

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MATAMOROS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

**Planeación estratégica como herramienta de gestión en una
empresa de servicios eléctricos**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
INDUSTRIAL**

PRESENTA:

Lic. Mónica Yazmín Aguilar Ramos

DIRECTOR:

Dra. Ileana Guzmán Prince

H. Matamoros, Tamaulipas, México

octubre del 2018



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

**Planeación estratégica como herramienta de gestión en una
empresa de servicios eléctricos.**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

PRESENTA:

Lic. Mónica Yazmín Aguilar Ramos

DIRECTOR:

Dra. Ileana Guzmán Prince

ASESORES:

Dra. Elsa Delgado Cázares

Dra. Corina Guillermina Ocegueda Mercado

H. Matamoros, Tamaulipas, México octubre del 2018

**EXCELENCIA EN EDUCACIÓN TECNOLÓGICA®
TECNOLOGÍA ES PROGRESO®**

**Instituto Tecnológico
de Matamoros**



Agradecimientos

En primero lugar agradezco a mis padres Saúl Aguilar y Sara Ramos, quienes son mi motivación de cada día, agradezco por el amor y el apoyo incondicional en mi desarrollo profesional, nada de esto hubiese sido posible sin ellos, todo lo que hoy soy, se lo debo a ellos.

A mis hermanos y familia en general por el apoyo que me brindaron día con día en el transcurso de mi carrera profesional.

A mi asesor de tesis la Dra. Ileana Guzmán, por su apoyo incondicional, paciencia y comprensión durante la realización de mi proyecto.

A mis revisoras de tesis la Dra. Elsa Delgado y la Dra. Corina Guillermina Ocegueda Mercado, por compartir su experiencia y asesoría durante el desarrollo de mi tesis.

A mi mejor amiga Brenda Amador, por su apoyo, motivación constante y por permitirme aprender más de la vida a su lado.

Resumen

En el presente trabajo se analizó una microempresa de servicios eléctricos en la ciudad de H. Matamoros, Tamaulipas, donde pudimos determinar que la empresa ignoraba todo tipo de herramientas para llevar a cabo una gestión de manera correcta de sus procesos de producción y ventas.

Durante el desarrollo de este trabajo se recopilaron datos y se analizaron las funciones y actividades desempeñadas en cada área para la identificación de gestión de la microempresa de servicios y se diseñó una planeación estratégica donde se establecieron métodos de evaluación de factores internos y externos para posteriormente determinar estrategias por medio de la herramienta “FODA” que permite llevar a cabo los objetivos que la empresa se plantea lograr y sobresalir antes sus competidores.

También se realizó un análisis de uso de las TIC’s de manera personal y laboral, para la determinación de estrategias y recomendaciones para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Las recomendaciones realizadas tienen el propósito de unificar y controlar el correcto desempeño y cumplimiento de las funciones y actividades de trabajo enfocadas, para un correcto cumplimiento de los objetivos, al mismo tiempo optimizar los recursos de la empresa y mejorar la eficacia de estos.

Abstract

In the present work we analyzed a micro-company of electrical services in the city of H. Matamoros, Tamaulipas, where we could determine that the company ignored all kinds of tools to carry out a correct management of its production and sales processes.

During the development of this work, data was collected and the functions and activities performed in each area were analyzed for the management identification of the microenterprise of services and a strategic planning was designed where methods for the evaluation of internal and external factors were established to later determine strategies through the "SWOT" tool that allows to carry out the objectives that the company proposes to achieve and to excel before its competitors.

There was also an analysis of the use of information and communication technologies (ICT) in a personal and work way, for the determination of strategies and recommendations for the growth and development of the company.

The recommendations made have the purpose of unifying and controlling the correct performance and fulfillment of the functions and work activities focused, for a correct fulfillment of the objectives, at the same time optimize the resources of the company and improve the effectiveness of these.

Índice

Contenido

Agradecimientos	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice	vi
Índice de Gráficas	viii
Índice de figuras.....	viii
Introducción	x
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA	2
1.1. Descripción de la problemática	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Objetivos de la investigación.....	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos secundarios.....	2
1.5. Justificación.....	3
CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	5
2.1. Marco conceptual.....	5
2.2. Planeación estratégica.....	7
2.2.1. Procesos y etapas de la planeación estratégica	8
2.2.2. Modelo de la administración estratégica	8
2.3. La administración estratégica.....	10
2.4. Dirección estratégica.....	10
2.4.1. Gestión de empresas	11
2.5. Aplicación del modelo de planeación estratégica.....	12
2.5.1. Misión.....	12

2.5.2. Visión	13
2.5.3. Entorno externo.....	13
2.5.4. Análisis las 5 fuerzas de Michael Porter.....	15
2.5.5. Medio ambiente interno.....	23
2.5.6. Análisis FODA.....	25
2.5.7. Objetivos	30
2.5.7.1. Objetivos a Corto plazo.....	30
2.5.7.2. Objetivos a largo plazo.....	32
2.5.8. Implantación de las estrategias.....	33
2.6. Aspectos administrativos.....	40
2.6.1. Razones de liquidez.....	42
2.6.2. Razones de endeudamiento	43
2.6.3. Razones de rentabilidad	43
2.6.4. Recursos humanos	44
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	50
3.1. Población o muestra	50
3.2. Tipo de estudio.....	50
3.3. Selección del instrumento	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	54
4.1. Resultados objetivo general.....	54
4.2. Resultado objetivo 1.....	54
4.3. Resultado objetivo 2.....	56
4.4. Resultado objetivo 3.....	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	73
5.1 Conclusiones.....	73
5.2. Recomendaciones	74
Anexo 1 “Antecedentes de la empresa”	75

Anexo 2 Diagnóstico de las MiPyMes	78
Anexo 3 Evaluación del uso de la Tecnología	85
Referencias	86

Índice de tablas

Tabla 1.- Matriz FODA. Thompson, (1988).....	28
Tabla 2. Análisis FODA en la empresa de servicios eléctricos.	58
<i>Tabla 3. Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (MAFE).</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 4. Objetivos a corto plazo de la empresa de servicios eléctricos.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 5. Objetivos a largo plazo de la empresa de servicios eléctricos.....</i>	<i>63</i>
Tabla 6.Frecuencia de uso personal y laboral del uso de aplicaciones y programas	67
Tabla 7. Situación previa y posterior a la implantación de la planeación estratégica.	70

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Uso de las tecnologías de la información en la empresa de servicios eléctricos.	66
Grafica 2. Uso personal de las TIC's	68
Grafica 3.Uso laboral de las TIC's	69

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de la administración estratégica	9
Figura 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter, M.,2003.....	16
Figura 3. Matriz MAFE,David.,1997	30
Figura 4.Proceso de control, Hampton, D.,1968. Citado por Torres, Z.,2014	37
Figura 5. Nivel jerárquico y técnicas de medición y control. Torres, Z., 2013.	40
Figura 6. Diagrama organizacional de la empresa de servicios eléctricos	55
Figura 7.Implantacion de estrategias en la empresa de servicios eléctricos.....	64

Introducción

Las MiPymes desarrollan un papel fundamental en la economía del país, sin embargo, muchas de ellas desconocen la situación operacional y financiera de su propia empresa, no cuentan con las herramientas necesarias para lograr llevar a cabo el manejo correcto de la administración de la empresa, llevando, así como consecuencia muchas de las veces a la quiebra.

El presente trabajo analizo la situación de una microempresa de servicios en cuanto a gestión y estableció la aplicación de un modelo estratégico que se utilizó como herramienta que pueda facilitar y lograr un proceso sistemático de procesos en la empresa tomando en cuenta los factores internos y externos a los que se exponen constantemente

En el primero capítulo se muestran las generalidades del proyecto, como descripción y planeamiento del problema, los objetivos y la justificación de realizar este estudio.

El segundo capítulo exhibe los antecedentes y fundamentos teóricos donde data los estudios anteriormente realizados en relación con este proyecto implementación de una planeación estratégica y definir la justificación por la cual se pretende realizar este estudio.

En el tercer capítulo se expone la metodología utilizada para elaborar este proyecto de análisis, donde se especifica tipo de estudio, selección de instrumentos y planes de recolección de datos.

Finalmente se muestran los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas después de la elaboración del plan estratégico implementado en la microempresa de servicios, eléctricos.

CAPÍTULO I.
GENERALIDADES
DEL PROBLEMA

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la problemática

Una de las principales problemáticas de las MiPyMes, según la “encuesta a la industria mediana y pequeña” de NAFIN (1985), es la falta de conocimientos acerca de cómo operar una empresa, es decir escasez de métodos y procedimientos para dirigir un negocio, falta de organización, retraso tecnológico y desconocimiento de la situación financiera. Otro estudio de interés es “La industria por escala productiva” realizado por SECOFI (1987), quien asocio a la gestión interna del negocio como altos costos de operación y falta de liquidez financiera (González, M., 2005).

Servicios A.C., es una microempresa de servicios enfocada al mantenimiento industrial y doméstico, la cual no cuenta con una estructura organizacional establecida y funcional, presentando actualmente un esquema de trabajo definido en funciones y procedimientos.

1.2. Planteamiento del Problema

¿La implementación del modelo de planeación estratégica causara impacto en la empresa de servicios eléctricos?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Aplicar el proceso de planeación estratégica en microempresa de servicios eléctricos.

1.3.2. Objetivos secundarios

1. Identificar la gestión administrativa de la microempresa.
2. Desarrollar e implementar un proceso de planeación estratégica para la competitividad de la empresa.
3. Detectar el uso de las TIC's en la empresa.

1.5. Justificación

Los fracasos de una empresa rara vez se deben a la incompetencia de los creadores, que usualmente conocen la parte técnica del negocio de cómo hacer o producir un producto o servicio. El problema es que se desconocen los métodos y procedimientos que son necesarios para operar un negocio, que con frecuencia al principio y por fuerza después, implica cada vez más una división de trabajo de complejidad creciente. Este análisis significa que el problema viene no de la fundación de un negocio sino de su crecimiento.

De tal manera que la incompetencia en el manejo de las empresas viene de un pobre conocimiento de la administración, y de las limitadas ideas que expliquen por qué se gana dinero y en qué tipo de negocios se encuentra la empresa (UNAM, 1998).

Es importante que una MiPymes establezca una planeación estratégica que permita determinar sus funciones y objetivos para llevar a cabo una organización sistematizada de la empresa en sus actividades, efectuar de manera eficaz sus procedimientos, conocer las razones principales financieras de la empresa para omitir costos innecesarios y lograr obtener una mayor rentabilidad.

**CAPÍTULO II.
FUNDAMENTOS
TEÓRICOS**

CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Marco conceptual

En esta sección se hace mención de los conceptos empleados en esta investigación, dada la relación tan estrecha entre ellos, es necesario definirlos haciendo una relación entre ellos.

Alianzas. - Las alianzas son claves para el modelo negocio ya que permiten a la empresa optimizar el desempeño, incrementar la capacidad de gestión, reducir el riesgo y adquirir recursos que impulsan su crecimiento y sustentabilidad (IFC, 2012).

Análisis financiero. – Estudio y evaluación de la situación financiera de la empresa (Ortega, 2008).

Calidad de la operación. - La administración de las organizaciones competitivas se sustenta en procesos de calidad, estructurados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar la mejora continua y la innovación (Secretaría de economía, 2015).

Calidad en el servicio.- Según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización (López, 2013).

Entorno externo. - Es el espacio o “ciberespacio” que está más allá del control de la organización. En este espacio se encuentran y generan los hechos y las tendencias

que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro (Torres, 2014).

Estructura organizacional. - La estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad (Parra, 2009).

Finanzas. - Es la disciplina que, mediante el auxilio de otras tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprender su libre administración y desarrollo, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad (Ortega, 2008).

Medio ambiente interno. - Es el espacio que pertenece a la organización, que está bajo su control y sobre el cual puede actuar y decidir. Es el espacio de sus “cuatro paredes”. Algunos ejemplos serían renovación tecnológica interna, ampliación de inversión o desarrollo de nuevos productos (Torres, 2014).

Microempresa. - Una microempresa se define como un establecimiento el cual genera actividades de bienes o servicios a pequeña escala, mejor conocida como Unidad Económica de Producción (González & Ramírez, 2010).

Modelo de Negocio. - El diseño de un modelo de negocio requiere del conocimiento del entorno en el que la empresa operará, la industria o sector, el mercado y los segmentos de clientes a los que se busca servir. Estos factores proporcionan el contexto en el que la organización se desarrollará y permiten entender los desafíos que se enfrentarán y la mejor forma de responder a ellos (Secretaría de economía, 2015).

Rentabilidad. – Es la capacidad que posee un negocio para generar utilidades, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados (Ortega, 2008).

Servicios. - Los Servicios son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de las necesidades a terceros, ya sea con carácter mercantil, profesional, social o cultural (INEGI, 2014).

Táctica. - En el lenguaje militar, es el conjunto de reglas para la ejecución de las operaciones militares y, en general es la habilidad para lograr un fin (Torres, 2014).

2.2. Planeación estratégica

La planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, en una situación en donde se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable el estado futuro que se desea y, si se adopta la acción apropiada, aumentara la probabilidad de obtener un resultado favorable (Russell, L., 1997).

Planeación es hablar de futuro; es decir, un estado que se encuentra en la mente de todos y que difícilmente se puede conocer con certeza, de ahí que frecuentemente se recurra a videntes, adivinos o profetas con el fin de atisbar algo de lo que pudiera deparar el destino.

Es así que las personas y las organizaciones acuden a la planeación como el medio más sensato de predecir el futuro, aunque con semejante sensación de que los pronósticos pueden tener un efecto cercano a los vaticinios de los videntes, adivinos o profetas; no obstante, la planeación se sustenta en técnicas, prácticas o modelos que más pueden aproximarse a esa realidad futura que se desea; desde luego que la planeación empleada como una técnica que diseña escenarios futuros deseados no tiene los mismos alcances o efectos que podrían tener la adivinación, las profecías, las videncias, la percepción extrasensorial o la clarividencia.

2.2.1. Procesos y etapas de la planeación estratégica

Después de conocer los conceptos fundamentales de la administración estratégica, es importante conocer los procesos y etapas que esto conlleva, como la planificación estratégica de la empresa, su puesta en práctica o implementación y la evaluación de los resultados que se obtuvieron.

El proceso de planeación se representa con distintos diseños donde se conciben de distintas maneras y muestras, en términos generales, los conceptos de planeación acomodados (estructurados), de muy variadas formas, donde bien se pueden distinguir tres etapas del proceso:

- I. Etapa de la planeación.
- II. Etapa de la ejecución o implantación.
- III. Etapa de control y evaluación (Torres, 2014).

2.2.2. Modelo de la administración estratégica

Después de haber conocido los conceptos fundamentales de la administración estratégica se presentará el diagrama que se adoptado, el cual considera sobre todo los enfoques prescriptivos de H. Mintzberg, sin que sea exactamente sólo uno, en virtud de que, desde el punto de vista personal, en prácticamente todas las propuestas no queda suficientemente claro cómo se realiza el puente entre la etapa de la planeación y la etapa de la implantación. Es así como la propuesta de la ilustración 1 corresponde a un modelo ecléctico, con la intención de facilitar la comprensión de las etapas y los pasos que implica el proceso de la administración estratégica.

A continuación, se encuentran representadas las tres etapas del proceso estratégico de planeación integradas por 15 bloques, enumerados de acuerdo con el orden que deben llevarse.

En esta secuencia se indica de qué bloques se trata y en el desarrollo se combinan aspectos teóricos con aspectos prácticos, que se concretan con el uso del método de caso, con el propósito de que el lector pueda adentrarse en situaciones que enfrentará en la vida real (Torres, 2014).

En la siguiente figura se encuentran representadas las etapas del proceso estratégico de planeación integradas que se describen a lo largo de esta investigación:

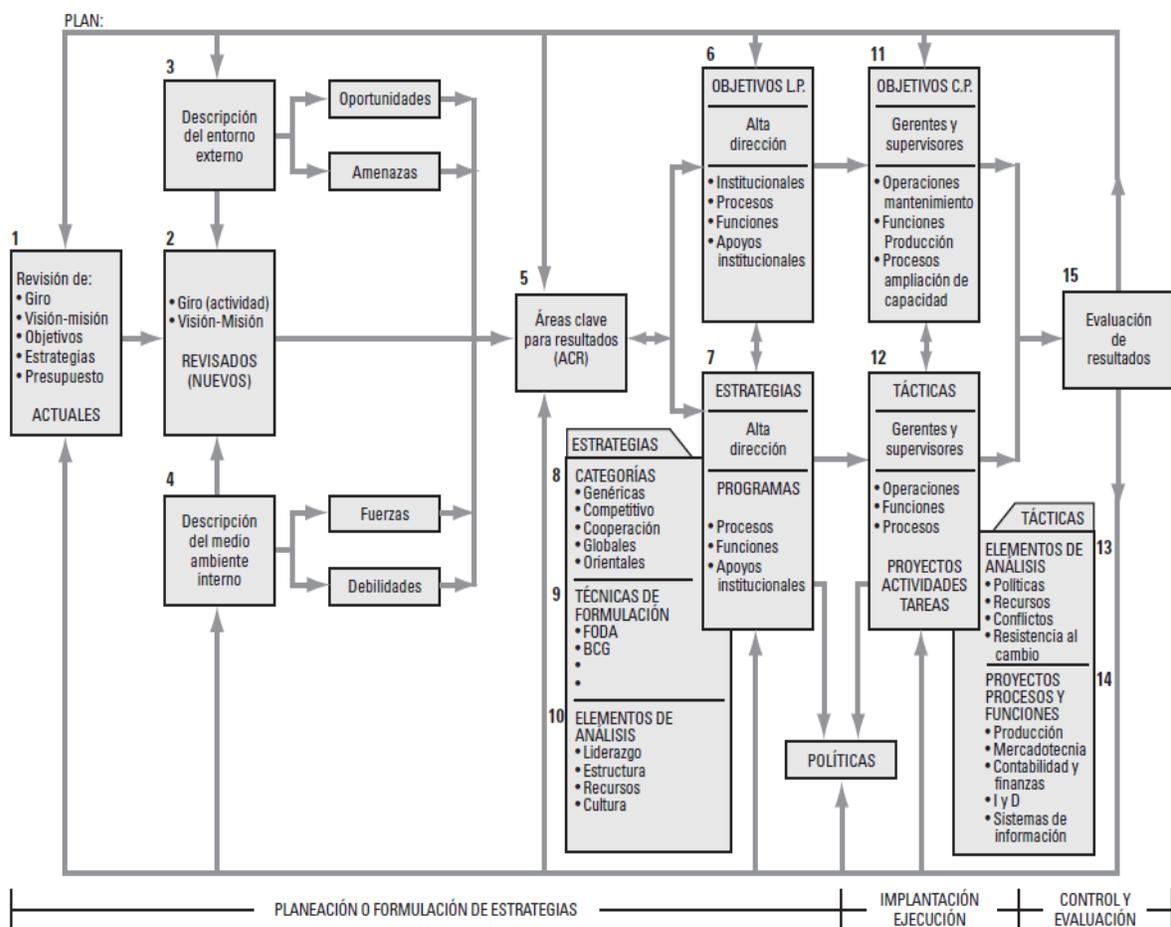


Figura 1. Modelo de la administración estratégica

Adoptado de H. Mintzberg., 2003. Citado por Torres, Z., 2014.

2.3. La administración estratégica

El concepto *administración estratégica* se maneja principalmente en el medio académico, con la intención de dar a entender que se trata no sólo de planeación o dirección, sino del empleo completo de las funciones de la administración.

La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados (Thompson, A. & Strickland, J., 1999) citado por (Torres, 2014).

2.4. Dirección estratégica

La dirección estratégica tiene una naturaleza distinta de otras facetas de la dirección. Un director de operaciones suele tener que resolver problemas de control operativo, como la transformación eficiente de los productos, la dirección del personal de ventas, el control del rendimiento financiero o el diseño de un sistema nuevo para mejorar el nivel de servicio al consumidor. Todas constituyen tareas muy importantes, pero se ocupan fundamentalmente de gestionar de forma eficiente recursos que ya están disponibles, a menudo en una parte limitada de la organización, en el marco de una estrategia existente.

El alcance de la dirección estratégica es mayor que el de una determinada área de la dirección de operaciones. La dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación. Se trata de un gran reto para los directivos que están acostumbrados a gestionar los recursos de que disponen en el día a día. Puede ser un problema muy especial debido a los antecedentes de los directivos que han sido formados, tal vez durante muchos años, para realizar tareas

operativas y asumir responsabilidades sobre las operaciones. Es posible que los contables descubran que siguen tendiendo a ver los problemas desde un punto de vista financiero, los directivos responsables de la informática desde el punto de vista de la informática, los directivos de marketing desde la perspectiva del marketing, etcétera. Por supuesto, cada una de estas facetas es importante, pero ninguna es adecuada por sí sola. El directivo que aspire a dirigir o influir sobre la estrategia tiene que desarrollar la capacidad para adoptar un planteamiento general, concebir a la organización como un todo. Puesto que la dirección estratégica viene caracterizada por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y juicios de valor en función de la conceptualización de cuestiones difíciles. Sin embargo, la formación y experiencia previas de los directivos suelen estar orientadas hacia la acción, o hacia una planificación o los análisis detallados.

La dirección estratégica puede concebirse como compuesta por tres elementos principales que son los que constituyen el marco del manual. La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

2.4.1. Gestión de empresas

Para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni si quiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común. Lo que verdaderamente es importante es que todas personas pertenecientes se organicen, coordinen actividades, ordenando la acción conjunta hacia al logro de los resultados que se estimen alcanzar (Pérez, 2014).

La gestión empresarial, es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2014).

2.5. Aplicación del modelo de planeación estratégica

La ejecución en la planeación estratégica, etapa dinámica por naturaleza, se refiere a la operación de lo que se planeó; es decir, a realizar lo que se ha pensado y para ello también se necesita de la administración clásica en acción, de tres de sus etapas que implican los conceptos fundamentales de *organización* (como subproceso del proceso administrativo) en cuanto a la estructura y los procesos organizacionales (poder, toma de decisiones, conflicto, negociación, entre otros), de *integración* referida a la incorporación de cosas y personas para que la organización se desarrolle y, de *dirección*, que es el subproceso administrativo clásico que se encarga de guiar la buena marcha de la unidad social y que incluso se conoce como la parte más humana de la administración, debido a que es en esta parte donde los individuos se relacionan e interactúan para alcanzar sus fines comunes.

2.5.1. Misión

La misión es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. La misión se crea, empieza por la visión a largo plazo. La misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión. Se revisa periódicamente, no existe un plazo que se recomiende para su revisión. Las organizaciones (empresas), por lo común, revisan su misión después de periodos largos (unos 10 años), aunque se puede revisar cuando así se considere.

La misión es importante desde dos puntos de vista, uno cuantitativo y otro cualitativo. Por lo que se refiere a números:

- Las empresas que cuentan con una declaración de misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas respecto a las empresas que no tienen una declaración de misión formal.
- Existe una relación proporcional entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas; es decir, que al tener una declaración de misión las ganancias aumentan.

- Las empresas que cuentan con declaraciones de misión muestran 30% de rendimiento más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no disponen de estas declaraciones (Torres, 2014).

2.5.2. Visión

La visión consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las unidades de producción, es decir, representación del futuro que se quiere crear a un plazo determinado, descrita en tiempo presente. Debe mostrar a donde o a qué situación se quiere llegar. La imagen debe ser tangible, dar inmediata dirección en el futuro y ayudar a establecer prioridades.

Debe ser coherente con los propósitos y el concepto adoptado y, sobre todo, más específica y concreta. La visión consiste en reflexionar sobre: ¿qué es lo que en realidad queremos hacer con la unidad de producción, lo que realmente se quiere crear o transformar en lugar del estado y desempeño que guardan en la actualidad? ¿Hacia dónde se quiere llevar a la unidad de producción? ¿Cómo se describiría el estado futuro al cual se tendería y para lo cual se tendría que llevar a cabo una nueva forma de organizarse? (Alvarado, 2002, pág. 288).

Por tanto, la visión es para el futuro y la misión es para el presente; la visión representa un ideal, un sueño, mientras que la misión expone una realidad; la visión responde a cómo queremos que nos vean a quienes se sirve, en tanto que la misión expresa cómo nos ven (Torres, 2014).

2.5.3. Entorno externo

Toda organización representa un sistema abierto que utiliza diferentes tipos de recursos provenientes de su entorno. El entorno externo de las empresas, son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento.

El entorno externo se vuelve importante, puesto que sobre él las organizaciones no influyen ni tienen control, se dan los cambios que influyen en las organizaciones, ahí se encuentran las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, se encuentra plétórico de oportunidades y amenazas, que confrontan a

las organizaciones, y que se convierte en un reto maravilloso para que los directores y líderes muestren su capacidad para aprovechar las oportunidades y reducir o eliminar la fuerza negativa de las amenazas.

La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales (Torres, 2014).

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

En el análisis PEST definiremos cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio:

a) Factores económicos

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener influencia importante en su entorno y, por, lo tanto, en su futuro.

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar. Algunos de ellos son la evolución del PIB y el ciclo económico, demanda del producto, el empleo, la inflación, los costes de energía, costes de las materias primas, celebración de eventos especiales, etc.

b) Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes, el internet y comercio virtual, acciones de gobierno e incentivos públicos podrían ser algunos ejemplos de factores tecnológicos.

c) Factores políticos

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía. Algunos ejemplos de factores políticos podrían ser los cambios en la legislación, ayudas e incentivos por parte del gobierno, legislación fiscal y de seguridad social, legislación referente a medio ambiente, incentivos públicos, etc.

d) Factores sociales

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos (Martinez , D; Milla , A., 2012).

2.5.4. Análisis las 5 fuerzas de Michael Porter

La labor fundamental de la estrategia es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras como solo esta se produjera entre los competidores directos en la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y productos suplentes.

Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo.

La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa.

La configuración de las cinco fueras difiere según la industria en particular en el mercado, la rivalidad entre los productores dominantes, así como el poder de negociación de las compañías hacen sustanciosos encargos, es enorme. Pero la amena de la entrada de productos sustitos, así como el poder de los proveedores son aspectos más benignos (Porter, 2003).

En la siguiente figura podemos observar el modelo de Michael Porter y sus variables:

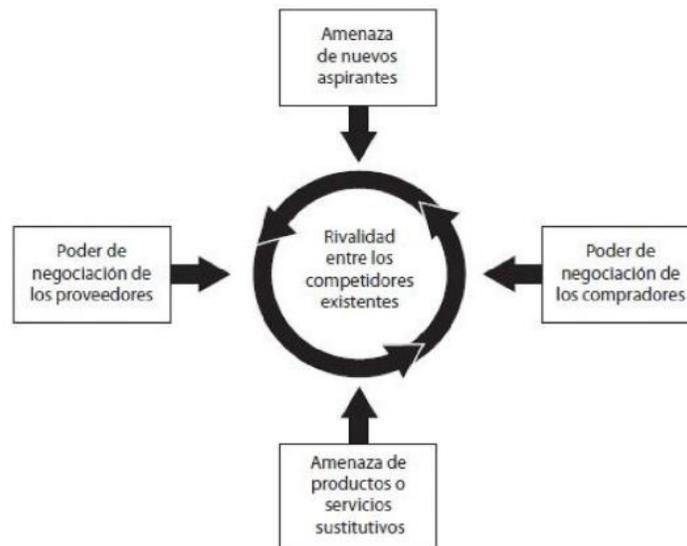


Figura 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter, M., 2003

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que nos ofrece un marco para anticipar e influir en la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo, ya que defenderse de las fuerzas competitivas y moldearlas en beneficio de la propia empresa son aspectos cruciales de la estrategia.

1) Amenaza de nuevos aspirantes

Los aspirantes que entran en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad, que es lo que hizo Pepsi cuando entró en la industria del agua embotellada, Microsoft cuando empezó a ofrecer navegadores de Internet o Apple cuando se incorporó al negocio de las distribuidoras musicales.

La amenaza de entrada marca, por tanto, un límite al potencial de beneficios de una industria. Cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores. En las ventas de café al consumo, por ejemplo, las barreras de entrada relativamente bajas obligaron a Starbucks a invertir agresivamente para modernizar sus cafeterías y menús.

La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la relación que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. La amenaza de entrada es lo que sustenta la rentabilidad y no el hecho de si se produce o no.

2) La influencia de los proveedores

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes en la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. Así, Microsoft ha contribuido a la erosión de la rentabilidad entre los productores de ordenadores personales subiendo los precios de los sistemas operativos.

Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores. Estos proveedores se pueden considerar influyentes si están más concentrados que la industria a la que venden (el monopolio de Microsoft); no dependen demasiado de la industria para obtener beneficios, ya que sirven a muchas de ellas; los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables; por ejemplo, cambiar de proveedor es difícil si las empresas han invertido mucho en equipamiento especializado o en aprender a utilizar el equipamiento de un proveedor (como las terminales Bloomberg utilizadas por los profesionales de las finanzas); no existe sustitutivo alguno del producto que ofrece el grupo proveedor; los sindicatos de pilotos, por ejemplo, ejercen una poderosa influencia sobre las compañías aéreas, debido a que no existe una buena alternativa a un piloto bien capacitado para su labor.

3) La influencia de los compradores

Los clientes influyentes la otra cara de los proveedores influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando, en general, a los distintos participantes en una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios.

Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si existen pocos compradores o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor: los compradores a gran escala son especialmente influyentes en industrias con costes fijos elevados, como la de equipamiento para telecomunicaciones, para perforaciones en alta mar e industria de productos químicos; los costes fijos elevados y los costes marginales bajos amplían la presión sobre los rivales para mantener la influencia por medio de descuentos; los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí: si los compradores creen que siempre pueden encontrar un producto equivalente, entonces tienden a comparar y a enfrentar a los distintos vendedores; los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables: los productores de refrescos y cerveza han controlado durante mucho tiempo la influencia sobre el envasado amenazando con embotellar ellos mismos sus productos.

Los clientes intermediarios, o los clientes que compran el producto, pero no son el usuario final (como los ensambladores o los canales de distribución), obtienen una significativa capacidad de negociación cuando son capaces de influir en las decisiones de compra de los clientes finales. Los vendedores de pequeños electrodomésticos, los joyeros y los distribuidores de equipamiento agrícola son ejemplos de canales de distribución que ejercen una poderosa influencia en los clientes finales.

Los productores suelen esforzarse por disminuir el peso que ejerce el canal de distribución mediante arreglos exclusivos con distribuidores concretos o vendiendo directamente a los usuarios finales. Los fabricantes de componentes procuran incrementar su influencia sobre los ensambladores creando preferencia hacia sus componentes con los clientes finales. Esto es lo que ocurre con los recambios de bicicletas y con los edulcorantes. DuPont ha ejercido una enorme presión publicitando su marca Stainmaster de fibras de alfombra no solo a los productores de alfombras que las compran, sino también a los clientes finales. Muchos consumidores solicitan la alfombra Stainmaster aunque DuPont no sea un fabricante de alfombras.

4) La amenaza de los sustitutivos

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. La videoconferencia es un sustitutivo del viaje. El plástico es un sustitutivo del aluminio, etc. Tenemos a un sustitutivo cuando podemos prescindir de un producto, cuando preferimos comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o cuando lo fabrica el consumidor.

Cuando la amenaza de sustitutivos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutivos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

La amenaza de un sustitutivo es elevada si ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria: cuanto mejor es el valor relativo del sustitutivo, más estrecho es el margen de posible beneficio en una industria; por ejemplo, los proveedores convencionales de servicios telefónicos de larga distancia se han visto perjudicados por los servicios baratos de llamadas por Internet, como Vonage y Skype; para el comprador, el coste de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo: pasar de un fármaco de marca a otro genérico supone un coste mínimo, lo cual hace que el cambio y el descenso de los precios sean tan agudos y rápidos.

Los estrategas deberían prestar especial atención a los cambios en otras industrias, que los convierten en sustitutivos atractivos. Las mejoras en los materiales plásticos, por ejemplo, les permitieron convertirse en sustitutivos del acero en muchos componentes del sector del automóvil. De este modo, los cambios tecnológicos o las discontinuidades competitivas en negocios que en apariencia no están relacionados pueden surtir un gran impacto en la rentabilidad de la industria.

5) Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo. La intensidad de la rivalidad es mayor si los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia: en estos casos, los rivales tienen dificultades para evitar interferir en sus asuntos; el crecimiento de la industria es lento, por lo que precipita la lucha por la cuota de mercado; los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si cuentan con objetivos que van más allá de la rentabilidad económica en una industria determinada; por ejemplo, las distintas unidades de las grandes empresas pueden participar en una industria por razones de imagen o para ofrecer una línea completa de productos.

La fuerza de la rivalidad no solo refleja la intensidad de la competencia, sino también la base sobre la que se asienta. Las dimensiones sobre las que se produce la competencia, siempre y cuando los rivales converjan para competir en las mismas dimensiones, ejerce una gran influencia en la rentabilidad.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios de una industria directamente a sus clientes. La competencia sostenida en los precios también enseña a los clientes a prestar menos atención a las características y el servicio que ofrece el producto.

La competencia en los precios suele producirse si, los productos o los servicios de los rivales son casi idénticos y apenas hay fluctuación de costes para los compradores: esto alienta a los competidores a recortar precios y a ganar nuevos clientes; los años de guerras de precios en las compañías aéreas reflejan estas circunstancias en esa industria particular; los costes fijos son elevados y los costes marginales son bajos: esto crea una intensa presión para que los competidores

reduzcan los precios por debajo de sus costes medios, hasta acercarse a sus costes marginales, para que roben el excedente de clientes al tiempo que contribuyen a cubrir los costes fijos; muchos negocios dedicados a materiales básicos, como el papel y el aluminio, sufren este problema, especialmente si la demanda no crece; lo mismo ocurre con las empresas de mensajería con redes de rutas establecidas que deben ser atendidas independientemente del volumen; el producto es perecedero: este factor crea la tentación de recortar precios y vender el producto mientras conserva su valor; existen más productos y servicios perecederos de lo que comúnmente se cree: del mismo modo que los tomates son perecederos porque se pudren, los modelos de ordenadores también son perecederos, porque se vuelven obsoletos enseguida y la información puede ser perecedera si se difunde rápidamente o se pasa de moda; los servicios como las reservas de hotel son perecederos en el sentido de que la falta de ocupación de los servicios no puede recuperarse.

La competitividad en dimensiones distintas al precio (características de producto, servicios posventa, tiempo de entrega, imagen de marca, etc.) es menos propensa a erosionar la rentabilidad, porque mejora el valor del cliente y también puede favorecer los precios elevados. Aunque en ocasiones esta rivalidad asciende a niveles que socavan la rentabilidad de la industria, es menos probable que esto ocurra que en el caso de la rivalidad en los precios.

La rivalidad puede ser positiva, o incrementar la rentabilidad media de una industria, cuando cada competidor intenta cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes, con mixes de precios, productos, servicios, características e identidades de marca. Esta competencia puede no solo favorecer una rentabilidad media más elevada, sino también ampliar la industria, ya que las necesidades de más grupos de clientes se satisfacen mejor.

Implicaciones para la estrategia. La estructura de un determinado sector, tal como se manifiesta en la intensidad de las cinco fuerzas competitivas, determina el potencial de beneficios a largo plazo de esa industria porque establece el modo en que se reparte el valor económico que crea: cuánto está en manos de las empresas, cuánto

retienen los clientes y los proveedores, o está limitado por productos sustitutivos o por la amenaza de nuevos aspirantes. Si se tienen en cuenta estas cinco fuerzas, una estrategia puede fijarse en la estructura general en vez de optar por un elemento en concreto.

Las cinco fuerzas revelan los aspectos más significativos del entorno competitivo y ofrecen una base para evaluar sus puntos fuertes y débiles. ¿Cuál es la posición de la empresa en relación con los compradores, proveedores, aspirantes, rivales y suplentes? Aún más importante es el hecho de que comprender la estructura de una industria permite que los directivos detecten las posibilidades de acción estratégica más ventajosas para crear una nueva estructura industrial que sea más favorable a la empresa.

Las cinco fuerzas distinguen los baches a corto plazo de los cambios estructurales y permiten a los inversores aprovecharse del optimismo o pesimismo indebidos. Cuesta menos identificar a las empresas cuyas estrategias tienen un potencial transformador de la industria. Esta forma profunda de pensar acerca de la competencia es una forma más efectiva de lograr un auténtico éxito en las inversiones que los cálculos financieros y la tendencia a la extrapolación que predominan en el análisis actual de la inversión (Porter, 2003).

2.5.5. Medio ambiente interno

El medio ambiente interno es la disposición que produce una organización, como resultado de la interacción entre las personas y de éstas con los medios que utilizan para alcanzar sus fines comunes.

Es así que el medio ambiente interno es propiamente la organización realizando una serie de funciones, donde lo más importante son las personas que al utilizar capital financiero y capital intelectual generan resultados. En estos términos el ambiente interno está integrado por:

Stakeholders o propietarios

Son las personas que conciben la idea del negocio, arriesgan su capital y, por tanto, tienen derechos legales sobre los activos de esa organización. Puede haber un solo dueño o puede ser un grupo de propietarios o accionistas. De la capacidad de estas personas para administrar la organización, de manera directa o mediante terceras personas, depende el éxito o fracaso del negocio.

Empleados

Constituyen otra fuerza importante del medio ambiente interno, y son el factor que hace que las cosas sucedan. Administrar al personal no es tarea sencilla, puesto que dependiendo del tipo de organización deben ser las dimensiones socioculturales de la fuerza de trabajo. Cada puesto requiere de un perfil específico, pero todavía más, cada trabajador debe estar mentalizado de que sus funciones forman parte de una cadena que será tan fuerte como lo sea cada eslabón. La siguiente cápsula es una buena ilustración del papel del accionista y del papel de los empleados.

Cultura

Como lo expresa Edgar Schein, cultura organizacional es un patrón de comportamiento (que se ha aprendido con el tiempo) que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funciona lo suficientemente bien para ser válida y aceptable para enseñarla a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y actuar.

En efecto, el aprendizaje de la cultura se logra con el paso de los años y, es el aprendizaje de cada uno y del conjunto de trabajadores lo que la conforma, de tal manera que, con los años, para una empresa su cultura se vuelve más sólida.

Técnicas para evaluar el medio ambiente interno

Las técnicas permiten medir los recursos y las capacidades competitivas de la empresa y, a su vez, preparar el terreno para adecuar la estrategia al entorno externo y a los recursos, capacidades y competencias internas.

Fortalezas y debilidades

El análisis de las fortalezas y debilidades proporciona una buena perspectiva para saber si la posición interna de la empresa es sólida o endeble y se debe ajustar con el análisis de la situación externa.

Este tipo de análisis permite conocer las fortalezas y debilidades mediante la definición de las áreas funcionales clave de la organización y detectar cuáles son las principales fuerzas que caracterizan a dichas áreas clave; sin embargo, es importante que el analista conozca el funcionamiento de cada área y sistematice su información para sacar conclusiones y de ahí tomar decisiones.

Una propuesta es la que se presenta, a manera de ejemplo, en el cuadro II.3.9 que muestra las funciones clave y algunas dimensiones de las mismas. El listado sólo es indicativo, más no extensivo de todos los factores.

Adicionalmente, conviene mencionar que las áreas clave y sus respectivas dimensiones serán diferentes según el tipo de organización de que se trate, esto es, serán diferentes si la organización es una empresa, una escuela, un hospital, una cárcel, el ejército o una iglesia (Torres, 2014).

2.5.6. Análisis FODA

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.

La matriz FODA como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación.

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.)

Estos talones de Aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es

importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los *activos competitivos*, y los débiles son los *pasivos también competitivos*. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en hacer atractiva el estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

En la matriz que se presenta a continuación (ver tabla 1), Thompson propone cuales son los aspectos que se deben considerar para elaborar los listados de la Matriz FODA.

Tabla 1.- Matriz FODA. Thompson, (1988).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en áreas claves. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Un reconocido líder en el área de mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para innovación de productos. • Dirección de capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiada limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales as altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos clientes mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Integración vertical (Hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foranos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento en el mercado más rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.

Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darles mayor ponderación a los activos.

Análisis estratégico

Análisis estratégico mediante la matriz MAFE una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada primeramente como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997): **Estrategias FO:** Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. **Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. **Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. **Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil, FA, que combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización. Sin embargo, se considera que el nombre de esta matriz con el acrónimo MAFE asignado por David (1997) no es adecuado, pues realmente no explica lo verdaderamente importante de la matriz, que consiste en formular estrategias.

A continuación, en la siguiente figura, se muestra un ejemplo de la matriz MAFE:

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Figura 3. Matriz MAFE, David., 1997

2.5.7. Objetivos

Cierto, el futuro tiene que planearse, pero con la mentalidad de que, lo que es válido en el presente no necesariamente será igual para el futuro. Los objetivos y las estrategias serán cambiantes, así como también cambiarán las competencias actuales (preparación y tecnología) para atender los beneficios y las relaciones con los consumidores que seguramente serán diferentes en el futuro.

2.5.7.1. Objetivos a Corto plazo

El propósito de los objetivos, en general, es convertir el sueño de los fundadores y la misión del negocio en indicadores específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea alcanzar.

Los objetivos anuales (a corto plazo) sirven como directrices para la acción, la dirección y la canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la

empresa, proporcionan una fuente de legitimidad en una empresa por medio de la justificación de las actividades de los grupos de interés, sirven como normas de rendimiento y como una fuente importante de motivación e identificación para los empleados, ofrecen incentivos para el desempeño de los gerentes y empleados, así como una base para el diseño corporativo. En consecuencia, los objetivos a corto plazo ponen atención en la necesidad de mejoramiento y resultados inmediatos.

Efectivamente, los objetivos a corto plazo se plantean para lo que se quiere alcanzar en el presente, y sirven como parámetros para actos y actividades que marcan pautas en la organización cómo sería:

Servir de referencia para conocer avances del cumplimiento de objetivos a largo plazo, evaluar el desempeño de mandos medios y personal operativo, fundamentar con atinencia la distribución de recursos, determinar prioridad por niveles jerárquicos, entre otros muchos propósitos. Los objetivos a corto plazo son de primordial importancia en las organizaciones, puesto que desmenuzan o dividen los objetivos a largo plazo en resultados que se van alcanzando a corto plazo para cumplir el objetivo mayor, de igual manera obligan a que se emprendan acciones en el presente para llegar a los niveles deseados de desempeño en el futuro.

Los objetivos a corto plazo pueden tener dos connotaciones:

1. Ser iguales a los objetivos a largo plazo, en cualquier momento en que una organización se desempeñe en el nivel a largo plazo. Por ejemplo, si una empresa tiene como objetivo progresivo incrementar sus ventas en 10% anual y actualmente lo está consiguiendo, entonces coincide el objetivo a largo plazo en ventas, con el objetivo anual de ventas.
2. Ser diferentes a los objetivos a largo plazo, situación que se presenta cuando los administradores tratan de mejorar el desempeño de la organización y no pueden llegar al objetivo a largo plazo progresivo en el corto plazo. De tal suerte que los objetivos a corto plazo servirán como escalones para llegar al resultado que se desea. Por ejemplo, si una empresa tiene en la actualidad un crecimiento en sus ventas de 5% y

desea que sus ventas crezcan 30%, entonces su objetivo a corto plazo podría ser, para el siguiente periodo de tres años, que sus ventas se incrementen en 10% anual. Éste es un objetivo ambicioso por cuanto que en un año se desea incrementar al doble las ventas y se convierte en una meta alcanzable ya que se tienen tres años para conseguirlo (Torres, 2014).

2.5.7.2. Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, por lo general, se refiere a un periodo de 1 a 5 años.

Los objetivos no deben plantearse en términos de buenas intenciones como maximizar utilidades, bajar costos, aumentar ventas, ser líder en el mercado, ofrecer productos de la mejor calidad o ser los más competitivos. Los objetivos funcionan cuando se formulan con criterios de desempeño y criterios de crecimiento y desarrollo de la organización.

Los objetivos a largo plazo se formulan por la alta dirección, mientras que los objetivos a corto plazo son consecuencia de los objetivos a largo plazo; sin embargo, son las gerencias y las áreas de supervisión las encargadas de su interpretación y operación.

Los objetivos institucionales (de toda la empresa y a largo plazo) se descomponen en objetivos a corto plazo para cada uno de los negocios independientes, sus líneas de productos, sus áreas funcionales y sus departamentos.

Los objetivos se plantean relacionados con el tiempo y con alguna variable de resultado organizacional, como podría ser: rentabilidad, productividad, competitividad, eficiencia, eficacia, rendimiento; o más específicamente como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancia por acción o responsabilidad social.

A diferencia de cómo se elabora la declaración de la visión, son los dueños o fundadores de la organización o la alta dirección quienes se encargan de esa declaración; los objetivos se formulan preferentemente de manera participativa; es decir, se recomienda que sean los responsables de alcanzar esos objetivos quienes establezcan los resultados que van a alcanzar de manera conjunta (Torres, 2014).

2.5.8. Implantación de las estrategias

Las estrategias forman parte del aliento y la entereza de los trabajadores para hacer tareas que valen la pena, porque tienen un propósito relacionado, incluso, con la condición humana en cuanto que se trata de ir más allá de la sobrevivencia; es decir, se trata de ser superiores a los demás para mejorar lo que hacen los mejores. La especie humana si se estanca retrocede por periodos determinados o simplemente se extinguirá. Entonces, el objetivo de la estrategia queda claramente establecido cuando las empresas creen fervientemente en el producto o servicio de su empresa o cuando se concentran en la capacidad de su compañía para alcanzar un desempeño mejor que el de los competidores.

Las estrategias se formulan en todos los niveles de la organización y el proceso de crear la estrategia tiene que originarse más de arriba hacia abajo (como los objetivos a largo plazo) que de abajo hacia arriba. Los administradores de nivel inferior no pueden crear una buena estrategia sino comprenden el rumbo a largo plazo y las estrategias de nivel superior de la empresa.

Elementos determinantes para plantear estrategias

No existe una manera única y efectiva que lleve a definir cuáles son los factores que determinan la formulación de estrategias, puesto que existen muchas consideraciones sobre las circunstancias que forman parte de su creación. Las relaciones y la interacción que se dan entre los factores, así como la influencia entre unos sobre otros son sumamente cambiantes, de tal suerte que resulta difícil imitar con éxito las estrategias de los rivales, porque su aplicación resulta de las circunstancias.

No obstante, el estrategia debe ponerse un punto de referencia para poder determinar lo que serán sus estrategias, y este punto de referencia pueden ser los factores situacionales, tanto externos como internos más importantes, que se componen a su vez en seis elementos.

Factores externos

1. Oportunidades y amenazas

Las estrategias deben tener como finalidad aprovechar sus mejores oportunidades de crecimiento, en especial las que consideran la competitividad para ser más rentables. También deben proporcionar defensa contra las amenazas; es decir, que las estrategias se crean agresivas para aprovechar las oportunidades y defensivas con el fin de proteger la posición competitiva.

2. Condiciones de la industria y la competencia

Las estrategias se deben ajustar a la naturaleza y combinación de factores competitivos que están en juego como el precio, calidad del producto, características de desempeño, servicio, garantías, asistencia técnica, entre otras. No olvidar que las nuevas medidas de las empresas rivales, los cambios de la economía de precio-costo-utilidad de la industria, las necesidades y expectativas del consumidor, y los avances tecnológicos a menudo alteran las condiciones para el éxito e imponen reconsideraciones a las estrategias.

3. Consideraciones de los factores sociales, políticos y de la ciudadanía

Las organizaciones se deben a una comunidad y ésta a su vez a una sociedad, por lo que una empresa puede y no puede hacer todo para lograr su estrategia, siempre está restringido por lo que es legal, por lo que cumple con las políticas y requerimientos del gobierno, por lo que se considera que es ético, así como por lo que está de conformidad con las expectativas de la sociedad y con los estándares de una buena comunidad ciudadana. Esto, hace que las empresas moderen o revisen ciertos aspectos de sus estrategias.

Factores internos

1. Fortalezas y debilidades

Una consideración para determinar la estrategia es si la empresa tiene o puede adquirir los recursos, competencias y habilidades necesarios para ejecutar eficientemente la estrategia. Se tienen recursos y competencias valiosas desde el punto de vista estratégico, cuando los rivales no pueden desarrollar capacidades comparables, excepto a un costo elevado y/o un largo plazo. Como regla, la estrategia de una empresa debe basarse en las fortalezas de sus recursos y en lo que sabe hacer bien.

2. Ambiciones personales, filosofías de negocios y principios éticos de los administradores:

Con frecuencia los directivos de las organizaciones definen las estrategias, no de manera desapasionada sino movidas por sus propias visiones de cómo competir y cómo posicionar a la empresa y qué imagen y qué prestigio quieren que tenga la organización, o incluso ellos mismos como personas de negocios. La práctica y la teoría reportan que las ambiciones personales, la filosofía de negocio y la actitud al riesgo de los administradores tienen influencia importante en la estrategia.

3. Valores compartidos y cultura de la organización

Los productos culturales (ritos, rituales, valores, tradiciones, creencias, entre otros) se combinan para crear una cultura distinta. Por lo común, mientras más poderosa es la cultura, más probabilidades hay de que modele las acciones estratégicas que decide emplear la organización y, en ocasiones, dominar incluso la elección de medidas estratégicas. No hay que perder de vista que una cultura fuerte puede ser el principal impulsor de una nueva estrategia o el inhibidor principal de una estrategia que vaya contra la cultura.

Estos seis elementos o factores bien pueden ser una guía para que los estrategas fundamenten sus estudios para definir sus estrategias. Se dice que son todos los factores situacionales porque enfrentan el medio en que se encuentra la

organización al tomar en cuenta lo externo y lo interno, pero lo aquí señalado sólo constituye el camino a seguir, en la marcha del recorrido se encontrará que los factores para determinar la estrategia pueden integrar un cúmulo de factores que se vuelve infinito.

4. Criterios para evaluar la estrategia

Se refieren a la evaluación de estrategias antes de su establecimiento, pero sin duda deben evaluarse también en y al final de esta etapa y son tres los principales criterios que se consideran:

Selección de la estrategia

Para seleccionar la estrategia es necesario el uso de un instrumento semejante a una criba, que separe las estrategias que podrían funcionar bien de las que no. Algo similar a la criba serían:

- Ranking

Elaborar un listado de opciones de estrategias según una serie de factores predeterminados, concernientes a la situación estratégica de la organización. Se elegirán las que tengan mayor peso como el ranking de Fortune.

- Árboles de decisiones

Se valoran siguiendo la secuencia del árbol de decisiones según una lista de factores estratégicos clave.

- Escenarios

Crear un conjunto de circunstancias con respecto a las estrategias que se van a utilizar. Intentar ajustar opciones específicas a una serie de posibles resultados y son especialmente útiles cuando existe gran incertidumbre.

La administración estratégica, y concretamente la formación de estrategias, es muy utilizada en todo tipo de organizaciones, como hospitales, universidades, Cruz Roja, ejército, iglesias, bibliotecas, empresas de servicio, la familia, sindicatos,

organismos gubernamentales, organismos mundiales, partidos políticos; en fin, en este listado se incluyen tanto organizaciones lucrativas como no lucrativas (Torres, 2014).

2.5.9. Evaluación y control

Palabra compuesta a del prefijo e o eú que significa bien o bueno, y del verbo latín valuare, que quiere decir valorar o dar valor. Por tanto, evaluar sería igual a estimar, apreciar el valor de las cosas.

El proceso de administración estratégica es un proceso de mejora continua, porque al reiniciar el proceso (o ciclo) se tiene la posibilidad de mejorar cada vez que se vuelve al punto de revisión como lo muestra la siguiente figura:

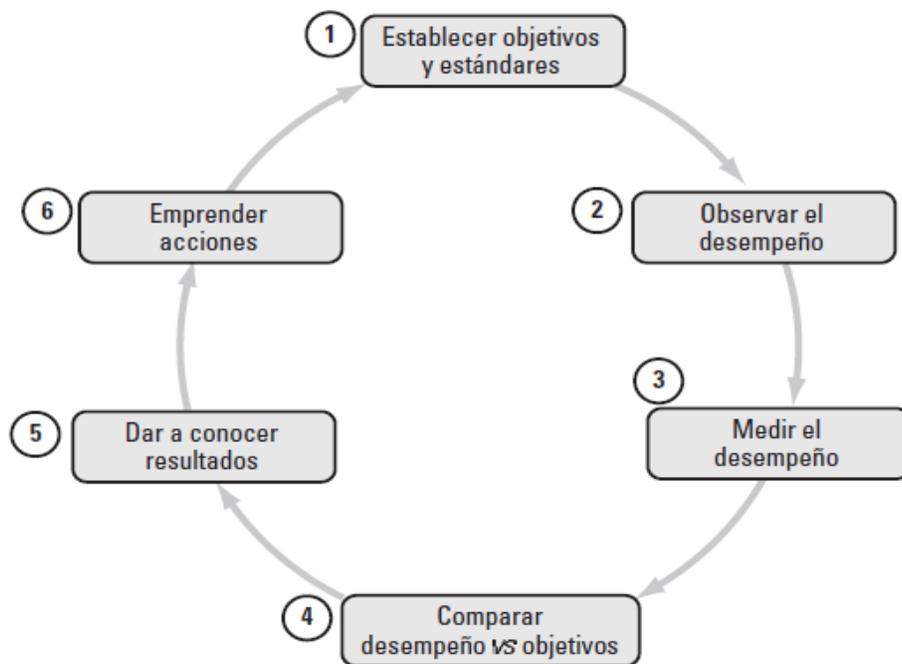


Figura 4. Proceso de control, Hampton, D., 1968. Citado por Torres, Z., 2014

1. Establecer objetivos y estándares

- Los objetivos expresan lo que la organización pretende alcanzar y son el objeto de Control.
- Los estándares son los resultados que se obtienen como consecuencia de la medida del trabajo.
- Son utilizados en el trabajo operativo y expresan la capacidad de las personas y de las máquinas para obtener determinado número de piezas o de servicios.
- También pueden interpretarse como coeficientes técnicos.

2. Observar el desempeño

- Es la vigilancia que se establece sobre las acciones emprendidas desde su inicio hasta su culminación, para evitar desviaciones o derivaciones intermedias del proceso que pudieran traer efectos peligrosos sobre el resultado final.

3. Medir el desempeño

- Significa que a lo largo del proceso productivo del bien/servicio se revisen los resultados numéricos intermedios y su correspondencia en tiempo y forma con el resultado final.

4. Comparar el desempeño contra objetivos/estándares

- Incluyen estimaciones tanto subjetivas (juicios) como objetivas (números y hechos), incluso si la comparación implica sólo números, el criterio subjetivo sigue siendo necesario.
- Si un indicador sube o baja, la pregunta clave sería ¿esta estimación es significativa?
- La respuesta a la pregunta requiere criterio administrativo.

5. Dar a conocer resultados

- Se informa a los actores sujetos de control, del desempeño de su trabajo con respecto al avance de objetivos.
- Entre los argumentos a favor de ir dando a conocer los resultados figuran las ventajas motivacionales asociadas al autocontrol y la posibilidad de que los individuos interesados sean los mejores jueces de lo que debe hacerse con la información.

6. Empezar acciones

- Al medir y comparar el desempeño real contra los objetivos/estándares esperados se detecta que puede haber concordancia entre ambos, o bien, aparece una brecha con dos posibilidades:

- 1) Desempeño real, mejor que el esperado, entonces se toman acciones reforzadoras como aumentar el reconocimiento y premios, considerar el incremento de objetivos y agregar líneas nuevas.
- 2) Desempeño real peor que el esperado, entonces se toman acciones correctivas, como aumentar la capacitación, modificar la supervisión o invertir en equipo nuevo, entre otras acciones.

Existe gran cantidad de técnicas para efectuar el proceso de control y desde luego varía dependiendo del nivel jerárquico en que se aplica el control, por lo común no serán las mismas técnicas las que se utilicen en el nivel corporativo, que, en el nivel operativo, ya que a mayor nivel jerárquico el control es más subjetivo, en tanto que a menor nivel jerárquico el control se vuelve más u objetivo y tangible.

Nivel	Responsable y/o corresponsables	Algunas técnicas o medios del proceso de control
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Administradores de nivel operativo • Supervisores 	<ul style="list-style-type: none"> * Administración estratégica <ul style="list-style-type: none"> ✓ Matriz de fortalezas-debilidades, amenazas-oportunidades (FODA) ✓ Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PE y EA) ✓ Matriz del Boston Consulting Group (BCG) * Administración de la calidad total: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Benchmarking ✓ Justo a tiempo ✓ Total Quality Management (TQM) ✓ Mejora continua * Producción <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación de requerimientos de materiales (MRPI, MRPII, ERP). ✓ Distribución física para operaciones (Lay out) ✓ Métodos de colas y líneas de espera ✓ Sistemas de inventarios (ABC, EOQ,...) ✓ Simulación de Monte Carlo

Figura 5. Nivel jerárquico y técnicas de medición y control. Torres, Z., 2013.

Dependiendo de la operación, es el tipo de método y su control/evaluación que se utiliza. Una misma operación puede ser realizada, controlada y evaluada por un conjunto de técnicas diferentes.

2.6. Aspectos administrativos

Una empresa es una entidad que realiza actividades encaminadas a un fin socioeconómico, por lo tanto, aquellas que logren una mayor armonía y coordinación de los factores y recursos productivos disfrutaran de una mejor posición económica financiera. Ha quedado establecido que un juicio confiable sobre la posición financiera y económica de un negocio solo puede ser emitido después de determinados estudios y análisis tales como liquidez, créditos, operatividad, eficiencia, desarrollo, proyección, rendimiento, etc.

Las finanzas son una disciplina que, mediante el auxilio de otras tales como la contabilidad, el derecho y la economía tratan de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre

administración y desarrollos futuros, obtengan un beneficio máximo y equilibrio para los dueños o socios, trabajadores y sociedad.

La administración financiera tiene como objetivos:

1. Optimizar el patrimonio:

- Trata de racionalizar los recursos de una empresa para obtener un máximo rendimiento de ello, lo cual implica optimizar la prestación de servicios, los resultados, la productividad, la rentabilidad, las utilidades, etc.

2. Coordinar:

- El capital de trabajo. En la administración financiera se encuentra implícita la actividad coordinadora del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc., es decir los activos circulantes. También implica el manejo de los acreedores a corto plazo, tales como proveedores comerciales, acreedores bancarios, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc., es decir el pasivo a corto plazo.
- Las inversiones. Esta actividad se refiere a la aplicación de tareas de coordinación de activos no circulantes (activos fijos), tales como maquinarias, terrenos, edificios, etc., así como los activos diferidos, tales como la instalación e inversión en valores realizables y la obtención de financiamiento a largo plazo, como acciones, obligaciones, bonos, etc.

3. Los resultados:

- La aplicación de la actividad coordinadora en operaciones propias de cada empresa, tales como; ventas, costos variables, costos fijos, costos de producción, mano de obra en las utilidades de la empresa, etc. (Ortega, 2008).

2.6.1. Razones de liquidez

El análisis de liquidez a través de esta razón se basa en los activos y pasivos circulantes, pues se busca identificar la facilidad o dificultad de una empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos, también corrientes, este índice tiene su aceptabilidad en que se puedan predecir los flujos de efectivo. Estos dos grupos del balance incluyen los siguientes conceptos: Activo circulante: dinero en caja, dinero en bancos, inversiones en valores de inmediata realización, cuentas por cobrar (clientes), inventario de materias primas, producción en proceso y producto terminado y otros activos circulantes, Pasivo circulante: proveedores, impuestos por pagar, acreedores diversos, documentos por pagar a corto plazo y créditos bancarios a corto plazo.

Mientras más predecibles sean los flujos de efectivo, es más requerido; su rango o parámetro es de 2.0, significa que la empresa todavía puede atender a sus obligaciones a corto plazo aún si los activos disminuyen en un 50%, es decir, expresa las veces que el activo circulante cubre el pasivo circulante o la cantidad de pesos de activo circulante que posee la empresa por cada peso de pasivo circulante.

Liquidez inmediata, razón severa o prueba ácida: mide el grado de solvencia e implica la recuperación a muy corto plazo con relación a las responsabilidades contraídas en un breve plazo, elimina los inventarios basándose en el hecho de que es un activo circulante menos líquido.

El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales.

Mediante esta razón se mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo sin medir los inventarios. El rango o parámetro establecido para esta razón es de 1.0 de ser inferior se encuentra la empresa en peligro de suspensión de pago y de ser superior corre peligro de tener tesorería ociosa. Expresa las veces que los activos más líquidos (AC – Inventarios) cubren el pasivo circulante; cuántos pesos de activos más líquidos posee la empresa por cada peso de deuda a corto plazo.

Razón de tesorería o prueba amarga: esta ratio realiza un análisis más profundo de la liquidez de la empresa, ya que relaciona el efectivo con las deudas a corto plazo, mediante este se observa la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo.

Esta razón mide como las obligaciones a corto plazo de la empresa pueden ser cubiertas por los activos totalmente líquidos (efectivos) su rango o parámetro encuentra su aceptabilidad entre 0.10 y 0.20, sirve para determinar cuántos pesos de efectivo posee la empresa para hacerle frente a cada peso de pasivo o deuda a corto plazo.

“Existen dos condiciones que indican si una empresa es solvente y líquida; es líquida si su activo circulante es mayor que su pasivo circulante y es solvente si su activo real es mayor que su financiamiento ajeno, si se cumplen estas dos condiciones entonces la empresa se encuentra en equilibrio financiero.” (Dignora, A., & Ulloa, E., 2012).

2.6.2. Razones de endeudamiento

Esta razón mide el porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores se expresa en por ciento, su rango o parámetro es de 0.50, es decir por cada peso de activo que posee la empresa 50 centavos están siendo financiados con capital ajeno, que representan el financiamiento ajeno con relación al financiamiento propio, o cuántos pesos de financiamiento ajeno tiene la empresa por cada peso de financiamiento propio (Dignora, A., & Ulloa, E., 2012).

2.6.3. Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden el grado de éxito o fracaso de una empresa en un período determinado relacionan los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos y el capital.” Muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación.”

Se presta atención a la rentabilidad de una empresa ya que para sobrevivir es necesario producir utilidades. “Sin utilidades una empresa no puede atraer capital

externo, y además los acreedores y dueños existentes se preocuparían por el futuro de la compañía y tratarían de recuperar sus fondos, estos concentran su atención en fomentar las utilidades de la empresa en consideración a la gran importancia que da el mercado a las ganancias empresariales (Dignora, A., & Ulloa, E., 2012).

2.6.4. Recursos humanos

Comúnmente las pequeñas empresas aplican en menor grado y con menor frecuencia las prácticas profesionales de recursos humanos, en comparación con las grandes empresas. Esto se ve reflejado al utilizar prácticas menos formalizadas de reclutamiento, proveer menor formación a sus empleados y aplicar en menor grado sistemas de evaluación del desempeño (de Kok, Uhlaner y Thurik, 2006), por lo que operan bajo sistemas organizativos poco formalizados y mayoritariamente empíricos, que les impide enfrentar los retos de competitividad actuales.

Diversos autores afirman que la utilización de prácticas de recursos humanos tiene un impacto en el desempeño de las empresas. Uno de los grandes problemas que enfrenta la pequeña empresa es el reclutamiento, la motivación y la retención de empleados (Hornsby y Kuratko, 1990). Sin embargo, se ha demostrado que la aplicación de procedimientos de reclutamiento y selección, el involucramiento extensivo y la formación, así como la evaluación del desempeño y su relación con los incentivos, disminuyen la rotación de personal, aumentan la productividad y mejoran el desempeño financiero de la organización (Huselid, 1995),

Las pequeñas empresas no siempre cuentan con un departamento o área de recursos humanos en su estructura organizacional. Sin embargo, su ausencia no justifica el descuido de la aplicación de las prácticas de recursos humanos, ya que de ello depende en gran medida, el éxito o fracaso de las mismas. La mayoría de estas empresas suele dar mayor prioridad a las áreas de finanzas, mercadotecnia y planeación (McEvoy, 1984). Se ha demostrado que la antigüedad constituye una variable influyente en la consideración de un departamento de recursos humanos, siendo las empresas maduras quienes cuentan con mayor frecuencia con este departamento (Martínez, Sánchez, Somohano, García Pérez y Marín, 2008).

De acuerdo con la investigación llevada a cabo en Uruguay por Wittke, Astegui, González, Leopold, Martucci, Montero, Pérez y Osta (2004), se demostró que aun cuando las micro y pequeñas empresas utilizan prácticas de recursos humanos en su gestión, carecen de conocimientos técnicos y no son formalizadas, lo que supone que son fruto de la intuición diversos autores han determinado cuáles son las prácticas de recursos humanos que llevan a las empresas al éxito competitivo y las han denominado de distintas formas. Huselid (1995) las ha llamado “prácticas laborales de alto rendimiento”, otros autores las han nombrado “prácticas, progresistas de recursos humanos” (Delaney y Huselid, 1996), así como “prácticas estratégicas” (Delery y Doty, 1996). Pfeffer (1994) identifica ocho mejores prácticas de recursos humanos, incluyendo la selección rigurosa, la formación, la reducción de las diferencias de estatus, los equipos autodirigidos, la remuneración alta, la seguridad en el empleo, la descentralización de la toma de decisiones y el compartir información financiera. Así mismo, destaca la importancia de aplicar las prácticas de gestión de recursos humanos en forma conjunta y no de manera aislada, ya que se corre el riesgo de no tener efecto alguno en los resultados organizacionales.

Carlson et al. (2006) identifican las “cinco mejores prácticas de recursos humanos”, siendo éstas formación y desarrollo, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección, mantenimiento moral y niveles competitivos de compensación. Por su parte, De Kok et al. (2006), en su defensa del enfoque contingente, utilizan el término de prácticas “profesionales” de recursos humanos, en vez de “mejores” prácticas y toman en cuenta en su investigación el reclutamiento, los métodos y procedimientos de selección, la compensación, la formación y desarrollo, y la evaluación (Mendoza, 2008).

La empresa principalmente ignoraba la idea de efectuar esta área tan importante en la creación y desarrollo de esta. En primera instancia la labor de esta área es efectuar una planificación de personal, es decir, determinar cuál es la necesidad de mano de obra que va a tener la empresa en una época determinada, qué tipo de

perfiles van a ser los necesarios, qué tipo de contratos van a realizarse y cuál va a ser su coste.

En base a la recolección de datos que se realizó posteriormente para en análisis de la empresa y el personal, se sugirió el siguiente proceso para llevar a cabo el correcto de esta nueva área de recursos humanos en la empresa de Servicios A.C.

1. Selección de Personal

Tras la planificación comienza la búsqueda, se pasa a la fase de selección de personal. Una vez establecido cuál es el perfil de trabajador que busca la empresa, se comienza a buscar candidatos dando publicidad de la vacante existente. Actualmente la forma más común de hacerlo es a través de portales especializados de empleo en la red.

En cuanto comiencen a llegar los currículums, los técnicos de Recursos Humanos comenzarán la criba, descartando a aquellos cuyo perfil no se adapte al buscado y concertando entrevistas con aquellos candidatos que consideren que pueden ser idóneos para el puesto.

Posteriormente se realizarán entrevistas personales para conocer a los candidatos con más profundidad y si fuera necesario, se realizarán pruebas para comprobar que los interesados pueden realizar el trabajo ofertado. Se procederá de esta manera hasta que se encuentre al candidato idóneo.

2. Contratación de Personal

Una vez encontrado el trabajador ideal para cubrir el puesto vacante, el área de Recursos Humanos se encargará de realizar todas las gestiones relativas a la contratación. Se firmará el contrato, se registrará oficialmente y se procederá a dar de alta al trabajador en la Seguridad Social en el régimen que le corresponda.

3. Formación de Personal

El área de Recursos Humanos se encarga, además, de organizar los cursos formativos necesarios para que los trabajadores puedan desempeñar su labor de forma óptima y adecuada y que sus conocimientos estén lo más actualizados posible. En caso de no

haber en la empresa departamento de riesgos laborales, se encargará también de dar la formación necesaria a los empleados en esta área tan importante.

Gestión de Nóminas, Prestaciones y Beneficios del Personal

Otra función clave del área de Recursos Humanos es la gestión de salarios, prestaciones y beneficios. Son ellos quienes se encargan de confeccionar las nóminas, aplicar las retenciones correspondientes, prorratear las pagas extras cuando sea necesario y en general todo aquello que guarde relación con la remuneración de los trabajadores.

El área de RRHH se encarga además de gestionar los días libres y los periodos vacacionales, de modo que el disfrute de las mismas por los trabajadores suponga para la empresa el menor menoscabo posible.

4. Evaluación Continuo del Personal

En aquellas empresas donde es necesario, el departamento de RRHH se encarga además de controlar el desempeño de los trabajadores a través de evaluaciones periódicas para ver si desarrollan su labor adecuadamente. Puede medir aspectos como: iniciativa, relación con los compañeros o puntualidad.

5. Gestión del Proceso Disciplinario del Personal

Por último, el área de Recursos Humanos se encarga también del proceso disciplinario. Son ellos quienes comunican los despidos y gestionan las indemnizaciones correspondientes. Conocen también del proceso para sancionar al trabajador por la comisión de alguna falta, aplicando la sanción más adecuada de las previstas en la legislación laboral o el convenio colectivo aplicable.

Después de haber sugerido una nueva área para el reclutamiento y manejo de personal “recursos humanos”, se diseñó un diagrama organizacional donde especifica el nivel de jerarquización de cada una de las áreas correspondientes a los empleados de la empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Población o muestra

La población objeto de estudio para la aplicación del proceso de planeación estratégica es una microempresa dedicada a la comercialización de servicios eléctricos, cuenta con cuatro empleados y la estructura básica organizativa de las áreas de administración, recursos humanos, producción y ventas.

3.2. Tipo de estudio

La investigación por realizar se compone por diferentes tipos de investigación como los siguientes:

Documental:

La base de este estudio de esta investigación es de tipo documental, siendo la estrategia fundamental para realizar el análisis de materiales, documentos y antecedentes que conforman una parte esencial para la elaboración del marco teórico, encontrar una causa común y posteriormente establecer una solución.

Cualitativa

Debido a que los datos colectados fueron visuales y narrativos, fue necesario una interacción intensa con cada uno de los departamentos a lo que se les brinda soporte dentro de la empresa, para entender la manera en que la posición afectaba dichos departamentos, y de esta manera la problemática de investigación evolucionara correctamente.

Descriptivo

Estudio en el cual se pretende describir la función de un grupo de variables. No existen hipótesis centrales, se buscan enunciar las características de las variables en estudio en una misma población.

Describir el fenómeno de manera clara y concisa en base a las variables que se tomaran como muestra al estudio de cada uno de los factores que conformen nuestro tema de investigación (Ocegueda, C., 2015).

Campo

De acuerdo con Ocegueda Mercado “se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio”. Este trabajo de investigación se realiza en el lugar de la problemática ya que la empresa de Servicios A.C. no cuenta con un proceso de planeación estratégica, donde primero se observa la forma de gestión administrativa que se realiza en cada una de las áreas básicas de toda organización, dado que en este caso no se contaba con un procedimiento documentado. Se realizó un diagnóstico posterior a la investigación por medio de recolección de datos y cuestionarios aplicados directamente con el propietario de la empresa.

3.3. Selección del instrumento

Para llevar a cabo esta investigación y lograr estrategias que sean eficientes, se llevó a cabo un diagnóstico de la empresa, para poder determinar sus puntos a tratar por medio de datos con el uso de la aplicación de un cuestionario como instrumento.

Cuestionario 1.- Plan de alternativas de solución para Pymes en el área financiera. Adaptado de Pacheco, T. y cols. 2013 (Ver anexo1).

Cuestionario 2.- Diagnóstico de las Pymes. Ocegueda, Mercado C.

Cuestionario 3.- RELAYN 2018

3.4. Procedimiento de recolección

La herramienta utilizada fue la entrevista con dueño y responsables de área, actividad que se llevó a cabo en el periodo mencionado por lo que la información se obtuvo de manera directa, información que permitió, los datos permitieron documentar la forma en que se deberá hacer acopio de información e ir diseñando los planes y objetivos a largo plazo a través de implementar la planeación estratégica, que impactará en el crecimiento de la empresa.

3.5. Procedimiento de análisis de datos

El resultado de las estrategias administrativas y análisis administrativos y financieros, se medirán de manera gradual a través de frecuencias y porcentajes a partir de los datos obtenidos.

Las herramientas que se manejan a través de paquetes como Excel y modelos estratégicos. Dichas herramientas son las siguientes:

- Cuadros comparativos
- Tablas
- FODA

CAPÍTULO IV.

RESULTADOS

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Resultados objetivo general

En base a los resultados obtenidos se realizó un diagnóstico general de la empresa, se lograron obtener algunos resultados que apoyaron a la elaboración de un plan estratégico.

4.2. Resultado objetivo 1

Para la identificación de la gestión administrativa de la microempresa, se realizó un diagnóstico para determinar y medir el uso de este factor aplicado en ella, dado que nos dio como resultado la ausencia de gestión administrativa en cuanto a procesos, áreas y funciones determinadas de los empleados y en base a estos datos se diseñó un diagrama organizacional con el fin de desarrollar un sistema en coordinación a las áreas de mando de los miembros de la entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. A continuación, se muestra en la siguiente figura el diagrama organizacional establecido en la empresa de servicios:

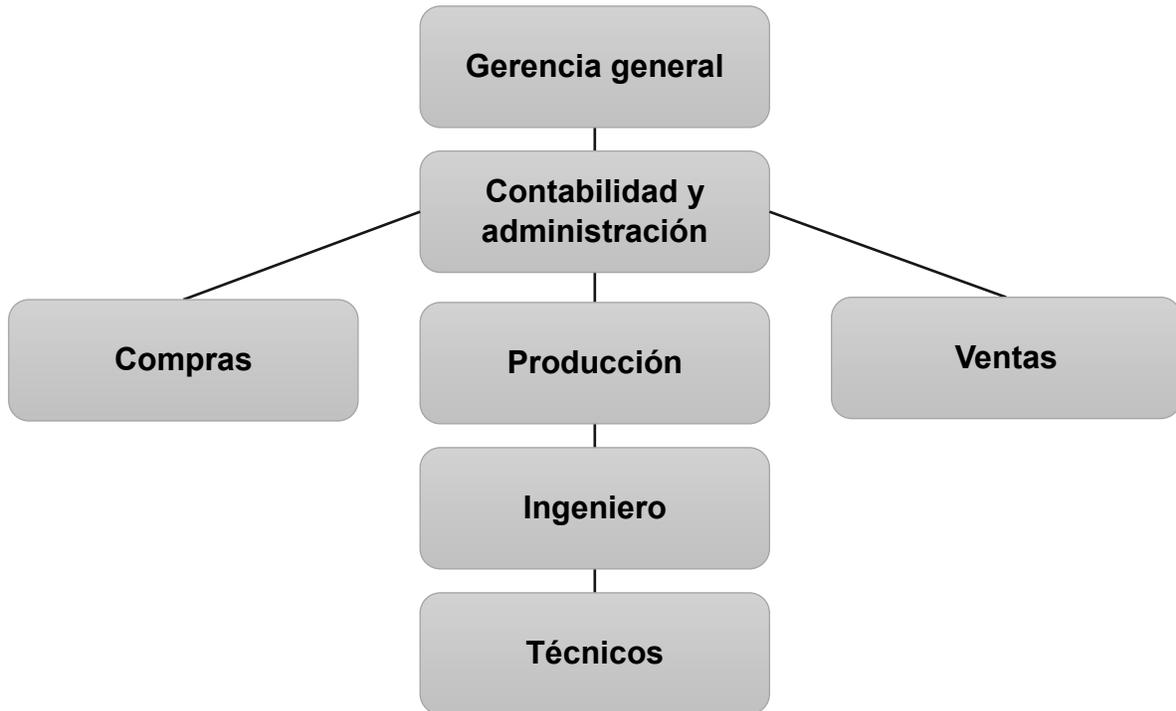


Figura 6. Diagrama organizacional de la empresa de servicios eléctricos
Fuente propia.

La estructura organizacional ayuda a una empresa a aclarar y entender todas las funciones de lo demás y el ámbito de aplicación. Ayuda a facilitar la división del trabajo, la eficiencia y evitar conflictos y confusiones. A su vez, las empresas hacen más con menos fallos y menos conflictos.

4.3. Resultado objetivo 2

Desarrollo e implementación de un proceso de planeación estratégica para la competitividad de la empresa.

Después de haber diseñado una estructura organizacional donde nos indica cual es la función en base al puesto de cada empleado, se observó que la microempresa de servicios eléctricos tampoco maneja un proceso de planeación, es por eso que se diseñó en base al modelo de Mitzberg, un proceso de planeación estratégica con la finalidad de establecer cada uno de los pasos que la conforman y llegar a determinar estrategias que nos orienten correctamente a obtener los objetivos que pretende lograr la microempresa. Para este estudio se utilizó la matriz FODA como herramienta de análisis del entorno interno y externo y posteriormente para la determinación de estrategias en base a los resultados obtenidos.

Desarrollo de un giro, misión, visión y valores

Para que una microempresa pueda determinar sus objetivos deberá conocer principalmente su razón de ser y existir en el mercado. Es por eso por lo que por medio de las herramientas que utilizamos de determino un giro, misión, visión y valores que conforman la empresa como toda una organización establecida y formal.

Giro

Somos una microempresa prestadora de servicios eléctricos, mantenimiento industrial y productores de aparatos electrónicos

Misión

Somos una empresa líder en la prestación de servicios eléctricos, elaboración de productos electrónicos, instalación y mantenimiento industrial, enfocado a todo tipo de mercado, ofreciendo un servicio de calidad, con personal altamente competitivo para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Visión

Nuestra visión es el crecimiento continuo, sustentable y rentable en nuestros servicios, destacándonos en el mercado por ser una empresa que brinda calidad y constante innovación de nuestros productos y servicios, superando y brindando oportunidades de desarrollo al personal y equipo.

Valores

Excelencia, compromiso, calidad, innovación y mejora continúa.

La misión de una empresa describe la actividad, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen la razón de ser de la empresa, los valores son importantes ya que describen la ética y profesionalismo que caracteriza la empresa. Se trata de la razón fundamental de un negocio y el objetivo que tiene siempre visto a corto y largo plazo.

Análisis del entorno interno y externo

Se realizó un análisis por de la herramienta matriz FODA en base a la teoría anteriormente mencionada en cuanto a los factores internos y externos para la determinación de factores que podrían destacar o perjudicar de manera directa e indirecta a la microempresa de servicios tales como las fortalezas que caracterizan los atributos o destrezas empresa contiene para alcanzar los objetivos, las debilidades lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución , las oportunidades como condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad con la que cuenta la organización para alcanzar una meta y las amenazas que es lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades.

En la siguiente tabla se detectaron las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la empresa de servicios eléctricos.

Tabla 2. Análisis FODA en la empresa de servicios eléctricos.

Fuente propia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos relacionados. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Innovación de productos continuos. • Ventajas en costos • Ventajas en facilidades de pagos 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay dirección estratégica clara • Falta de publicidad • Desaprovechamiento de mercado • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Débil imagen en el mercado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de mercado • Expandir la gama de productos para satisfacer necesidades de los clientes. • Aumento de ventas por ingreso de nuevos clientes • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos • Complacencia entre compañías rivales 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia y productos sustitutos • Crecimiento lento de mercado o ventas bajas. • Requisitos reglamentarios costosos • Entrada de competidores foráneos con bajos costos. • Crecimiento lento del mercado

Matriz MAFE aplicada en la empresa de servicios eléctricos.

Después de haber detectado nuestros factores internos y externos se realizó por medio de la matriz FODA una relación de factores para la determinación de estrategias.

De acuerdo con los datos proporcionados en la matriz de (EFE) y (EFI), se realizó una relación para lograr obtener resultados de la matriz FODA estratégico.

Tabla 3. Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (MAFE).
Fuente propia

FODA		
Factores internos	Lista de fortalezas: F1 Innovación. F2 Diversificación de productos.	Lista de debilidades: D1 Falta de publicidad. D2 Desaprovechamiento de mercado.
Factores externos		
Lista de oportunidades O1 Expansión de mercado. O2 Aumento de ventas.	FO1 Innovar más para maximizar el mercado. FO2 Maximizar la diversificación de productos para aumentar el nivel de ventas.	DO1 Minimizar la ausencia de publicidad para expandir el mercado. DO2 Minimizar el desaprovechamiento de clientes y maximizar el nivel de ventas.
Lista de Amenazas A1 Ventas bajas. A2 Competencia.	FA1 Maximizar la innovación para aumentar las ventas. FA2 Maximizar la diversificación de productos para aumentar las ventas y vencer la competencia.	DA1 Minimizar la falta de publicidad para minimizar las ventas bajas. DA2 Minimizar el desaprovechamiento de clientes, buscar nuevas alternativas para lograr disminuir la pérdida de clientes en la competencia.

En el modelo anterior podemos observar una relación entre las fortalezas y las oportunidades, las debilidades con las amenazas, las fortalezas con las amenazas y las debilidades con las amenazas, esto para crear estrategias que permitan sobresalir en el mercado, tomando en cuenta estas variables de factores internos y externos.

Las fortalezas de la empresa de servicios son la innovación y la diversificación de productos, es decir que los productos constantemente están siendo mejorados conforme la tecnología está avanzando para ofrecer un mejor producto o servicio al

mercado y también ofrecen variedad a elegir conforme a lo que más se adapte a las necesidades del cliente. Las debilidades de la empresa son la falta de publicidad y del desaprovechamiento de mercado, la falta de conocimientos tecnológicos acerca de cómo llevar a cabo la publicidad los ha dejado un poco fuera del alcance de ciertos clientes probablemente más jóvenes y de esta manera desaprovechan mercado y así mismo sus ventas podrían estabilizarse o bien sin crecimiento continuo. Las oportunidades que se detectaron en el análisis fueron expansión de mercado y aumento de ventas, la empresa cuenta con la oportunidad de tomar alternativas de publicidad y hacerse conocer con otro de segmento de mercado para poder expandir sus servicios con esto aumentaría su productividad y así mismo sus ventas. Algunas de las amenazas que se pudieron detectar es la competencia y las ventas bajas, es decir que, si no logras estar arriba o al nivel de la competencia en cuanto a calidad de servicio o diversidad de productos, es probable que tus clientes acudan a otra empresa con cual, si cuente con estas virtudes, siendo así las ventas disminuirían visiblemente.

FO1

En la Fortaleza y la oportunidad, según la matriz FODA nos dice que hay que innovar más para maximizar el mercado, llevando a cabo la realización de producción diferente a la competencia, podríamos lograr expandir nuestro segmento de mercado.

DO1

La debilidad y la oportunidad, nos dice que hay que minimizar la ausencia de publicidad para expandir el mercado. Si se llegara a utilizar una estrategia de mercadotecnia correcta, algunos clientes que desconocen la empresa podrían llegar a formar parte de la cartera de clientes de Servicios A.C.

FA1

La fortaleza y la amenaza, dice que hay que maximizar la innovación para aumentar las ventas, la diferenciación acerca de cómo llevar a cabo un servicio o producto de calidad abriría puertas a nuevos segmentos de mercado.

DA1

La relación debilidad y amenaza, dice que hay que minimizar la falta de publicidad para minimizar las ventas bajas, es decir que, si llegara a existir este departamento dentro de la empresa, podría disminuir las ventas bajas.

FO2

En la Fortaleza y Oportunidad, nos dice que hay que maximizar la diversificación de productos para aumentar el nivel de venta, es decir existe la oportunidad de aumentar el capital si se llegara a ofertar la variable de servicios y productos que ofrece esta empresa.

DO2

En relación con las debilidades y oportunidades, nos dice que hay que minimizar el desaprovechamiento de clientes y maximizar el nivel de ventas, lograr una estrategia para hacerse conocer con los no clientes, para el aumento de las ventas de la empresa.

FA2

Maximizar la diversificación de productos para aumentar las ventas y vencer la competencia, es decir ser competente por medio de la diversidad de paquetes y productos a ofrecer y de esta manera ser preferente ante el mercado y vencer así la competencia.

DA2

Minimizar el desaprovechamiento de clientes, buscar nuevas alternativas para lograr disminuir la pérdida de clientes en la competencia, esto quiere decir que si dejamos de enfocarnos únicamente en la cartera de clientes que actualmente se maneja y se busca alternativas de publicidad para que los no clientes conozcan la empresa, podrían tener oportunidad de cambio de proveedores que compiten el mismo giro.

De esta manera esta herramienta nos facilita el acceso a la detección de estrategias para lograr llevar a cabo objetivos de crecimiento empresarial, tomando en cuentas los factores internos y externos.

Desarrollo de objetivos a corto y largo plazo

Los objetivos se definen como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica.

Después de haber realizado el análisis de factores interno y externo se determinaron algunos tácticas y objetivos, siendo las metas que se pretenden alcanzar a un plazo determinado (corto y largo) de acuerdo con los datos obtenidos anteriormente de la organización mencionando el nivel de puesto y plazo por lo que se establece el curso que ésta debe seguir para llegar al éxito, a través de estrategias que representan el medio del cual lo lograrán.

En base al proceso que se está siguiendo es necesario establecer principalmente los objetivos a corto plazo para la posterior realización de los objetivos a largo plazo, ya que estos objetivos serán la base para poder llevar a cabo el futuro de la empresa. En la siguiente tabla se muestra detalladamente el proceso de aplicación de los objetivos a corto plazo.

Tabla 4. Objetivos a corto plazo de la empresa de servicios eléctricos.

Fuente propia

TACTICAS	NIVEL	PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
1.-Posicionamiento como empresa importante a nivel municipal.	Directivos, intermedios y mando operativo.	2 años	Lograr ser una empresa reconocida e importante a nivel municipal hasta un 30%
2.-Desarrollar planes de mejora continua y medición de calidad de servicio	Directivos intermedios- Mando operativo	1 año	Implementar hasta un 20% planes de mejora por medio de los mandos superiores a los operadores para el mejoramiento del producto o servicio.

3.- Capacitación tecnológica de personal.	Mando operativo	2 años	Posicionamiento en el mercado con un producto diferenciado en un 20% durante 2 años de operación.
4.-Aumento de publicidad en redes virtuales y anuncios.	Directivos intermedios	2 años	Lograr captar la atención del mercado estatal un 30% para posterior expansión

Posterior a la determinación de los objetivos específicos en cuanto a nivel y plazo, se diseñaron los objetivos a largo plazo con los que la empresa se visualiza para lograr como una empresa importante en su giro. A continuación, se muestra en la siguiente tabla, los objetivos a largo plazo.

Tabla 5. Objetivos a largo plazo de la empresa de servicios eléctricos.
Fuente propia

TACTICAS	NIVEL	PLAZO	OBJETIVOS A LARGO PLAZO
1.- Posicionamiento como empresa importante a nivel sector.	Directivos, intermedios y mando operativo	5 años	Lograr posicionarnos como empresa de calidad a nivel sector hasta un 30%
2.-. Diversificación e innovación de nuevos servicios y productos.	Directivos intermedios y mando operativo.	5 años	Lograr diversificar e innovar productos y servicios por medio del avance tecnológico hasta un 50%.
3.- Posicionamiento como empresa importante a nivel regional.	Directivos, intermedios y mando operativo	7 años	Lograr a ser una empresa destacada y expandir el mercado a nivel regional un 20%.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen ya que permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

Implantación de estrategias

En la etapa de implementación de estrategias, tomamos en cuenta los puntos más importantes para la determinación de las estrategias que se deberán manejar durante el desarrollo de la planeación estratégica. Se realizó un modelo con las estrategias a seguir por medio de los datos anteriormente observados, se muestra en la siguiente figura:

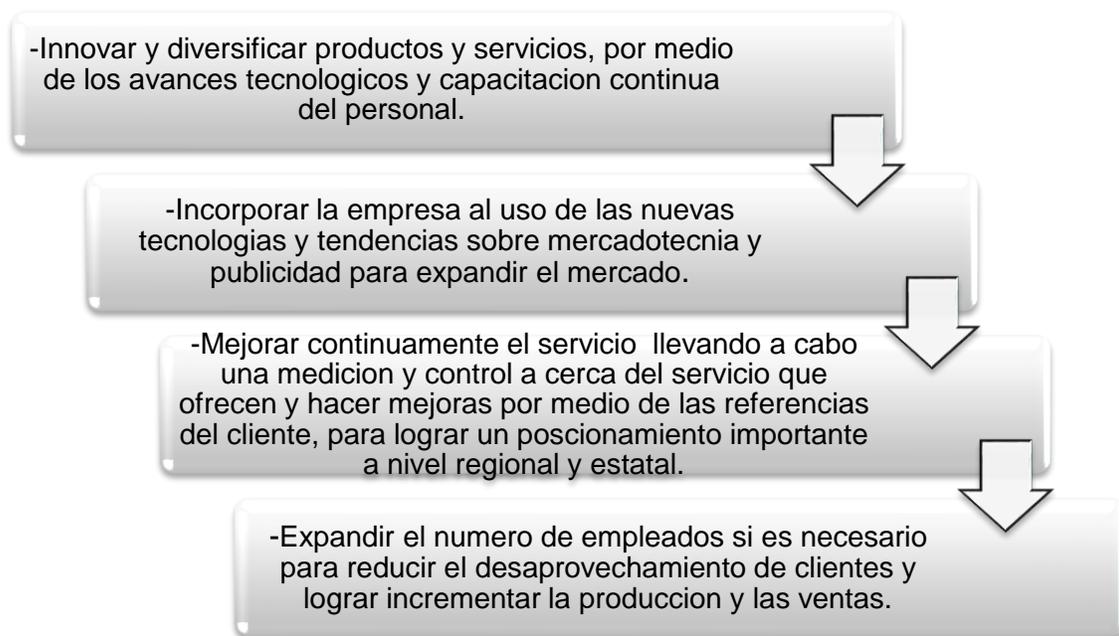


Figura 7. Implantación de estrategias en la empresa de servicios eléctricos
Fuente propia

Seguimiento y control de los resultados

Para el seguimiento y control, se recomienda establecer cuadros comparativos, evidencias y situaciones de antes y después de la aplicación para medir y mejorar los resultados obtenidos.

La mejor forma de saber si está funcionando bien la estrategia actual, es a través de dos parámetros empíricos:

- 1) Los objetivos financieros y los objetivos estratégicos.
- 2) El desempeño (debe ser superior al promedio de la industria a la que pertenece la empresa).

Estos pueden ser algunas sugerencias de seguimiento y control de los resultados:

1. Medición de resultados
2. Diagnóstico de resultados
3. Comparación con empresas del mismo giro (competencia).
4. Toma de acciones correctivas

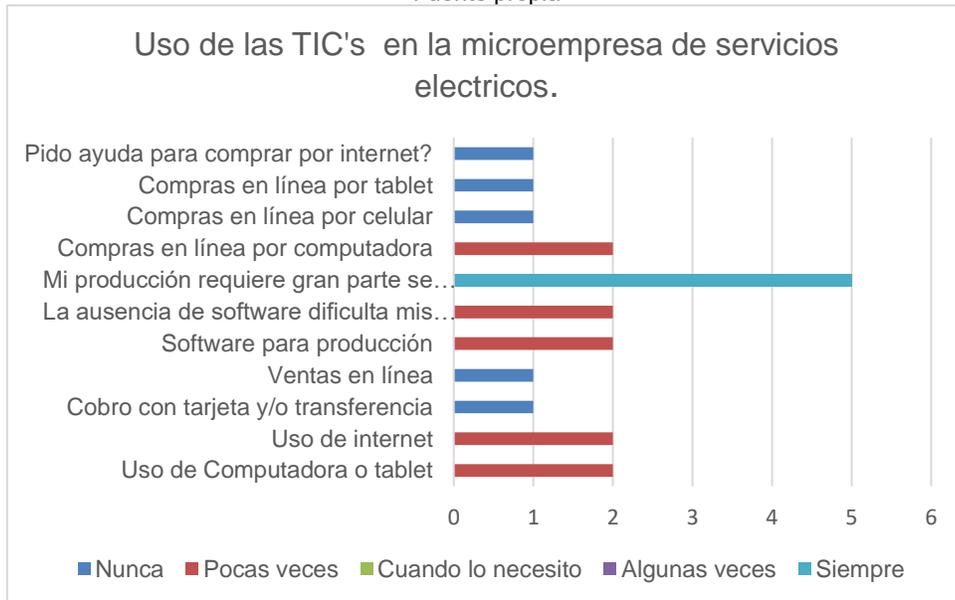
4.4. Resultado objetivo 3

Análisis del uso de las TIC's en la microempresa

Para el análisis del uso de las tecnologías se utilizó como herramienta una encuesta para la determinación del uso de las TIC's enfocadas a las redes virtuales.

En la siguiente gráfica, se muestran los datos de la encuesta en escala del 1 al 5 en cuanto a frecuencia del uso de las tecnologías utilizadas en la empresa de servicios eléctricos.

Gráfica 1. *Uso de las tecnologías de la información en la empresa de servicios eléctricos.*
Fuente propia



Se puede observar en la gráfica anterior que, en la mayoría de las respuestas de la encuesta aplicada en la empresa, en base a la escala 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 es siempre, se puede observar que carecen del uso de las tecnologías aplicadas en cuanto a la administración, producción, compras y ventas en línea.

Esta situación podría influir en cuanto al logro de los objetivos de la microempresa, ya que en la actualidad el uso de estas viene a formar parte de una realidad en donde los negocios que no se incorporan a las tecnologías pueden tender al fracaso.

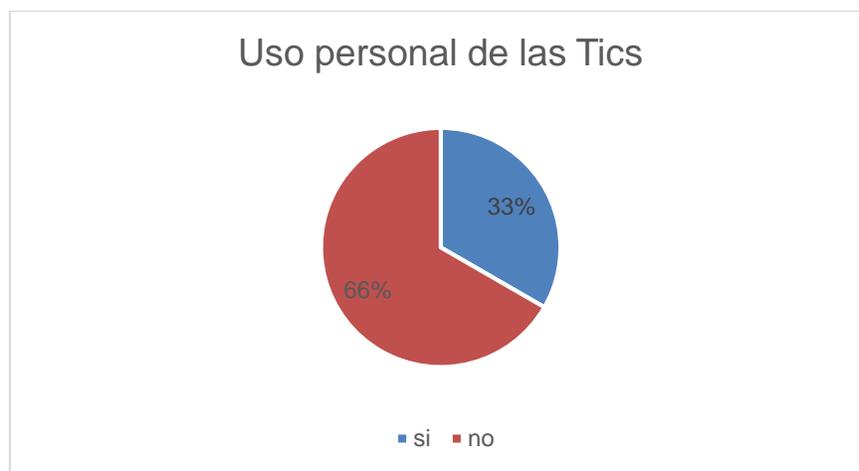
En la siguiente tabla, se muestra la frecuencia del uso de aplicaciones y programas utilizados en uso personal y laboral de la microempresa de servicios, con la finalidad de detectar el grado de habilidad para manejar estas tecnologías para el desempeño mutuo.

Tabla 6. Frecuencia de uso personal y laboral del uso de aplicaciones y programas

	Frecuencia de uso de aplicaciones o programas virtuales	Uso personal	Uso Laboral
1	Uso de redes sociales.	No	No
2	Uso de correo electrónico.	No	No
3	Uso de páginas web.	No	No
4	Uso de banca por internet.	Si	Si
5	Uso de hojas de cálculo, Excel u otros paquetes	No	No
6	Uso de procesadores de texto, Word u otro paquete	No	No
7	Uso de programas de presentaciones, power point u otro paquete.	No	No
8	Uso de bases de datos como (por ejemplo, Acces, Sql, Oracle, etc.)	No	No
9	Uso de buscador por internet.	Si	Si
10	Uso de programas especiales por computadora como punto de venta, contables, etc.	No	No
11	Uso de programas de apoyo a la producción (SAP, Mpr, ERP, etc.)	Si	No
12	Usa de correo electrónico en el celular	No	No
13	Uso de paquetería de oficina en el celular	Si	No
14	Uso de whatsapp en el celular	Si	Si
15	¿Uso de redes sociales en el celular? (Facebook, instaran, etc.).	No	No
16	¿Haces facturas electrónicas para tus clientes?		No
17	¿Has adquirido para tu empresa tecnologías que nunca usas?		No
	Total, de respuestas "si"	5/15	3/17
	Total, de respuestas "no"	13/15= 30%	15/17= 18%

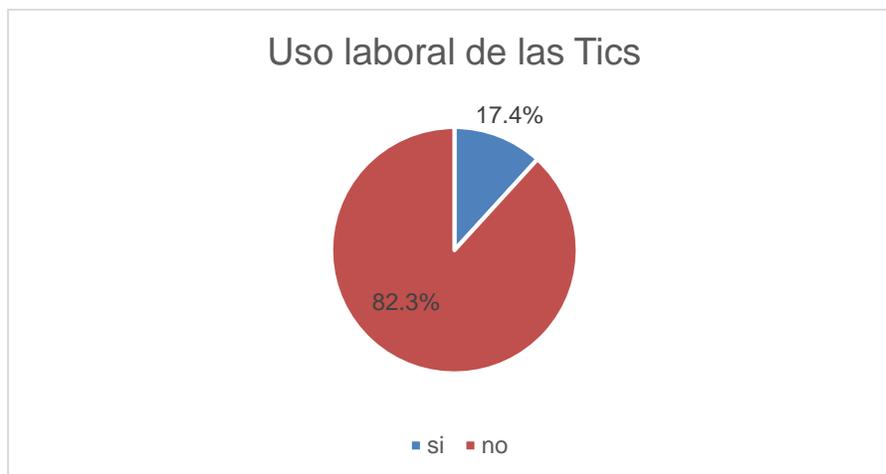
Las preguntas fueron de respuestas cerradas “si o no” en cuanto al uso de los programas y aplicaciones tecnológicas en la empresa de servicios, donde se contabilizo el número de respuestas en base a la relación del número de preguntas y pudimos observar que la empresa desconoce o carece de habilidades para manejar aplicaciones para uso personal y laboral, lo cual es evidente que se encuentran fuera del rango de ser una empresa competitiva.

Se graficaron los datos en base a la encuesta para la determinación en porcentajes de nivel de uso de las TIC’s en uso personal y laboral. A continuación, se muestran las siguientes graficas:



Grafica 2. Uso personal de las TIC's.

Fuente propia



Grafica 3. Uso laboral de las TIC's

Fuente propia

Como resultado en la gráfica 2, donde se determinó el porcentaje de uso personal se observó que del 100%, solo se utiliza un 33% de las Tics.

Como resultado en la gráfica 3, donde se aplicó la encuesta a la empresa de uso laboral de las TIC's, donde del 100%, solo el 17.4% hace el uso de las TIC's para fines administrativos, ventas, financieros, etc.

Una empresa con un buen uso de las tecnologías de la información y comunicación puede llegar a ser una empresa de éxito, pero si cuenta con ellas y no las utiliza adecuadamente, a pesar de tener un buen producto, puede tender al fracaso y no sobrevivir en lo que ya hemos venido denominando sociedad de la Información y del conocimiento. No importa el sector de actividad al que pertenezca la empresa en cuestión.

Cualquier empresa puede o debe imponerse una meta que consista en una buena estrategia y en hacer buen uso de las nuevas tecnologías. Esto garantizará su supervivencia en el mercado porque encontrará un gran respaldo en la eficiencia y en la eficacia resultadas del buen uso de la información. Para ello el primer paso es encontrar la mejor ayuda en la implantación de cualquier proceso tecnológico.

Situación previa y posterior a la implantación de la planeación estratégica.

Al concluir el proceso de implantación de un modelo de planeación estratégica, se elaboró una tabla para la comparación de la situación previamente analizada y después de haber implantado un sistema de planeación.

Tabla 7. Situación previa y posterior a la implantación de la planeación estratégica.

Fuente propia

ANTES	DESPUÉS
Se desconoce la razón de ser y existir de la empresa de Servicios A.C.	Se determinó una misión y una visión con base a una entrevista con el propietario de la empresa.
La empresa no cuenta con valores establecidos que representen la empresa.	Se establecieron valores a la empresa y se dio a conocer la importancia de llevarlos a cabo.
La empresa no determina sus ventas con base a objetivos o metas.	Se establecieron objetivos a corto, mediano y largo plazo.
La empresa no cuenta con políticas establecidas.	Se establecieron objetivos a corto, mediano y largo plazo.
La empresa no cuenta con un organigrama de personal establecido.	Se diseñó un organigrama conforme a los empleados que operan.
No cuentan con una descripción funcional de actividades y responsabilidades en cada puesto y área.	Se establecieron funciones determinadas con base al puesto que ejercen la persona en cada área
La empresa no cuenta con un manual operativo de trabajo para su producción.	Se sugirió establecer un manual de operaciones para una función más sistemática de los servicios ofrecidos
Se carece del área de recursos humanos	Se realizaron recomendaciones a cerca del recurso humano, como evaluaciones, gestiones de procesos de contratación y formación de personal.
No se cuenta con algún tipo de estrategia de mercadotecnia o publicidad de la empresa.	Se establecieron sugerencias de mercadotecnia para el crecimiento del mercado, además del manejo de algunos modelos para la detección de amenazas.

Se desconocen el plan y estados financieros mensuales y anuales de la empresa	Se sugirió llevar un control contable interno de las entradas y salidas económicas.
La empresa no aplica el uso de diversos apoyos tecnológicos por desconocimiento.	Se sugirió actualización de uso de distintas tecnologías, así como el asesoramiento sobre el manejo de estas.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

Las Mipymes desempeñan un papel muy importante en el país ya que contribuyen un gran porcentaje al PIB del país. La importancia de que se establezca como herramienta la administración estratégica ayudara a llevar un proceso de evaluación sistemático en la empresa cuales son los objetivos y que debe realizarse para llevarlos a cabo de manera correcta y factible.

En este proyecto se llevó a cabo el diseño de un plan estratégico como herramienta de gestión en la empresa de servicios a través de la aplicación de herramientas como cuestionarios para el diagnóstico de la situación previa al proyecto y también con ayuda de modelos estratégicos para la valoración y creación de nuevas estrategias que podrían beneficiar a la empresa en todo tipo de situaciones.

La microempresa de servicios eléctricos, es una empresa que ha perdurado muchos años, sin embargo, desconocían el proceso de como operar y gestionar la situación de la empresa productiva y financiera. Con el diseño de la planeación estratégica se logró establecer metas y formular estrategias para la mejora continua del servicio que ofrecen.

Por último, el uso de buenas estrategias permitirá que la propia empresa alcance un mayor conocimiento de sí misma, es decir, tener mejor circulación de la información, lo que le permitirá la reducción de gastos, el mejor desempeño de sus empleados debido a que no se perderá el tiempo en planear las actividades o estrategias puesto que estas ya estarán establecidas previamente, y así llegar a una división y coordinación del trabajo en equipo.

5.2. Recomendaciones

A partir de las conclusiones, es importante realizar algunas recomendaciones para desarrollar el proyecto. Estas son:

- Realizar un control y seguimiento de las estrategias implementadas para el mejoramiento continuo de la microempresa.
- Realizar cursos de actualización tecnológica por periodos para lograr ser una microempresa altamente competitiva, ya que el uso adecuado de las TIC's puede llegar a mejorar las estrategias de administración, producción y ventas para una mayor rentabilidad.
- Conocer adecuadamente las razones financieras principales, tales como razón de liquidez, razón de endeudamiento y razón de rentabilidad, para el correcto manejo de los recursos financieros y omitir costos innecesarios.
- Adaptar un departamento de recursos humanos para la organización empresarial de los empleados en base a los cargos y actividades, determinar un proceso adecuado de selección y contratación de personal.

Anexos

Anexo 1 “Antecedentes de la empresa”

Datos de Identificación
Objetivo: Conocer los antecedentes de la empresa a fondo para tener más claridad de su estado actual.
Nombre de la empresa:
Nombre del funcionario:
Puesto actual:
Fecha de entrevista:

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y contesta de manera clara y precisa.

1. ¿Cuándo se fundó la empresa?
2. ¿Quién la fundo y cómo surgió la idea de fundarla? R= Se fundó por el Sr. Saúl Aguilar y surgió a partir del uso de sus conocimientos de electricidad en base a su necesidad de generar dinero.
3. ¿Cuál es el giro de la empresa?
4. ¿Cuánto tiempo tiene el mercado?
5. ¿Cuántos empilados tiene?
6. ¿Qué tipo de servicios ofrece?
7. ¿Han surgido actualmente problemas en la organización?
Sí__ No__ ¿Cuáles? _____
8. ¿Cuál es el domicilio actual de la empresa?

Entrevista al dueño

Datos de Identificación
Objetivo: conocer como el dueño de la empresa maneja a su organización y si cuenta con objetivos establecidos para alcanzar lo que desea.
Nombre de la empresa:
Nombre del funcionario:
Puesto actual:
Fecha de entrevista:

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y conteste de manera clara y precisa.

1. Planeación

1. ¿Cuenta la empresa con misión?

Si ___ No ___ ¿Cuáles?

2. ¿Cuenta la empresa con visión?

Si ___ No ___ ¿Cuáles?

3. ¿La empresa cuenta con valores establecidos?

Si ___ No ___ ¿Cuáles?

4. ¿La empresa cuenta con algún objetivo?

Si ___ No ___ ¿Cuáles?

5. ¿La empresa cuenta con políticas establecidas?

Si ___ No ___ ¿Cuáles?

2. Organización

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama establecido?
4. ¿Cuántos departamentos funcionales tiene la empresa?
3. ¿Cuenta con un manual de organización?
4. ¿Cuenta con alguna descripción de puesto de cada área funcional?
5. ¿Lleva algún control de las actividades que se realizan en cada departamento?
6. ¿Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades?

Si ___ No ___ ¿Cuáles? _____

7. ¿Existe coordinación adecuada en su área o departamento?
8. ¿Recibe órdenes de personas ajenas a su área o departamento?
9. ¿Tiene usted personas a su cargo?
10. ¿Conoce las actividades del puesto o cargo que ocupa?

II. Dirección

1. ¿Cuenta con algún proceso de comunicación?

Si ___ No ___ ¿Cuáles?

2. ¿Ha existido algún problema de comunicación con los empleados?
3. ¿Qué medios de comunicación utilizan?
4. ¿La información sobre su trabajo le llega a tiempo y completa?

Si ___ No ___ ¿Por qué?

5. ¿Ha ocurrido malos entendidos por mala comunicación?

Anexo 2 Diagnóstico de las MiPyMes

Datos de la empresa

Nombre _____ RFC _____
Tel _____
Dirección _____ Año de Inicio de operaciones _____ Número de plantas,
sucursales _____
Monto de Ventas anuales _____ Gastos de Capacitación último año _____
Porcentaje de Ingresos gastados en capacitación: _____ No. de Trabajadores _____

Contexto

1. Giro _____ 2. Rama _____ 3. Año de Inicio de actividad
económica _____
4. Tipo de mercado: _____ a) Local b) Regional c) Nacional d) Internacional
5. Ubicación geográfica: _____ a) Rural b) Urbana
6. Ubicación de la empresa: _____ a) Zona residencial b) Zona comercial c) Barrio Humilde
7. Tipo de local: _____ a) Quiosco en área comercial b) Independiente c) En la misma vivienda

Datos del propietario y empleados

Nombre _____ Edad _____ Genero _____
CURP _____
Correo Electrónico _____ Teléfono _____
Núm. De trabajadores totales afiliados al IMSS: _____ De éstos, especifique cuantos caen en cada categoría:
_____ De 6 a 12 meses _____ De 1 a 2 años _____ De 2 a 3 años
_____ De 4 a 5 años
Núm. De trabajadores Hombres _____ Núm. de trabajadores Mujeres _____
Núm. De Trabajadores Pagados _____ Núm. de trabajadores No pagados _____
Tipo de dueño: _____ a) Hombre b) Mujer c) Varias Mujeres d) Varios Hombres e) Propietarios Mixtos
Edad Propietario Principal: _____ a) 20-30 b) 30-40 c) 40-50 d) 50-60
e) 60-70
Formación Académica: _____ a) Sin Educación Formal b) Educación Básica c) Educación Media
d) Educación Superior e) Posgrado

Instrucciones: Marque un número de la derecha de cada pregunta, dependiendo de cómo percibe a su empresa. Según el siguiente código:

N= Nunca PV= Pocas Veces AV= Algunas Veces F= Frecuentemente S= Siempre

Señale el grado de importancia de los motivos que tuvo para iniciar su empresa

Motivos para iniciar la empresa	Poco importante	No muy importante	Más o menos importante	Importante	Muy importante
1. Tradición familiar	1	2	3	4	5
2. Por un mayor ingreso que como asalariado	1	2	3	4	5
3. No encontré empleo como asalariado	1	2	3	4	5
4. Quería ser independiente	1	2	3	4	5
5. Esto es lo que me gusta	1	2	3	4	5
6. Flexibilidad de horario/tiempo	1	2	3	4	5
7. Para desarrollar lo que estudie	1	2	3	4	5
8. Me despidieron	1	2	3	4	5
9. Encontré una oportunidad de negocio	1	2	3	4	5
10. Tenía experiencia previa en esto	1	2	3	4	5

Indique el grado e importancia de cuál de éstas características le ayudaron a usted a crear su empresa o negocio

Características para ser emprendedor	Poco importante	No muy importante	Más o menos importante	Importante	Muy importante
1. Audacia	1	2	3	4	5
2. Pasión	1	2	3	4	5
3. Creatividad	1	2	3	4	5
4. Liderazgo	1	2	3	4	5
5. Competitividad	1	2	3	4	5

6. Intuición	1	2	3	4	5
7. Visión de futuro	1	2	3	4	5
8. Eficacia	1	2	3	4	5
9. Habilidad Administrativa	1	2	3	4	5
10. Necesidad Económica	1	2	3	4	5

Indique con una X frente a cada oración que mejor refleje su percepción de acuerdo a las características del producto o servicio que ofrece. En caso de que una oración no aplique en el caso de su empresa, colocar las letras NA a la derecha de cada oración.

Ventajas del Producto/ Servicio	N	PV	AV	F	S
1. El producto/ servicio es único en el país. Sólo mi empresa lo vende o comercializa	1	2	3	4	5
2. El producto/ servicio es único en la ciudad. Sólo mi empresa lo vende o comercializa en la ciudad	1	2	3	4	5
3. Nuestro producto o servicio cubre una necesidad fisiológica como es: necesidad de alimento, de beber, dormir etc.	1	2	3	4	5
4. El producto/ servicio posee características que lo hacen único respecto a la competencia	1	2	3	4	5
5. El local donde vende sus productos/servicios está en una calle transitada	1	2	3	4	5
6. El local donde vende sus productos/servicios tiene estacionamiento	1	2	3	4	5
7. El producto/ servicio que ofrece es una moda pasajera o tendencia	1	2	3	4	5
8. El producto/ servicio que ofrece es estacional, es decir sólo se utiliza en una época del año	1	2	3	4	5
9. El producto/ servicio que ofrece es una marca registrada por usted	1	2	3	4	5
10. El producto/ servicio que ofrece es una patente registrada por usted	1	2	3	4	5

Instrucciones: Marque con una X el número que se encuentra delante de cada pregunta con la puntuación que refleje mejor su percepción de la medida en que estas prácticas se realizan en su empresa.

Administración	N	PV	AV	F	S
1. La misión de la empresa está definida por escrito.	1	2	3	4	5
2. Tiene definida la visión del negocio	1	2	3	4	5

3. La empresa efectúa planes concretos de largo plazo (para periodos mayores de un año).	1	2	3	4	5
4. Hay planes de corto plazo escritos, con metas y determinaciones de tiempos, para cada una de las áreas funcionales de la empresa.	1	2	3	4	5
5. La empresa ha definido los indicadores clave para medir el logro de los objetivos y metas.	1	2	3	4	5
6. La toma de decisiones se hace siguiendo un método.	1	2	3	4	5
7. Los procedimientos administrativos de la empresa están claramente establecidos.	1	2	3	4	5
8. El grado de descentralización de las responsabilidades favorece la toma de decisiones oportuna.	1	2	3	4	5
9. El tramo de control (número de subordinados que tienen los directivos y los mandos medios) favorece la coordinación de las actividades.	1	2	3	4	5
10. El organigrama de la empresa regula y orienta la actividad de la empresa.	1	2	3	4	5
11. Las políticas que regulan la actividad de los departamentos son seguidas consistentemente.	1	2	3	4	5
12. Los objetivos de la empresa son compartidos por los empleados.	1	2	3	4	5
13. Se actualizan los registros escritos de instrucciones, procedimientos y procesos.	1	2	3	4	5
14. Se evalúa el desempeño de los departamentos de la empresa contra lo planeado	1	2	3	4	5
15. La gerencia se capacita continuamente para su actualización y la mejora continua de su desempeño.	1	2	3	4	5
16. La gerencia cuida que su estilo de liderazgo sea el más conveniente para el cumplimiento de los objetivos.	1	2	3	4	5
17. Las políticas que regulan la actividad de los departamentos son seguidas consistentemente.	1	2	3	4	5
18. Clima empresarial (Confianza y expectativas en el entorno económico)	1	2	3	4	5

Mercadotecnia	N	PV	AV	F	S
19. Tiene definidos los clientes potenciales de los tres principales productos ofrecidos por la empresa	1	2	3	4	5
20. Está definidos el área geográfica de distribución de los tres principales productos ofrecidos por la empresa	1	2	3	4	5

21. La empresa identifica a sus competidores y conoce su comportamiento en cuanto a precios, descuentos, etc.	1	2	3	4	5
22. Tiene definido las ventajas competitivas de la empresa	1	2	3	4	5
23. La empresa analiza posibles ampliaciones de su gama de productos.	1	2	3	4	5
24. Se analizan varios canales de distribución en cuanto a sus costos, ventajas y desventajas.	1	2	3	4	5
25. Los pronósticos de venta toman como base las ventas históricas y otros indicadores.	1	2	3	4	5
26. Se cuenta con registros actualizados de los clientes.	1	2	3	4	5
27. La promoción y publicidad de la empresa dependen de la demanda pronosticada.	1	2	3	4	5
28. Se evalúa periódicamente la calidad de la atención a clientes.	1	2	3	4	5
Finanzas	N	PV	AV	F	S
29. Cuenta con un registro contable ante la autoridad fiscal					
30. Realiza facturación electrónica					
31. Identifica claramente los gastos familiares, personales y del negocio	1	2	3	4	5
32. Los balances, estado de resultados y el flujo de efectivo (ingresos y egresos esperados) de la empresa están disponibles oportunamente.	1	2	3	4	5
33. Se hacen pronósticos de las necesidades de efectivo de la empresa.	1	2	3	4	5
34. Identifica cuanto le cuesta comprar sus mercancías o productos	1	2	3	4	5
35. Con lo que vende actualmente o servicio que preste le alcanza para pagar todos sus gastos	1	2	3	4	5
36. La información financiera se utiliza para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
37. Se tienen planes de financiamiento de largo plazo.	1	2	3	4	5
38. Se planean las utilidades a lograr.	1	2	3	4	5
39. Sabe cuánto debe vender o servicios prestar para no perder	1	2	3	4	5
40. Es frecuente que la empresa tenga convenios fiscales.	1	2	3	4	5

Logística y cadena de suministro	N	PV	AV	F	S
41. La empresa mantiene actualizados los costos directos e indirectos de sus productos.	1	2	3	4	5
42. Se actualizan las cotizaciones de los proveedores antes de adquirir las materias primas.	1	2	3	4	5
43. Se hacen pronósticos de las necesidades de insumos.	1	2	3	4	5
44. La empresa está ubicada en la zona más conveniente para su operación.	1	2	3	4	5

45. Se cuenta con manuales de operación.	1	2	3	4	5
46. Se cuenta con diagramas de operaciones del proceso del servicio					
47. Se tiene un plan de largo plazo para mejorar los procesos y productos.	1	2	3	4	5
48. La empresa considera en sus planes las actualizaciones de la tecnología para la producción.	1	2	3	4	5
49. Se analiza la posibilidad de adquirir equipos con base en la información actualizada sobre nuevos equipos y procesos aplicables a la empresa.	1	2	3	4	5
50. Se tienen con registros escritos las especificaciones de calidad que deben tener los insumos.	1	2	3	4	5
51. Están registradas por escrito las especificaciones de calidad de calidad que deben tener los productos y/o servicios.	1	2	3	4	5
52. La empresa utiliza, en la planeación de su producción, información actualizada sobre la tecnología y procesos de sus competidores.	1	2	3	4	5

Recursos humanos	N	PV	AV	F	S
53. Existen políticas en materia de selección de personal.	1	2	3	4	5
54. Se hacen diagnósticos de las necesidades de capacitación.	1	2	3	4	5
55. Se tienen programas de capacitación.	1	2	3	4	5
56. Se mantiene actualizada la información sobre los salarios y prestaciones de la región.	1	2	3	4	5
57. Se tiene un plan de largo plazo para la contratación y desarrollo de personal.	1	2	3	4	5
58. Considera que su negocio brinda prestaciones y sueldos similares a las de otros negocios	1	2	3	4	5
59. Recibe quejas por parte de sus clientes con mucha frecuencia	1	2	3	4	5
60. Se adaptan fácilmente a los cambios importantes usted y los empleados de la empresa	1	2	3	4	5

Instrucciones: Marque el número que se encuentra delante de cada pregunta con la puntuación que refleje mejor las necesidades de *capacitación* y *problemáticas* de su empresa:

Área de capacitación de empleados	N	PV	AV	F	S
1. Producción (calidad, gestión de residuos)	1	2	3	4	5
2. Logística (Gestión almacenes/distribución)	1	2	3	4	5

3. Comercial y marketing	1	2	3	4	5
4. Dirección y/o estrategia empresarial	1	2	3	4	5
5. Programas de informática	1	2	3	4	5
6. Nuevas tecnologías (e-business, diseño WEB, TIC)	1	2	3	4	5
7. Contabilidad/Finanzas (Gestión contable , costes financiación)	1	2	3	4	5
8. Recursos humanos (Motivación, incentivos, trabajo en equipo)	1	2	3	4	5
9. Idiomas	1	2	3	4	5
10. Gestión de la Innovación	1	2	3	4	5
11. Cursos técnicos operativos	1	2	3	4	5

Dificultades para la empresa o negocio	N	PV	AV	F	S
1. Administrativos	1	2	3	4	5
2. Financieros	1	2	3	4	5
3. Energía	1	2	3	4	5
4. Situación macroeconómica (inflación, crecimiento económico)	1	2	3	4	5
5. Problemas de mercado	1	2	3	4	5
6. Problemas de producción	1	2	3	4	5
7. Tributación/legales	1	2	3	4	5
8. Personales	1	2	3	4	5
9. Abastecimiento	1	2	3	4	5
10. Problemas de formalización	1	2	3	4	5
11. Problemas de seguridad y violencia	1	2	3	4	5
12. Problemas de maquinarias y equipos	1	2	3	4	5
13. Problemas con trabajadores	1	2	3	4	5

Anexo 3 Evaluación del uso de la Tecnología

Fuente: RELAYN 2018

6ª PARTE: TECNOLOGIA

45. Indica con qué frecuencia las siguientes frases son verdaderas:

	Nunca	Pocas veces	Cuando lo necesito	Algunas veces	Siempre
45a. Uso computadora, Tablet o un electrónico similar para administrar la empresa.	1	2	3	4	5
45b. Uso internet en mi empresa.	1	2	3	4	5
45c. Cobro con tarjeta de crédito o vía transferencia electrónica	1	2	3	4	5
45d. Uso maquinaria o software especializado para vender o atender a mis clientes (incluye ventas en línea).	1	2	3	4	5
45e. Uso maquinaria o software para producir productos o realizar los servicios.	1	2	3	4	5
45f. La falta de maquinaria o software especializado dificulta mis actividades.	1	2	3	4	5
45g. Mi producción o servicios requieren que una gran parte se realice de manera manual.	1	2	3	4	5
45h. Hago compras por internet por la computadora.	1	2	3	4	5
45i. Hago compras por internet por el celular.	1	2	3	4	5
45j. Hago compras por internet por la tablet.	1	2	3	4	5
45k. Pido a alguien más que realice mis compras por internet para mi empresa.	1	2	3	4	5

46 y 47. ¿Usas frecuentemente las aplicaciones o programas mencionados abajo?

Te preguntamos si las usas para el trabajo o para uso personal	Uso personal		Uso laboral	
¿Tienes cuenta en redes sociales?	46a) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47a) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Tienes correo electrónico?	46b) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47b) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Tienes página web?	46c) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47c) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Usas la banca por internet?	46d) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47d) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Usas hoja de cálculo en la computadora? (Por ejemplo Excel).	46e) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47e) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Usas procesador de texto en la computadora? (Por ejemplo Word).	46f) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47f) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Usas programas de presentaciones en la computadora? (Por ejemplo PowerPoint).	46g) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47g) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Usas programas de bases de datos? (Por ejemplo Access, Sql, Oracle, etc.)	46h) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47h) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Usas algún buscador de internet?	46i) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47i) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Usas programas de computadora especiales para administrar empresas? (manejo de punto de venta, contabilidad, inventarios, ventas, etc.)	46j) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47j) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Usas programas de computadora de apoyo a la producción? (SAP, MRP, ERP, etc.)	46k) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47k) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Usas en el celular el correo electrónico?	46l) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47l) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Usas en el celular paquetería de oficina? (Hojas de cálculo, Word, PowerPoint).	46m) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47m) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Usas Whatsapp en el celular?	46n) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47n) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Usas otras redes sociales en el celular (Facebook, Instagram, YouTube, etc.)	46o) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.	47o) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Haces facturas electrónicas para tus clientes?			47p) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.
¿Has adquirido para tu empresa tecnología que nunca usas? (Por ej apps o aplicaciones, programas de cómputo, computadoras, maquinaria, etc.)			47q) <input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No.

Si gustas consultar los resultados de la encuesta, puedes hacerlo en www.relayn.org a partir de octubre de 2018
Gracias por el tiempo y la información que has proporcionado para este trabajo con fines académicos.

Referencias

- Aguilar, D. (14 de Marzo de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/el-crecimiento-de-las-pymes-en-mexico/>
- Alvarado, M. T. (2002). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 283-292.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México.: McGraw-Hill Interamericana.
- Definición.de. (2015). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de: <http://definicion.de/productividad/>
- Dignora, A., & Ulloa, E. (2012). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/aaup.pdf>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1995). Competitividad Sistemática. *Revista de la CEPAL*, 43.44.
- Gitman, J., & Zutter J. (2012). *Principios de administración financiera*. Distrito federal, Mexico.: Pearson.
- Gómez, S. D. (2010). *El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del Refugio Ciudad Fernández*. Recuperado el 29 de 09 de 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=287249>
- González, A., & Ramírez, V. (Enero de 2010). *Universidad Nacional Autónoma de México*.
- González, R. M. (2006). *Gestión de la producción: Cómo planificar y controlar la producción industrial*. España: Ideas propias Editorial.
- Gutiérrez, R. (1999). *Ventas y mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración Un enfoque basado en competencias*. Mexico: CENGAGE Learning.
- IFC. (2012). *Documents.mx*. Obtenido de <http://documents.mx/documents/modelo-nacional-para-la-competitividad-2012-mipymes.html>

-
- INEGI. (2014). *Censos económicos 2014*. Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid, España.: Pearson.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *ADMINISTRACION una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- López, P. M. (11 de 2013). Importancia de la calidad en servicio al cliente. *El buzón de Pacioli*, 7. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Martinez , D; Milla , A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Mendoza, J. (18 de Diciembre de 2008). *Revista forum empresarial*. Obtenido de <https://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/article/view/3401/2905>
- Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia programada*. Mexico: LIMUSA S.A DE C.V.
- Munch, L. (2005). *Evaluación y control de la gestión*. México. D.F.: Trillas.
- OCEANO. (2003). Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa PYME. En C. Gisper. Barcelona España: Oceano.
- Ocegueda, C. (2015). *Metodología de la Investigación, Métodos, Técnicas y Estructuración de Trabajos Académicos*. México: Albos editores.
- Ocegueda, M. C. (2007). *Metodología de la Investigación, Métodos, Técnicas y Estructuración de Trabajos Académicos*. México: Anaya.
- Ocegueda, M. C. (2015). *Metodología de la Investigación, Métodos, Técnicas y Estructuración de Trabajos Académicos*. México: Albox.
- Ortega, C. A. (2008). *Introducción a las finanzas (2a ed.)*. México: MGH /Interamericana.
- Parra, C. (2009). La estructura Organizacional y el rediseño organizacional una revision bibliografica. *Gestion & Sociedad*, 100-106.
- Perez, C. J. (2012).
- Pérez, L. J. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas*. Madrid: Ediciones RIALP.

Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Harvard Bussines Press.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. Mexico: PEARSON Educacion.

Rodriguez, V. J. (2002). *Administracion de Pequeñas Y Medianas Empresas*. Mexico: Cengage Leraning.

Russell, L. (1997). ADMINISTRACION ESTRATEGICA. En ZACARIAS, ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

Secretaría de economía. (2015). *INADEM*. Obtenido de http://www.pnc.org.mx/wp-content/uploads/download-manager-files/1397579585wpm_MNC-Medianas-y-Grandes-Empresas.pdf

Sepulveda, E., Morales , M., & Peach, J. (2010). *Secretaria de economia*. Obtenido de Sepulveda, E.

Thompson, A., & Stricland, J. (1999). ADMINISTRACION ESTRATEGICA. En Z. T. Hernandez.

Torres, H. Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo editorial patria.