión fértil; capaz de establecer la orientación de la organización que le permita asegurar los nichos de mercado; aún incluso, las grandes empresas suelen necesitar de líderes visionarios con la capacidad de producir transformaciones drásticas; más aún, las pequeñas organizaciones.

1.5.5. La escuela Cognoscitiva.

La escuela cognoscitiva trabaja sobre la creencia que las estrategias se generan a través de un proceso mental; según los precursores de esta escuela, los estrategas suelen ser autodidactas y generan sus estrategias a partir de experiencias personales de conocimientos, de percepciones, del análisis de la información; desde un punto de vista subjetivo y, generan las estrategias a partir de estas percepciones y de sus estimaciones futuras.

Por lo tanto, requieren de un continuo proceso de retroalimentación y análisis de los resultados arrojados por la estrategia previamente implementada, con la intención de modificarla a criterio; según los resultados obtenidos.

Existe una dualidad entre conocimiento/experiencia, que genera dentro de esta misma escuela dos líneas de investigación, la primera que es un poco más positiva dado que considera el procedimiento y la estructuración del conocimiento a fin de producir una visión objetiva; mientras que la otra, asocia la estrategia a una interpretación del mundo, es decir, analiza el exterior y actúa en consecuencia.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), dentro de los personajes relevantes de esta escuela se encuentran Herbert Simon; quien popularizo la idea de las limitaciones de la capacidad del ser humano para el procesamiento de la información; por lo tanto, la toma de decisiones estaba condicionada a estas limitaciones; eso significaba que se incurría en el proceso de racionalidad; y debía esquivar los prejuicios y sesgos del estratega.

Las estrategias tienen lugar durante el proceso cognoscitivo del estratega, por lo tanto, se pueden considerar perspectivas, que la mente va creando en forma de conceptos, de mapas, de esquemas a razón de su percepción del entorno; durante todo este proceso, el estratega aplica filtros racionales para delimitar dichas estrategias.

Se analizan las analogías y metáforas las cuales son consideradas como estimulantes del pensamiento para la toma de decisiones, entre las que se pueden contemplar el razonamiento por analogía, la ilusión de control, compromiso en escala y el cálculo de un solo resultado.

Esta escuela plantea algunas características o más bien hace una clasificación de los estrategas, tomando en consideración sus estilos cognoscitivos y algunos aspectos de la conducta humana, como la complejidad cognoscitiva y la franqueza; al considerarla como parte fundamental al momento de la creación de las estrategias, proponiendo cuatro grupos de dimensiones opuestas; quedando de la siguiente manera, las cuales al combinarlas propician 16 diferentes tipos o estilos con cualidades particulares.

- ✓ Extroversión/introversión
- ✓ Sensibilidad/intuición
- ✓ pensamiento/sentimientos
- ✓ criterio/percepción.

Mientras tanto el conocimiento como procesamiento de información, deja de lado la predisposición cognoscitiva individual; a lo cual habrá de sumarle los efectos de trabajo en el sistema colectivo de procesamiento de información, a lo que se le llama organización, que corrompe la individualidad y limita las peculiaridades del pensamiento.

Entonces los managers se vuelven obreros, procesadores de información y deben analizarla detalladamente para dar solución a los problemas de la organización; teniendo en mente que existen diferentes niveles jerárquicos y que la información surge en la parte inferior, el cual, en algunas ocasiones, durante el proceso ascendente, sufre modificaciones

o alteraciones; como resultado del procesamiento de los datos en cada uno de los niveles, se debe asumir que existe un sesgo significativo.

Una de las características de esta corriente es el hecho de requerir una base, una idea sobre la cual trabajar o algo que pueda ser usado como guía para poder dar inicio al proceso cognoscitivo; sin importar muchas veces si el planteamiento inicial es erróneo.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), escriben sobre el trabajo de Ann Huff (1990), quien es considerada como una de las personalidades representativas de esta corriente; quien describe dos tipos de mapas cognitivos: el primero es aquel que identifica los factores importantes y el segundo el que crea relaciones entre los distintos factores.

El primero crea mapas a los cuales denomina esquemas y representa el conocimiento por niveles, generando imágenes completas a partir de imágenes rudimentarias.

El segundo por su parte generara ciertas expectativas asociadas entre todos los factores que considera que tienen un nivel de injerencia sobre la situación que se está analizando.

Entonces, el estratega no solo activa un esquema al estar frente a una adversidad; sino que, debe decidir con base en su proceso cognoscitivo, cuál será su siguiente movimiento; lo que provoca todo tipo de mapas causales o modelos mentales.

La forma en cómo se generan los mapas, es la clave para comprender como son creadas las estrategias, la idea que manejan es que una estrategia es un concepto; por lo tanto, en términos de psicología cognoscitiva la creación de la misma es la obtención del concepto.

La metodología de la investigación sobre el proceso puede significar el verdadero problema, dado que la búsqueda de protocolos o el querer explicar cómo se ha llegado a tal punto es más complicado que el trabajo mismo; dado que incluye la percepción visual, el procesamiento paralelo, síntesis, y por supuesto la intuición que, aunque no hay forma de explicar ni darle sentido o algún valor, definitivamente influye y afecta el proceso.

Otro de los aspectos que son considerados como parte de la creación de las estrategias es la interpretación; es decir que considera que la percepción del entorno tiene un impacto aun después de pasar por el filtro de la distorsión, la predisposición y la simplificación. Esta corriente considera que la estrategia es el resultado del filtro de la información, la cual se decodifica por medio de los mapas cognitivos y se depura a raíz de los conocimientos.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), escriben sobre la postura del autor Bateson quien escribió el ensayo “una teoría del juego y la fantasía” (1955); en el cual habla sobre los marcos psicológicos, que según su opinión poseen las siguientes cualidades: son exclusivos e inclusivos, tienen relación con las premisas y es metacomunicativo.

1.5.6. La escuela de Aprendizaje.

Otra perspectiva sobre la creación o generación de estrategias la ofrece la escuela de aprendizaje, la cual sostiene que la creación de estas, es un proceso complicado. Y considera que la respuesta es aprender con el tiempo; al concebirla como un proceso emergente; resultante de actuaciones individuales o colectivas que se retroalimentan hasta obtener resultados satisfactorios.

Se considera el nacimiento de esta escuela a consecuencia de las aportaciones de Charles Lindblom y la publicación de *The Science of “Muddling Through”* (la ciencia de “Salir del paso”) en el que se habla de la complejidad de la creación de las políticas públicas y en cómo es que las estrategias tienen un desordenado y descontrolado proceso de creación.

Esta escuela tiene posturas firmes, que niega la mayoría de las premisas y suposiciones básicas; abriendo debate en el campo del management estratégico, sobre quien es el estratega, en que parte de la organización se lleva a cabo la creación de las mismas, cuestiona sobre si en realidad es un proceso premeditado y consciente y, si la creación y la formulación realmente están separadas.

Establecen la relación, creación versus formulación; la cual se basa en la descripción más que en la prescripción, al enfocarse en cómo se crean las estrategias más que en cómo se

formulan, sostiene que el problema es el afán de separar la formulación de la aplicación; cuando es evidente que tienen una estrecha correlación; dado que es imposible disociar el pensamiento de la acción.

Esta corriente mantiene la idea que, cualquier individuo informado dentro de la organización puede contribuir al proceso estratégico.

Las estrategias pueden surgir como solución a un problema, más que con el afán de aprovechar alguna oportunidad; esto como resultado de la falta de coordinación entre los integrantes de la organización; lo que convierte al estratega en un solucionador de problemas astuto y lleno de recursos; a lo que esta escuela considera como Incrementalismo desarticulado.

Por otro lado, se encuentra el Incrementalismo lógico, el cual considera que, dentro de las corporaciones empresariales, los autores suman y orientan esfuerzos hacia una estrategia final.

Sin embargo, sin importar las predicciones que se realicen o las estimaciones hechas, es imposible contemplar todas las variables del exterior y el impacto que estas tienen hacia el interior; lo que hace necesario mantener un alto nivel de flexibilidad; además de poseer la capacidad de adaptación para salir abantes bajo circunstancias imprevistas.

Considera que es imposible separar el pensar del actuar, y que dicho proceso deriva en la creación de estrategia/estructura. Una nace a consecuencia de la otra, están correlacionadas.

Dicho proceso es continuo, se da de manera incremental y gradual; y da origen a la creación de dos tipos de estrategias: las deliberadas que son el resultado de un análisis profundo; son planeadas y responden a una situación específica y surgen como solución a un problema planteado, y son la respuesta lógica ante una situación adversa.

Mientras que las emergentes surgen a raíz de un problema espontaneo, sobre una situación no planeada o contemplada; pero que supone un impacto negativo directo en la organización, y surge como una medida de contención.

Otra aportación importante de esta escuela es que sostiene que las estrategias mantienen un enfoque que las hace dependientes del proceso de aprendizaje y de sus propias capacidades. Sin importar el origen o la razón por la cual se desarrollan estas siempre tienen una lección que enseñar.

Más aún si se trabaja en equipo, donde el cumulo de conocimientos y enseñanzas tiene un impacto significativo, al grado de otorgar las tan anheladas ventajas competitivas.

1.5.7. La escuela de Poder.

La escuela de poder tiene como característica principal que las estrategias surgen como parte del proceso de negociación, en donde influye el uso del poder y la política, a favor de intereses particulares.

Establece dos relaciones de poder en torno a las organizaciones, una que se refiere al *micro poder* el cual se limita a lo interno; a las actividades propias de la organización y que afectan a los integrantes de la misma, y el *macro poder* este se refiere al poder que aplica la organización hacia el exterior, con el objetivo de obtener algún beneficio.

El micro poder se refiere a los individuos y los grupos dentro de una organización y las relaciones que se establecen entre los miembros en pro de sus intereses y beneficios personales o colectivos, que es lo que genera las alianzas estratégicas.

En realidad, son demasiados los factores que intervienen dentro del proceso de la creación de las estrategias; que abarca desde la planeación, el análisis, los conocimientos y el aprendizaje; sin dejar de lado la negociación, la cual se hace más que presente cuando se vislumbra cualquier forma de ambigüedad o incertidumbre; entonces surge la política.

Esta a su vez promueve la aparición de grupos partidarios; los cuales se caracterizan por tener individuos con los mismos intereses, metas y objetivos; dichas similitudes permiten la creación de equipos de trabajo, los cuales en conjunto maximizan los esfuerzos y recursos individuales. Lo cual genera nuevas políticas dentro de la organización; luego entonces la creación de estrategia pasa a ser un proceso político.

Algunas de las estrategias nuevas o proyectadas surgen como respuesta a las señales de cambio en las relaciones de poder, generando dichas maniobras políticas.

Se asume que cuando las estrategias aparecen como resultado de un proceso político, éstas tienden a ser, en su mayoría emergentes y sólo unas cuantas premeditadas. Aunque pudiera parecer lo contrario y asumir que, cuando son el resultado de un proceso político, éstas han sido realizadas paso a paso y derivado un proceso de regateo, de negociaciones y maniobras; y, aun así, ser considerada como respuesta de un proceso emergente; sobre todo si no resulta como fue planeada.

Dentro de los beneficios de la política dentro de la organización, se puede mencionar que funciona, como un sistema de influencia para otorgar promociones a los miembros más fuertes; para asegurar que los temas importantes, sean debatidos y que se consideren todos los aspectos que intervienen; además de otorgar un poco de imparcialidad; y ser promotor de la lucha contra los sistemas de influencia legítima, convirtiéndose en el medio para la ejecución de cambios dentro de la organización.

El macro poder es el reflejo de la interdependencia de la organización para con el entorno, al tener que establecer relaciones con proveedores, compradores, sindicatos, competidores, banqueros inversores y reguladores gubernamentales; lo que implica establecer control, en primera instancia sobre dichos protagonistas y posteriormente crear estrategias para lograr beneficios en pro de la empresa.

Cuando se habla sobre el control externo por parte de las organizaciones, estas tienen dos opciones, adaptarse y cambiar para dar cumplimiento a los requisitos del entorno o, por el contrario; modificar el entorno para que este vaya acorde con ella.

En respuesta al entorno se puede hacer uso de algunas de las estrategias básicas, tales como:

- ✓ Afrontar las demandas conforme estas vayan representando un problema.
- ✓ Hacer uso de la información, reteniendo y revelándola en su beneficio.
- ✓ Generar discordia y conflicto entre los opositores.

Otra opción es tratar de reducir las relaciones de dependencia externa o intentar llegar a un acuerdo favorable.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), el trabajo de Michael Porter en su libro de estrategias competitivas de 1980 en el que aborda temas como señales del mercado y movidas competitivas, son las bases sobre las cuales se aborda el tema de maniobras estratégicas; con la intención de controlar el poder de los actores externos y poder ejercer control sobre su conducta.

La función principal de la política es el logro de los objetivos sin necesidad de provocar un enfrentamiento físico destructivo.

El uso de maniobras tiene como finalidad enviar a los rivales un mensaje sobre los beneficios de establecer negociaciones para el logro de acuerdos mutuamente beneficiosos.

Según esta corriente el éxito depende de la impresión que la empresa muestre al exterior, de la respuesta rápida a situaciones adversas y de las posturas que tomen ante los opositores.

La creación de estrategias cooperativas supone el trabajo en equipo a fin de establecer una cadena de relaciones que generen una estrategia colectiva; este enfoque tiene aspectos de planificación y posicionamiento en el cual el poder y los aspectos negociados son considerables.

Dentro de los elementos que intervienen se encuentran las cadenas que se refiere a las relaciones que se establecen entre las compañías tanto en extensión como en profundidad; la estrategia colectiva la cual es empleada para describir la naturaleza conjunta de la creación estratégica entre los integrantes de las cadenas; las alianzas estratégicas, que no son más que las relaciones que se establecen cuando ambas partes tienen objetivos similares y los esfuerzos conjuntos que ofrecen un beneficio mayor y fuentes externas estratégicas (outsourcing); que se refiere a vislumbrar una ventaja en un acuerdo cooperativo con empresas externas como proveedoras de componentes.

Dichas relaciones hacen aún más difícil la creación de las estrategias, dado el gran número de participantes y variables que interfieren.

Esta corriente sostiene que la creación de estrategias está delimitada por el poder dentro de la organización y la política en el ambiente externo.

Estas tienden a ser emergentes; es decir como respuesta a situaciones adversas, tomando de forma de posiciones y estratagemas.

El micro poder hace uso de la persuasión, el regateo, la confrontación directa, para la creación de estrategias.

El macro poder busca el bienestar de la organización mediante el control o la cooperación con otras organizaciones; recurriendo al uso de maniobras estratégicas y estrategias colectivas con quienes ha creado cadenas y alianzas.

1.5.8. La escuela Cultural.

Otra de las corrientes la aporta la escuela cultural, la cual considera que las estrategias surgen a partir de un proceso colectivo; esta corriente promueve la unión, con la finalidad de crear una entidad integrada; en contraste de la escuela de poder que la dividía y fragmentaba.

Considera la creación de estrategias como parte de un proceso arraigado, es decir que todos y cada uno de los integrantes son afines en ideologías, principios, metas y objetivos.

Un ejemplo claro de lo que es el management cultural son las corporaciones japonesas, las cuales siempre han dado la idea de hacer las cosas de una manera muy peculiar y nada convencional.

Existen dos enfoques empleados para estudiar la cultura; la primera desde una posición objetiva que intenta establecer las razones del actuar de los individuos; las cuales tienen su explicación en las relaciones sociales y económicas; y el proceso subjetivo de interpretación que no se basa en ninguna lógica abstracta ni universal.

Al hablar de ventaja competitiva, consideran que esta solo puede lograrse cuando se basa en recursos originales, imposibles de imitar y de los cuales no hay sustitutos, ni se pueden crear.

La naturaleza de la cultura se centra en los rasgos principales que son: las interpretaciones y las actividades y artefactos que las reflejan; las cuales forman parte del proceso colectivo social; sin importar si las actividades son individuales, estas tienen repercusión a nivel colectivo.

Trabajan en pro de la preservación que garantice estabilidad, mientras permite mantenerse fiel a sus raíces; explotando y potencializando aquello que conoce y domina, para lograr un beneficio común que contribuya con las metas y objetivos de su cultura.

Lo que hace fuerte a una cultura es el conjunto de premisas, las cuales se dan por sentadas y son protegidas por una red de objetos culturales, se habla de ideología, para referirse a una cultura rica dentro de una organización; en las cuales los miembros poseen las mismas convicciones; lo cual los hace únicos.

La creación de estrategias es el resultado de la interacción social, en la cual todos los integrantes poseen las mismas convicciones e interpretaciones; lo que hace necesario que los integrantes adquieren las convicciones como parte de la asimilación cultural o socialización; o en su defecto, mediante un proceso de adoctrinamiento. Algunos de los miembros pueden poseer dichas convicciones, pero desconocer los orígenes de las mismas.

Resultando en una estrategia como perspectiva general, arraigada en los objetivos colectivos; generando a su vez una ventaja competitiva; al poseer recursos o capacidades protegidas por la organización.

La cultura y la ideología presentan oposición al cambio, al buscar la perpetuidad de la estrategia existente.

La rama sueca tiene un impacto en esta corriente al establecer una relación entre diferentes conceptos como ajuste o concordancia, valores, imágenes, mitos, política, conocimiento y

aprendizaje organizacional; relacionados con temas como el estancamiento, deterioro, crisis y transformaciones en las organizaciones; intentando enfocarlo en la comprensión del crecimiento y el cambio estratégico; que resalta un especial interés en el proceso de adaptación desde un contexto colectivo.

Desde un punto de vista económico, se consideran los recursos como base de la ventaja competitiva dejando de lado el aspecto social.

Mientras que la cultura material, establece grupos mediante las actividades sociales, o en el desarrollo de actividades económicas, en la cual los recursos empleados pueden ser tangibles o intangibles, pero permiten a los miembros interactuar.

(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016), describen la importancia de una firma para detectar si poseen algún recurso que pueda ser considerado estratégico y confiar en que este pueda proporcionar un mayor número de beneficios sostenidos en comparación con la competencia, para lo cual recapitulan a Barney (1991), quien estipula cuatro criterios para determinar si se poseen recursos estratégicos, deberá presentar alguna de estas cualidades:

- ✓ Valor. - Debe poseer la capacidad de ofrecer eficiencia y eficacia a la organización.
- ✓ Originalidad. - Es decir que sea poco común por tanto tenga una gran demanda.
- ✓ Imposibilidad de ser imitado. - Debe ser valioso, original y difícil de imitar.
- ✓ Imposibilidad de ser sustituido. - Sin importar que sea original e inimitable, deja de ser estratégico si la competencia crea un sustituto.

1.5.9. La escuela Ambiental.

La escuela ambiental por otro lado, considera el entorno como el actor principal que determina la creación de estrategias, los estudiosos que apoyan esta teoría consideran a la organización como un ente pasivo, que reacciona al entorno; lo cual obviamente limita la creación de estrategias y lo considera sólo como un proceso de reflejo, es decir sólo actúa en consecuencia.

Toma en consideración el entorno, el liderazgo y la organización; como las tres fuerzas que convergen; y que buscan el equilibrio dentro del proceso de creación de estrategias. Además de contraponer el poder omnipresente de los estrategas contra su incapacidad para tomar decisiones estratégicas.

Esta rama obliga a los managers a analizar el verdadero poder, en la toma de decisiones, en relación con las fuerzas y exigencias del contexto externo, al establecer diferentes dimensiones.

Mantiene la postura que el ambiente externo, se sobrepone al liderazgo y a la organización; afirmando que el poder radica en el entorno.

Esta corriente surge de lo que se denomina teoría de contingencia; la cual describe, las relaciones entre las diferentes dimensiones que constituyen el entorno y los atributos específicos de la organización; aseverando que, si el ambiente externo es estable, la estructura interna de la organización estará mejor formalizada.

En cuanto a la creación de estrategias asume que, si el ambiente es estable, se dará un proceso natural para la planificación.

Surgen dos vertientes en esta disciplina, por un lado, se encuentran los teóricos de la organización; a los cuales se les apoda ecólogos de población, los cuales postulan que las condiciones externas son las que fuerzan a las organizaciones para ingresar a nichos particulares o en su defecto, cumplir con las reglas que esta marca; de lo contrario, corren el riesgo de ser expulsados; esto limita directamente la toma de decisiones estratégicas de la organización y por ende su liderazgo.

Luego están los teóricos institucionales quienes consideran que la política e ideologías del entorno, limitan la toma de decisiones estratégicas; según la perspectiva de contingencia; todo depende del tamaño de la organización, de la tecnología que está posea, la estabilidad que ejerza en el contexto, la hostilidad externa, etc.; lo cual hace indispensable identificar las dimensiones externas que son consideradas como responsables de las diferencias entre las organizaciones.

Entonces, las estrategias son la respuesta a las condiciones dictadas por el entorno; la organización hará las adecuaciones necesarias, para mantenerse consolidada, a manera de estar preparada para tomar las decisiones estratégicas en el momento correcto.

1.5.10. Escuela de Configuración.

Esta última escuela, que se denomina de Configuración ofrece una perspectiva mucho más amplia, al posibilitar la integración y reconciliación de todas las ideas y posturas formuladas por las escuelas anteriores; logrando un proceso de transformación.

Las dos palabras claves en este proceso son: configuración y transformación; el primero tiene la tarea de describir a la organización y su contexto; mientras que la transformación se centra en el proceso de creación de estrategias.

Considera que la creación de estrategias es un proceso natural; siempre y cuando la organización adopte estados de existencia, siendo una consecuencia de la configuración.

En su tarea de reconciliación, retoma algunas posturas de las escuelas anteriores, por ejemplo; de la escuela de diseño cuando esta habla sobre el cambio; la configuración la asimila más que como un cambio, como una continuidad; dado que, en busca de un cambio se llega a un plan premeditado, con patrones de conducta o en su defecto, será un modelo emergente que de igual manera servirá para establecer patrones.

Esta corriente sostiene que las estrategias siempre crearán una estabilidad relativa, en algunas situaciones y mercados específicos, que en diferentes tiempos requerirán otro proceso de adaptación para poder volver a ese estado de estabilidad.

Una idea bien arraigada es el hecho de que todas las situaciones tienen sus tiempos, y que estos no serán eternos; lo que obliga a las organizaciones a mantenerse en constante evolución o transformación, pasando por procesos de adaptación.

Es sobre todo ante situaciones adversas, que surgirá esta imperiosa necesidad de supervivencia, lo que desatará la creación de estrategias para subsistir; aunque ello implique migrar a otros mercados.

Será la administración estratégica; la que creara y buscara constantemente la estabilidad económica; para ello deberá mantenerse preparada y atenta a las condiciones internas y externas, que pudieran en algún momento futuro representar un problema o una oportunidad; estar listo para hacerle frente y desarrollar planes de contingencia para reducir o minimizar el impacto de estos en la empresa.

La administración estratégica requiere que la estabilidad económica sea constante y periódicamente estar preparados para adaptarse. La premisa debe ser estar siempre preparado para los peores escenarios; para de esta forma afrontar los pequeños incidentes de manera que, las repercusiones a la empresa sean mínimas o estén controladas.

1.6. La planeación estratégica

La planeación en sí, es un proceso formal que surge en el área administrativa de la organización y tiene como objetivo proveer las condiciones futuras a partir de las decisiones presentes, el cual debe estar contenido el plan de negocios; y aun a pesar que las empresas tienen el hábito de desarrollarlos, es la falta de información o el análisis erróneo de la misma, lo que las limita en cuanto a las condiciones de operación y peor aún, sobre los recursos disponibles; esto repercute directamente en la toma de decisiones. Entonces, el plan es incorrecto y la estrategia elegida no es la idónea.

Podría considerarse que la planeación estratégica es una práctica herramienta, que permite a la organización crear contingencias en ambientes controlados a modo de prepararse para afrontar los cambios inherentes al ejercicio de las actividades; brindando orientación y apoyo para la ejecución de las tareas asignadas con el objetivo de incrementar la productividad de la empresa.

El autor Drucker (1984), define la planeación estratégica como un proceso continuo, que exige tener la mayor cantidad de información y estimaciones futuras, las cuales serán empleadas para la toma de decisiones presentes, que implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados.

En ese mismo sentido Drucker (1984), escribe que el objetivo es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones, y que estas a su vez puedan ser medidas, mediante una reevaluación sistemática, para posteriormente comparar los resultados obtenidos, frente a las expectativas que se hayan generado.

Mientras que Chiavenato y Sapiro (2011), la describen como el proceso que permite la formulación de estrategias y la implementación de las mismas en la organización, siempre en razón de coadyuvar al cumplimiento de la misión y los objetivos; en razón del contexto en el que se encuentra.

Luego entonces, la planeación estratégica se vuelve parte vital de la organización, al ser esta el medio por el cual se lograrán cumplirlas metas y objetivos deseados; al dotar de lineamientos y procedimientos bien definidos que deberán ser empleados como guías de acción para lograr ser una empresa rentable y por ende lograr ser exitosa.

La finalidad de su implementación es su contribución para mejorar la productividad de manera efectiva y eficaz; permitiendo el establecimiento de procedimientos en diferentes plazos, fungiendo como guía y como mecanismo de control, para la revisión y retroalimentación.

La planeación estratégica ofrece a la organización la oportunidad de visualizarse en el futuro; para a partir de eso, empezar la construcción y conceptualización del proceso para la delimitación de los propósitos y la elección de las estrategias que habrán de implementarse; desde decisiones sobre adquisiciones, el uso y control de los recursos para la consecución de los objetivos.

Mintzberg y Quinn (1998), La estrategia no se puede definir en términos estáticos porque las fortalezas, debilidades, las oportunidades y las amenazas son muy relativas en el tiempo y provocan que el proceso de la planeación estratégica sea mucho más fluido e imprevisible de lo que se pensaba, y, por lo tanto, se deberá reevaluar de acuerdo con las intenciones.

Las estrategias no son espontaneas; son, el resultado de un extenuante análisis y de un largo proceso que incluye un sinnúmero de actividades intermedias como las que han sido mencionadas con anterioridad.

Para lo cual podemos citar a Ansoff (1976), quien dice que una estrategia son una serie de normas a seguir para la toma de decisiones, y que estas a su vez servirán de guía para el comportamiento de la organización.

Desde la perspectiva analítica de Ansoff (1976), sugiere que esta debe estar enfocada hacia la acción, al grado de considerarla como un “hilo conductor” puesto que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercados.

Todas las decisiones que se toman en torno a la empresa tendrán algún tipo de repercusión, por ello la necesidad de analizar todos los posibles escenarios, los pros y contras; valorar si estos coinciden o están encaminados al logro de los objetivos y metas establecidas en la empresa o en su defecto replantear si se está acorde a las nuevas necesidades del mercado; de lo contrario se ve obligado a adaptarse para poder afrontar dicha situación de manera correcta.

El autor Ansoff (1976), considera que, dado que la generación de estrategias requiere de un largo proceso, y que este definitivamente repercutirá en los recursos de la empresa, se hace necesario enfocar los esfuerzos en áreas específicas para evitar la fuga de capital; es decir, determinar cuál de todas las estrategias planeadas, es la que tiene la mayor probabilidad de éxito, es decir cual representara a corto, mediano y/o largo plazo un acierto para la empresa y en razón de ello, enfocar todos los recursos materiales y humanos a la formulación en la aplicación de dicha estrategia.

Luego entonces tal como lo considera Ansoff (1976), al plantear que la estrategia se convierte en una regla para la toma de decisiones; sin importar si trata de explotar las oportunidades que otorga ya sea: el alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva o la sinergia; cualquiera de estos cuatro componentes puede significar la diferencia entre el éxito o fracaso de la organización.

En este mismo sentido Porter (2009), asevera que; la estrategia, es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades.

Siguiendo este enfoque, se realiza un análisis interno y externo de la empresa; tanto en sus estados financieros, la administración de sus recursos, sus procesos y actividades, su

situación fiscal; su entorno, sus competidores directos e indirectos, su posición en el mercado, etc. dicha información recabada servirá de base para la formulación de las estrategias, para su posterior valoración e implementación.

Chiavenato y Sapiro (2011), escriben que la estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual.

Luego entonces, la planeación de dichas estrategias es determinante para el logro de las metas y objetivos de la empresa, partiendo de las situaciones actuales y considerando la mayor cantidad de variables posible, para usarlas en beneficio y controlar los aspectos negativos a mediano y largo plazo.

Chiavenato y Sapiro (2011), la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existe la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección.

Porter (2009), describe la estrategia competitiva como: el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una porción defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior, y para ello se debe decidir cuál será la postura sobre la cual se enfocarán los esfuerzos.

Es tarea de la planeación estratégica analizar y determinar cuál será la opción sobre la cual irán dirigidos todos los esfuerzos y recursos de la organización; dentro de las opciones se encuentran según Porter (2009), el liderazgo en costos, la diferenciación y/o el enfoque o alta segmentación.

Ahora bien, como lo menciona Michael Porter, la finalidad de la creación e implementación de las estrategias es, crear una ventaja para la empresa; que le permita hacer sus actividades de manera más eficiente y rápida, o le ayude a reducir costos, elevar su nivel de respuesta, acceder a otros mercados, etc.

1.7. Herramientas de Análisis para el diagnóstico empresarial.

El diagnóstico es un proceso de análisis, para conocer la situación real de la empresa, en momentos específicos; ya sea para detectar problemas y corregirlos o para localizar áreas de oportunidad y crear las condiciones idóneas para aprovecharlas.

Este es el primer paso esencial y este requiere que los canales de comunicación dentro de la empresa sean idóneos; considerando que la generación de información es vital para posteriormente organizarla; prestando especial atención en el diseño de los procedimientos para su clasificación y la forma en cómo será ordenada y almacenada.

Estas herramientas permiten detectar no solo los problemas sino las causas principales, para poder enfocar los esfuerzos en la generación de las medidas efectivas para optimizar los recursos y eliminar o reducir aquello que le obstruye o impide convertirse en una empresa competitiva; hasta lograr establecer estrategias para el cumplimiento de sus objetivos.

Existen diversas herramientas de diagnóstico; pero este trabajo de investigación se centrará en la matriz de análisis FODA; el cual es una de las mayores aportaciones de la escuela de diseño, la matriz de ANSOFF, la matriz BCG y las cinco fuerzas de Porter; las cuales tienen como objetivo proporcionar información relevante para la toma de decisiones.

1.7.1. Matriz FODA

Esta es una herramienta de análisis situacional de la empresa, que tiene como objetivo realizar un diagnóstico; a partir del cual se puede llevar a cabo el proceso de toma de decisiones en función de las metas, objetivos y políticas de la organización dado que forma parte fundamental de la planeación estratégica.

Casado Diaz y Sellers Rubio (2010), el análisis interno consta de un esfuerzo continuo, con miras a largo plazo, y estar acorde a la propia naturaleza dinámica del entorno; esto permitirá a la empresa estar en situación de responder de manera planificada a los cambios que se detecten en el mercado, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas.

De acuerdo a Lamb (2006), la finalidad del análisis situacional de la empresa tiene como objetivo, identificar sus fortalezas y debilidades internas, además de vislumbrar las oportunidades y amenazas externas para poder tomar decisiones y estar preparados.

Ramos Mejía (2006), escribe que resulta indispensable realizar un análisis situacional como base para la planeación, dado que mediante el mismo; se produce la vinculación de la empresa con su contexto y competencia. El análisis situacional también se denomina análisis FODA”.

Casado Diaz y Sellers Rubio (2010), Este análisis debe centrar sus esfuerzos en la recopilación, creación y difusión de la información y no limitarse a la toma de decisiones puntuales y este debe formar parte de la cultura de la organización.

El autoanálisis significa tener la capacidad de hacer una retrospectiva sobre las cualidades que se poseen y ofrece la oportunidad de estar preparado para afrontar las situaciones adversas y de igual manera aprovechar los elementos internos y externos que se tengan en pro del logro de las metas y objetivos previamente planteados y establecidos.

Casado Díaz y Sellers Rubio (2010), el objetivo de realizar el análisis situacional es, recabar información pertinente para evaluar la empresa en relación con su entorno, y tomar las decisiones en consecuencia de los datos obtenidos.

1.7.1.1. Análisis interno.

Arjona Torres (1999), escribe que “el propósito del análisis interno no es definir la estrategia, sino documentar y analizar su congruencia con la dirección que la empresa lleva en el momento del análisis, basándose para ello en la percepción de los elementos fundamentales que la definen” (pag.94).

Continuando con la postura de diversos autores sobre el análisis interno Carrión Maroto (2010), Considera que “se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone frente al entorno. A partir de su estudio, se podrán determinar con cierto rigor las fortalezas y las debilidades de la organización” (pág. 119).

Casado y Sellers (2010), Menciona que el “Análisis interno: permite determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en el contexto analizado” (pág. 41).

1.7.1.2. Análisis externo.

Casado y Sellers (2010), “El análisis externo implica el estudio de los distintos elementos que componen el sistema comercial; se trata de comprender quienes son los protagonistas, qué características los definen, cómo se clasifican y cómo se comportan durante el desarrollo de la relación de intercambio y para ello, se deben estudiar los siguientes elementos:

Análisis del mercado: Conlleva el estudio de la demanda, los segmentos de mercado y el comportamiento del consumidor.

Análisis del entorno: Conlleva el estudio del micro entorno y del macro entorno.

- Micro entorno (Proveedores, intermediarios, Competencia y otros grupos e interés)
- Macro entorno (Económico, Demográfico, Socio-cultural, Político, Legal, Tecnológico y Medioambiental).

Ahora bien, teniendo en mente el hecho de resultar indispensable prestar especial atención a dichos elementos; y hacer hincapie en las aseveraciones de Rodríguez (2007), quien afirma que, la matriz FODA es la herramienta de análisis estratégico, que permite analizar la situación competitiva de una organización. Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre “amenazas y oportunidades” externas con las “debilidades y fortalezas” internas de una organización.

En opinión de Wheelen y Hunger (2007), la matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas que, de otro modo, los decisores de una empresa o unidad de negocio no considerarían.

Tomando en consideración lo anterior, se entiende que la matriz FODA es una herramienta o instrumento estratégico, que permite analizar de manera externa e interna los elementos que conforman la empresa; esto con el objetivo de identificar y analizar de manera exhaustiva los factores de la organización y establecer las bases sobre las cuales se trabajará en el desarrollo de un plan, que permita maximizar las fortalezas y estar preparado para aprovechar las oportunidades, y a su vez; reducir el impacto de las debilidades y amenazas.

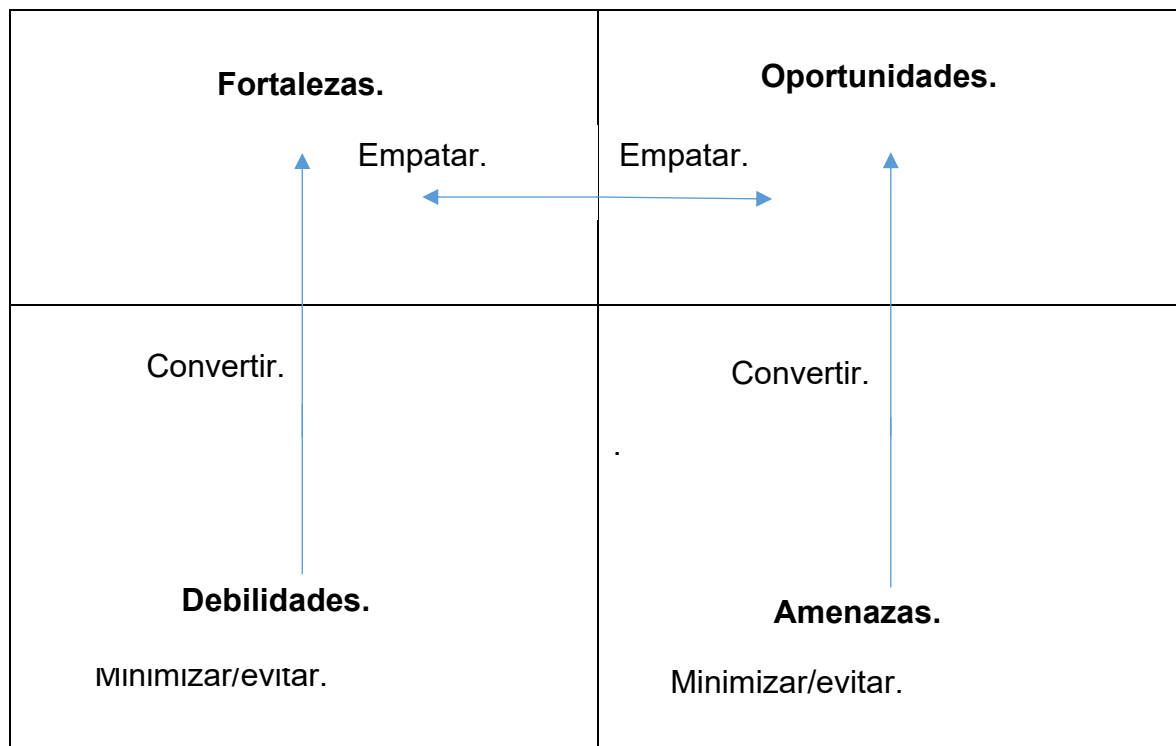
Para lo cual se debe hacer un análisis tanto interno como externo; cada uno se enfoca en áreas específicas, pero ambos tienen el mismo propósito, proporcionar información relevante, veraz y oportuna para otorgarle a la empresa las herramientas necesarias para eliminar, corregir errores, anticiparse y aprovechar oportunidades, brindar estabilidad económica o administrativa y hasta crear una ventaja competitiva.

- a) Análisis Interno: este se realiza bajo un enfoque introspectivo de la empresa, requiere de un alto grado de objetividad e imparcialidad, para poder establecer los elementos fuertes que conllevaran al logro de objetivos; y de igual forma detectar las limitantes que entorpecen y obstaculizan el cumplimiento de las metas y objetivos.
- b) Análisis Externo: Este requiere un panorama más amplio, hacia el exterior; en el que intervienen las condiciones o circunstancias del mercado; detectar las situaciones favorables, en el momento adecuado, puede representar beneficios; y percibir las

negativas, proporcionara la oportunidad de estar preparado para evitar, reducir o minimizar el impacto negativo para la empresa.

El formato del análisis FODA es el siguiente:

Figura 2 Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia con base en Ferrel y Hartline (2012).

1.7.2. Matriz de crecimiento de ANSOFF.

Otra de las herramientas importantes y que puede ser de gran utilidad, al momento de realizar el análisis de la empresa, de su cartera de productos y servicios y el mercado en el cual se encuentra inmerso es sin lugar a dudas, la matriz Ansoff; la cual ofrece un panorama general, que arrojará información útil para el desarrollo de las estrategias y la elección y puesta en práctica de las mismas.

Espinoza (2015), la matriz Ansoff, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico.

Esta es también conocida como matriz producto/mercado; es una herramienta utilizada para identificar oportunidades de crecimiento de las unidades de negocio, la información que arroja dicho análisis otorga un panorama para la toma de decisiones sobre las opciones de inversión a largo plazo.

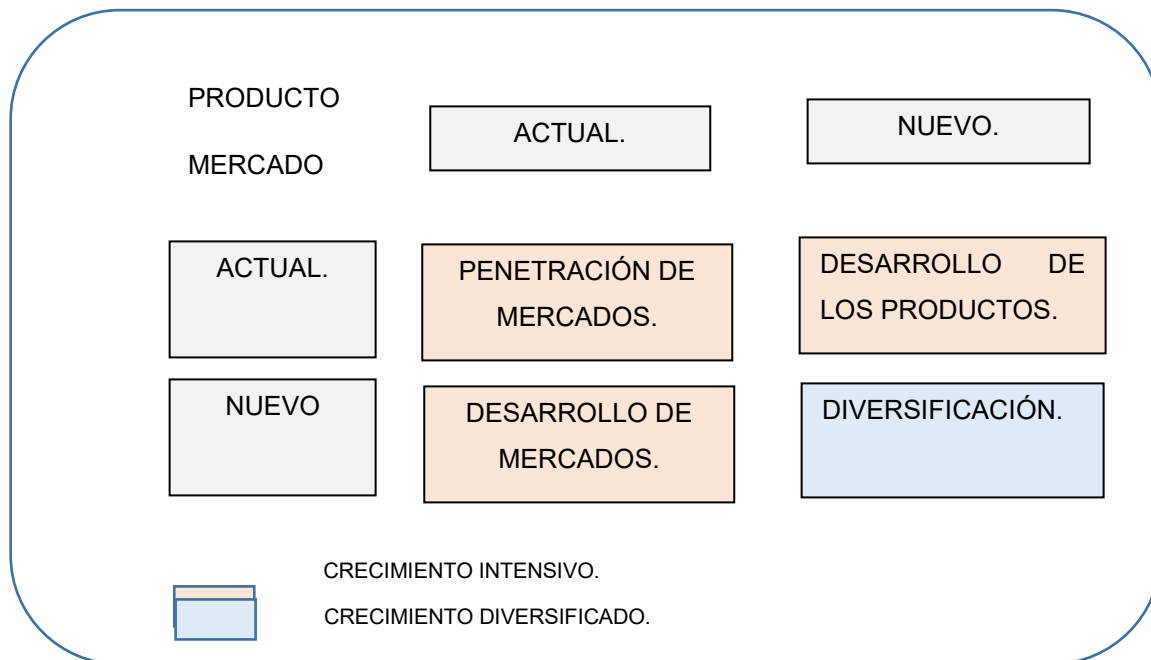
Espinoza (2015), es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

Existen momentos cruciales y determinantes en el ciclo de vida tanto de los productos y servicios, de los mercados y hasta de las empresas; que van desde invertir, reinvertir, renovarse, incursionar en nuevos mercados, consolidarse, en fin; las áreas de oportunidad pueden ser distintas; pero todas requieren ser estudiadas y analizadas para tomar la mejor decisión.

Espinoza (2015), la Matriz Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado con base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado se obtienen cuatro cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir; ya sea la estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

Esta matriz se representa de la siguiente manera:

Figura 3 Matriz de Crecimiento de ANSOFF



Fuente: Elaboración propia con base en Manuera y Rodríguez (2012).

Cada uno de las estrategias que surgen de este análisis tiene una función particular para la empresa y representan algún tipo de riesgo; por ello la importancia de ser objetivos.

1.7.2.1. Estrategia de penetración de mercados.

Su objetivo es generar un incremento en el consumo de los productos o servicios actuales, en los mercados actuales; para lograrlo se pueden realizar acciones como: ventas cruzadas, promociones y publicidad.

Esta es quizá la opción más viable, dado que el margen de error es mínimo; los esfuerzos están dirigidos a un segmento conocido y se trabaja con los productos y servicios actuales.

Para lo cual se puede hacer uso de algunas de las siguientes opciones:

a) Aumento del consumo por los clientes/usuarios actuales.

- Mayor unidad de compra
- Menor vida útil del producto
- Nuevos usos del producto
- Incentivos económicos para aumentar el consumo

b) Captación de clientes de la competencia mediante:

- Publicidad
- Promoción

c) Captación de no consumidores actuales.

- Esfuerzo promocional dirigido a provocar la prueba
- Cambio de imagen y niveles de precios para acceder a nuevos segmentos de consumidores o usuarios.
- Nuevos usos del producto.

1.7.2.2. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados.

Plantea la opción de incursionar con los mismos productos y/o servicios en mercados desconocidos. Esto requiere un estudio de mercado para detectar opciones viables, de nuevos mercados geográficos o nuevos segmentos; o en su defecto, nuevos canales de distribución.

Los resultados de dicho análisis derivaran en la expansión regional, nacional, internacional, o en el uso de nuevos puntos de venta como lo son las ventas en línea o nuevos distribuidores.

Su finalidad es la venta de productos actuales en mercados nuevos; para lo cual se puede recurrir a:

a) Apertura de mercados geográficos adicionales

- Expansión regional
- Expansión nacional
- Expansión internacional

b) Atracción de otros sectores del mercado.

- Desarrollo de nuevas versiones, envasados dirigidos a otros sectores del mercado.
- Aperturas de nuevos canales de distribución.
- Publicidad en otros medios.

1.7.2.3. Estrategia de desarrollo de nuevos productos.

Esta estrategia se basa en generar las oportunidades para que la empresa incursione en el desarrollo de nuevos productos o servicios para los mercados en los que opera actualmente.

Tomando en consideración que los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, lo que hace lógico el considerar, ofrecer o diversificar los productos o servicios que se ofrecen de maneja cotidiana, implementar alguna modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas.

Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

a) Desarrollo de nuevos valores del producto.

- Modificaciones (de color, movimiento, sonido, sabor, olor, forma, modelo).
- Ampliaciones (Más fuerte, más largo, más grueso, valor extra).
- Disminuciones (Más pequeño más corto, más ligero).
- Sustitución (otros ingredientes, otro proceso, otra potencia).
- Remedado (otros patrones, presentación, componentes).
- Combinación (mezcla, surtido, montaje, fines, ideas).

b) Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas)

c) Desarrollo de nuevos modelos y/o tamaños.

1.7.2.4. Estrategia de diversificación.

Esta hace necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el principal objetivo de la Matriz de Ansoff, es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa.

Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que el último cuadrante marca una estrategia de diversificación.

Dependiendo del statu quo de cada empresa en el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que entraña un menor riesgo para su crecimiento.

La matriz recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar: en primer lugar, la penetración de mercados; segundo, el desarrollo de nuevos mercados; el desarrollo de nuevos productos y por último la diversificación. Como se puede apreciar en la aplicación de la Matriz de Ansoff, toda empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación.

Diversificación: La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimientos intensiva.

1.7.3. Matriz BCG

Díaz (1995), “la matriz BCG, toma su nombre de la organización internacional de consultoría empresarial Boston Consulting Group de los Estados Unidos; creadora del instrumento” (pág. 208).

Él cual se creó en la década de 1970 con la finalidad de ayudar a priorizar los recursos disponibles de la organización, otorgando información relevante para la toma de decisiones en cuestiones tales como: invertir, desinvertir o abandonar alguna unidad de negocios.

Es una matriz de crecimiento y participación, que permite analizar la posición estratégica de la unidad de negocio; consta de cuatro cuadrantes y en cada uno se proponen estrategias diferentes para dicha unidad de negocio representado por una figura o icono.

El eje vertical se emplea para definir el crecimiento del mercado mientras que el horizontal la participación del mercado.

Cada una posee características especiales y ofrece perspectivas sobre los productos o servicios en el segmento de mercado en el que participa; además de permitir generar estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Con base en este análisis se puede enfocar en los productos, servicios o unidades estratégicas de negocios a impulsar, eliminar, mantener y/o fomentar para lograr un óptimo crecimiento.

1.7.3.1. Unidad estratégica de negocios o producto Vaca.

En esta casilla se encuentran los productos o servicios de alta participación en el mercado, pero con poco crecimiento; es la que provee de efectivo y hace rentable la empresa.

En general tienen clientes frecuentes que ya forman parte de la cartera de clientes, y se mantienen fieles a la empresa, por lo cual los costos de marketing son bajos.

Generan efectivo suficiente para reinvertir rentablemente en sus propias operaciones, por lo tanto, ofrecen la oportunidad de apoyar a aquellas unidades estratégicas de negocios en las que se necesita invertir.

Son muy pocos los negocios o productos que arriban a esta posición luego de atravesar con éxito la competencia en la cuadrante estrella.

1.7.3.2. Unidad estratégica de negocio o productos Perro.

Se concentran aquellos que tienen poco crecimiento y poca participación; operan en industrias con bajas tasas de crecimiento, lo que las convierte en una fuente de pérdidas.

No es conveniente invertir mucho en estas unidades, porque no son rentables, lo recomendable es reevaluarlas y tomar decisiones objetivas sobre su eliminación.

1.7.3.3. Unidad estratégica de negocio o productos Estrella.

Los productos estrella tienen un alto índice de crecimiento y amplia participación de mercado, vale la pena considerar potenciarlas al máximo hasta convertirla en una vaca lechera.

Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en otras palabras, requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos.

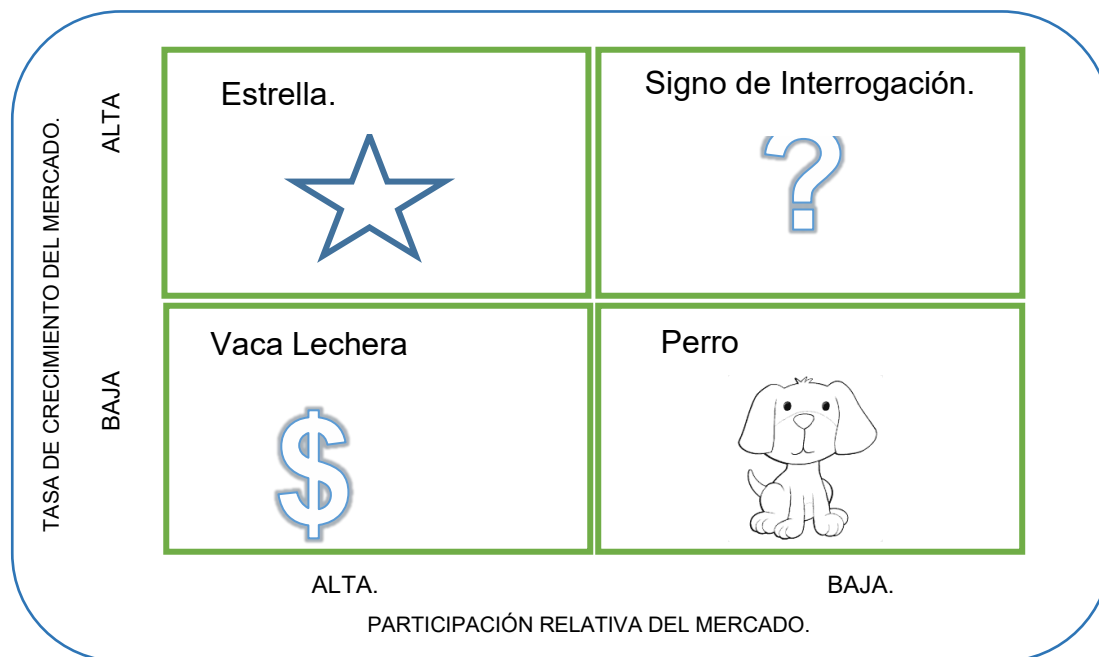
Más allá de las afirmaciones del Boston Consulting Group, en la estrategia a seguir deberá aplicarse el esquema de fortalezas y debilidades, a fin de evitar que el producto estrella se vea interrumpida o alterada, en su sendero que lo lleve hacia su transformación en Vaca Lechera.

1.7.3.4. Unidad estratégica de negocio o productos Signo de interrogación.

Los productos denominados signo de interrogación, son aquellos que tienen un gran crecimiento, pero poca participación en el mercado; por lo que requieren de estrategias que las ayuden a convertirse en estrellas o en el peor de los casos en un perro.

Por lo general, se trata de productos nuevos que requieren de una gran inversión, se hace necesario enfocar muchos recursos para mantener su participación dentro de la cartera de productos; lo que significa que serán los recursos generados por otros productos, los que lo mantendrán a flote. Como su nombre lo indica, es signo de interrogación, dado la incertidumbre sobre su futuro. Que puede ser el éxito o el fracaso.

Figura 4. Matriz BCG de crecimiento participación.



Fuente: Elaboración propia con base en Kotler y Armstrong (2013).

A su vez los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios o bien de productos muy importantes; Estas cuatro categorías no solo sirven para establecer las estrategias de marketing a aplicar; sino también, superponen elementos de análisis financiero, tales como generación y requerimientos de fondos según cada etapa del producto y es una redefinición del concepto tradicional del ciclo de vida del producto.

La clasificación de los productos o unidades estratégica de negocios según la tasa de crecimiento del mercado y sirve de indicador de atractivo del mismo; y la de participación relativa del mercado es usado para mostrar la competitividad.

Esta herramienta, proporciona la oportunidad de realizar un análisis de la posición ya sea del producto o de la empresa, dentro del sector o mercado en el que compete.

1.7.4. Las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de análisis estratégico y gestión que permite realizar un estudio de competencia de una empresa, a través del análisis de la industria o sector al que pertenece y diseñar la estrategia de negocio para que este sea rentable.

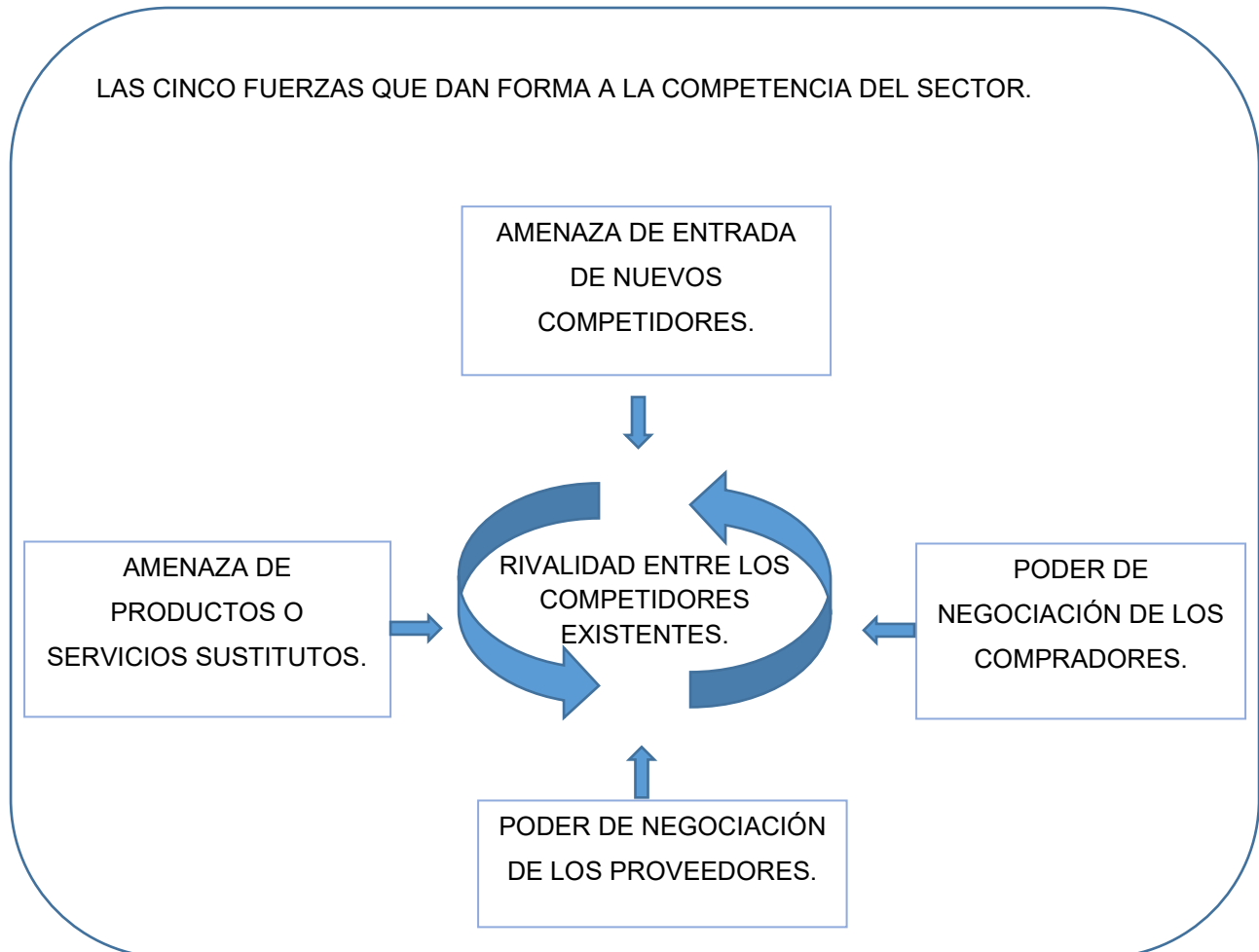
Lo recomendable es la elaboración de un plan de negocios previo a la creación de la empresa, el cual debe incluir el análisis de la competencia para tomar las decisiones correctas.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar las fuerzas de esta forma, permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, con base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Figura 5.- Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2008)

1.7.4.1. Rivalidad entre competidores.

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto, el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

1.7.4.2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto, al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

1.7.4.3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria, Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales, la entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

1.7.4.4. Poder de negociación de los proveedores.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios, además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

1.7.4.5. Poder de negociación de los consumidores.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc., cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

1.8. Conclusión de capítulo I

Este trabajo de investigación representa el esfuerzo por realizar un análisis de los factores externos e internos que afectan o intervienen en los procesos de la empresa que presta el servicio de reparación de vehículos en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Para lo cual fue necesario recurrir a la bibliografía existente sobre el tema, para usarla como guía y plan de acción a fin de evitar cometer la mayor cantidad de errores posibles; atendiendo las recomendaciones de los autores, expertos en el tema.

La palabra estrategia tiene un significado muy abstracto; puede atribuirse a un sinnúmero de tareas, además de ser empleada en diversas áreas y disciplinas; engloba muchas cualidades y tiende a ser subjetiva; por ello la importancia de buscar un consenso que permita usarla de manera adecuada.

Dentro de la información recabada se encontró que diversos consideran la necesidad de la empresa de cubrir algunos requisitos básicos para el sano desarrollo de sus actividades y que estas puedan tener o lograr el éxito.

Tal como lo recalca Mintzberg (1993) al escribir sobre el patrón o plan, el cual debe contener las metas y políticas de la empresa para que esta pueda a su vez guiarse por acciones coherentes; pero, como se podrá observar durante el análisis de la empresa, objeto de estudio, podrá percatarse que muchas de los requerimientos básicos, fueron subsanados mediante conocimientos empíricos y cualidades propias del fundador y del administrador.

Es innegable la importancia de la generación de estrategias para toda empresa y el papel que estas juegan al momento de buscar un lugar en el mercado o incursionar o sobresalir en el área de competencia.

A partir del estudio de las contribuciones realizadas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), la escuela de Diseño sobresale por la importancia que esta le atribuye al análisis de los factores internos y externos; es la autoevaluación, la autocrítica y la retroalimentación, la que aporta información valiosa para trabajar en el diseño de nuevos planes o actividades estratégicas que optimicen los recursos.

Como lo explican los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), lo importante no es solo la creación de la estrategia en sí, sino el implementarla y mejor aún será la información y el aprendizaje que deberá contribuir al enriquecimiento de la organización.

Podría considerarse que algunas de las cualidades plasmadas sobre la escuela empresarial han sido adaptadas a la empresa objeto de estudio, dado que las decisiones y la creación de las estrategias se centran en el directivo principal.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), mencionan la perspectiva personal e individual del líder y su visión sobre la empresa y el entorno.

Mientras que la escuela cognoscitiva, obliga a considerar las cualidades innatas, presentes en el empresario para lograr mezclar positivamente la dualidad de conocimiento/experiencia y obtener resultados favorables y satisfactorios.

Ahora bien; al adentrarnos en aspectos más técnicos, como lo es la planeación estratégica, se puede detectar por ejemplo: la falta de un plan de negocios, el cual nunca fue o ha sido plasmado, ni en sus inicios ni en la segunda etapa relevante; la empresa no ha estipulado ni su misión, ni su visión; tampoco tiene metas u objetivos o los valores que habrán de regir a la empresa; pero tienen principios muy estrictos sobre lo que es correcto, lo justo y lo legal; y se rigen por altos estándares morales.

Es importante que la empresa pueda establecer sus planes y proyectos a corto, mediano y largo plazo; para lograr un poco de consistencia sobre las bases para trabajar; consientes que solo aquello que se mide, se puede evaluar y mejorar.

Para ello, existen diversas herramientas de análisis que permiten realizar un diagnóstico; el cual ofrece un panorama sobre la situación real de la empresa con la finalidad de corregir errores, mejorar los procesos, localizar áreas de oportunidad y crear las condiciones favorables para la creación de las estrategias.

Dentro de las cuales las idóneas a percepción personal son: la matriz de análisis FODA el cual ofrece información relevante para la toma de decisiones para enfocarse en el

cumplimiento de las metas, objetivos y políticas establecidas; al realizar un estudio tanto interno como externo y poder determinar las implicaciones de estos en la empresa.

La matriz de crecimiento de ANSOFF, la matriz BCG y las cinco fuerzas de Porter; las cuales aporta datos relevantes, sobre la empresa, el entorno, la competencia y permite no solo la creación de estrategias, sino la toma de decisiones; la información veraz y oportuna puede significar una oportunidad única de éxito.

Capítulo 2

Análisis descriptivo de la microempresa objeto de estudio.

Este capítulo se centra en el análisis de la microempresa objeto de estudio; con la intención de recabar la mayor cantidad de información disponible sobre la forma en la cual se ha desempeñado a lo largo de su vida; para posteriormente clasificarla en aquella que resulte pertinente y relevante; y que permita identificar posibles áreas de oportunidad, que deriven en la creación de estrategias, para diseñar y crear ventajas que ayuden a incrementar la competitividad; proveyendo de herramientas para la realización de las actividades tanto operativas como administrativas de una manera eficiente.

Para lo cual resulta necesario remontarse a sus inicios, desde el proceso que llevo al señor Miguel Ángel Sánchez Uh, a tomar la decisión de convertirse en empresario.

2. Antecedentes

Con la intención de evitar algún tipo de confusión dentro del desarrollo de este trabajo; se definirán los personajes fundamentales. El señor Miguel Ángel Sánchez Uh, quien es el fundador de la empresa, a quien a partir de este punto se definirá como Propietario; mientras que, para referirse al Sr. Miguel Ángel Sánchez Pech, se mencionará como Administrador, a fin de hacer la lectura más práctica.

La empresa objeto de estudio tiene sus orígenes en la infancia del propietario, quien proviene de una familia numerosa y de escasos recursos; lo que fue un gran motivante tanto para él, como para sus hermanos, y empezar desde corta edad a realizar diferentes tipos de actividades, como salir a vender, limpiar lotes o hacer encargos de los vecinos, esto para apoyar a su madre a traer el sustento a casa.

Dado el nivel económico familiar; la madre del propietario no contaba con los recursos suficientes para enviar a sus hijos a la escuela; por lo tanto, solo cuenta con estudios de nivel básico; aun a pesar de esta limitante, siempre mostro una habilidad innata para los referentes a las matemáticas y pericia para actividades manuales.

En la adolescencia y con la constante de escasos de recursos económicos, se ve en la necesidad de solicitar a unos conocidos, permiso para ir por las tardes a aprender el oficio de mecánico, mientras aprende ayuda en la reparación de los vehículos y camiones que

acudían a solicitar el servicio, después de más de dos años de permanecer como ayudante en dicho establecimiento, descubre que; posee ciertas habilidades y destrezas para este oficio; lo que lo incita posteriormente de manera personal a interesarse más en esta actividad; para lo cual recurre a la bibliografía a su alcance desde libros, revistas especializadas en el ramo, además de buscar los consejos y sugerencia de las personas con más experiencia.

Años después y una vez que ha perfeccionado sus habilidades, consigue trabajo en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), como técnico en mantenimiento de maquinaria y equipo; pero al no contar con estudios, su salario era apenas lo suficiente para cubrir sus gastos personales.

La situación se tornó complicada, al contraer nupcias y ser ahora el responsable económico de su esposa, quien se dedica a las labores del hogar, y posteriormente con el nacimiento de sus cuatro hijos, lo que significó un incremento en las necesidades económicas de la familia; y, siendo él, el único proveedor; resuelve que tal situación exige la búsqueda de otra fuente de ingresos adicional a su trabajo habitual.

Es así como a mediados del año 1986, decide junto con su esposa, invertir en la compra de herramientas básicas para empezar a trabajar en su domicilio particular, después de concluir su jornada laboral en la SCT., ofreciendo sus servicios de reparación de vehículos; inicialmente solo a sus familiares, amigo y vecinos, los cuales jugaron un papel muy importante al ser estos quienes se encargaron de recomendar sus servicios, hasta llegar a tener una cantidad considerable de clientes asiduos.

El área física designada para dicha actividad tiene dimensiones de 5 metros por 3.5 metros, la cual corresponden a una parte de la entrada de su hogar, con la intención de no afectar la rutina de los vecinos; solo recibe de entre uno y dos vehículos por las tardes y los fines de semana, pero si la situación lo amerita, dada la naturaleza del servicio requerido, se veía en la necesidad de ocupar parte de la acera de su propiedad.

Continúa realizando esta actividad de manera informal hasta el año de 1990; Cuando por exigencias del gobierno federal y estatal le requieren a todos los pequeños comerciantes y

empresarios, inscribirse ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), bajo el régimen de pequeños contribuyentes; en el cual las obligaciones fiscales eran mínimas; pero ya formaban parte del patrón de empresarios o prestadores de servicios.

Cabe señalar que, el Taller esta dado de alta como Servicio Mecánico MASU; que corresponde a las iniciales del propietario, pero la empresa desde sus inicios ha sido y sigue siendo conocido por clientes y proveedores como Taller Mecánico Sánchez.

Conforme va pasando el tiempo y gracias al prestigio que se va ganando, tanto por el trato hacia los clientes, la calidad de su servicio y el guiarse apegado a principios éticos, le permitió ir adquiriendo poco a poco la capacidad económica para invertir en la adquisición de nuevas herramientas e ir haciendo adecuaciones en su área de trabajo.

El proceso para recibir los vehículos para reparación, consistía básicamente en acudir al domicilio del propietario y verificar si este tenía disponibilidad para atender al cliente o este debía regresar otro día; con la intención de evitar dichas situaciones, el propietario realiza el contrato de una línea telefónica física, la cual es empleada como medio para agendar cita.

Luego entonces la razón de ser de la empresa, y la finalidad por la cual fue constituida; es como respuesta a una necesidad y se convierte en una fuente adicional de ingresos; Además de ser el primer empleo informal para los demás miembros de la familia; adicional al hecho que los tres hijos varones del propietario tienen conocimientos sobre este oficio lo que ha permitido preservar de algún modo esto que podría considerarse como una herencia o conocimiento familiar.

2.1. Mercado

Dado los inicios de la empresa, y la forma en como ha sido administrada a lo largo de su vida; esta no tiene una idea clara del segmento de mercado al que quiere prestar sus servicios; se ha manejado a la inversa, es decir; son los clientes quienes lo eligen; en palabras propias del propietario fundador; al inicio solo atendía a conocidos, familiares, amigos y compañeros de trabajo; la mayoría de ellos personas adultas, contemporáneas del Sr. Miguel; y fueron estos quienes lo recomendaban e hicieron posible hacerse de nuevos consumidores, de diferentes edades y de diversos estatus económico; además de empezar a atender a los hijos de los clientes iniciales.

Dentro de las definiciones relevantes de mercado se encuentra la de los autores Kotler y Armstrog (2003), quienes consideran que “es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto” (pág. 14).

Luego está el proceso de división del grupo de consumidores que poseen características heterogéneas en pequeños subgrupos con características homogéneas; sería el primer paso para poder realizar la segmentación del mercado. Para posteriormente realizar un trabajo más profundo, considerando aspectos relevantes tales como la capacidad de compra de los clientes potenciales; la accesibilidad del servicio ofrecido en cuanto a la disponibilidad, el precio y la variedad del mismo; además de analizar los motivos de consumo que podría ser un factor determinante para establecer o definir el segmento de mercado cautivo o potencial.

2.2. Estructura administrativa y organizacional

La estructura administrativa es básicamente el sistema de las relaciones que se establecen dentro de una empresa u organización, de manera formal, con el objetivo de cumplir todas las metas planteadas, ya sea de índole económico, productivo o de conservación; dentro de su función principal, podría mencionarse la división del trabajo, mediante la implementación de mecanismos de control.

Pero, la realidad es que esta empresa no tiene definidos ni sus objetivos, y no parece tener un plan o una meta ni a corto, mediano o largo plazo, basa su trabajo en acciones rutinarias, confía en hacer bien su trabajo y que el pago de este sea suficiente para poder proveer de lo necesario a su familia, todo lo hace de manera empírica, a prueba y error; prestando atención en aprender de los errores.

La empresa se conforma única y exclusivamente por el propietario, y conforme sus hijos varones van creciendo, se incorporan al negocio familiar, ayudando a su padre en las tareas fáciles, como la limpieza del área de trabajo, limpieza y organización de las herramientas, etc.

Esto significa que, las tareas o actividades no están formalmente divididas, ni agrupadas y quien las coordina de manera informal es el propietario.

La microempresa no presenta una especialización del trabajo; aun a pesar de realizar actividades complejas y requerir apoyo en otras áreas.

Dada la falta de estructura formal de la organización, la falta de personal, y los recursos económicos; la departamentalización no es viable, la cadena de mando se centra en el propietario, que es quien toma todas las decisiones, es decir es centralizada, al no tener personal administrativo, ni operativo a su disposición, no hay estandarización de puestos, ni descripción de cargos.

Por lo tanto, se puede decir que maneja una estructura simple la cual se caracteriza por tener un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización.

A pesar de que en el taller se reparan todo tipo de vehículos, camionetas y camiones, el señor Miguel se especializa en la reparación de los vehículos Nissan Tsuru los cuales son los más comunes en el mercado en ese momento.

La industria automotriz se mantiene en constante evolución, el propietario se mantiene consiente que, para ofrecer un servicio de calidad, es indispensable procurar estar a la par; razón por la cual en la medida de lo posible asiste a cualquier invitación sobre cursos; los

cuales eran realizados por las refaccionarias, donde incluían la presentación de nuevos materiales, repuestos, herramientas; además de buscar información en libros, revistas especializadas, entre otros.

El proceso para solicitar algún tipo de servicio de mantenimiento o reparación, el cliente tiene dos opciones, hacer una llamada al teléfono fijo, el cual se encuentra dentro del domicilio particular del propietario o acudir directamente al establecimiento; pero como no se lleva un control o agenda de los trabajos previstos, el cliente debe dejar su auto y esperar o regresar al otro día.

En el proceso para el servicio de afinación mayor o menor, el mecánico le hace una lista al cliente sobre el material que será utilizado para que él lo compre o en su defecto solicita que sea el propietario quien se encargue de conseguirlas y una vez que este ha sido surtido, se procede a la realización del trabajo, se le da un tiempo estimado al cliente y este se presenta a la hora estimada y en caso de no haber concluido el trabajo debe esperar a que su vehículo esté listo; dado que el espacio es reducido, no se tiene un área designada como sala de espera.

Se informa al cliente que debe estar pendiente del kilometraje y las fechas para el próximo servicio, dependiendo si la unidad requiere el de afinación menor el cual es de seis meses o 7,000 kilómetros o para la afinación mayor que se debe realizar al año o a los 15,000 kilómetros; lo que ocurra primero.

Si el cliente requiere de un servicio de reparación, el tiempo estimado de valoración y diagnóstico es en promedio 30 minutos, el mecánico procede posteriormente a informar al cliente, quien debe permanecer durante todo ese tiempo en las instalaciones; después de eso le ofrece opciones para solucionar el problema, sobre las piezas y la calidad de las mismas, las condiciones de las garantías sobre el trabajo realizado, las piezas y el servicio en general. En este caso el cliente también recibe un tiempo estimado para regresar por su unidad y en su defecto debe esperar a que este se concluya.

Si no se consiguen las piezas necesarias para ofrecer el servicio, se vuelve a montar la pieza dañada y el cliente debe volver cuando tenga en su poder el reemplazo; si la unidad

no puede ser reensamblada debe quedarse bajo resguardo, lo que implica un espacio disponible menos.

En caso de detectarse algún otro problema o detalle durante la realización del servicio de mantenimiento y/o reparación, se le informa al cliente los riesgos y consecuencias que dicha situación pudiera generar y se deja a su consideración.

En el momento de la entrega del vehículo, el mecánico le entrega al cliente, las piezas dañadas, o reemplazadas, las notas de compra en dado caso de haber comprado algún material; la empresa solo recibe pagos en efectivo.

Ante la falta de algún sistema o proceso de seguimiento, el cliente debe estar pendiente de sus próximos servicios y solicitar espacio para ser atendido.

Dada la naturaleza informal en los aspectos administrativos básicos, la empresa solo otorga sus servicios a las personas físicas o morales que no requieran facturas, cotizaciones, presupuestos o notas de remisión.

2.3. Administración

Ahora bien, dada la falta de conocimientos referentes a los aspectos administrativos y fiscales, el administrador toma la decisión de contratar los servicios de un despacho contable, para la realización de los trámites a los que está sujeto como pequeño contribuyente; como lo son los pagos de impuestos, permisos y demás.

Con la idea de no complicar sus actividades operativas, dedicándole tiempo a los aspectos administrativos o para no verse en la necesidad de contratar a personal de planta que atienda esas situaciones debido a la falta de conocimientos al respecto, la empresa no emitía facturas y tampoco factura la compra de materiales o herramientas o hace ningún tipo deducción de impuestos.

El hecho de no emitir facturas según la percepción del propietario no tiene gran impacto económico, dado que es poco frecuente que sus clientes le soliciten facturas y en caso de requerirla, la empresa declinaba en la realización del servicio.

El hecho que la empresa no cuente con información financiera disponible, que permita obtener datos fidedignos, resulta necesario confiar en las estimaciones proporcionada por el propietario, quien estima que en promedio realiza al día de entre dos a cinco servicios por día; desde servicios de afinación mayor, afinación menor, servicio de cambio de bomba de agua, bomba de gasolina, cambio de balatas; entre otros. Cabe recalcar que las instalaciones designadas para la realización de dichas actividades son reducidas, aunado al hecho de no contar con personal, salvo el apoyo de los menores hijos quienes apoyaban en las actividades menos complejas.

2.4. La nueva administración de la empresa

Pero es necesario recordar que la empresa, tiene dos momentos históricos importantes, el primero que parte desde su creación en 1975 hasta el año 2007; periodo en el que se mantuvo bajo la dirección única del propietario el Sr. Miguel Ángel Sánchez Uh y la segunda etapa que parte del año 2008 hasta la actualidad en donde el Sr. Miguel Ángel Sánchez Pech, hijo menor del propietario se hace responsable de la empresa.

Es en este año el 2008, que, con motivo de la entrada en vigor del proceso de regularización de uso de suelo, en el estado de Quintana Roo; la autoridad le solicita al propietario que mude las instalaciones del Taller a otra zona o en su defecto que cierre operaciones; esto por cuestiones ambientales y las nuevas disposiciones de las instancias de gobierno; aunado al hecho de estar en un área reducida y rodeado de casas-habitación.

En este mismo año el propietario toma la decisión de ceder de manera informal el negocio a su menor hijo, el sr. Miguel Ángel Sánchez Pech, quien se hace cargo del negocio familiar hasta hoy en día.

Con la finalidad de dar cumplimiento a dichas especificaciones y requerimientos gubernamentales, se adquiere la propiedad marcada con el número 425, en el lote ocho, de la manzana 228 en la Avenida Maxuxac, de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, y se procede a adecuar el predio para la realización de las actividades propias del Taller Mecánico Automotriz.

Como administrador; el hijo menor toma entre las primeras decisiones fundamentales de la empresa, dar cumplimiento a todas las especificaciones y requerimientos establecidos por los tres niveles de gobierno; entre los cuales se puede destacar, la instalación de señalizaciones, instalación y mantenimiento de extinguidores, designación de un área de recolección de materiales y sustancias peligrosas, la firma de un convenio con una empresa para la recolección y manejo responsable de dichos residuos, se adquiere equipo de almacenamiento para las herramientas, como lo son estantes y lockers, además de designar áreas específicas para cada herramienta.

El administrador toma la decisión de invertir en la adquisición de dos escáneres y un interfaz, entre otros.

Aunque es de manera informal, el propietario otorga autonomía a su menor hijo, para la toma de decisiones, fungiendo solo como responsable ante las autoridades y tomando decisiones en algunos aspectos importantes.

Esta etapa podría considerarse como un parteaguas para la empresa, el nuevo administrador es una persona joven, con estudios a nivel superior; que, aunque no son enfocados al área administrativa, si tiene una visión más amplia y una apertura sobre los cambios en el mercado, las innovaciones tecnológicas, las estrategias de marketing y la necesidad de mantenerse a la vanguardia para ofrecer un servicio de calidad.

Esta etapa conlleva un gran esfuerzo y responsabilidad; para cumplir en primer lugar con las expectativas del propietario; y más importante aún, tomar las decisiones correctas para lograr la consolidación.

A lo largo del periodo de operaciones de la empresa, se tomaron buenas decisiones, a tal grado de mantenerse vigente; pero de igual manera el propietario reconoce que dejó pasar muchas otras oportunidades por no sentirse preparado económicamente o por desconocer aspectos administrativos.

La falta de dominio sobre los temas administrativos y legales, además de las obligaciones fiscales, el pago de sueldos y salarios; son algunas de las razones que el propietario afirma que le causaban incertidumbre; razón por la cual, nunca contrato personal.

Las actividades operativas propias del Taller, le impiden al administrador, enfocarse en los aspectos administrativos, o dar seguimiento de control a los clientes, proveedores, además de los compromisos fiscales y legales; lo que lo orilla a buscar ayuda; y siendo que esta microempresa es familiar, recurre a su esposa, la cual posee conocimientos sobre administración, al ser egresada de la Universidad de Quintana Roo, en la Licenciatura en Sistemas Comerciales.

Es a partir del año 2015 que empiezan a trabajar como equipo, realizando en primer lugar un análisis retrospectivo de la empresa; con la intención de conocer y establecer las áreas problemáticas, así como las de oportunidad que pudiesen no haber sido tomada en consideración.

Y ser capaces de establecer las bases sobre las cuales se fundamentarán los procesos y actividades la empresa; formulando en primera instancia la misión, visión y valores sobre los cuales se regirá la empresa, hasta el establecimiento de objetivos, metas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Siendo que, la principal función de la administración es el de fungir como un sistema de planeación, que obliga a llevar a la organización de los recursos disponibles de la empresa, y más importante aún, establecer la forma en la que estos serán empleados, con la intención de tomar decisiones correctas que conlleven a obtener los máximos beneficios a fin de cumplir las metas planteadas.

2.5. Análisis situacional del Taller Mecánico Automotriz “Sánchez”

La mejor forma de aprender de las situaciones pasadas y prepararse para los acontecimientos presentes y futuros, es llevando a cabo un análisis interno de la empresa e implementar mecanismos de medición que proporcionen información necesaria para poder realizar un proceso de retroalimentación.

2.5.1.1. Aplicación de las herramientas del diagnóstico empresarial

Este apartado corresponde a la aplicación de las herramientas de diagnóstico previamente estudiadas y que a consideración personal son las que mejor contribuyen con el objetivo de obtener información significativa y relevante, capaz de proporcionar una visión más amplia sobre el funcionamiento de la empresa y, en consecuencia, la oportunidad de vislumbrar tanto los problemas o situaciones poco favorables a las que se enfrenta, y prepararse para las áreas de oportunidad y afrontar las amenazas con un plan de contingencia; poder resarcir estas situaciones, mediante la mejora de sus procesos, aprovechando todo lo que está a su favor y controlar o eliminar aquello que entorpezca el correcto funcionamiento del negocio.

2.5.1.2. Aplicación de la Matriz FODA

Tal como lo mencionan los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), la matriz FODA surge en los años 60's dentro de la escuela de diseño como parte de la idea de realizar un análisis interno y externo de la organización y siendo esta escuela la precursora de términos como competencia diferenciadora o distintiva.

Al considerar que tanto los factores internos y externos tienen un impacto directo y por ende deben ser tomados en cuenta a fin de detectar los aspectos positivos y negativos; partiendo de dichos datos, es posible realizar un análisis detallado de la información la cual podrá emplearse para el desarrollo de las estrategias que permitan hacer eficiente el uso de los recursos, implementar mejoras en los procesos, innovar y tomar decisiones inteligentes en momentos cruciales.

Tal como lo menciona el autor Richard Rumelt (1997), es importante realizar una evaluación a las estrategias y corroborar que posean coherencia y consonancia con las metas, políticas y objetivos de las empresas; además de contribuir a la creación de una ventaja competitiva y sobre todo debe ser viable cuidando los recursos de la organización.

Procurando seguir las especificaciones y cumpliendo con los requisitos establecidos se procedió a recabar información mediante el proceso de observación de los procesos y el desarrollo de las actividades propias de la empresa; desde el proceso realizado para la recepción de las unidades, las relaciones con proveedores y consumidores, la forma en cómo se llevan a cabo las cuestiones administrativas, la toma de decisiones, etc.; para posteriormente verter la información obtenida en el modelo de la matriz FODA para el desarrollo de las estrategias pertinentes. Teniendo en mente que esta significa una concordancia entre la oportunidad externa y la capacidad interna.

Tabla 1 Matriz FODA realizado al Taller Mecánico Automotriz "Sánchez".

	<p>FORTALEZAS. F1.- Personal en constante capacitación. F2.- Buena relación con Clientes y Proveedores. F3.- Personal comprometido a ofrecer un servicio de calidad. F4.- Empresa reconocida. F5.- Cartera de Clientes.</p>	<p>DEBILIDADES. D1.- Poco personal. D2.- Espacio físico reducido. D3. Falta de equipo especializado para la reparación de los vehículos. D4.- Falta de conocimientos sobre administración. D5.- No emite facturas. D6.- Falta de equipo y mobiliario de oficina.</p>
<p>OPORTUNIDADES. O1.- Flota vehicular en aumento en la ciudad. O2.- Buena percepción de la empresa. O3.- Nuevos Clientes, (Empresas e Instituciones de Gobierno)</p>	<p>Estrategia. Fortaleza-Oportunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar campaña de marketing. (F2, O2, A1) 	<p>Estrategia Oportunidad-Debilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Contratar personal Operativo. (D1, O1, O3). <p>Estrategia Debilidad-Fortaleza.</p> <ul style="list-style-type: none"> Adquirir mobiliario y equipo de oficina. (D6, F5).
<p>AMENAZAS. A1.- Gran número de competidores formales e informales. A2.- Avances tecnológicos. A3.- Nuevos, permisos, regulaciones e impuestos en los tres niveles de gobierno.</p>	<p>Estrategia Fortaleza-Amenaza.</p> <ul style="list-style-type: none"> Invertir en capacitación. <p>(F1, A2, O1)</p>	<p>Estrategia. Contratar personal para el área administrativa. (D5, D4, O3, A1)</p>

Fuente: Elaboración propia

2.5.1.3. Aplicación de la matriz de crecimiento Ansoff

Resulta necesario recordar lo dicho por Espinoza (2015), al considerar esta matriz como una gran herramienta de estrategia empresarial y de marketing estratégico.

Y dado que la empresa objeto de estudio se encuentra en un proceso administrativo crucial, en el que se han establecido nuevos objetivos de crecimiento que respalda a Espinoza (2015), que escribió que esta herramienta solamente es útil si la empresa se ha fijado objetivo de crecimiento; ofreciendo la oportunidad de determinar la dirección estratégica.

Figura 6. Matriz Ansoff Aplicada al Taller Mecánico Automotriz “Sánchez”.



2.5.1.4. Aplicación de Matriz BCG

Esta matriz de crecimiento-participación, es empleada para recopilar información que ayude a la toma de decisiones; sobre invertir, desinvertir o abandonar alguna unidad de negocio; el objetivo es priorizar el uso de los recursos de la empresa.

(Maldonado, 2018), “se trata de una herramienta grafica para analizar la cartera de negocios de una empresa” (pág.93).

Tabla 2 Matriz BCG. Aplicada al Taller Mecánico Automotriz “Sánchez”.

<p style="text-align: center;">Estrella.</p> <p>Servicio de atención personalizado. (Incluye rescate de unidades, supervisión de traslado en grúa, reparación a domicilio).</p> <p>Intermediario con proveedores de refacciones y agencias automotrices.</p>	<p style="text-align: center;">Interrogación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajuste de Motores. • Modificación de Motores.
<p style="text-align: center;">Vaca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Afinación Mayor. • Servicio de Afinación Menor. • Cambio de Balatas. 	<p style="text-align: center;">Perro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de Bomba de Agua. • Cambio de Bomba de Combustible.

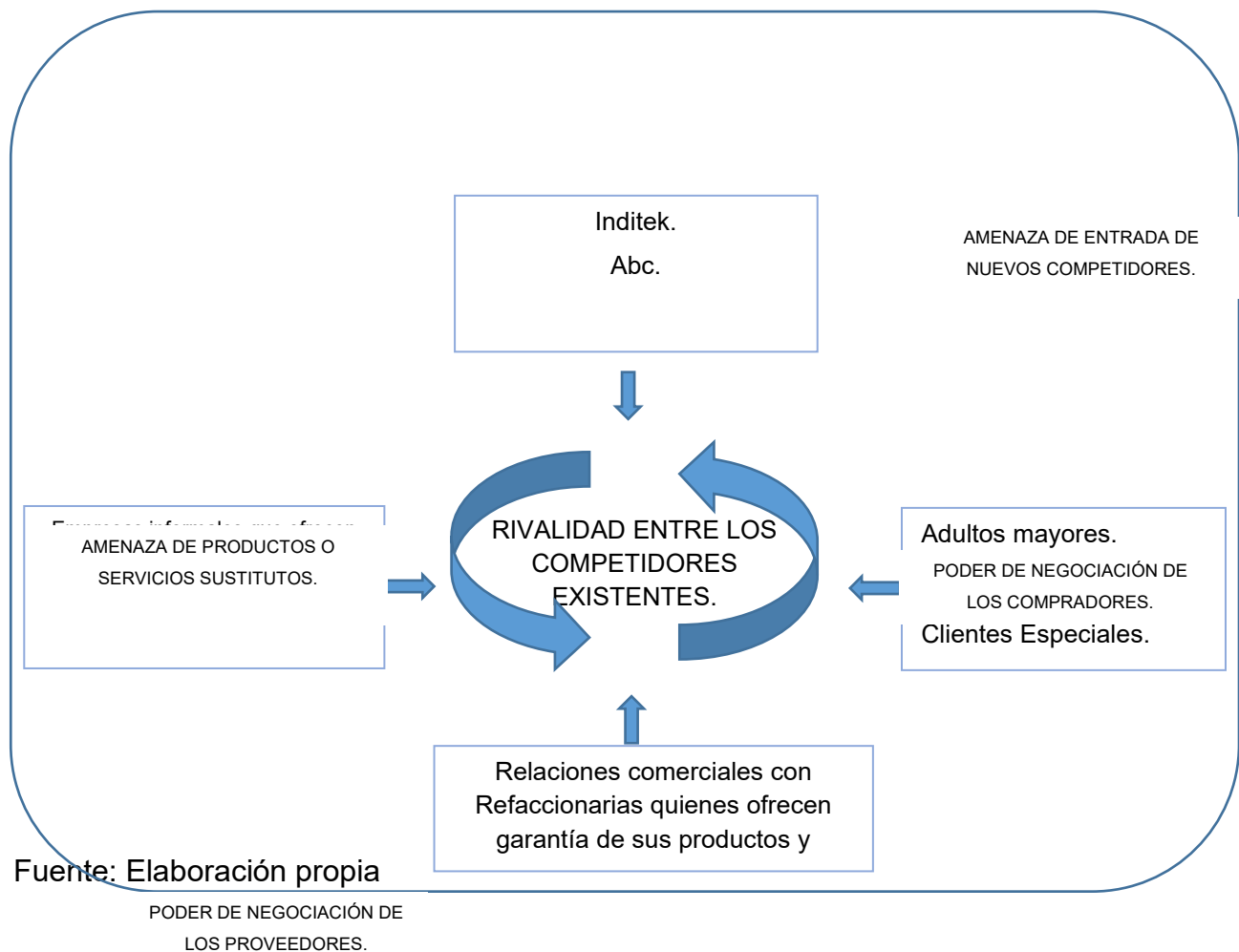
Fuente: Elaboración propia

2.5.1.5. Aplicación de las cinco fuerzas de Porter

El emplear esta herramienta de análisis y gestión estratégica tiene el propósito de conocer la posición de la empresa en el sector al que pertenece para desarrollar las estrategias que le permitan ser rentable.

A pesar de que se recomienda la elaboración de un plan de negocios previo, en el cual se incluya el análisis de la competencia; la empresa en cuestión se encuentra en una nueva etapa, que va acompañada de una nueva administración, nuevas instalaciones, nueva ubicación y nuevos equipos y herramientas; razón por lo que resulta lógico, realizar este análisis.

Figura 4 LAS CINCO FUERZAS QUE DAN FORMA A LA COMPETENCIA DEL SECTOR.



2.5.1.6. Conclusión del capítulo II

Para concluir este capítulo, el cual estuvo dedicado a recabar información sobre los inicios de la empresa objeto de estudio, su motivo y razón de ser, la forma en la cual lleva a cabo sus actividades, los procesos para la toma de decisiones, la forma en la cual organiza y administra sus recursos, las relaciones que desarrollo con clientes y proveedores; y el cómo, tanto el propietario como la empresa misma han lograron salir adelante y continuar laborando exitosamente.

Los inicios por los cuales se justifica la necesidad de incursionar como emprendedor, definitivamente juegan un papel importante, al representar la oportunidad de proveer a la familia de los recursos que le garantizara tener un estilo de vida moderado; lo cual definitivamente fue el motivante que le obligaba a racionalizar sus decisiones y prever situaciones desfavorables.

Aunque la empresa está debidamente dada de alta ante las autoridades; sus inicios están plagados de limitantes, algunos por la falta de conocimientos sobre temas de administración y contabilidad, y algunos otros por la falta de recursos económicos; sin embargo, el empresario ha mostrado a lo largo del tiempo poseer cualidades innatas; tal como lo menciona el autor Martinelli (1985), es la conducta propia del individuo la que contribuye a dotarlo de conocimientos inherentes a la dirección y gestión empresarial.

Aunque el mismo propietario reconoce que académicamente tiene algunas deficiencias, y que tomo algunas decisiones no del todo favorables, también tuvo algunos buenos aciertos que permitieron a la organización consolidarse, hasta llegar a ser una empresa familiar de segunda generación.

Teóricamente podría considerarse que esta empresa ha logrado salir de la media de la cual se escribe en los libros, conscientes de que siempre hay una excepción a la regla; por ejemplo, la falta del establecimiento de la misión, visión, valores, la falta de un plan de negocios, la inexistencia de metas y objetivos definidos y determinados. Aunque son muchos los emprendedores que iniciaron de manera similar; son solo algunos los que logran subsistir.

Lo importante es reconocer el momento crucial en el que se encuentra el negocio; en el cual las herramientas de análisis de diagnóstico juegan un papel importante, para la obtención de información interna y externa, pero; lo realmente significativo es la viabilidad de la implementación y puesta en práctica de las estrategias diseñadas como resultado de todo el estudio de la empresa.

La medición y seguimiento de dichas estrategias significara una retroalimentación exitosa.

Existen en el mercado diversas herramientas de análisis, que ofrecen una visión amplia de un aspecto en particular de la empresa y su entorno, las cuales no significan una gran inversión para las microempresas.

La primera intención es realizar un análisis objetivo, sobre los elementos que tienen o que participan ya sea de manera directa o indirecta en los procesos de la organización, sin importar si estos son de índole interno o externo; no se puede pensar en la empresa como un ente aislado; sino como parte de un gran sistema; sobre todo en estos momentos en los que la globalización es parte inherente de nuestras vidas.

El reto real consiste en el proceso para la recopilación de información, la depuración y clasificación de la misma; y ser objetivos al momento de determinar qué datos serán relevantes, esto con la intención de evitar sesgos, que pudieran afectar los resultados y que tendría repercusiones en la toma de decisiones.

Capítulo 3

Análisis estratégico de la microempresa objeto de estudio.

Este apartado se centra en la aplicación del método de estudio seleccionado para este trabajo de investigación; el cual tiene como objetivo, servir de guía y orientar la búsqueda de información, para su posterior análisis, clasificación y depuración; que culmine en la obtención de datos que sustenten y apoyen la toma de decisiones; como lo menciona el autor (Behar, 2008), La investigación es una búsqueda ordenada y sistemática de conocimientos. (pag.5).

Es mediante el desarrollo de dicho proceso, que el investigador se enfoca en la búsqueda de la solución más viable para dar respuesta a un problema determinado, procurando siempre ser objetivo para reducir el margen de error y en caso de ser posible anticiparse a situaciones futuras o en su defecto predecir situaciones desfavorables.

Para ello es necesario haber realizado una revisión de la información teórica disponible sobre el tema en cuestión, y conocer los diferentes métodos y técnicas que pueden ser empleados; para posteriormente elegir el que mejor se adecue a la situación y a las necesidades de la investigación.

Luego entonces, serán las características y peculiaridades del objeto de estudio, el que marcará la pauta a seguir; diseñando las actividades basando todo el trabajo de investigación en dar respuesta a las incógnitas planteadas.

3. Análisis estratégico de la microempresa objeto de estudio.

3.1. Metodología de investigación

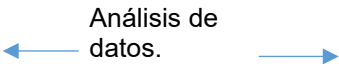
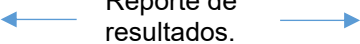
Como parte del proceso para la generación de conocimiento e información, es necesario establecer cuáles serán los criterios metodológicos que se emplearán para la realización del trabajo; con el objetivo emplear elementos que proporcionen confiabilidad y validez en el proceso de recolección de datos sobre la microempresa del sector mecánico automotriz.

Es importante recordar la postura de (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), quienes explican que “la investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva” (pág. 29); y establecen que estas pueden ser del tipo cuantitativas, cualitativas o mixtas, y será el investigador quien deba determinar cuál es la que se adapta mejor a las necesidades de su trabajo de investigación.

Cada una de las cinco etapas de los procesos de investigación tiene características que deben ser tomadas en consideración para la elección de la metodología que se empleara en el proyecto.

Tabla 3 Comparación de las etapas de investigación de los procesos cuantitativos y cualitativos.

Características cuantitativas.	Procesos fundamentales del proceso general de investigación.	Características cualitativas.
Orientación hacia la descripción, predicción y explicación. Especifico y acotado. Dirigido hacia datos medibles u observables.	Planteamiento del problema. ← →	Orientación hacia la exploración, la descripción y el entendimiento. General y amplio. Dirigido a las experiencias de los participantes.
Rol fundamental. Justificación para el planteamiento y la necesidad del estudio.	Revisión de Literatura. ← →	Rol secundario. Justificación para el planteamiento y la necesidad del estudio.
Instrumentos predeterminados. Datos numéricos.	Recolección ← →	Los datos emergen poco a poco. Datos en texto o imagen.

Número considerable de caos.	de datos.	Número relativo de casos.
Análisis estadístico. Descripción de tendencias, comparación de grupos o relación entre variables. Comparación de resultados con predicciones y estudios previos.		Análisis de textos y material audiovisual. Descripción, análisis y desarrollo de temas. Significado profundo de los resultados.
Estándar y fijo. Objetivos y tendencias.		Emergente y flexible. Reflexivo y con aceptación de tendencias.

Fuente: Elaboración propia con base en: (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En este caso en particular y dada la falta de información financiera disponible de la empresa a lo largo de su vida, es poco factible realizar un trabajo de investigación del tipo cuantitativo; por lo tanto, la opción por eliminación, sería una investigación cualitativa.

Este tipo de investigación hace posible la creación de relaciones directas con el objeto de estudio; ofreciendo una perspectiva más amplia, tanto de las relaciones y situaciones que se generan hacia el interior, como aquellas que surgen con los elementos externos del sujeto de estudio; en este caso, la microempresa de sector mecánico automotriz.

Lo cual no sería posible si se realizara el análisis de manera aislada, porque esto arrojaría información errónea y por consecuencia la toma de decisiones no tendría el impacto positivo que se espera para la empresa.

Los resultados arrojados de la investigación cualitativa suelen ser del tipo descriptivo por lo tanto permite al investigador construir y apoyar teorías futuras para investigaciones cuantitativas.

En relación a los estudios de caso, los autores (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), mencionan que estos son considerados como una clase de diseño similar a los experimentales, no experimentales y cualitativos.

3.1.1. Estudio de caso como estrategia metodológica

Existen diferentes métodos para la realización de los trabajos de investigación; pero, son las singularidades del objeto de estudio, la información disponible, las preguntas de investigación y la hipótesis planteada, lo que obliga a hacer una elección por eliminación del método que sea el idóneo para el trabajo.

Luego entonces, la mejor opción para llevar a buen fin, este trabajo de investigación e el estudio de caso; el cual como lo menciona (Katayama, 2014), “es el estudio de un fenómeno en particular donde se realiza un examen exhaustivo del objeto de estudio y a partir de este se construye el contexto social concomitante a él” (pág. 57).

También se puede apoyar dicha elección dada la información proporcionada por los autores (Escudero, Delfín y Gutiérrez, 2008); quienes rescatan la definición hecha por la oficina de contabilidad General de los EEUU la cual define que “un estudio de caso es un método de aprendizaje, que parte de un ejemplo complejo considerado como un todo en su contexto, y se basa en la comprensión en conjunto (holístico) de dicho ejemplo, a partir de una descripción y un análisis muy detallado” (pág. 8).

La mejor manera de entender la complejidad de algunos eventos específicos, requieren de un análisis y estudio general, en el que se incluyan todos los elementos que intervienen o interactúan directa o indirectamente con el suceso que causa la inquietud; para a partir de lo general, aterrizar en lo particular.

(Yacuzzi, 2005), Este tipo de investigación “estudia casos contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control y responde a preguntas de tipo “como” y “porque”” (pag.1). Estas dos incógnitas involucran todo el contexto que gira en torno al acontecimiento, que genera tal expectación y hace necesario el estudio del mismo, para entender o despejar las dudas sobre sus peculiaridades.

El estudio de caso representa como ya lo ha mencionado (Escudero, Delfín y Gutiérrez, 2008), “una herramienta muy útil de hacer investigación, ya que permite tener como resultado un enfoque holístico de una situación o evento en estudio, lo cual concede al

investigador un abanico muy amplio de posibilidades para abordar un problema de investigación” (pag.10).

La justificación para el uso de la investigación cualitativo y el tipo de estudio de caso en este tipo de investigación se establece bajo la premisa de que los resultados de la generalización basado en la inferencia estadísticas, que caracteriza a la investigación cuantitativa; no siempre se adapta a las condiciones y situaciones que caracterizan a las organizaciones, sus diferentes contextos y en las diferentes etapas de su vida.

Las organizaciones

(Hernández-Polito, Astudillo y Lezama, 2010), “Esto es, que hay requerimientos para analizar y entender a profundidad cada “caso” emergente en la administración de las organizaciones” (pág. 3).

(Hernández-Polito, Astudillo y Lezama, 2010), “El estudio de caso, es pertinente como método consistente de investigación, particularmente cuando se requiere una investigación con enfoque holístico y con profundidad situacional” (pág. 6).

3.1.2. Características

(Saavedra, 2017), menciona que “al ser un método cualitativo de investigación no busca generalizar sus resultados a toda la población que reúna las características del caso estudiado, ni trata de estudiar muestras representativas -pirobalísticas y aleatorias- “(pág. 74).

Las características y las bondades que ofrecen los estudios de tipo cualitativos son tan diversas que abarcan, desde el hecho que cada una de las situaciones o fenómenos que se presentan son analizados profundamente de lo particular a lo específico; además de que la investigación se realiza en el ambiente natural, observando las situaciones en tiempo real para evitar sesgos en la recolección de la información; se le atribuye un significado a la

información que se obtiene de los datos y dado que no se establecen estadísticas, todo está sujeto a la subjetividad del investigador.

El estudio de caso emplea como medio para la obtención de la información; (Escudero, Delfín y Gutiérrez, 2008); “dos fuentes de evidencia: la observación directa y la entrevista con individuos involucrados en dichos eventos” (pág. 9).

(Katayama, 2014), “el enfoque cualitativo muestra las intenciones y las subjetividades de los propios sujetos sociales, permitiendo así, la comprensión de los propios sujetos en sus contextos, de una lógica de lo complejo” (pág. 80).

Tabla 4 Enfoque de la investigación cualitativa.

Características.	Proceso.	Bondades.
Explora los fenómenos en profundidad.	Inductivo	Profundidad de significados.
Se conduce básicamente en ambientes naturales.	Recurrente	Amplitud
Los significados se extraen de datos.	Analiza múltiples realidades subjetivas.	Riqueza interpretativa.
No se fundamenta en la estadística.	No tiene secuencia lineal.	Contextualiza el fenómeno.

Fuente: Elaboración propia con base en: (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Cuando se realiza un trabajo de investigación con el método cualitativo, los datos recabados pasan por un proceso de análisis e interpretación que parte de lo general a lo específico y siendo que la cantidad de factores y situaciones que se suscitan, son abundantes y no siempre son repetitivos o constantes; hace imposible establecer escalas para calificarlos o asignarles algún valor.

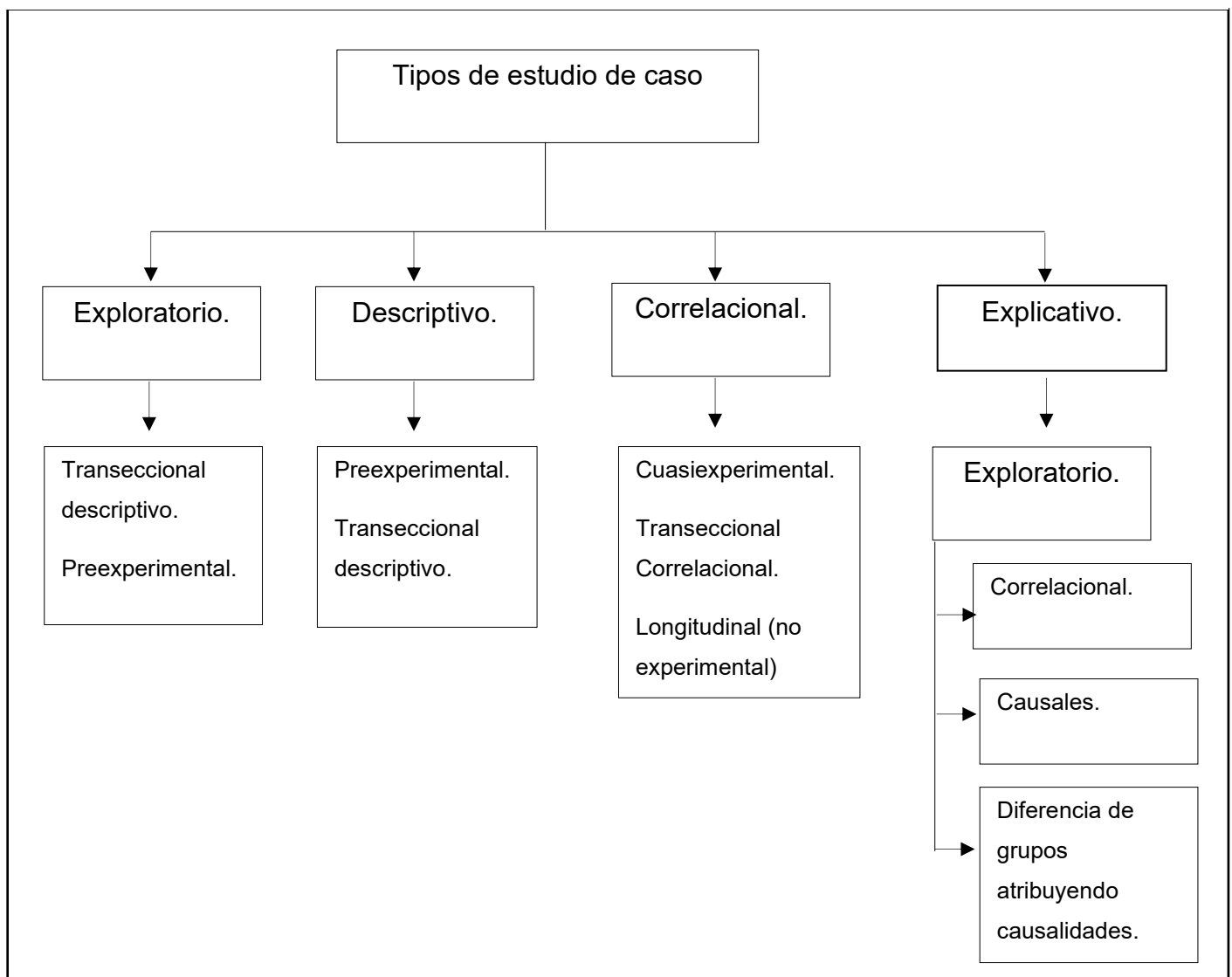
(Hernández, Fernández y Baptista, 2010), “El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pag.49).

La importancia de estudiar los fenómenos en su ámbito natural, tiene soporte con la sentencia hecha por (Katayama, 2014), quien escribe que; “en la generalización cualitativa se da un subjetivismo metodológico y una generalización holográfica” (pág. 76).

3.1.3. Diseño de investigación

Este trabajo se enfoca en el análisis interno y externo de la empresa objeto de estudio, con el propósito de recabar información que permita analizar la efectividad de las estrategias que ha implementado a lo largo de su trayectoria; y establecer si es factible desarrollar nuevas estrategias que contribuyan a la competitividad de la misma; con la finalidad de dotarla de las herramientas que le permitan permanecer en el mercado.

Tabla 5 Correspondencia entre tipo de estudio y diseño de investigación.



Fuente: Elaboración propia con base en: (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

(Hernández, Fernández y Baptista, 2010), “la investigación cualitativa, o sus características, requiere de muestras más flexibles. La muestra se va evaluando y redefiniendo permanentemente” (pág. 396).

Una vez que se ha definido el tipo de estudio que mejor se adapta a las necesidades de la investigación y de las fuentes de información disponibles sobre el objeto de estudio, se empieza a delimitar un poco más para mantenerse enfocado en dar respuesta a las preguntas de investigación.

(Hernández, Fernández y Baptista, 2010), “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 80).

Ahora bien, siendo que el interés de este trabajo es la de realizar un análisis a fin de conocer y entender la forma en la que la microempresa del sector automotriz Sánchez ha laborado en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, y como ha logrado mantenerse vigente por más de treinta años; además de evaluar las estrategias que ha implementado en el transcurso del tiempo y contribuir de algunas forma a mejorarlas, adaptarlas o diseñar nuevas que vayan acorde a las nuevas necesidades del mercado y a las cualidades y características de la empresa en el momento actual.

3.1.4. Técnicas y/o instrumentos de recopilación de información.

Una parte importante de todo trabajo de investigación es sin duda, el método que será empleado para el estudio, para lo cual es necesario tener los objetivos claros y la hipótesis a la que habrá de buscársele una respuesta; teniendo claro, lo que se desea obtener, el paso lógico es determinar las herramientas que serán empleadas para dicha tarea.

(Katayama, 2014), “los instrumentos a emplear en los estudios cualitativos deben permitir datos para establecer el porqué, el cómo y la motivación del actuar de los sujetos sociales” (pág. 80).

Siendo que la investigación cualitativa, tiene como objetivo un análisis profundo, de un fenómeno en particular, en el cual las estadísticas no son una opción para establecer conclusiones generales; dicho tipo, se acopla más a las particularidades de la empresa objeto de estudio; el cual se centrará en la técnica de observación y grupos de discusión; lo que hace necesario estar presente durante el desarrollo propio de las actividades de la empresa, en las diferentes áreas.

(Katayama, 2014), escribe sobre la naturaleza que involucra la recolección de datos en la investigación del tipo cualitativa, mencionando que esta parte de lo complejo y dinámico del mismo contexto, los cuales pueden ser de origen interno, externo y en algunas situaciones inesperados. Esta podría ser quizá una de las mejores cualidades del estudio de caso.

Lo anterior es con la intención de comprender las variables que forman parte de las diferentes situaciones a estudiar, así como las interacciones que surgen en consecuencia; al observar el desarrollo de los eventos de manera natural, sin intervenir, ni involucrarse directamente para no afectar o modificar los resultados.

Al ser este tipo de estudio del tipo inductivo; será posible establecer una explicación más general, ya que no se limita a situaciones específicas; analizándolo como un todo y; así como las diferentes relaciones que se suscitan entre las partes.

Para el proceso de recolección de los datos el autor (Katayama, 2014), contempla tres instrumentos principales: La entrevista en profundidad, historia de vida y grupos focales.

Fue necesario establecer contacto con las personas encargadas de la empresa, para plantearles la propuesta de trabajo y conseguir la autorización para poder realizar visitas y estar en contacto directo tanto con el propietario como con el administrador.

Como lo menciona (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), una vez que se ha realizado el planteamiento del problema de investigación, se debe proceder a internarse en el ambiente inicial para poder explorar el contexto en el que se desarrollan las actividades de interés, y determinar la viabilidad del ingreso para conseguir la autorización para estar presente y observar la forma en la trabajan habitualmente.

Una vez que se logró tener la autorización, se realizaron visitas esporádicas a modo de establecer relaciones con los involucrados y conocer los aspectos importantes y fundamentales para la empresa, y para realizar un primer análisis general y un panorama del funcionamiento de la organización.

En las primeras visitas, se pudo observar que el administrador trabaja solo y es quien realiza prácticamente todas las actividades operativas de la empresa, desde la recepción de la unidad, el diagnóstico, la compra de las refacciones y aditamentos, las reparaciones mecánicas de los autos, hasta el cobro y entrega de los vehículos.

El propietario se encarga de los aspectos legales toda vez que la empresa está a su nombre; y aunque no participa directamente en las actividades, tiene voz y voto en las decisiones de la organización.

Emplean los servicios de un despacho contable, que es el encargado de apoyarlos en la parte administrativa, realizando el pago de los impuestos y realiza el trámite y pago de los diferentes permisos; requeridos por las diferentes instancias.

Ahora bien, la observación e interpretación de los sucesos, definitivamente es un gran proveedor de información; pero es necesario complementarlo, para enriquecer el trabajo de investigación y delimitar la información; es decir después del primer contacto y del estudio de lo general, habrá de enfocarse en lo específico.

El autor (Katayama, 2014), escribe sobre la entrevista en profundidad definiéndola como “una interacción dialógica, personal y directa entre el entrevistador y el sujeto estudiado. Se busca que el sujeto exprese de manera detallada sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema” (pág. 80).

En este mismo sentido (Katayama, 2014), infiere en la existencia de una guía general que permite al entrevistador y el entrevistado se mantengan enfocados en el tema o problema que se desea analizar, y aunque no es un instrumento estandarizado, puesto que es necesario que se desarrollen de acuerdo al sujeto que se está estudiando; las cuales pueden ser: estructuradas, semiestructuradas y abiertas.

Para este caso en particular se empleará la entrevista a profundidad de tipo estructuradas, en las cuales como lo menciona (Katayama, 2014), “los temas de la entrevista y las preguntas a formular acerca de cada tema están totalmente especificados y el entrevistador no puede salirse de ellas” (pág. 81).

En entrevistas con el propietario, se le cuestiona sobre su nivel de estudios y sus conocimientos en lo referente a la administración, planeación, marketing, computación y contabilidad; a lo cual menciona que no tiene conocimientos específicos sobre administración, planeación o contabilidad; pero que después de estar al frente de su empresa por tantos años, fue inevitable para él inmiscuirse en esos temas aunque solo de manera superficial, además de que le absorbe demasiado tiempo y no se enfoca en lo que él considera más importante, que es la parte operativa; en lo referente al marketing, considera que no es necesario y que no considera que sea una buena inversión, nunca ha realizado ningún tipo de publicidad de su negocio.

Al preguntarle cual fue la solución para lo referente a lo administrativo y la contabilidad; menciona que para eso fue necesaria la contratación de ayuda externa, de un despacho contable, sobre todo para evitar multas y requerimientos.

La brecha generacional se hace evidente, al escuchar su respuesta sobre el uso de computadoras, lo cual no considera que sea un problema muy grande; para después recapitular y añadir que; eso le ha valido perder algunos clientes y no poder ofrecer sus servicios a las instituciones de gobierno o empresas privadas, que solicitan la facturación de los servicios o que piden demasiados tramites como lo son los presupuestos o los oficios de diagnóstico; por lo que por mucho tiempo se limitó a trabajar única y exclusivamente con los clientes que pagaran en efectivo y que a lo máximo solicitaran nota de remisión.

Con respecto a su nivel de estudio o preparación académica; menciona que él proviene de una familia de bajos recursos y de una familia grande por lo que solo le fue posible estudiar el nivel básico, viéndose en la necesidad de trabajar desde pequeño, pero que siempre tuvo inquietudes para la mecánica, lo que lo llevo a empezar a trabajar en un taller, y de manera paralela, leía revistas, libros y cuestionaba a los conocidos que tenían algún nivel de

conocimientos del tema, al percatarse que poseía habilidades para este trabajo, se concentró en asistir a cualquier curso disponible relacionado, lo cual le valió, varios certificados y reconocimientos en el ramo.

Al retomar el tema del marketing y describirle la opción del desarrollo del plan de medios; mantiene una postura conservadora, en cuanto a la forma en la que trabajan, las relaciones que ha logrado establecer con sus clientes, con sus competidores directos y con los proveedores; considera que la ética con la que realiza su trabajo le ha valido conservar a sus clientes por tanto tiempo; enfatizando que se ha encargado de inculcar los mismos principios a su hijo quien es el ahora responsable de la empresa familiar.

En cuanto al número de clientes que tiene la empresa, desconoce el número exacto, dado que nunca ha llevado un control o bitácora de trabajos realizados, pero que en promedio atiende de tres a cinco vehículos por día; dadas las dimensiones reducidas del área designada dentro de la propiedad de su domicilio particular, además de que solo trabaja el, con apoyo de dos de sus hijos.

Al indagar sobre si en algún momento considero la opción de contratar personal para el área operativa; el propietario muestra cierto recelo, argumentando que, por el momento son autosuficientes para atender al número de clientes y que podría ser complicado lidiar con personal ajeno a su familia, además de las implicaciones y responsabilidades legales que ello implica.

Al entrevistar al administrador sobre su nivel de estudios y sus conocimientos sobre administración, planeación, marketing, computación y contabilidad, este platica que es técnico en actividades acuáticas y que su perfil académico es el turismo, habiendo estudiado el profesional asociado en turismo alternativo en la Universidad de Quintana Roo; por lo que tiene conocimientos generales sobre todos esos temas; pero que no es algo en lo que le gustaría enfocarse.

El dedicarse a la empresa familiar fue su segunda opción; contrario a su padre muestra una mayor disposición hacia el cambio, considerando la incorporación de nuevas tecnologías, como una buena opción; la implementación del plan de medios, le parece interesante para

captar nuevos clientes, consiente de esta nueva forma de hacer negocios y de hacerse presente en el mercado.

Sobre si se ha planteado la contratación de persona personal operativo y administrativo adicional, confirma que es algo que ha estado considerando desde hace algún tiempo, con la intención de reducir su carga de trabajo personal, y que además les permitirá ofrecer un mejor servicio.

Con respecto a la pregunta sobre el nombre fiscal de la empresa y su nula relación con el nombre con el que se ha dado a conocer la empresa desde sus inicios; ambos coinciden que, así es como los clientes iniciales los empezaron a llamar, y que fue algo que se fue arraigando, al grado de no relacionarlos con su nombre comercial; cosa que les ha creado algunas situaciones, al ser el apellido Sánchez, bastante común en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Posteriormente y como parte del plan de trabajo para dar cumplimiento a la estancia profesional, se asignaron 96 horas de trabajo continuo, que abarco del 14 de enero al 30 de abril del 2019; para el análisis de cada una de las áreas de la empresa, para lo cual se establecieron actividades y objetivos para las diferentes áreas.

ÁREA	TIPO DE INTERVENCIÓN	ACTIVIDADES PROGRAMADA	PRODUCTOS O RESULTADOS ESPERADOS
Administrativa.	Análisis Situacional.	1.- Análisis de la situación actual de la empresa.	Detectar áreas factibles de mejora y/o implementación de procesos que permitan optimizar recursos y resultados.
Operativa.	Manual de Procedimientos.	2.-Definir las funciones. 3.-Elaborar un diagrama de flujo para cada una de las funciones.	Determinar la eficiencia y eficacia de los procesos actuales para valorarlos y diseñar estrategias para su mejora u optimización.

Mercadotecnia.	Plan de Medios.	4.- Diseño de la imagen corporativa. 5.- Elaboración del plan Social de Medios. 6.-Implementación del plan de Marketing	Se diseñará el logo de la empresa para a partir de él, diseñar estrategias de marketing en diversos medios de comunicaciones digitales disponibles.
Proveedores.	Manual de Procedimientos.	7.- Establecer los pasos realizados en el proceso. 8.- Elaborar un diagrama de flujo para el proceso de vinculación con proveedores.	Establecer vínculos que proporcionen a la empresa convenios. (crédito, garantías, políticas de devolución)
Recursos Humanos.	Situación actual del personal de la empresa.	9.- Análisis de los pros y contras para la contratación de personal.	Diseñar el proceso para el reclutamiento y selección del personal.

Después de presentar este primer plan de trabajo, fue necesario presentar la propuesta por separado tanto al propietario como al administrador; para explicarles detalladamente cada una de las actividades planteadas, el impacto e injerencia de cada una, además de despejar sus dudas, pero también para conocer su postura y posteriormente se realizó una reunión en conjunto para la aprobación de las propuestas.

El propietario sigue mostrando un poco de recelo, pero cede la toma de decisiones al administrador, y solo pide que se le mantenga informado sobre todo lo que se trabaje y se tome en cuenta su opinión.

3.1.5. Procedimiento de aplicación.

Para el análisis de la microempresa del sector mecánico automotriz, se aplicó la observación y las entrevistas informales con los involucrados directos en las actividades

propias de la empresa, para poder conocer su opinión y punto de vista sobre las propuestas planteadas al inicio y la selección y puesta en marcha de las estrategias desarrolladas.

Además de mantenerse en contacto directo para resolver dudas e inquietudes; respetando siempre las opiniones y decisiones tanto del propietario como del administrador del Servicio Mecánico Sánchez.

3.1.6. Procesamiento y análisis de la información.

Para este paso, se recurrió a las anotaciones, resultado de las visitas y entrevistas con el propietario y el administrador, además de que pidieron participar directamente en el proceso del análisis de las herramientas de diagnóstico seleccionadas, lo cual fue muy enriquecedor y denoto su nivel de compromiso, su disponibilidad y sus expectativas por las estrategias desarrolladas, la implementación y el resultado de las mismas.

El trabajo en conjunto fue un tanto complicado; se tuvo que lidiar con la subjetividad y la perspectiva de cada uno, sobre todo al momento del análisis de las debilidades y las áreas de oportunidad; Pero al final fue posible llegar a un consenso y establecer las bases sobre las cuales se desarrollarían las estrategias.

3.1.7. Presentación de Resultados.

A partir del análisis y la aplicación de los diferentes modelos elegidos, se procedió a trabajar en el desarrollo de las estrategias para someterlas a aprobación y autorización para la implementación de las mismas; Lo primero sobre lo que se trabajó fue la creación del logo, tomando en consideración que este sería la base sobre la cual se centraría la mayor parte de las propuestas.

El logo elegido, se usará en las estrategias de marketing para el plan de medios en los medios de comunicación digital elegidos, también formara parte de toda la papelería de la empresa; como lo son los presupuestos, los oficios de diagnósticos y las notas de remisión.

También se usó en el diseño de la convocatoria para la contratación de personal operativo y administrativo.

3.2. Estrategias implementadas en la empresa.

Este es un momento crucial para la organización, en el cual se requiere de la visión de las personas a cargo, y de su disponibilidad para trabajar sobre los aspectos detectados durante la aplicación de las herramientas de diagnóstico en las diferentes áreas y procesos.

La retrospección es el primer paso cuando se tiene la intención de mejorar, de aprovechar los recursos materiales y humanos disponibles, vislumbrar las oportunidades y trabajar sobre las debilidades y amenazas tanto internas como externas.

En ocasiones, es necesaria una perspectiva más objetiva; la ayuda externa, ofrece un panorama más amplio sobre las situaciones actuales y futuras.

3.2.1. Estrategias planteadas con la Matriz FODA.

En respuesta a la aplicación de la matriz FODA y a las estrategias que resultaron de este; el encargado reconoce en primera instancia la necesidad de atender y subsanar algunas de las debilidades detectadas; al considerar que le brindaran la oportunidad para ofrecer un servicio más eficiente.

Empezando por contemplar la adquisición de mobiliario y equipo de oficina como una inversión y no como un gasto; además de mostrar apertura sobre el uso de las redes sociales como una forma de impulsar la empresa; así como, lanzar una convocatoria para la contratación de personal capacitado, para realizar las actividades operativas y administrativas propias de la empresa.

El administrador considero prioritario atender o dar solución a las debilidades detectadas dentro de la organización como lo son:

- La adquisición de equipo y mobiliario de oficina entre los que podríamos mencionar equipo de cómputo, archiveros, estantes y Lockers para las herramientas y accesorios de trabajo, sillas; (D6, F5).
- Contratación de personal operativo; (D1, O1, O3).
- Adquisición de equipo especializado para reparación de los vehículos; toda vez que los modelos más recientes son más complejo y más delicado; (D6, F5).

- Contratación de personal administrativo que se encargue de la elaboración de presupuestos, elaboración de facturas, control de la agenda y darle seguimiento de control a los vehículos; y atención de clientes y proveedores; (D5, D4, O3, A1).

Dentro de las fortalezas, se recalcó el hecho de ser una empresa reconocida, que ha logrado mantenerse por un periodo largo; pero la realidad es que no se posee nada emblemático, que permita la diferenciación, a tal grado que, el nombre o razón social, no coincide con el nombre con el que es identificado por los clientes y proveedores, nunca ha hecho publicidad, ni rotulado el inmueble. Lo que resulta en el hecho inevitable de requerir una imagen; (F2, O2, A1).

Buscando la identidad que representara los principios de la empresa, se trabajó en la creación de la imagen corporativa; buscando un poco de formalidad y creando familiaridad con los clientes y proveedores.

Existen en la ciudad de Chetumal un gran número de empresas formales e informales dedicadas a la reparación mecánica automotriz; lo que motiva a buscar ser identificados y diferenciados de la multitud, ofreciendo servicios de calidad con la meta de crear una diferenciación significativa, que se vea reflejada en la preferencia de los servicios otorgados por el Taller Mecánico Automotriz Sánchez.

Se diseñó el logotipo, dado que la empresa carecía del mismo y este es indispensable para el desarrollo de toda la estrategia en torno a una imagen de asociación con la empresa.

La firma de diseño gráfico Visible Logic Inc., dice: “Un logo es un símbolo gráfico que representa a una persona, una compañía o una organización.

Para la elección del logotipo, se presentaron algunas propuestas, siendo la elegida por el propietario y el administrador la siguiente:



Ilustración 1 Logotipo de Taller automotriz "Sánchez"

Posterior a la elección del logo, se empezó a trabajar en el desarrollo de una estrategia de marketing; con la finalidad de adaptar el uso de las mega tendencias a la empresa, para valorar el impacto del uso de las mismas; (F2, O2, A1).

Se creó una página web, en la plataforma de Wix, la cual contiene la descripción de la empresa, los servicios que ofrece, la ubicación, medios de contacto y demás; el cual se complementó con el desarrollo de un blog como medio para hacer llegar a los usuarios información relevante.

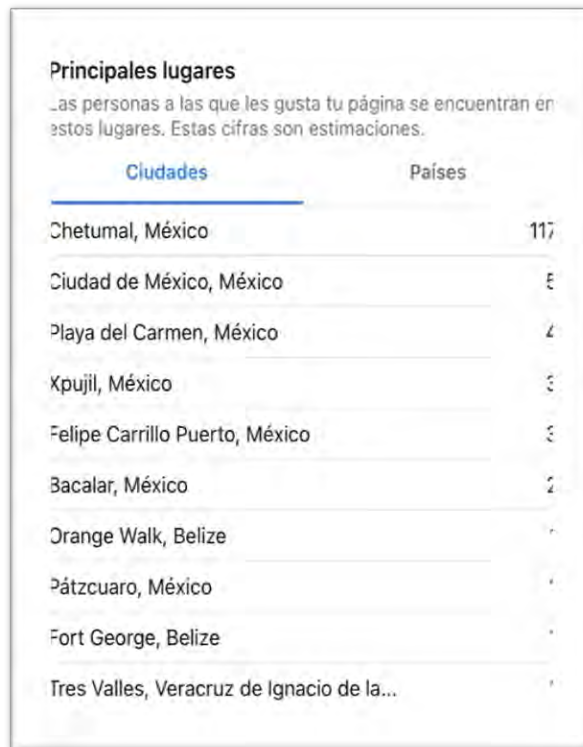
Además de una página en Facebook de la empresa, la cual se alimentó con información relevante como consejos de cuidados, para lo cual se elaboraron plantillas mediante el uso de la aplicación canva.com, haciendo uso de la psicología del color, con información específica y apoyada con imágenes.



Ilustración 2 Estadísticas de la página de Facebook del taller



Ilustración 3 Tipo de público captado



Y para complementar, se generó una cuenta de la empresa en Instagram, con la intención de incrementar el impacto de la empresa en las redes sociales más relevantes.

Todas estas herramientas fueron de utilidad para lanzar la convocatoria para la contratación de personal y dar inicio al proceso de reclutamiento y selección para la contratación de personal operativo y administrativo; (D1, O1, O3).

Éste es sin duda un proceso importante, que consiste en atraer a los posibles candidatos e iniciar el proceso de selección; para ello es indispensable que el perfil de puestos, la descripción de actividades y todas aquellas características o necesidades del puesto sean especificadas y estén bien delimitadas.

La adopción del uso de las Tics en la empresa está lo suficientemente justificada, al ofrecer una oportunidad de crecimiento, no solo en lo que respecta a lo económico, permitiendo acceder a ese sector de mercado, que hasta el momento se encontraba fuera de la cartera de clientes, sino que además permitirá ofrecer un servicio de calidad

y ser más eficientes; además de permitir un monitoreo y retroalimentación de las redes sociales, captar nuevos clientes y en constante interacción con clientes, proveedores, gobierno y demás instancias pertinentes para el desempeño de dicha actividad económica.

Es importante no asumir que el simple hecho de hacer uso de las tecnologías de la información y comunicación, suponen un éxito inmediato ni garantizado; son más bien herramientas disponibles que aportaran beneficios con su uso correcto.

Sin dudo ofrecen un sinfín de opciones de uso y posibilidades, en este sentido las autoras Saavedra García y Tapia Sánchez (2013), mencionan algunas de las áreas de oportunidad que las TIC proporcionan. “Las necesidades que pueden ser cubiertas por el enfoque “on demand” son: Mejorar el retorno de la inversión, agilizar la toma de decisiones, outsourcing, o reducir el riesgo operativo”.



**TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ.
SÁNCHEZ.**

**SOLICITA:
MECÁNICO(A) EN REPARACIÓN DE AUTOMÓVILES Y CAMIONES.**

Sexo: Hombre o Mujer.

Edad: de 18 a 40 años



Formación Académica: Secundaria o equivalente mínimo.
Carrera Técnica en Mecánica.

Experiencia: 1 año.

La Convocatoria cierra el 15 de Mayo de 2018.

los detalles de la convocatoria pueden ser consultados
en: pedrazanick.wixsite.com/tallersanchez

Interesados Enviar su C.V. al Correo Electrónico:
tallersanchezchetumal@gmail.com

Ilustración 4 Flyer de contratación del Taller "Sánchez"

Tabla 6 . Áreas y tareas digitalizables en las Pymes.

Articulación de la empresa con:	Tareas digitalizables	Beneficios.
Clientes	Gestión de pedidos. Facturación. Control de clientes. Historial de pedidos. Información sobre productos disponibles. Localización de clientes potenciales.	Más canales de comunicación. Menores costos de transacción. Ampliar horario de atención. Mayor gestión. Reducción de costos de factoraje. Compartir información. Interacción constante. Estado de las operaciones en tiempo real. Mejor gestión de inventarios.
Entre áreas o departamentos.	Comunicación entre áreas. Seguimiento del ciclo de producción. Área de diseño. Planeación de producción. Control de inventarios. Gestión de mantenimiento de maquinaria y equipo. Reportes de personal. Control de calidad. Contabilidad. Nómina.	Mayor fluidez de la información. Contacto permanente. Reducir costos de transacción. Mayor uso de la base de conocimientos. Estado de las operaciones en tiempo real.
Proveedores.	Gestión de pedidos. Facturación. Control de proveedores. Historial de pedidos. Información sobre productos disponibles. Localización de nuevos proveedores.	Más canales de comunicación. Menores costos de transacción. Horario de atención. Mayor gestión. Reducción de costos de factoraje. Compartir información. Interacción constante. Estado de las operaciones en tiempo real. Mejor gestión de inventarios.
Sector Financiero.	Postulación de créditos. Transferencias. Manejo de capital.	Localizar mejores formas de financiamiento.
Gobierno.	Ventanilla única. Programas de apoyo. Asesorías. Regulaciones sobre el sector. Impuestos. Información sobre trámites.	Ventana de oportunidades. Atención más rápida. Información sobre trámites.

Fuente: Elaboración propia con base en Saavedra García y Blanca. (2013)

Por el giro de la empresa objeto de estudio; las tecnologías no solo son importantes, sino que se han vuelto indispensables para la realización de la actividad principal, que es la reparación mecánica automotriz; razón por la cual para hacerle frente a la amenaza

detectada referente a los avances tecnológicos en el área operativa; se hizo una revisión de los escáneres disponibles en el mercado para elegir aquellos que no solo estuvieran dentro de las posibilidades económicas de la empresa, sino que resultaran la mejor inversión.

3.2.2. Estrategias planteadas, derivadas de la Matriz de crecimiento de ANSOFF.

Para dar respuesta a la estrategia de penetración de mercados y con ayuda de la creación de la página de Facebook, la cuenta de Instagram y la página web, en la plataforma de Wix, se publicito la empresa y los servicios que ofrece, además de permitir estar en contacto directo tanto con los clientes actuales como con clientes potenciales.

Se modificó el sistema de atención a los clientes; quienes ahora tienen nuevas formas de contactar a la empresa y agendar cita para solicitar los servicios, ya sea por medio de la página de Facebook, llamada telefónica y/o por medio de la aplicación de WhatsApp.

El desarrollo de nuevos mercados ha sido posible gracias a la adquisición de equipo de cómputo y a la contratación de personal administrativo; con lo que no solo se dio solución a una de las debilidades detectadas; sino que, permitió acceder a otro segmento de mercado; al estar en posibilidad de emitir facturas, además de poder trabajar con aquellas empresas privadas y públicas que requieren como parte de las condiciones administrativas, realizar presupuestos, informe de diagnósticos e informe desglosado del servicio prestado a la unidad.

Se han iniciado relaciones con diferentes instituciones públicas en los tres niveles de gobierno; como el gobierno del estado, el sistema para el desarrollo integral de la familia del municipio de Othón P. Blanco, la Procuraduría Federal del Consumidor, la Comisión Federal de Electricidad y empresas privadas como Televisa, Grupo C y D, Arquitectos S 33, entre otros; a los cuales la falta de equipo de cómputo, y el desconocimiento del uso de la tecnología y de las actividades administrativas, hacían inaccesibles dichos clientes.

La adquisición de dos rampas de servicio y dos compresores, ha hecho posible agilizar algunas de las actividades diarias; las cuales eran realizadas de manera manual; dicho equipo, además de optimizar el proceso, otorga una imagen vanguardista a la empresa.

También se crearon alianzas estratégicas con dos empresas de alineación y balanceo, un hojalatero y un electromecánico; para ofrecer servicios complementarios; como respuesta a la estrategia de desarrollo de nuevos productos.

Además de ofrecer fungir como intermediarios con proveedores de diferentes partes de la república, para la adquisición de refacciones; toda vez que las compañías ofrecen garantías especiales a las empresas y manejan políticas diferentes para clientes frecuentes.

De igual forma se iniciaron tratos como una distribuidora de aceite de motor sintético y aceite de motor convencional; para comprar por tambo; estas son algunas opciones de diversificación relacionada.

En cuanto a la diversificación se plantea la opción de invertir y ser socios de una escuela de Taekwondo; buscando ser el distribuidor de la academia Guerreros en cuanto al equipo de protección que incluye: el dobok (uniforme), peto, careta, protectores para antebrazos, protectores para empeines, protectores bucales, protector genital; se está trabajando en el diseño del logo de la escuela, para la venta de playeras para los alumnos y los padres de familia; esto como parte de una opción de diversificación conglomerada.

3.2.3. Estrategias Planteadas en la Matriz BCG.

La adquisición de maquinaria y equipo especializado, aunado a la contratación de personal operativo; ha permitido realizar el servicio de afinación mayor, afinación menor y cambio de balatas con mayor eficiencia; además de reducir los tiempos y cumplir con los compromisos; estos son los productos que generan más flujo de efectivo.

Dentro de los productos interrogación se encuentran el ajuste de motores y la modificación de motores; estos requieren mucha inversión de tiempo y de personal; aun a pesar de ser productos que tienen precios altos, no son redituables; aunado al hecho de que las

unidades deben quedar bajo resguardo por tiempo ilimitado, lo que representa la pérdida de espacio físico disponible.

Las unidades estratégicas de negocio estrella, son servicios que incluyen complementos que proporcionan respaldo a los clientes en cuanto a sus unidades y la garantía que se les ofrece. Lo cual ha sido posible de llevar a cabo, gracias a la disponibilidad de personal, el equipo y los recursos económicos.

En cuanto a los productos perro, estos son indispensables lo que obliga a mantenerlos en la lista de servicio.

3.2.4. Estrategias Planteadas con el Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Para afrontar la amenaza de entrada de nuevos competidores; se invirtió en la compra de las dos rampas, dos compresores, instalación del sistema de tuberías para los compresores, pistolas de impacto, personal capacitado, compra de tres escáneres y una interfaz; para ofrecer servicios de calidad y ser capaces de cubrir la necesidad de atender a la mayor cantidad de marcas de vehículos.

En cuanto a la amenaza de servicios sustitutos, como lo son las empresas informales; se le proporciona al cliente, garantía sobre los servicios proporcionados, por ejemplo; en caso de fallo de la pieza se le realizar el reemplazo sin costo adicional, si su unidad queda varada, se asiste a su rescate, etc.

El poder de negociación de los consumidores a lo largo de los años que la empresa ha laborado, ha creado relaciones con algunos clientes; ofreciéndoles a estas ciertas consideraciones sobre todo si pertenecen al grupo de adultos mayores, como, por ejemplo; acudir a su domicilio por la unidad, o en caso de dejar su unidad en el taller, se le brinda el servicio de traslado, etc. Ahora con las empresas con flotillas; se reciben las unidades, aun en horarios y días inhábiles; y en caso de requerirlo, se les brinda servicio foráneo., la empresa ha logrado establecer relaciones comerciales con las principales refaccionarias de la ciudad; quienes le ofrecen garantías sobre las piezas adquiridas, autorizan el cambio de piezas o devolución de efectivo en caso de no ser las adecuadas.

3.2.5. Conclusión capítulo III.

Es intención de este trabajo de investigación, la recopilación de información fidedigna y relevante, mediante la aplicación de diferentes herramientas de diagnóstico para la racionalización de la toma de decisiones; sobre todo para la creación de estrategias.

Es la intención tanto del propietario como del administrador, que la empresa sea capaz de continuar ofreciendo sus servicios; y muestran un claro interés por mejorar aquellos aspectos que limitan su consolidación.

Uno de los más grandes retos en estos casos es contar con la disponibilidad y apertura por parte del empresario, para realizar el análisis interno; el cual puede tocar fibras sensibles, tomando en consideración que se hará una acrítica constructiva hacia el trabajo de toda su vida en el cual el lado emocional interfiere con la objetividad.

En este sentido la aplicación de las diferentes herramientas seleccionadas, tales como la matriz de análisis foda, la matriz de crecimiento de Ansoff, la matriz de BCG y las cinco fuerzas de Porter; revelaron aspectos importantes que sugieren algunas oportunidades favorables y situaciones que requieren intervención a fin de evitar consecuencias adversas.

Dicha información se convierte en la materia prima para la generación de las estrategias, aunado a los recursos disponibles y el compromiso del empresario para invertir en la consolidación de su negocio.

Capítulo 4

Conclusión general

4. Conclusión

Para concluir este trabajo de investigación y después del análisis realizado; es posible emitir una opinión con respecto a los objetivos planteados al inicio, en cuanto a la incógnita de, si las estrategias que la empresa implemento anterior a este análisis, le habría permitido ser competitiva; la respuesta lógica seria decir que no, pero la realidad es que de alguna manera fue capaz de afrontar las adversidades y mantenerse vigente a lo largo de estos más de treinta años; aunque no fue capaz de explotar sus opciones, tuvo algunos muy buenos aciertos que le han permitido ser constantes.

A pesar de las adversidades que la microempresa ha debido afrontar, ha sido capaz, no solo de lograr sus objetivos, optimizando el uso de sus recursos y aprovechando sus ventajas internas; sino que, además, desarrollo mecanismos que le permitieron sobrevivir y no ser parte de las estadísticas negativas.

Las estrategias que de manera empírica se realizaron podrían ser consideradas como parte de la escuela de diseño tal como lo menciona Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), dado que esta se enfoca en el análisis interno y externo para la toma de decisiones; las cuales involucro la identificación del problema real, mediante un análisis objetivo a manera de retrospectión; para recopilar información veraz y oportuna, sobre la cual se basaron algunas decisiones importantes para la empresa.

En cuanto a los fundamentos que sustentan el análisis de la estrategia desde una perspectiva administrativa; se cuenta con bibliografía amplia sobre el tema por lo que se puede inferir que esta es apoyada por algunos autores importantes como: Henry Mintzberg; quien describe a la estrategia como el plan que contiene las metas y políticas y que además sirve de guía para las acciones a ejecutar.

Michael Porter que la describe como un cumulo de actividades que conllevan a proporcionarle a la empresa una posición estratégica.

José Ángel Maldonado la describe como la búsqueda de un plan que permita el desarrollo o creación de una ventaja, que le permita a la empresa crecer y expandirse.

En cuanto al diagnóstico realizado, este fue enriquecedor y fue posible detectar áreas de oportunidad para la empresa, aunado al hecho de la disponibilidad del administrador y el apoyo del propietario para el aprovechamiento de las mismas.

Dada la importancia que tienen las microempresas en el desarrollo económico de cualquier sociedad, resulta fundamental apoyarlas y, sobre todo, proporcionarle los elementos necesarios que le permitan seguir siendo parte activa de las actividades económicas de su región; al grado de que ésta se vea en la necesidad de generar nuevas fuentes de empleo y que además sea capaz de aumentar la competitividad y la productividad.

La evaluación interna de la empresa, objeto de estudio, arrojó información valiosa, y fue posible desarrollar estrategias para cada una de las opciones detectadas, para determinar las estrategias que se deberán implementar para mejorar su competitividad.

Después de este primer paso, las tareas subsecuentes se tornan más complicadas, en las que podría ser fácil caer en la trampa del optimismo y la subjetividad. Los datos recabados son importantes pero la interpretación y valor que se le atribuya a estos, afectara la toma de decisiones; entonces, es vital mantener una perspectiva clara de lo que se pretende lograr.

El diseño o generación de las estrategias, es un proceso que implica desarrollar o crear un patrón o plan de acción; para dar cumplimiento a los objetivos y metas fijadas por la empresa; y más importante aún, las actividades y los recursos que habrá de asignarse a cada uno de dichos procesos con el único objetivo de coadyuvar a lograr el éxito.

Sin importar el tipo de estrategia desarrollada, lo indispensable es que esta logre plantear una respuesta al: que se quiere lograr y la forma en la que se llevara a cabo.

entonces, los cambios tecnológicos y la globalización son aspectos que no se pueden perder de vista, ni asumir que se puede laborar al margen de estos, las nuevas necesidades de los clientes obligan a alinearse a la forma de hacer negocios. Procurando en la medida de lo posible no quedar rezagado o volverse obsoleto por la continuidad de los avances en cuanto a tecnologías o a las nuevas tendencias sobre la demanda de los servicios.

En definitiva, contar con el respaldo de la información obtenida mediante el análisis y la aplicación de las herramientas de diagnóstico, fueron una guía importante para toma de decisiones.

Dentro de los mayores desafíos a los que debe hacer frente es la visión del empresario; tal como se ha mencionado con anterioridad, el hecho de contemplar los cambios como parte de una inversión; para mejora y optimización de los procesos; en comparación a considerarlos como un gasto; podría considerarse como una fortaleza indispensable para poder trabajar directamente en la busca de la creación de la tan anhelada ventaja competitiva.

Es dicha resistencia al cambio o la incertidumbre del mercado volátil, lo efímero de las circunstancias, los constantes cambios tecnológicos, las nuevas formas de hacer negocios, la falta de apoyos económicos por parte de las instancias de gobiernos; la cuales, aunadas a las deficiencias propias de los empresarios o emprendedores, lo que limita el proceso evolutivo de las microempresas. Son sin lugar a dudas, muchos los aspectos que influyen y repercuten en el correcto desarrollo de las actividades propias de las empresas.

Pero, de igual manera, son otras situaciones que convergen positivamente; para ofrecer opciones viables para que, quienes estén dispuestos a trabajar en sí mismos, en sus organizaciones, logren cumplir satisfactoriamente sus metas y objetivos; lo importante es mantenerse enfocados y consistentes, que los riesgos son una probabilidad; y que lo que se busca es reducir los riesgos o minimizar las pérdidas.

Es el deseo de esta búsqueda de mejoras continuas, de nuevas opciones y mejores procesos, que contribuyan con la empresa para incrementar su nivel de competitividad, el punto de partida para trabajar y dotarla de los elementos necesarios para la optimización de sus recursos y la implementación de estrategias competitivas.

La empresa y sus competidores coexisten; y es la personalidad, cultura y valores de estos, los que se reflejan en la forma en como su organización trabaja. Lo cual se vuelve una firma del líder, presente en la toma de decisiones, en la generación de las estrategias, en cada

una de los aspectos concernientes al negocio; que podría considerarse el sello particular de la escuela empresarial descrita por los autores de safari a la estrategia.

El desarrollo e implementación de las estrategias es como el último paso de la primera etapa, para después proceder al monitoreo y evaluación de las mismas, para permitir la retroalimentación,

Las formas tradicionales de ofrecer los productos y servicios, aunque siguen en uso, no generan el mismo impacto en la sociedad actual; el internet y los teléfonos inteligentes a los que la mayoría de las personas tiene acceso, hace necesario estar presentes y accesibles en estos medios de difusión, la publicidad ha dejado de representar un gasto excesivo, al grado de volverse una herramienta accesible y necesaria para figurar en la oferta de servicios.

Si bien las herramientas de diagnóstico empresarial, son excelentes para el análisis de la empresa y son buena fuente de información, se requiere de la clasificación de la misma; para ordenarla y almacenarla adecuadamente, para convertirla en datos útiles para la generación de estrategias; pero la realidad es que, este es un paso más, que no tiene ningún impacto para la empresa, sino hasta el momento en que dichas estrategias son implementan y se puede dar continuidad al proceso de retroalimentación.

Todas las decisiones requieren invertir recursos de la empresa, y definitivamente tendrá un impacto directo; por lo cual el análisis situacional otorga un poco de certidumbre y confianza sobre las decisiones tomadas.

En el caso particular de la empresa, objeto de estudios y; como resultado del análisis y evaluación de la misma; se detectó una primera situación con respecto a su identidad; desde el momento en que la razón social con la que está dada de alta ante las autoridades no corresponde con la forma en que los clientes y proveedores la identifican.

Como sugerencia para enmendar dicha situación se sugirió que se empleara el nombre con el que está registrada, pero esa idea no fue aceptada por el propietario, quien solicito que se procediera con la creación de un diseño que usara el nombre con el cual la empresa es conocida desde sus inicios.

El diseño del logo otorga un nivel de identidad a la empresa tanto hacia el interior, con los miembros del equipo para incentivar el trabajo en equipo, con alto apego a las políticas, valores y compromisos inherentes a la empresa; y hacia al exterior para afianzar el vínculo en ambas direcciones.

como una estrategia a mediano plazo, dadas las implicaciones legales; sería prudente trabajar este aspecto, y analizar la posibilidad de realizar el trámite para que se tenga concordancia en ese aspecto.

El proceso de sucesión podría ser una opción a largo plazo, para legalizar la autoridad del administrador en todos los aspectos concernientes a la toma de decisiones sobre la empresa.

El propietario mostraba una resistencia hacia el uso de las redes sociales argumentando que no se contaba con el espacio físico suficiente y el personal operativo necesario, para poder atender a un número de clientes mayor de la habitual; que además implicaba la contratación de una persona adicional para encargarse de dar solución y seguimiento a los clientes que contactaran a la empresa por los medios digitales.

Además de ser parte fundamental, sobre la cual se trabajó en el desarrollo de las redes sociales; para establecer comunicación con clientes potenciales y mantenerse en contacto con el exterior.

Dicho logo fue empleado en la página de Facebook, Instagram y en el sitio web; además de formar parte del membrete de los documentos que emite la empresa como lo son: presupuestos y diagnósticos que solicitan los clientes.

La idea final es que dicho logo pueda ser patentado y usado en las facturas que se emiten; lo cual podría parecer insignificante, pero otorga un nivel de responsabilidad y compromiso por respaldar la confianza de los clientes.

La brecha generacional, ha impactado en la empresa al momento de la toma de decisiones, al igual que la falta de capital, las limitaciones académicas, la incertidumbre ante las políticas financieras y el desconocimiento de las nuevas regulaciones fiscales.

En la segunda etapa de la empresa en la que el administrador, es quien toma las decisiones, y en la que se muestra una mayor apertura hacia el cambio y la resistencia hacia la contratación de personal operativo y administrativo se vuelve una opción viable al considerarla como una necesidad, con la intención de no solo ser más eficientes, sino captar un mayor número de clientes.

Es así que se planteó el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo y administrativo, lo que permitió ser objetivos sobre las necesidades del puesto y la depuración de los prospectos, para asegurar la mejor elección, en pro del cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, pero sobre todo cuidando las políticas internas a fin de otorgar no solo un servicio de calidad, sino garantizando la confianza que los clientes han depositado a lo largo de tanto tiempo.

La adecuación de las nuevas instalaciones, y la adquisición de maquinaria y equipo de trabajo, que incluyo dos rampas de servicio va acorde con la imagen de la empresa, en cuanto al profesionalismo que, el mantenerse a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas y ofrecer siempre un servicio de calidad.

La empresa no solo invirtió en la compra de equipo de cómputo, además se diseñó un plan completo para aprovecharla al máxima, dado que no solo se usa para monitorear las redes sociales de la empresa y la generación de facturas; además de cubrir las solicitudes de empresas privadas e instancias de gobierno en sus procesos de licitaciones.

En este sentido es pertinente recordar la aseveración hecha por Porter (2000), en la que menciona que el cambio tecnológico no es tan importante, pero se torna fundamental si este afecta la ventaja competitiva y la estructura del sector donde se opera.

Muchas de las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado son: accesibles económicamente, fáciles de usar y no requieren de grandes conocimientos, además de que no requieren de una gran inversión en equipos; y tienen diferentes áreas de implicación para la empresa, como lo son: la publicidad por medio del uso de las redes sociales, los aspectos administrativos para el control de herramientas y de la agenda de clientes; además de la opción de crear una base de datos, útil para proyecciones o nuevos proyectos

de inversión; los aspectos contables, que permitan general estados financieros, control del área operativa, mediante programas para la designación y control de actividades diarias.

Es fundamental que la empresa utilice eficientemente todos sus recursos; para que, como resultado de esto, logre un crecimiento económico, y así, la empresa obtenga estabilidad económica, certidumbre y confianza para sus empleados; que a su vez se vea reflejada en la calidad de los servicios que ofrece; y sean los clientes y proveedores quienes perciban esta armonía. Tanto los aspectos positivos como negativos, tienen un efecto domino para los individuos, sus empresas, sus clientes y sus entornos; por ejemplo: si una microempresa logra ser exitoso o conseguir una ventaja competitiva, volviéndose solida económicamente, puede considerar la necesidad de expansión, de contratación de personal, de compra de maquinaria y equipo; lo cual tendrá un impacto positivo en la economía de la ciudad, del estado y del país.

En lo concerniente a la hipótesis planteada con respecto a el hecho de que las estrategias que la empresa realizo con anterior, limitaban su crecimiento; puedo decir que después de la puesta en marcha de las estrategias generadas a partir de esta investigación, definitivamente había estado obstaculizando su crecimiento; hasta cierto punto manteniéndola rezagada y negándole el acceso a nuevos mercados desaprovechando sus fortalezas y las oportunidades.

Siempre existe un margen de error, pero en esta primera etapa de monitoreo de las estrategias implementadas, los cambios son evidentes y el uso de las herramientas administrativas definitivamente contribuirán significativamente con la empresa, siempre y cuando se tenga claro que las estrategias que funcionan hoy, quizá sean obsoletas en corto tiempo y sea necesario modificarlas, mejorarlas o diseñar nuevas, siempre acorde a las nuevas necesidades, a los nuevos mercados, los cambios tecnológicos; la retroalimentación es vital si se desea permanecer en el mercado.

Bibliografía

- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. España: Plaza & Juanes, editores S.A.
- Arjona Torres, M. (1999). *Dirección Estratégica. Un enfoque práctico*. Madrid.: Díaz de Santos. .
- Ávila y Lugo, J. (2004). *Introducción a la Economía*. México.: Plaza y Valdez.
- Ballinas Valdéz, C. (2011). *Participación Política y las nuevas tecnologías de la Información y comunicación*. México.: Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.
- Becerra Luis, G. F. (7 de Diciembre de 2017). *Informática Médica*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2017, de Neo Puerto Montt: <http://www.neopuertomontt.com/InformaticaMedica/lasticsenelsectorsalud.pdf>
- Behar, R. D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom 2008.
- Cabrero Almenara, J. (1998). *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la Comunicación en las organizaciones educativas*. España: Grupo Editorial Univerditarario.
- Cano Muniz, J. M. (2007). *Tecnologías de Información y Comunicaciones para la Competitividad*. México: IMEF.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad Corporativa*. Santiago de Chile. : Andros Impresores. .
- Capriotti, P. P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona.: Ariel.
- Carrión Maroto, J. (2010). *Análisis Estratégico Interno*. Esic, editorial. .
- Casado, D. A., & Sellers, R. R. (2010.). *Introducción al Marketing*. Madrid, España.: Editorial Club Universitario.

- César, C. (1997). *La competitividad de la Pyme industrial española, "estrategias y competencias distintivas"*. España.: S.L. Civitas. .
- Chiavenato, I. (s.f.). *Planeación Estratégica*.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica. fundamentos y Aplicaciones*. (Segunda. ed.). Mc. Graw Hill.
- Colin, B. (2006). *La esencia de la Administración de las pequeñas empresas*. México.: Prentice Hall Hispanamericana.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.*, 152-181.
- Demuner flores, M. d., Nava Rogel, R. M., & Gómez Díaz, M. d. (2014). Las Tecnologías de la Información y comunicación en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista Iberoamericana para la investigación y Desarrollo Educativo.*, 19.
- DESCONOCIDO. (s.f.). Recuperado el 24 de noviembre de 2011, de caja de herramientas: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
- Dickinson, V. (2011). *Cash Flow Pattnrs a Proxy for firm Life Cycle*. . The Accounting Review. .
- Drucker, P. (1984). *Introducción a la Administración*. Sao Paulo.: Pioneira. .
- Durán Juve, D., Llopart Pérez, X., & Redondo Durán, R. (1999). *La Dirección y el Control Estratégico: Su aplicación en los recursos Humanos*. España: Gráficas Rey. .
- Escudero, M. J., Delfín, B. L., & Gutiérrez, G. L. (2008). El estudio de caso como estrategia de. *Ciencia Administrativa*, 4.
- Espinosa, R. (31 de 05 de 2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Obtenido de RobertoEspinosa.es: <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>

- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Argentina.: El ateneo. .
- Ferrel, O., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. . México, D.F. : Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Forbes. (28 de Diciembre de 2018). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/5-causas-del-fracaso-de-negocios-en-mexico/>
- Garcia del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Mc. Graw Hill. .
- Gates, W. H. (1999). *Los negocios en la era digital*. Nueva York: Plaza & Janés Editores, S.A.
- Ginebra, J. (2011). *Las empresas familiares: Su dirección y su continuidad*. . México. : Panorama. .
- Giral, B. J. (1993.). *Cultura de Efectividad*. . México.: Iberoamericana.
- González Mariño, J. C. (2008). TIC y la transformación de la práctica educativa en el contexto de las sociedades del conocimiento. *Revista de Universidad y Sociedad el Conocimiento*, 1-8.
- Grabinsky, S. (2016). *Las Empresas Familiares Modernas*. México.: Publicaciones Empresariales UNAM.
- Hernández, S. R., Fernández, C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F. : Mc. Graw Hill Interamerica Editores. .
- Hernández-Polito, A., Astudillo, M. M., & Lezama, H. L. (2,3 y 4. de Octubre de 2013.). El estudio de caso como estrategia, método y objeto de investigación en Administración. *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración*. , págs. 1-15.
- Hofer, C. W., Schendel, D. E., & Nannetti, C. J. (1985). *Planeación estratégica: Conceptos Análíticos*. Bogota.: Norma.

- Ibarra Cisneros, M. A., & Lourdes Alicia González Torres, K. E. (2013). La adopción de las Tecnologías de la Información en las PYMES del sector manufacturero de Baja California. Mexico.
- INEGI, I. N. (2015). *México, encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las MiPyMes*. . Obtenido de MEX-INEGI.40.302.01-ENAPROCE-2015: <https://inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/330/variable/V2483>
- Jimenez, V. G. (2009). *La Empresa Familiar Su importancia y vigencia*. colombia.: IEFAC.
- Katz, R. (2009). *El papel de las Tics en el desarrollo*. España: Editorial Ariel S.A.
- Knight, K. (1967). *A descriptive Model of the Intra-firm Innovation process*. Chicago.: Journal of businnes of the university of chicago.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003.). *Fundamentos de Marketing*. México.: Pearson Educacion. .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de arketing*. México.: Pearson Educacion.
- L. Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México.: Pearson Prentice Hall.
- Lamb, C. (2006). *Marketing*. . España.: Cengage Learning Editores. .
- Lozano Carrillo, O., Niebla Zatarain, J. C., & Cisneros Martínez, L. F. (2010). *Análisis Organizacional de la Empresa Familiar*. México: Grupo Editorial Hess S.A. de C.V.
- Luna, H. f., Salgado, A., Cuervas, B., & Barrios, G. (2016). Ciclo de Vida Organizacional en las MiPymes Mexicanas. págs. 1-8.
- Luna, H. f., Salgado, V. A., Cuevas, G. B., & Barrios, R. G. (2016). Ciclo de Vida Organizacional en las MiPymes Mexicanas. págs. 1-8.
- Maldonado, J. Á. (2018.). *La estrategia Empresarial. Su formulación, planeación e implementación*. . México. .

- Manuera, A. J., & Rodríguez, E. A. (2012). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid.: ESIC, Editorial.
- Martinelli, A. (1985). *Análisis económico y análisis sociológico de la teoría económica de shumpeter*. Milan, Italia. : Reis. .
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. México: PrenticeHall, Hispanoamericana S.A.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, b., & Lampel, J. (2016). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires.: Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estrategico. conceptos, Contextos y Casos*. México.: Pearson Education.
- Mintzberg, Henry; Quinn, J.B. (1988). *El Proceso estratégico*. Harlow-Prentice Hall.
- Mondy, W. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. . México-: Prentice Hall, Hispanoamericano S.A. .
- OCDE, O. p. (2006). *Perspectivas de la OCDE sobre la tecnología de la información*. Paris: Microsoft México, S de R.L. de C.V.
- OCDE, O. p. (2015). *Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital 2015*. Paris: Microsoft México, S de R.L. de C.V.
- Olivé, L. (2005). La Cultura Científica y Tecnológica en el Tránsito a la Sociedad del Conocimiento. *Revista de la educación Superior*, 46-63.
- Pérez, P. J., & Merino, M. (2008). *Definición. DE*. Obtenido de <https://definicion.de/estrategia/>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía editorial continental.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. New York.: Free Press.

- Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Continental.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 18.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores*. México.: Piramide.
- Ramos Mejia, M. (2006).
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México.: Limusa S.A. de C. V. .
- Rivera, I., & Albuquerque, A. d. (2015). *La MipYme a debate*. México.: Competitive Press, S.A. de c.V.
- Rodríguez, V. J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Cengage Learning Editores.
- Saavedra García, M. L., & Tapia Sánchez, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Cnocimiento.*, 85-104.
- Saavedra, G. M. (Julio de 2017). El estudio de caso como diseño de investigación en las Ciencias Sociales. *Iberoamerican Business Journal*, págs. 72-97.
- Salo, G. (2001). *El emprendedor, creador y promotor de empresas*. México: FCA, UNAM.
- Schumpeter, J. (1957). *Historia del análisis económico*. . México. : Fondo de cultura Económica. .
- Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Parra, H. R. (26 de 01 de 2016). Estrategia e innovación en las Mipymes Colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *El Sevier.*, págs. 170-180.

- Telefónica., F. (2013). *Las TIC en el Gobierno abierto:Transparencia, Participación y Colaboración*. España: Ariel, S.A.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004.). *Administración Estratégica, Textos y Casos*. México.: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Valdes buratti, L. A. (2002). *La re-volución empresarial del siglo XXI*. bogota: Norma.
- Villanueva, D. (21 de Febrero. de 2019). Las empresas familiares no sobreviven el cambio generacional: Citibanamex. ciudad de México., México. Obtenido de <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2019/02/21/las-empresas-familiares-no-sobreviven-el-cambio-generacional-citibanamex-642.html>
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación:Teoría, Mecanismos causales, validación. 1-37. Recuperado el 8 de Noviembre de 2020., de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>