



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Decanatura de Ingenierías

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

**Plan estratégico para BIOMARB: Caso de estudio de empresa
comercializadora de eco productos industriales**

Tesis que para obtener el grado de Maestra en
Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Mitzy Estefanía Fernández Pérez

Director: Dr. José María Enrique Bedolla Cordero

Puebla, Pue., México.

2022



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

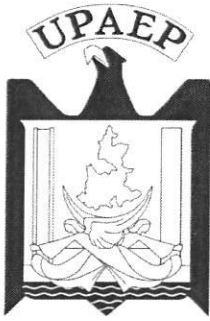
DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Decanato de Ingenierías

Maestría en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

Plan estratégico para BIOMARB: Caso de estudio de empresa
comercializadora de eco productos industriales

Mitzy Estefanía Fernández Pérez

Comité Asesor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bedolla', written over a horizontal line.

Dr. José María Enrique Bedolla Cordero

Director

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Diana', written over a horizontal line.

Dra. Diana Barrón Villaverde

Co-Directora

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gerardo', written over a horizontal line.

Mtro. Gerardo Valle Flores

Asesor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Aldrette', written over a horizontal line.

Dra. Alejandra Aldrette Malacara

Asesora

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Carlos', written over a horizontal line.

Dr. Juan Carlos Pérez García

Asesor

Puebla, Pue., México.

6 de octubre de 2022

Índice

Capítulo 1. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Planteamiento del problema.....	3
1.4. Objetivo general	3
1.5. Objetivos particulares.....	3
1.6. Alcance y limitaciones	4
Capítulo 2. Marco teórico y Revisión de literatura.....	5
2. Elementos de una estrategia	5
2.1 Análisis estratégico del entorno.....	8
2.2. Herramientas para una estrategia	9
2.2.1. Matriz perfil de capacidad interna (PCI)	9
2.2.2 Análisis PESTEL.....	10
2.2.3 Análisis FODA	14
2.2.4. Análisis CAME	17
2.2.5 5 Fuerzas de Porter	19
2.2.6 Modelo CANVAS	23
Capítulo 3. Metodología.	26
3. Marco contextual	26
3.1. Recolección de datos.	28
3.2. Aplicación de las herramientas.....	29
3.2.1. Matriz perfil de capacidad interna (PCI)	29
3.2.2. Análisis Pestel	35
3.2.3. Análisis FODA	44
3.2.4. 5 Fuerzas de Porter	46
3.2.5. Modelo Canvas.....	48
3.2.6. Análisis CAME	50
Capítulo 4. Plan estratégico propuesto.....	53
4.1 Plan de acción de 2022 a 2025	56
REFERENCIAS.....	58

Capítulo 1. Introducción.

1.1. Antecedentes

Biomarb (Biodegradable, María Borbolla) es una empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, Ver. Creada en el 2021, dedicada a la venta de productos industriales ecológicos, iniciando con un aproximado de 35 productos, Biomarb es una empresa recién fundada con cuatro trabajadores por lo que, de acuerdo con el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) que clasifica a las empresas por el número de trabajadores, entra en el rango de microempresa, por lo tanto, es una MiPyME (micro, pequeñas y medianas empresas). Sus posibles clientes son fábricas dedicadas a diversas áreas, pues sus productos se pueden utilizar para diferentes funciones. De momento, solo se centrarán en la venta de eco productos, pero dejando la posibilidad de ofrecer algún otro servicio en el futuro.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, son negocios que se llegan a considerar impulsores de la economía de los países, y más en países emergentes como México, representando un porcentaje muy importante del sector empresarial, contribuyendo a la generación de empleo y aportando al producto interno bruto (Ortiz Paniagua et al., 2019). Por esta razón, es importante que estas organizaciones puedan sobrevivir en el mercado, y para lograrlo es necesario que tengan un buen plan estratégico pues, como Cotera Regalado et. al (2017) afirmaron que, al no contar con una estrategia, no serán capaces de hacerle frente a los inconvenientes que se les irán presentando en el camino. Puesto que las MiPyME no siempre tienen los suficientes recursos como para desarrollarse plenamente, caen en desventaja con empresas globalizadas, las cuales tienen mejores tecnologías, transportes y menores costos, provocando que sea más difícil el acceso de estas empresas al mercado. Estas empresas buscan

crear empleos mejores pagados en las regiones donde se crean, además de aportar un buen porcentaje en PIB que de acuerdo con datos de Forbes (2020), existen cerca de 4.2 millones de MIPyMES, las cuales contribuyen con alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 70% del empleo formal, por lo cual es necesario que estén preparadas estratégicamente en el mercado al que deseen entrar, disminuyendo sus desventajas contra sus competidores (Cotera Regalado et al., 2017).

Una posible solución a algunos de los problemas de las MiPyME es una buena planeación que ayude a la organización a definir varios puntos importantes, principalmente los objetivos y cómo se lograrían, de esta forma se empezaría una estrategia con la cual estarían marcadas las actividades en un tiempo definido, creando así un plan a seguir. Como definió David F. (2013, p. 102) “La planeación permite a una empresa adaptarse a los mercados cambiantes y, por consiguiente, determinar su destino”. Por lo tanto, si una empresa es capaz de centrar su atención en cómo se vería en escenarios a futuro, aplicando un plan lograría que esas metas sean más fáciles de realizar, ya que la planeación contiene la elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y determinación de metas (David, 2013). Con lo anterior se puede corroborar que la planeación es inevitable en todo proceso administrativo, pues indicará si una actividad es necesaria o no, deduciendo la manera más eficiente de lograr los objetivos deseados y realizando un seguimiento para dominar las dificultades que se puedan presentar (Solórzano & Alaña, 2015).

1.2. Justificación

En las organizaciones siempre habrá diferentes problemáticas, las cuales generan en muchos casos la quiebra de la empresa, principalmente por la mala administración, como afirmaron Arias et al. (2016):

Uno de los principales problemas de las MiPyMe es su mal manejo administrativo, ya que todas las decisiones recaen en el director general, que en muchas empresas es el dueño. Además, la globalización ha obligado a los empresarios a competir a nivel mundial, en vez de producir para el mercado de sus zonas. (p. 1)

Lo anterior confirma la importancia que tiene el que una empresa tenga un plan estratégico, pues sin él tendrá dificultades en distintas etapas sin saber cómo resolverlas o evitarlas y en ocasiones provocando su cierre (Cotera Regalado et al., 2017).

1.3. Planteamiento del problema

En los países en desarrollo, las MiPyME se caracterizan por una administración empírica, lo que genera un alto grado de fracaso empresarial, esto conlleva que al ser una empresa que va iniciando, habrá factores que puedan poner en peligro su estabilidad en el futuro y, por lo tanto, complicar su permanencia en el mercado. Estos problemas normalmente son provocados por la falta de un plan estratégico, pues este afecta sobre todo al crecimiento y estabilidad de una empresa. La organización a estudiar acaba de crearse y esta no cuenta con un plan, confirmando esto con el director general de esta organización ya que, al ser muy reciente, decidió empezar buscando proveedores y clientes potenciales como principal objetivo inicial, dejando de lado el realizar un buen plan estratégico, el cual es indispensable (Almanza Jiménez et al., 2020).

1.4. Objetivo general

El objetivo de este trabajo es diagnosticar con base en herramientas de estudio de planeación estratégica, para proponer un plan de acción que pueda ayudar a la organización, a ampliar su mercado, pues hasta el momento solo cuentan con dieciséis posibles clientes con los que han tenido contacto y están tratando de llegar a tener acuerdos. Estas empresas son de diferentes ramas, como de alimentos para animales, procesadoras de café, hospitales y

embotelladoras, entre otras. Al contar con aproximadamente 35 productos, se busca la opción de diversificarlos por su buen rendimiento a diferentes mercados y clientes, pero para lograr estos objetivos, se necesita contar con un plan para poder cumplir las necesidades de la empresa para hacer frente a los requerimientos del mercado, esperando que este plan estratégico contribuya para fortalecer a BIOMARB.

Objetivos particulares

- Revisar y clarificar la misión, visión, valores y los objetivos del negocio.
- Realizar un análisis estratégico basado en herramientas y modelos, incluyendo el de 5 Fuerzas de Porter, perfil de capacidad interna (PCI), PESTEL, FODA, CAME y Canvas.
- Diseñar una propuesta de plan estratégico que permita cumplir los objetivos empresariales a tres años.
- Proponer un plan de acción con base en un análisis previo, utilizando diferentes herramientas.

1.5. Alcance y limitaciones

El alcance del presente trabajo es diseñar una propuesta de un plan estratégico a 3 años a través de modelos y herramientas de planeación para Biomarb.

Las limitaciones y delimitaciones que se pueden hallar al hacer el estudio son las siguientes: como limitación puede mencionarse que, debido al tiempo impuesto para realizar este trabajo práctico, no será posible implementar el plan que se proponga, por lo cual estará limitado a realizar el diagnóstico, análisis y aplicación de las herramientas para realizar un plan de acción

Otra de las limitaciones será que por la pandemia actual no se podrá conocer personalmente a las personas encargadas de la empresa, además de que el tiempo para realizar el trabajo práctico está establecido por la institución educativa.

Capítulo 2. Marco teórico y Revisión de literatura.

Para realizar una correcta planeación estratégica se implica el desarrollo de tres fases como son: la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación de la estrategia. En la formulación de la estrategia, usualmente se establece la misión, visión, los objetivos y la estrategia a seguir por la organización. Asimismo, se determina las acciones que tomará la compañía en su modelo de negocio bien sea para desarrollar una estrategia que podría ser desarrollo de mercado, producto, penetración o diversificación de acuerdo a los recursos y capacidades dinámicas que cuenta la organización. Una vez que se ha diseñado la formulación de la estrategia se procede a su implantación, el cual involucra el diseño de políticas, una estructura organizacional, la asignación de recursos y personas comprometidas a facilitar su ejecución para el logro del objetivo organizacional. Posteriormente viene la etapa de evaluación que permite conocer si la estrategia tuvo un comportamiento adecuado o no, en caso de presentar un desfase se hace la respectiva modificación para adecuarlos a las circunstancias del entorno (Bernal O, 2018).

Como mencionaron Solórzano y Alaña (2015), es muy importante que una empresa cuente con los siguientes elementos de la dirección estratégica, ya que es un tipo de proceso de planeación a través del cual los administradores:

1. Establecen el rumbo de la empresa (misión)
 2. Establecen el futuro de la empresa (visión)
 3. Determina los objetivos generales de la organización
 4. Declaran los valores institucionales (código de ética)
2. Elementos de una estrategia

Misión

La misión es la razón de ser de la organización. Una misión eficaz responde a la pregunta: ¿Por qué existimos? Las funciones de la organización pueden cambiar, pero la razón de ser (misión) es difícil que varíe. Si lo hace, la organización dejaría de ser aquello que es en la actualidad. La misión no debe confundirse con los objetivos específicos o estrategias de la empresa que están sujetas a cambios más rápidos. Como aspecto parcial, tiene una naturaleza atemporal, no tan influenciada por los cambios y factores externos a la empresa por lo cual si está bien realizada no tendría por qué ser modificada en el futuro (Solórzano y Alaña 2015).

Visión

La visión es una expresión concisa de la imagen que se desea para la organización en el futuro; ayuda a establecer objetivos para un horizonte temporal futuro. Y como principal objetivo responde a la pregunta: ¿qué queremos ser? La visión debe ser tan estimulante que continuará manteniendo motivada la empresa, aun cuando los líderes que la fijaron se hayan ido. Una declaración de visión necesita de una descripción atractiva y específica. Se necesita crear una imagen que las personas puedan recordar y comprender. Por lo que finalmente la visión es lo que la empresa desea llegar a ser en un lapso de tiempo determinado (Solórzano y Alaña 2015).

Es por esto que Solórzano y Alaña (2015) recomendaron que una visión debe reunir ciertas características o requisitos como:

- Ser integradora
- Amplia
- Detallada
- Entendible
- Motivadora
- Coherente con la realidad institucional

- Apoyada
- Aceptada
- y Compartida por todos.

Objetivos

Todo organismo, institución o empresa tiene su razón de ser en el cumplimiento de ciertos objetivos; los cuales vendrán a conformar y a orientar hacia situaciones deseadas. Por ello, los objetivos de una empresa deben ser elaborados por la alta gerencia, tomando como referencia la misión y visión empresarial y deberán ser conocidos por todos los miembros de la institución, quienes estarán comprometidos a cumplirlos (Solórzano & Alaña, 2015). Como confirmaron Solórzano y Alaña (2015), los objetivos son muy importantes, pues cumplen diferentes funciones como las que se mencionan a continuación:

- a) Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
- c) Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso de sus miembros.

Valores

Los valores empresariales son un conjunto de creencias e ideas, que se establecen para mejorar el ambiente en la organización y para que todos los miembros de la institución los practiquen en el desarrollo de sus actividades laborales diarias. Estos valores son la base de la

cultura de la empresa, y tienen relación directa con la ética y la moral de las personas; por lo tanto, es vital determinar qué valores van a regir y regular las relaciones entre la empresa y sus involucrados (Solórzano & Alaña, 2015).

2.1 Análisis estratégico del entorno

Es importante entender el entorno en los negocios, puesto que ayuda a comprender el mercado, la identificación de los indicadores de tendencias, la evaluación del entorno en el mercado y de los negocios, el análisis de la evolución sectorial, la evaluación de las fuerzas competitivas, el análisis de la competencia y la comprensión de los grupos estratégicos. En concreto, presenta los procedimientos para el análisis del entorno de los negocios, por medio de la identificación de las amenazas y las oportunidades, para el análisis de las variables macroeconómicas (demográficas, económicas, geográficas, tecnológicas, políticas, legales, sociales y culturales) y para el análisis de las variables microeconómicas (clientes, competidores, canales de distribución y proveedores) (Chiavenato et al., 2016).

Este análisis tiene como objeto de estudio identificar las oportunidades y amenazas presentes y futuras que puedan condicionar la toma de decisiones estratégicas de la empresa, por lo que hay que tener en cuenta que las variables del entorno no son controlables, de ahí que sea importante llevar a cabo una correcta interpretación de la información extraída. El entorno de una empresa reúne todas aquellas variables externas que tienen o puedan tener una influencia significativa en el desarrollo de su actividad. En principio, estos factores generales afectan en mayor o menor medida a todas las empresas, independientemente del sector o industria en la que operen (Landa, 2020).

2.2. Herramientas para una estrategia

2.2.1. Matriz perfil de capacidad interna (PCI)

El Perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna. Como recomendaron Solórzano y Alaña (2015), se deben realizar considerando los siguientes pasos:

1- Se elaboran cuatro columnas: la primera para los elementos encontrados, la segunda para las fortalezas, la tercera para las debilidades y la cuarta para el impacto

2- Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnas para la calificación de alto, medio y bajo.

3- En las filas se colocan los elementos encontrados en el diagnóstico.

4- Se procede a calificar los elementos encontrados otorgándole la escala dependiendo si es fortaleza o debilidad

5- Se procede a valorar el impacto que genere la empresa

6- Se interpreta y analiza el resultado de la matriz

Para crear un PCI se necesita entender las fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales se representan gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B). Cada empresa es distinta, por lo tanto, las preguntas que se formulan están realizadas de acuerdo con las características que la empresa ha encontrado relevantes; desde luego, las categorías se desglosan en un número de capacidades que la empresa puede tener a la hora de analizar su situación interna. Lo anterior se puede visualizar e interpretar en la tabla 1 (Barajas Gutiérrez, 2017).

Tabla 1.

Categorías del PCI

Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.- Directiva									
2.- Competitiva									
3.- Financiera									
4.- Tecnológica									
5.- Talento humano									

Nota. Fuente: Serna, G. H. (2014). Gerencia estratégica 11ª ed (p. 171). 3R Editores.

En el siguiente ejemplo (tabla 2) se podrá apreciar cómo fue utilizado un PCI, con información de una empresa dedicada al área de ingeniería y arquitectura. La utilizaron con el fin de saber cómo se encontraban respecto al manejo de su capacidad directiva en la organización, involucrando el liderazgo de procesos, direccionamiento, imagen, comunicación y atención en la organización.

2.2.2 Análisis PESTEL

El análisis ha heredado el nombre PESTEL como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica,

Ecológica y Legal) retomadas en el modelo. En un primer momento, permite que el gerente identifique las variables macroeconómicas que debe tener en cuenta en el desarrollo de su empresa (oportunidades vs. riesgos potenciales) y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto. A continuación, podrá iniciar la conceptualización de distintas hipótesis basadas en estas variables inciertas para prever mejor el futuro y tomar hoy las mejores decisiones para mañana (Steffens & Cadiat, 2016).

Por tal motivo se explicará mediante un análisis PESTEL los factores que conforman el entorno externo:

- Políticos: Factores de situación de estabilidad gubernamental, entre otros elementos.
- Económicos: Entre los elementos económicos que podemos destacar de valor monetarios de la producción de bienes es el producto interior bruto (PIB), como también un estudio de la tasa de desempleo, inflación, modelo económico.
- Sociales: revisar los acontecimientos que vive la sociedad, así como también los patrones culturales.
- Tecnológicos: elementos asociados estrechamente a la evolución tecnológica, en efecto de no perder la competitividad.
- Ambientales: El efecto relacionado a la conservación del medio ambiente.
- Legales: Referentes a las legislaciones o restricciones de la actividad empresarial, en el marco donde se rige

Tabla 2.***Ejemplo de un Diagnóstico Interno PCI. Capacidad Directiva.***

Capacidad directiva	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social		X					X		
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico		X						X	
3. Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X				X
5. Flexibilidad de la estructura organizacional		X					X		
6. Comunicación y control gerencial			X					X	
7. Orientación empresarial			X					X	
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X							X
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X				X	
10. Habilidad para manejar la inflación				X			X		
11. Agresividad para enfrentar la competencia	X						X		
12. Sistemas de control						X	X		
13. Sistemas de toma de decisiones		X						X	
14. Sistemas de coordinación			X						X
15. Evaluación de gestión						X			X

Fuente: Incollano S.A.S

Para comprender de mejor manera el uso del análisis de PESTEL, se verá el siguiente ejemplo referente al mercado y trabajo informal del país Ecuador, en donde se ha producido un aumento de este mercado ante la actual situación comercial del país. Hasta diciembre de 2019, el 46,7% de los empleados del país estaban en el sector informal de la economía y solo ocho meses

después, en medio de las consecuencias de una pandemia, el país aún no conoce el deterioro que habría tenido este mercado cuyas cifras son preocupantes a nivel regional, por lo cual para conocer todos estos factores fue de gran utilidad realizar un análisis PESTEL (Espinoza Lastra et al., 2021).

Tabla 3.

Impactos Causados por el Comercio Informal en el Mercado de Mariscal de Puyo.

Políticos	Escaso control por parte de las autoridades, incumpliendo sistemáticamente la normativa vigente sobre el uso de espacios públicos, comercio y la legislación fiscal
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> •Economía de supervivencia: los empleados sobreviven en trabajos precarios e informales •Implica la reducción de horas y salarios. •No se hace un esfuerzo por lograr una formalización adecuada de la empresa, pues la nación queda exenta de recibir las contribuciones económicas de los impuestos que legalmente deben ser declarados. •Pone al sector formalizado en desventaja competitiva, siendo ellos los que están sujetos a leyes, reglamentos, normas y acuerdos que conllevan una responsabilidad de pago
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> •La población se acostumbra a comprar productos sin preocuparse por su origen legal. •No utilizar las horas de trabajo formal, lo que lleva a no solicitar empleos formales. •Invasión de espacios públicos y privados. •Disputas entre comerciantes por espacio, precios, ofertas.
Tecnológicos	No se ha detectado ningún impacto en este sentido.
Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> •Se suele vender productos que normalmente proceden de fuentes no amigables con el medio ambiente. •No aceptan productos certificados con etiquetas medioambientales.
Legales	<ul style="list-style-type: none"> •Ofrecen productos similares a los de los peatones, ocupando el espacio público y sin respetar el derecho legal de compra. •Relaciones informales y no contractuales entre empleadores y empleados sin ninguna seguridad social o apoyo legal. •No están respaldados por ningún documento, por lo que el margen de beneficios puede aumentar.

Nota. Fuente: Neutrosophic multicriteria methods and PESTEL analysis for the

evaluation of informal trade impact.

2.2.3 Análisis FODA

La matriz FODA o en inglés SWOT (acrónimo de *Strengths* = fortalezas; *Weaknesses* = debilidades; *Opportunities* = oportunidades y *Threats* = amenazas). Existe la duda de si fue creada en el Stanford Research Institute alrededor de 1960 o 1970, o por Kenneth Andrews de la Harvard Business School como metodología para abordar el entorno externo y el interno de la organización en relación con oportunidades y amenazas exógenas y fortalezas y debilidades endógenas (Chiavenato et al., 2016). Es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información disponible sobre la empresa, en la cual se resume los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos, que tiene una incidencia alta en la organización. Esta matriz permite identificar aquellos factores claves para la organización y tener una idea sobre la situación de la empresa.

El análisis FODA se utiliza desde hace algunos años, presentando puntos a favor y puntos en contra. Este método ha sido estudiado desde varias perspectivas ayudando a las organizaciones a adaptar esta metodología de manera sencilla y fácil como una herramienta de apoyo para el desarrollo de estrategias. Así mismo se puede mencionar que constituye una herramienta de fácil uso, simplificando en muchos casos el análisis de factores que son de importancia en cuanto a la elaboración de estrategias (Oña & Vega, 2018).

Thompson & Strickland (1985) definieron:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Por lo que realizar un FODA es muy importante pues está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, como los factores claves de éxito que deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan a la organización alcanzar los objetivos propuestos y así mismo anticiparse a los cambios que pueda presentar el mercado. El estudio de las nuevas herramientas del diagnóstico estratégico debería ser entrelazadas con el análisis FODA, para que de esta manera las organizaciones tengan una guía de lo que posiblemente podrían cambiar, mejorar, innovar e implementar en sus organizaciones (Oña & Vega, 2018).

En la tabla 4, a modo de ejemplo, se puede apreciar el uso de un FODA como paso final para el diagnóstico, de forma que se pueda establecer un criterio final del estado actual de los factores de mayor impacto en la organización y proponer estrategias con base en los factores de éxito. De esta forma, la empresa dedicada al área de ingeniería y arquitectura depuró la cantidad de resultados encontrados con otras herramientas, destacando finalmente los procesos de alto impacto para la organización como lo son fortalezas y oportunidades logrando proponer una estrategia para el mejoramiento de sus procesos internos y externos (Barajas Gutiérrez, 2017).

Tabla 4.

Ejemplo de un Análisis FODA.

	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar procesos innovadores con impacto social 2. Telecomunicaciones 3. Apertura económica 4. Desarrollo de la banca de inversiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicaciones deficientes 2. Política salarial 3. Aumento del I.V.A. al 19% 4. Incremento del índice de Desempleo 5. Mucha competencia
Fortalezas	Estrategias	Estrategias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de innovación 2. Lealtad y satisfacción del cliente 3. Experiencia técnica 4. La cultura financiera de la empresa 5. Calidad del servicio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular proyectos de inversión con impacto social. 2. Iniciar la exploración de nuevas fuentes de inversión 3. Desarrollar un programa de necesidades y problemáticas regionales que permitan el desarrollo de proyectos ambiciosos de inversión para el cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad 2. Diseñar planes de contingencia para el mejoramiento de estructuras económicas para el balance financiero 3. Establecer relación cliente-necesidad, inversión-beneficio, para encontrar el punto de equilibrio para el cliente satisfecho
Debilidades	Estrategias	Estrategias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional débil 2. Dependencia de usuarios al servicio ofertado 3. Falta de mercadeo 4. Reducida carta de servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos productos acordes a la necesidad del cliente 2. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia 3. Explorar nuevos campos de acción para ampliar la demanda del servicio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias que permitan el mejoramiento de la estructura organizacional sin afectar el área financiera 2. Verificar planes de acción para el manejo de la oferta, demanda y acción competitiva 3. Implementar el uso de herramientas de promoción y desarrollo financiero

Nota. Fuente: Incollano S.A.S

2.2.4. Análisis CAME

El análisis CAME, que viene de las siglas de corregir, afrontar, mantener y explotar, es considerado una metodología suplementaria o una ampliación a la matriz FODA. El objetivo de esta herramienta es conseguir unas pautas de actuación para hacer frente a las variables obtenidas mediante la matriz FODA, este análisis se puede dividir en 4 partes en función de los 4 puntos que se mencionaron anteriormente (Pérez, 2019). El objetivo de esta herramienta es analizar las estrategias posibles para:

- Corregir las debilidades, hacer todo lo posible para que desaparezcan, tomar medidas o buscar estrategias que ayuden en la medida de lo posible, a eliminarlas, reforzar a la empresa frente a ellas o a buscar una manera de que no afecten directamente a la compañía.
- Afrontar las amenazas, pues estas a menudo se pueden convertir en debilidades, por un mal tratamiento de ellas. Por ello hay que buscar la manera de evitar que los riesgos a los que se enfrenta la compañía sucedan o en todo caso, reducir el impacto.
- Mantener las fortalezas, nunca se puede descuidar aquello que te diferencia y te da ventaja competitiva, el objetivo es seguir identificando los puntos fuertes, para así mantenerlos y fortalecerlos lo más posible.
- Explotar las oportunidades, todas aquellas con las que se encuentra una empresa, pueden convertirse en una fortaleza en un futuro si se crea una buena estrategia para aprovecharlas.

Para este fin, se utiliza el análisis cuyo acrónimo es CAME, con base en las siglas anteriores, en cuya matriz podemos identificar las diferentes estrategias que puede adoptar nuestro centro (Pérez, 2019).

El objetivo del CAME será identificar un conjunto de posibles estrategias derivadas del resultado del FODA anterior. Con esta matriz no se pretende definir qué estrategia es la mejor para una organización, sino comparar las estrategias viables. Con la información que se obtenga se estará en mejor situación para elegir la o las estrategias más convenientes, sobre todo en lo referente al cuadrante que combina las fortalezas con las oportunidades (Solórzano & Alaña, 2015).

En la siguiente tabla 5 se puede observar cómo debe ser llenado al análisis CAME, siguiendo las recomendaciones anteriores comparándose con un análisis FODA, para elegir la mejor estrategia para una empresa.

Tabla 5.

Análisis CAME

Análisis FODA/CAME		
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO Se utilizan las fortalezas (F) para aprovechar las oportunidades (O)	Estrategias DO Se superan las debilidades (D) aprovechando las oportunidades (O)
Amenazas	Estrategias FA Se utilizan las fortalezas (F) para evitar las amenazas	Estrategias DA Se busca reducir las debilidades (D) y eludir las amenazas (A)
Análisis FODA/CAME		
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	F/O Estrategias ofensivas. Corregir las debilidades / Afrontar las amenazas, mantener las fuerzas / Explotar las oportunidades	D/O Estrategias de reorientación. Corregir las debilidades/ Afrontar las amenazas, mantener las fuerzas / Explotar las oportunidades
Amenazas	F/A Estrategias defensivas. Corregir las debilidades / Afrontar las amenazas, mantener las fuerzas / Explotar las oportunidades	D/A Estrategias de supervivencia. Corregir las Debilidades / Afrontar las amenazas, mantener las fuerzas / Explotar las oportunidades

Fuente: Solórzano, S. & Alaña C. T. (2015) Planeación estratégica, p, 97. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.

En la siguiente tabla 6 se podrá apreciar cómo se utilizó un análisis CAME en una investigación en donde compararon resultados de aportaciones de diferentes investigadores, resaltando sus deficiencias y amenazas que los afectan, como también si reconocen oportunidades para mejorar su desarrollo, con el fin de aprovechar las fortalezas detectadas. (Samanes & Martínez-Clares, 2021).

Tabla 6.

Ejemplo de una Aplicación de un Análisis CAME.

Técnica		Investigadores										Total
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
D.A.FO	Deficiencias	6	6	8	6	10	9	9	6	10	10	80
	Amenazas	5	6	7	7	9	5	6	5	10	10	70
	Fortalezas	7	6	7	5	7	5	7	6	10	10	70
	Oportunidades	5	5	2	5	1	6	8	5	10	10	57
Retos		5	9	10	10	6	6	7	10	10	10	83
C.A.M.E	Corregir deficiencias	5	8	7	6	10	4	6	10	7	10	73
	Afrontar amenazas	5	3	9	7	5	4	6	10	7	9	65
	Mantener Fortalezas	5	4	1	5	0	5	4	7	7	10	48
	Explotar Oportunidades	10	5	5	5	5	4	5	3	7	10	59
Total		53	52	56	56	53	48	58	62	78	89	605

Fuente: Samanes, B. E., & Martínez-Clares, P. (2021). Statu quo de la investigación sobre formación profesional en España: Análisis DAFO y CAME, p, 18. Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda nueva etapa 2.0, 25(1), 8–34.

2.2.5 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas fue creado por Porter (1982) con la finalidad de servir como base en el análisis competitivo y la búsqueda de nuevas estrategias competitivas., en

definitiva, es un modelo que sirve para evaluar el atractivo de la industria. Porter (2017) consideraba que, para entender el mercado y medir su competitividad, se debe examinar primero las 5 fuerzas de Porter que integran la estructura interna y externa de la organización, las cuales son:

- a. Amenaza de nuevos aspirantes
- b. Negociación con los proveedores
- c. Negociación con los clientes
- d. Amenaza de productos sustitutos
- e. Rivalidad entre competidores existentes

Amenaza de Nuevos Aspirantes. Porter (2017) mencionó que las barreras ayudan a las organizaciones dentro del mercado y niegan el ingreso de nuevos aspirantes que tratarían de obtener una parte de mercado aportando ideas nuevas, capacidades, etc. Además, existen las organizaciones de otras industrias que diversifican a otros mercados esto aminora la rentabilidad (p.38).

Poder de negociación de los proveedores. Porter (2017) afirmó que los proveedores poderosos tendrán capacidad de negociar al cobrar precios elevados obteniendo mayor valor para sí mismo, esto disminuirá la rentabilidad de las industrias. Los proveedores influirán si: están concentrados en lo que venden no depende de un solo industria para obtener beneficios ofrecen productos que se diferencia entre sí no existe producto sustituto del producto que ofrecen amenazan a la industria con integrarse al sector.

Poder de negociación de los compradores. Porter (2017) explicaba que los compradores ejercen influencia si: en el mercado existen pocos compradores de un producto o comprar en grandes cantidades un producto esta estandarizado no se diferencia entre sí los compradores se

retiran y producen los mismos productos al ver la rentabilidad en el sector los compradores se enfrentan pocas variedades en los costos al cambiar de vendedor.

Amenaza de productos sustitutos. Porter (2017) expresaba que un producto sustitutivo cumple la función idéntica o similar al producto o servicio, los sustitutos siempre están presentes en todos los lados, pero la mayoría de empresas lo pasan de alto porque parece distintos al producto o servicio del sector. Cuando la amenaza es alta la industria tiene una reducción en la rentabilidad. La amenaza es elevada si: existe equiparación entre el precio y prestación donde las empresas grandes se ven perjudicadas por los servicios baratos para el comprador el coste es muy bajo para pasarse a un producto sustitutivo (p.42).

Rivalidad entre las compañías establecidas. Porter (2017) mencionaba que las empresas compiten directamente en el mismo sector ofreciendo el mismo producto o servicio. Cada competidor establece sus estrategias diferentes para sobresalir de los demás y ganar la participación en el mercado por ejemplo incluyendo descuentos en los precios, único diseño de los productos, promoción, lanzamiento de nuevo producto, mejoramiento constante del servicio. La rivalidad es intensa cuando: Los competidores son varios en el sector del mismo tamaño y potencia; Los rivales están altamente comprometidos con el negocio, tienen metas bien establecidas y tiene la noción de ser líderes en el futuro; Los rivales son capaces de entender bien sus señales de la competencia estableciendo enfoques competitivos, metas diferentes; subida lenta en el sector industrial esto ocasiona una fuerte competencia.

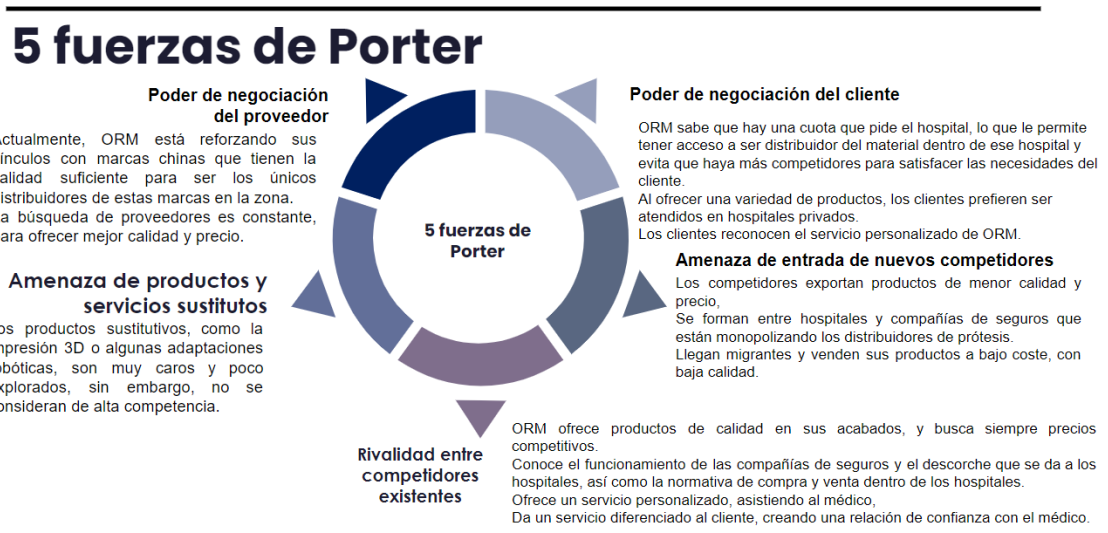
El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental para comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia en el más amplio sentido de la palabra de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio. Dado

que todas las empresas se desarrollan en un entorno competitivo, diferenciarse de las demás resulta primordial, si no vital. Además de velar constantemente por no perder cuotas de mercado que se hayan adquirido en un dominio de actividad estratégica (DAE), la empresa debe reafirmar continuamente sus diferencias para mantener y crear su propia ventaja competitiva (Michaux & Cadiat, 2016).

Con base en el modelo de las 5 fuerzas de Porter, se puede analizar la rentabilidad de un mercado a largo plazo, la evaluación de sus objetivos y, de esta manera, se puede determinar la estrategia para que se encuentre el papel de la empresa en la industria, por lo que, en la figura 1, se podrá observar un análisis de las 5 fuerzas de Porter a una organización dedicada a la venta de implantes ortopédicos.

Figura 1.

Ejemplo de la Aplicación del Modelo de Porter.



Fuente: elaboración propia de un trabajo no publicado con base en el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

2.2.6 Modelo CANVAS

El modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica que permite conocer los aspectos clave del negocio y cómo se relacionan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de la organización, con el fin de reconocer las deficiencias y analizar el rendimiento. El objetivo del modelo Canvas es transformar las ideas en proyectos innovadores y competitivos en el mercado. Para ello, los autores invitan a cada empresa que la utiliza a reflexionar acerca del valor que crea, tanto para los clientes como para las propias empresas. Este modelo está particularmente adaptado a las personas que evolucionan en pequeñas empresas o en empresas emergentes cuya estructura no tiene una fuerte jerarquía: en realidad, este lienzo propone un enfoque más sistémico que la mayor parte de los modelos tradicionales, articulando los diferentes elementos constituyentes de la empresa (Hernández, 2017).

Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques:

- Segmento de clientes
- Alianzas clave
- Propuesta de valor
- Actividades
- Canales
- Flujo de ingresos
- Estructura de costos

- Recursos clave
- Relaciones con los clientes

Por lo que es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor, a continuación, se presenta la tabla 5, en la cual se muestran los componentes mencionados anteriormente (Ferreira Herrera, 2016).

Tabla 7.

Modelo Canvas.

Problema	Actividades	Propuesta de valor	Ventaja	Segmento de clientes
3 problemas principales	Actividades para dar una solución al problema	Mensaje único, claro y convincente que exponga por qué eres diferente y merece la pena prestarle atención	No se puede copiar ni comprar fácilmente	Cliente deseado
	Recursos claves		Canales	
	actividades clave que miden		camino al cliente	
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
· costes de adquisición de clientes		· modelo de ingresos		
· costes de distribución		· valor del tiempo de vida		
· alojamiento		· ingresos		
· personal, etc.		· margen bruto		
Producto		Mercado		

Fuente: Adaptación del modelo Canvas. Tomada de The Business Model Canvas, 2014.

En la siguiente figura 2 se podrá apreciar el correcto uso del modelo Canvas aplicado a una empresa dedicada a la venta de productos ortopédicos para conocer los aspectos claves del negocio.

Figura 2.

Ejemplo de la Aplicación del Modelo Canvas

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Betania • UPAEP • Ángeles • Hospital Puebla • Los médicos cirujanos. • Cliente final 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con médicos y pacientes. • Contacto con proveedores. • Resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalización. • Diseño. • Precio. • Reducción de riesgos. • Garantía de servicio. • Colaborar con el médico encargado de la cirugía para que el implante se coloque correctamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Pacientes • Hospitales • Doctores
	KEY RESOURCES		CHANNELS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado. • Asociaciones con proveedores. • Instalaciones • Vehículos de la empresa. 		<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Equipo de ventas • Hospitales • Médicos • Pacientes 	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
<ul style="list-style-type: none"> • Salarios • Costos de transporte • Compra del equipo a los proveedores • Costos fijos (teléfonos) • Almacén de material 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos y servicio 		

Nota: Fuente: elaboración propia de un trabajo no publicado con base en el método Canvas.

Capítulo 3. Metodología.

3. Marco contextual

Biomarb es una empresa dedicada a la venta de eco productos industriales para todo tipo de sectores, ya que por sus diversas fórmulas puede entrar fácilmente en cualquier fábrica donde se le pueda dar un uso la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, Ver. Creada en el 2021, ha empezado con un aproximado de 35 productos sus posibles clientes y algunos con los que ya cuenta con convenio son fábricas dedicadas a diversas áreas desde fábricas de alimentos, manufactureras, universidades y hospitales. En la actualidad el medio ambiente es una de las grandes preocupaciones del mundo y con el fin de disminuir tanto la oferta como la demanda de las producciones más contaminantes, a la sociedad actual se le ha hecho pensar más en esta situación y buscar productos *ECO FRIENDLY*, por lo que Biomarb toma esta oportunidad para ofrecer soluciones más amigables con el medio ambiente en las industrias, pues se sabe que son las que más contaminación producen (Castro García, 2020).

Los recursos naturales de este planeta son limitados, por lo que se ha vuelto extremadamente importante desarrollar variantes para conservar nuestro medio ambiente y poder preservarlo para futuras generaciones. Al mismo tiempo, el crecimiento masivo de la población, la explotación del medio ambiente en gran medida, la distribución desigual de los recursos esenciales puede conducir a una gran inestabilidad en el ecosistema. Diversas empresas han adoptado diferentes estrategias para proteger el ecosistema y se ha convertido en prioridad para los responsables de marketing de las empresas poder dar a conocer esta información a los consumidores, y que tengan conocimiento del porqué es importante usar productos respetuosos con el medio ambiente, junto con la eficacia de los productos ecológicos (Ghosh et al., 2020).

El crecimiento exponencial que ha registrado la población mundial en las últimas tres décadas. Un 61% de la población mundial vive en Asia (4.700 millones), un 17% en África (1.300 millones), un 10% en Europa (750 millones), un 8% en Latinoamérica y el Caribe (650 millones) y el 5% restante en América del Norte (370 millones) y Oceanía (43 millones). China (1.440 millones) e India (1.390 millones) continúan siendo los países con mayor población aunque China espera reducir su población en 31.400 millones (un 2.2% menos) entre 2019 y 2050, por el contrario Europa prevé que la población de países o zonas disminuya para 2050, con probables reducciones de hasta un 10% en 26 países, y aun con estas disminuciones la UN (Naciones Unidas) espera que la población mundial aumente en 2.000 millones de personas en los próximos 30 años, pasando de los 7.700 millones actuales a los 9.700 millones en 2050, esto aunado al incremento del consumo de productos y de la generación de residuos, son considerados en la literatura científica como las principales causas del deterioro medioambiental, lo cual está comprometiendo el desarrollo sustentable futuro (Severo et al., 2018).

Por esta razón es que en la actualidad se buscan variantes más ecológicas, sin embargo, intentar ser amigable con el medio ambiente no está exento de dificultades, sobre todo a la hora de ponerlo en práctica. Varios factores influyen en la aparición de la ‘preocupación verde’ y, por lo tanto, la intención de compra de los consumidores hacia los productos ecológicos (Walia et al. 2020).

Las organizaciones deben tener en cuenta y saber que volverse amigable con el medio ambiente minimiza los costos, ya que las empresas terminan reduciendo los insumos que utilizan. Además, el proceso genera un nuevo mercado debido a los productos y permite a las compañías crear nuevos negocios. Por ejemplo, México, un país que se ha destacado durante la última década por ser líder en América Latina en la implementación de acciones que contribuyen a la

disminución de la huella ambiental, aunque sea uno de los países más contaminados dentro del continente, aunque en México ya se ha iniciado este cambio en varias industrias es un tema controversial, ya que esto significa para diversas organizaciones estudiar al consumidor actual y así conocer su reacción frente a diversos cambios y de esta forma puedan crear nuevos productos o servicios (Gallardo, 2019).

3.1. Recolección de datos.

Para la metodología también se analizará información brindada por la empresa como la visión, misión, valores y sus políticas. Estos elementos ya habían sido elaborados por parte de la empresa desde el inicio, sin embargo, se les dio una retroalimentación sobre los puntos más importantes que deben de llevar estos elementos de acuerdo con Solórzano y Alaña (2015), por lo cual la empresa los modificó y los reenviaron.

Visión:

Buscar la mejora continua y la capacitación e integración de nuestro personal en cada uno de los procesos productivos, para poder ser líderes en la distribución de eco productos industriales, con el fin de estar a la vanguardia de los estándares de calidad requeridos por nuestros clientes.

Estar un paso adelante respecto a las exigencias de la industria moderna, dando satisfacción plena en los servicios requeridos.

Misión:

Ser líderes en la distribución de eco-productos industriales para proveer a la industria farmacéutica, culinaria, hotelera, industrial, etc. cumpliendo los estándares de calidad exigidos en el mercado ofreciendo un trato digno a nuestros clientes.

Políticas:

- Brindar cursos de capacitación para nuevos empleados
- Manejar precios accesibles al consumidor
- Contribuir con la formación de una generación de trabajadores nacionales
- Brindar a sus clientes lo que desean
- Fomentar el espíritu de trabajo jerárquicamente
- Brindar un entorno amigable al trabajador

Valores

- **Honestidad:** siempre ser honestos con el trabajo realizado tanto dentro de la organización como con el cliente.
- **Compromiso:** estar siempre comprometido al 100% con las tareas a realizar para el cumplimiento de los objetivos.
- **Calidad:** tener claro que la calidad del producto es la prioridad y la llave del éxito.
- **Trabajo en equipo:** será siempre fundamental la disposición y capacidad de colaborar en conjunto con los demás miembros de la organización, buscando la ayuda y colaboración de las demás personas y áreas de la empresa para obtener mejores resultados.
- **Innovación:** es una de las fortalezas que se busca tener siempre dentro de la organización, ofreciendo un producto con características nuevas y mejores que los ya existentes en el mercado.

3.2. Aplicación de las herramientas.

3.2.1. Matriz perfil de capacidad interna (PCI)

En la tabla 8 se observa cómo los diferentes factores en las capacidades internas afectan a la empresa clasificándolas en los rangos de alto, medio y bajo. Para lograr calificar a la empresa

de la forma más acertada posible se le mandaron una serie de preguntas al CEO de la empresa, quien las respondió y además otro trabajador, quien está a cargo de tareas operativas relacionadas con Biomarb. Estas preguntas se basaron en la guía para el diagnóstico estratégico del libro gerencia estratégica, en donde se puede encontrar diferentes preguntas de apoyo para poder realizar un PCI (Serna Gómez, 2014).

Capacidad directiva

Planeación

1. ¿Se ha definido una metodología para la planeación de empresa?
2. ¿Se utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones?
3. ¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, acreedores, accionistas, empleados?
4. ¿La empresa ha definido su misión y visión de forma clara y la ha comunicado?
5. ¿Se han precisado los objetivos con claridad y se han dado a conocer?
6. ¿La empresa ha divulgado su plan estratégico?

Organización

7. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?
8. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?
9. ¿La estructura facilita la iniciativa personal?
10. ¿Están definidos de forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?
11. ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?

Dirección

12. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la organización?
13. ¿Qué tipo de comunicaciones se destaca en la organización?

14. ¿Cómo es la motivación de la organización? Resultados eficientes

Control

15. ¿se han definido los objetivos de control?

16. ¿se han definido parámetros para confrontar resultados organizaciones en las distintas áreas?

17. ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?

18. ¿La información sobre el desempeño es exacta y oportuna?

19. ¿se utiliza la información de muestreo para tomar decisiones?

Capacidad financiera

Dirección

20. ¿Puede la empresa cumplir sus obligaciones exigibles a corto plazo?

21. ¿Cuál es la rentabilidad del negocio?

Producción

22. ¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?

23. ¿Se tiene un plazo de producción?

24. ¿Son altos los costos de producción?

Calidad

25. ¿Existe un proceso de calidad en la empresa?

26. ¿Está definida la estrategia de calidad?

27. ¿Están definidos los estándares de calidad?

I+D

28. ¿Cuál es el avance técnico de los productos ofrecidos por la empresa?

Mercadeo

29. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?

30. ¿Son adecuados los canales de distribución?

31. ¿se utiliza investigación de mercado?

Servicio

32. ¿Cuenta la empresa con sistema de información sobre características de los clientes?

33. ¿Realiza la empresa investigación sistemática de los clientes?

34. ¿Conoce el nivel de satisfacción del cliente?

Capacidad talento humano

Dirección

35. ¿La empresa cuenta con un departamento de talento humano?

36. ¿Se utilizan procesos de selección de personal?

37. ¿La organización cuenta con un código de ética?

38. ¿Existe un sistema de administración de salarios?

Capacitación

39. ¿Se ofrece capacitación al empleado?

40. ¿La empresa tiene un programa de capacitación estable y permanente?

43. ¿Evalúan las capacitaciones y realizan retroalimentación?

Motivación

¿La organización ofrece un sistema de incentivos y sanciones?

¿El personal de la empresa está altamente motivado?

En la siguiente tabla se podrá encontrar las respuestas del Ceo de la empresa y un trabajador del área de Biomarb, de la cual se basó para realizar el PCI.

Tabla 8.

Resultados de las Preguntas para el PCI

Pregunta	CEO			Empleado		
	Sí	No	Otra	Sí	No	Otra
1		X			X	
2		X		X		
3	X				X	
4	X			X		
5		X		X		
6		X			X	
7	X				X	
8	X				x	
9		X			X	
10	X			X		
11		X			X	
12			Unilateral			Liderazgo burocrático
13			Comunicación verbal y uso de aplicaciones.			Comunicación verbal y por medio de apps.
14			Resultados eficientes			Resultados eficientes
15		X			X	
16		X			X	
17		X		X		
18	X				X	
19	X				X	
20	X			X		
21			Es buena ya que no existe gran competencia en la zona			Alta
22	X			X		
23			No producimos, distribuimos.		X	
24		X			X	
25		X		X		
26		X			X	
27	X			X		
28			Nuestro proveedor American pharma aplica rigurosos procesos productivos y con maquinarias construidas con la más alta tecnología europea, a fin de obtener los más altos estándares de calidad y eficiencia.			Utilizan maquinarias construidas con la más alta tecnología europea, a fin de obtener los más altos estándares de calidad y eficiencia.
29			Capacidad competitiva Cualquier fábrica, industria o establecimiento en el que			Cualquier industria

	nuestro producto pueda ser utilizado	
30	Del 1 al 10 sería un 7.	
31	X	X
32	X	X
33	X	X
34	X	X
35	X	X
36	X	X
37	X	X
38	X	X
39	X	X
40	X	X
41	X	X
42	X	X
43	X	X

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por el CEO y un empleado de la empresa.

Tabla 9.

PCI de la Empresa Biomarb.

Capacidades	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Directiva									
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social						x		x	
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico			x					x	
3. Evaluación y pronóstico del medio			x					x	
Competitiva									
4. Fuerza de producto, calidad, exclusividad				x				x	
5. Lealtad y satisfacción del cliente				x				x	
6. Participación del mercado					x				x
Financiera									
7. Accesos a capital cuando lo requiera				x				x	
8. Grado de utilización capacidad endeudamiento						x		x	
9. Facilidad para salir al mercado						x	x		
Tecnológica									
10. Efectividad de la producción y programas de entrega			x					x	
11. capacidad de innovación		x							x
12. Nivel de tecnología utilizado en los productos			x						x
Talento humano									
13. Nivel académico del talento humano					x				x
14. Experiencia técnica	x								x
15. Estabilidad	x							x	

Fuente: elaboración propia con base en Matriz perfil de capacidad interna (PCI), Solórzano,

S. & Alaña C. T. (2015) Planeación estratégica.

3.2.2. Análisis Pestel

El análisis que se realizó para la empresa comprende un estudio de los elementos básicos que describen los factores externos desde el contexto que hoy se vive en la empresa localizada en la ciudad de Córdoba y en el mercado en el que se encuentra, dando como resultado buscar y

aprovechar las oportunidades encontradas en el análisis como intervenir en eventuales áreas de oportunidad y amenazas.

Factores Políticos

El objetivo del análisis de este factor es el comprender la situación política en México. Como una consecuencia del deterioro de la confianza del gobierno, de acuerdo con la opinión del The Washington Post, el presidente Andrés Manuel López Obrador inició su tercer año de gobierno entre reacomodos y pugnas internas, argumentando que la inexistencia de una de las etiquetas políticas centrales del obradorismo, la llamada Cuarta Transformación, puntualizando peleas internas por el poder, contradicciones y desentendimiento del presidente, lo que afecta de manera general los mercados de México, pues es importante mencionar que en el país existe la disposición del mercado a la introducción de productos verdes, sin embargo, la falta de un instrumento de política pública que regule su comercialización ha imposibilitado una mayor difusión de estos productos (Astillero, 2020).

México ha mostrado un gran interés en los productos verdes, como se puede apreciar en el resultado del estudio sobre las conductas ecológicas del consumidor. Cerca del 50% de las personas encuestadas son compradores verdes, lo cual representa un mercado importante para incursionar, sin embargo, se ha carecido de instrumentos de política pública que puedan regular la producción y el consumo de productos verdes, por lo que se puede apreciar que el mercado ecológico va en aumento (Martínez-Rodríguez et al., 2018).

Como mencionó el gobernador de Veracruz en su tercer informe de gobierno, cuando reseñó la importancia de la coordinación con las instancias públicas para integrar herramientas que permitan el curso adecuado, responsable y óptimo de los distintos sectores, a lo que se agrega el impulso constante a los distintos proyectos de inversión. Mención especial merece la

disciplina implementada en materia de finanzas y pago puntual de adeudos heredados del pasado, que han hecho que Veracruz se haya mantenido en un nivel de endeudamiento sostenible y mejorado su calidad crediticia frente a las instituciones calificadoras, lo que aumenta el nivel de confianza en la Entidad y permite continuar desempeñando labores desde un enfoque que impulsa el fortalecimiento gubernamental, requisito indispensable para la ejecución de políticas públicas responsables, planeadas, honestas y austeras que permitan seguir contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las familias veracruzanas (García Jiménez, 2021).

Factores Económicos

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en octubre de 2021 el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) registró un alza de 0.84 por ciento respecto al mes inmediato anterior. Con este resultado, la inflación general anual se ubicó en 6.24 por ciento y, dentro del índice de precios subyacente, los precios de las mercancías se incrementaron 0.60 por ciento y los de los servicios 0.38 por ciento mensual. En estas dos últimas secciones entraría Biomarb, pues ellos comercializan eco productos, por lo cual esto también afecta a su mercado, además de que el mercado verde ha crecido en años recientes ya que representa un negocio rentable y los consumidores cada vez más demandan estos productos siendo conveniente para Biomarb y convirtiéndolo en un mercado a explotar y crecer con él. Sin embargo, debido a la inflación, podría haber inconvenientes, ya que Biomarb tendrá que buscar el mejor precio en la compra de estos productos para poder revenderlos a un precio acorde a lo que esperan.

Factores sociales

En la actualidad existe un aumento en la producción de productos verdes a nivel mundial, debido a que la población ha experimentado un aumento en el interés e involucramiento en temas

ambientales. Las grandes industrias se han percatado de esta tendencia en la predilección por los productos verdes y han comenzado a satisfacer la demanda de los consumidores, elaborando productos que sean más amigables con el medio ambiente (Martínez-Rodríguez et al., 2018).

La economía verde es un elemento esencial para el desarrollo sostenible de la economía de los países, debido a que no solo considera la parte económica sino que también considera el medio ambiente y busca que los procesos que se aplique dentro de la empresas de cualquier sector sean más eficientes en relación a la cantidad de recursos naturales que utilizan, si bien es importante mencionar que estas iniciativas pueden lograr que las empresas aumenten su competitividad y esto les permita generar ganancias económicas (UNIDO, 2011).

La importancia de la aplicación de la economía verde en el uso de eco productos para hacer frente al impacto ambiental es la adopción de prácticas que ha traído consigo la inversión dentro de las organizaciones que ha permitido un crecimiento en la generación de empleos, incremento de la producción, rendimiento dentro de sus ciclos productivos, competitividad en su mercado actual y les ha permitido incursionar en otros nuevos mercados (Cervera-Ferri & Luz Ureña, 2017).

Además, los beneficios logrados por la adopción de prácticas ecológicas es la conciencia ambiental tanto en productores y consumidores, quienes buscan productos que cumplen normas de responsabilidad sustentable, dentro de los indicadores analizados está el uso de tecnologías verdes, las inversiones, oportunidades laborales (Cervera-Ferri y Luz Ureña, 2017).

Marcon (2017) mencionó que Brasil es uno de los países que más se ha preocupado por aplicar política gubernamentales y prácticas que permitan el eficiente uso de los recursos naturales y el menor impacto ambiental a su ecosistema, la muestra de estas prácticas se ve reflejado en las actividades que realizan las multinacionales en dicho país, los cuales los han

aplicado en sus procesos, productos, actividades de mercadotecnia y en actividades organizacionales, logrando con ello hacer énfasis en el crecimiento comercial y el equilibrio ecológico sostenible.

Mientras que, en México, ya que su economía es capitalista, las empresas necesitan una estabilidad financiera, tomando en cuenta las manifestaciones ambientales que se tienen es importante que las empresas adopten prácticas de sustentabilidad, las técnicas que estas organizaciones están aplicando es la aplicación de nuevas técnicas de producción (Cuevas Merecías, 2020).

En cuanto al estado de Veracruz, en el 3er informe se expusieron las actividades relacionadas con el bienestar social, responsable, enfocando al estado en una economía solidaria, orientada no solo en la distribución de apoyos en especie a la población en desventaja sino también, y de manera aún más remarcada, en el impulso de proyectos de emprendimiento (Gobierno del Estado de Veracruz, 2021).

Factores Tecnológicos

La eco innovación tiene una fuerte influencia positiva significativa tanto en el rendimiento organizacional como en el nivel de rendimiento sustentable, ya que generalmente las actividades de la eco-innovación están orientadas tanto en el desarrollo de eco-productos como en la eficiencia de los recursos tecnológicos, los cuales comúnmente reducen significativamente los impactos negativos al medioambiente a través de la mejora de las actividades de la economía circular y los principios de la gestión de la eco-innovación. Finalmente, los eco productos pueden ser un instrumento importante para que las autoridades gubernamentales de los países de economía emergente, como es el caso de México, diseñen políticas y programas que estén

orientadas en su adopción e implementación en sectores industriales (Zulia Venezuela et al., 2020).

Factores ambientales

Los productos de limpieza contienen sustancias tóxicas que ocasionan daños a las personas y al medio ambiente. Al utilizar estas sustancias, las aguas residuales vertidas por los desagües contaminan los ríos, mares y los seres vivos que habitan en ellos. Muchas de estas sustancias, además, son persistentes, no se degradan fácilmente en el medio ambiente y suponen una amenaza para los seres vivos (Hinostrza Acosta et al., 2019)

De acuerdo con la American Pharma (2022), se pudo saber que todos los eco productos de Biomarb ayudan a evitar la contaminación causada por la utilización desmedida de productos químicos, pues ellos constantemente desarrollan investigaciones de productos y tratamientos novedosos que, no solo le brinden mediante modos orgánicos un alto rendimiento a sus clientes, sino también los puedan adquirir a un costo accesible, de modo de alentar el consumo de estos.

Para definir los productos, se entiende como limpiador desinfectante ecológico al artículo que no contiene sustancias tóxicas ni corrosivas y que al aplicarse no contamina. Y como producto biodegradable a aquel que está formado de sustancias o materiales que se pueden degradar de forma biológica o natural sin producir residuos o sustancias tóxicas (Hinostrza Acosta et al., 2019).

El principal compuesto en todos los desinfectantes de Biomarb es el didecil dimetil cloruro de amonio que de acuerdo con el Reglamento (UE) No. 2017/2100 con respecto a los riesgos para el medio ambiente, mencionó que es fácilmente biodegradable, pues no es persistente ni produce metabolitos problemáticos y su potencial de bioacumulación es bajo (EFSA Cientific Committee, 2013).

En cuanto a sus desengrasantes y detergentes están compuestos principalmente de mezcla de surfactantes e hidróxido de sodio. De acuerdo con la iniciativa de evaluación del riesgo para el ser humano y para el medio ambiente (*Human and Environmental Risk Assessment Initiative, HERA*) ha traído la transparencia a las evaluaciones de riesgo de los productos de limpieza y las sustancias químicas que se utilizan para producirlos. Con coautoría del *American Cleaning Institute* se analizaron más de 250 estudios sobre las propiedades del medio ambiente y la toxicidad de las cuatro clases principales de agentes surfactantes de alto volumen utilizados en una amplia gama de productos para el cuidado personal y la limpieza (Cowan-Ellsberry et al., 2014).

Cowan-Ellsberry et al. (2014) enfatizaron los muchos años de investigación que ha invertido la industria de surfactantes y productos de limpieza, como parte de su compromiso con la sostenibilidad del medio ambiente, para mejorar las herramientas y enfoques ambientales y para desarrollar métodos innovadores para hacer frente a las propiedades ambientales de las sustancias químicas de los productos para el cuidado personal y de limpieza. Concluyeron que las evaluaciones de riesgo demuestran que estas sustancias, aunque se utilizan en un volumen muy alto y se liberan en gran cantidad en el medio ambiente acuático, no tendrán un impacto negativo en los ambientes acuáticos o de sedimento en los niveles actuales de uso (Cowan-Ellsberry et al., 2014).

Mientras que el hidróxido de sodio es una sustancia altamente versátil que se utiliza en una variedad de procesos de fabricación, el hidróxido de sodio liberado a la atmósfera se degrada rápidamente por reacciones con otras sustancias químicas. En el agua se separa en cationes de sodio (átomos de sodio con una carga positiva) y el anión hidróxido (tomos de hidrógeno y oxígeno cargados negativamente), lo que disminuye la acidez del agua y si se libera al suelo, el

hidróxido de sodio se separará en cationes de sodio y aniones de hidróxido cuando entre en contacto con la humedad del suelo además que no se acumularía en una cadena alimentaria. Con lo anterior se determina que el hidróxido de sodio se degrada fácilmente en diferentes condiciones (ChemicalSafetyFacts, 2021).

Factores Legales

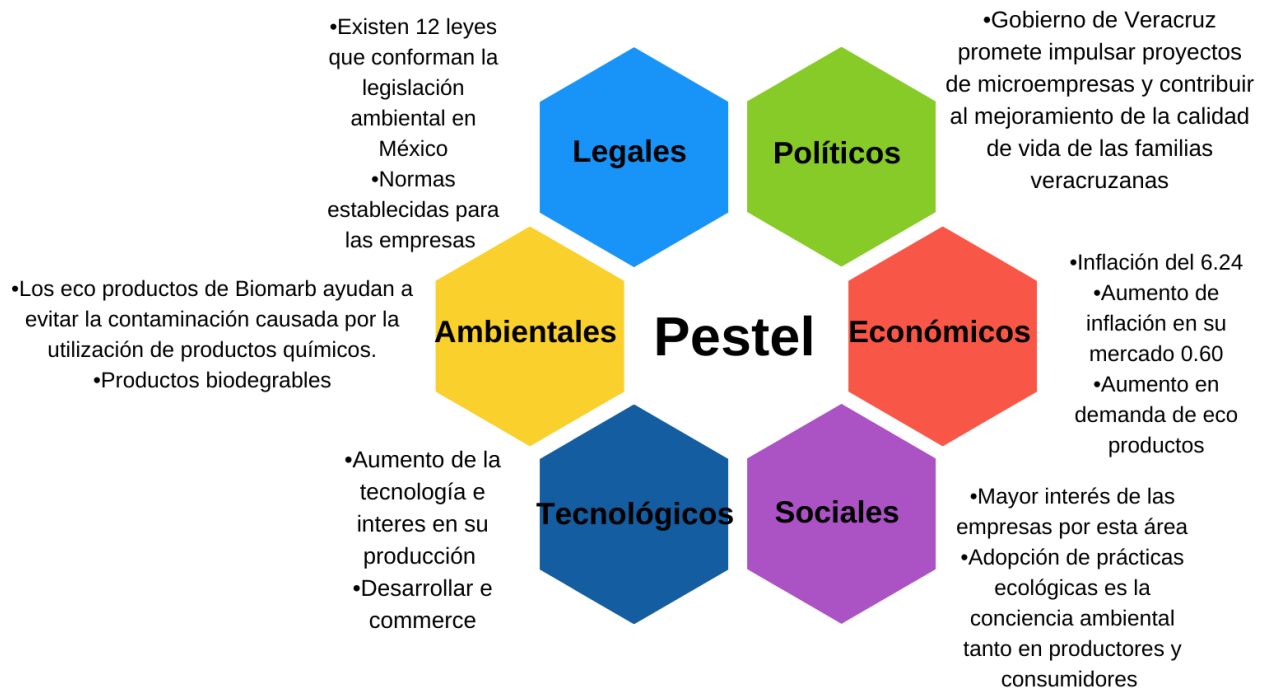
Las leyes que conforman la legislación ambiental en México son: Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, Ley de Aguas Nacionales, Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, Ley General de Vida Silvestre, Ley de Desarrollo Rural Sustentable, Ley General para la Prevención y Gestión Integral de Residuos, Ley de Bioseguridad de Organismos Genéticamente Modificados, Ley de Productos Orgánicos, Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables, Ley de Promoción y Desarrollo de los Bioenergéticos, Ley Federal de Responsabilidad Ambiental y la Ley General de Cambio Climático, cada una con sus reglamentos. De este compendio de leyes y reglamentos se derivan las diferentes normas (NOM, NMX) aplicables a cada rubro ambiental; agua, suelo, aire, desarrollo rural, residuos, entre otros. De ahí surgen los acuerdos, decretos y así sucesivamente siguiendo la cadena terminando en los bandos municipales. Como se puede observar, México cuenta con un sólido desarrollo en legislación ambiental con una estructura que se fortalece a cada momento, mejorando el entorno mexicano, mundial y que despierta una cultura ambiental nacional, por lo que esto afecta directamente al mercado de Biomarb y ayuda a promover sus productos pues existen diversas leyes que empresas e instituciones privadas o públicas deben llevar a cabo.

Las empresas en México se apoyan de las ISO (International Organization for Standardization), que son lineamientos reconocidos a nivel internacional y que han adoptado

varias empresas establecidas. La mayoría de las compañías utilizan la norma ISO 14021, que habla acerca de etiquetas ecológicas, que es un mecanismo mediante el cual da a conocer que esta empresa protege al medio ambiente. Para mantener estas regulaciones, las empresas necesitan tener proveedores de estos productos.

Figura 3.

Aplicación de Análisis Pestel a Biomarb.



Fuente: Elaboración propia con base en el método de Pestel de Liam Fahey y V.K. Narayanan (1968).

Del análisis Pestel se observó que hay situaciones que no pueden cambiarse, como las cuestiones políticas, sin embargo, hablando de las económicas, se ve un aumento en la demanda de eco productos, lo cual es un punto favorable para Biomarb, ya que se espera que más empresas e instituciones demanden este tipo de productos. Si la empresa utiliza una buena

publicidad puede darse a conocer más y entrar a estos lugares; de la misma mano viene el ámbito social, donde se encuentra un mayor interés de las compañías por esta área y que la misma sociedad se encuentra interesada por el medio ambiente con productos más amigables para el ecosistema, pues ha crecido la preocupación por el medio ambiente y los residuos que genera la población.

En cuanto a la parte tecnológica, existe un aumento de la tecnología en su producción, puesto que como ya se mencionó, gracias al creciente interés, diferentes empresas buscan producirlos. También existe un gran desarrollo del *e-commerce* en el mundo, que también podría servir en la venta de sus productos a Biomarb.

Para finalizar, en el ámbito legal se observa el aumento por la responsabilidad con el medio ambiente de las empresas, además de que se han visto más obligadas en cumplir con las normas establecidas para ellas.

3.2.3. Análisis FODA

Se aplicó la herramienta FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o SWOT, por las siglas en inglés de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) que comprende un estudio de los elementos externos como internos, desde el contexto de la Organización, dando como resultado orientar una planeación estratégica de forma objetiva.

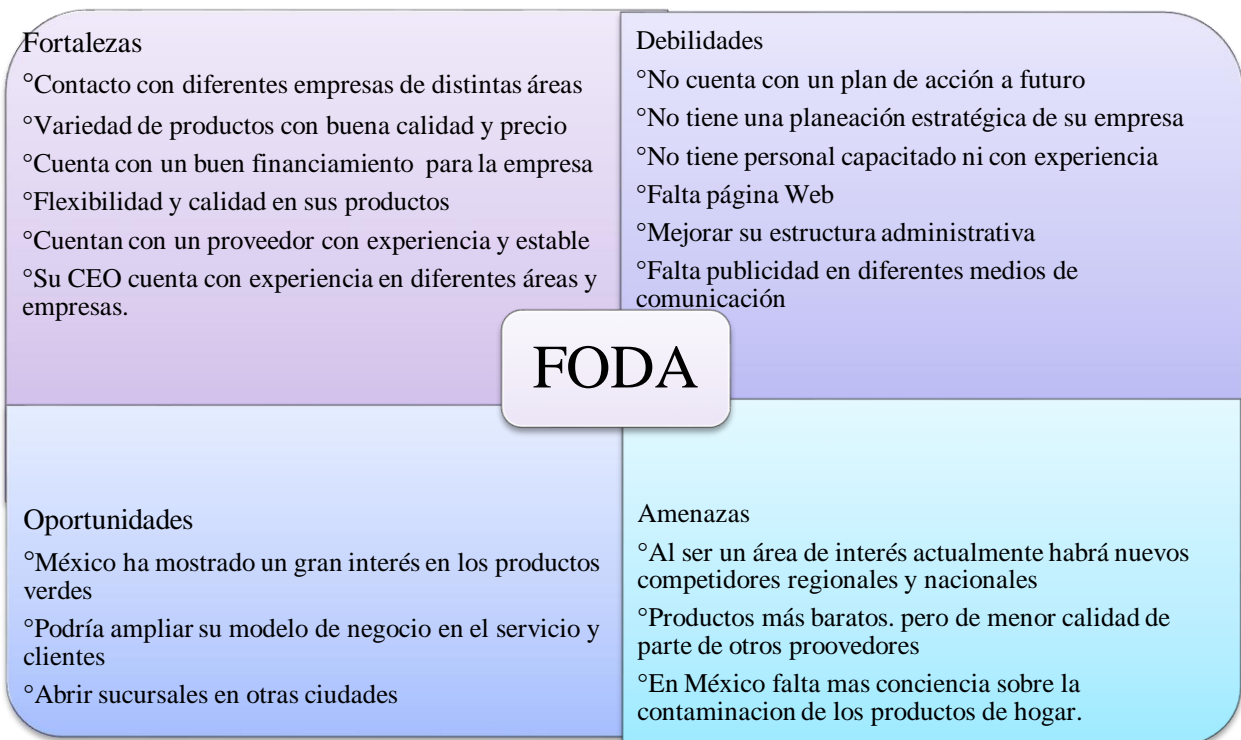
Se utilizó esta herramienta, permitiendo realizar un diagnóstico rápido de la situación de la empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro de las metas y objetivos, considerándose los elementos claves como son las Fortalezas (aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia), Debilidades (aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia), Amenazas (aquellas del medio ambiente externo que, de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos) y por

último las Oportunidades (eventos del medio ambiente externo que, de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos) (Arriaga-López et al., 2017).

La empresa muestra que tiene una capacidad financiera menor a \$200,000.00 (doscientos mil pesos) y una plantilla laboral de 1 a 4 empleados, este número es variable ya que depende de la carga laboral de cada quien, solo uno es fijo ya que así lo dictamino el CEO, enfocándose a las necesidades de Biomarb, con ayuda de algún compañero. Estos datos se obtuvieron en una reunión con un personal de Biomarb, para preguntar cuales consideraban sus fortalezas, debilidades, oportunidades y fortalezas de la empresa.

Figura 4.

Aplicación del Análisis FODA a Biomarb.



Fuente: elaboración propia con base en el método FODA de Albert S. Humphrey (1960).

Con el FODA se pudo apreciar su buen manejo al contactar a diferentes empresas para realizar convenios, además de contar con un buen proveedor con experiencia a diferentes mercados que les ofrezca productos de calidad a un precio accesible. Otro punto a favor es que el dueño de la empresa tenga experiencia, pues esta sería la segunda empresa creada por él. En cuanto a las oportunidades, se puede observar que el país le ha tomado una mayor importancia a los productos que dañen menos al ambiente y sean más fáciles de degradar, además de que, al crecer la demanda, más empresas estarán interesadas en sus productos.

3.2.4. 5 Fuerzas de Porter

Con base en el modelo de las 5 Fuerzas de Porter se puede analizar la rentabilidad de un mercado a largo y corto plazo, la evaluación de sus objetivos y, de esta manera, se puede determinar la estrategia para que se encuentre el papel de la empresa en la industria. Además, esto permite que la empresa tenga clara su posición frente a los competidores (Ramírez, 2019).

Usando las 5 Fuerzas de Porter fue posible analizar la rentabilidad del mercado a largo y corto plazo; se analizaron las amenazas sobre nuevos competidores, observándose que, en el estado de Veracruz, se encuentran diversas empresas dedicadas a la venta de productos similares, por lo que es muy probable que los competidores que entren puedan contar con productos a menor precio; sin embargo, como se sabe que cuando se quiere entrar un mercado se busca una ventaja competitiva y esto podría ser que sean más baratos los productos que ellos manejen, pero posiblemente de menor calidad. En cuanto a las amenazas de diferentes productos, pero que se encuentren en la misma rama y de servicios sustitutos, se observa que Biomarb no cuenta con los suficientes servicios todavía, por lo que cualquier empresa que ofrezca algún tipo de servicio en esta área tendría ventaja sobre la empresa, además de que, debido a la situación actual en el mundo sobre la preocupación acerca del medio ambiente, existe una alta probabilidad de que, con

el paso del tiempo, se creen nuevos productos similares pero con algunas mejorías, haciendo que los productos de Biomarb tengan desventajas.

El modelo de las 5 Fuerzas, en el caso de Biomarb, puede observarse de la siguiente forma:

Figura 5.

Aplicación de las 5 Fuerzas de Porter en Biomarb.



Fuente: Elaboración propia con base en Michael Porter “Estrategia Competitiva” (1979).

Con base en este análisis se puede observar las amenazas de los nuevos competidores y la rivalidad que puede haber, pero en un futuro, al estar bien posicionada, Biomarb podrá hacerles frente, pues cuenta con un gran proveedor que lo respalda, además de contar con la

experiencia del CEO, quien ha dirigido otra empresa y cuenta con el financiamiento necesario para poder tener un inventario con los productos de mayor demanda y poder abastecer a sus clientes sin ningún problema. Sin embargo, al ser un área que se está volviendo popular por la situación ambiental en la que se encuentra el mundo y que implica directamente a las industrias, se considera una amenaza el que la competencia pueda tornarse más agresiva, por lo cual destaca la ventaja de tener un proveedor estable como el que tienen.

3.2.5. Modelo Canvas

El desarrollo de una nueva empresa o incluso de un nuevo producto puede beneficiarse mucho del método Canvas, ya que es una importante herramienta de administración estratégica para las iniciativas emprendedoras, pues ayuda en el desarrollo de esbozos y versiones finales de modelos de negocios para nuevos emprendimientos. Como se observa en la figura 6, consiste en un mapa que optimiza la visualización y comprensión del modelo, dividiéndolo en nueve importantes bloques para detallar un negocio. De esta forma le dará a Biomarb una perspectiva que le muestra el camino al emprendedor y le facilita la comprensión de un modelo de negocios (Chiavenato, 2016).

Figura 6.

Aplicación del Modelo Canvas para Biomarb



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder (2009).

En la figura anterior se observa la aplicación del modelo Canvas, el cual contiene nueve módulos que responden a cuatro líneas estratégicas determinantes en todo negocio de una empresa las cuales son: Clientes que se dividen en tres bloques: relación con el cliente, canales y segmentos de clientes; oferta, la cual tiene un solo bloque: propuesta de valor; infraestructura, que cuenta con tres bloques: actividades clave, recursos clave y socios clave; y para finalizar, viabilidad económica, que contiene dos bloques: estructura de costos y fuentes de ingresos.

El método de Canvas, el cual ayuda al desarrollo de nuevas empresas y productos, fue la herramienta a través de la cual se pudo organizar datos importantes sobre la empresa y ayudó definir puntos importantes, como el segmento de clientes, que es limitado, así como sus canales.

Aunque sus recursos clave son suficientes para una empresa de ese tamaño, no obstante, al ser una empresa nueva, es de esperarse que tenga carencias en todos estos aspectos.

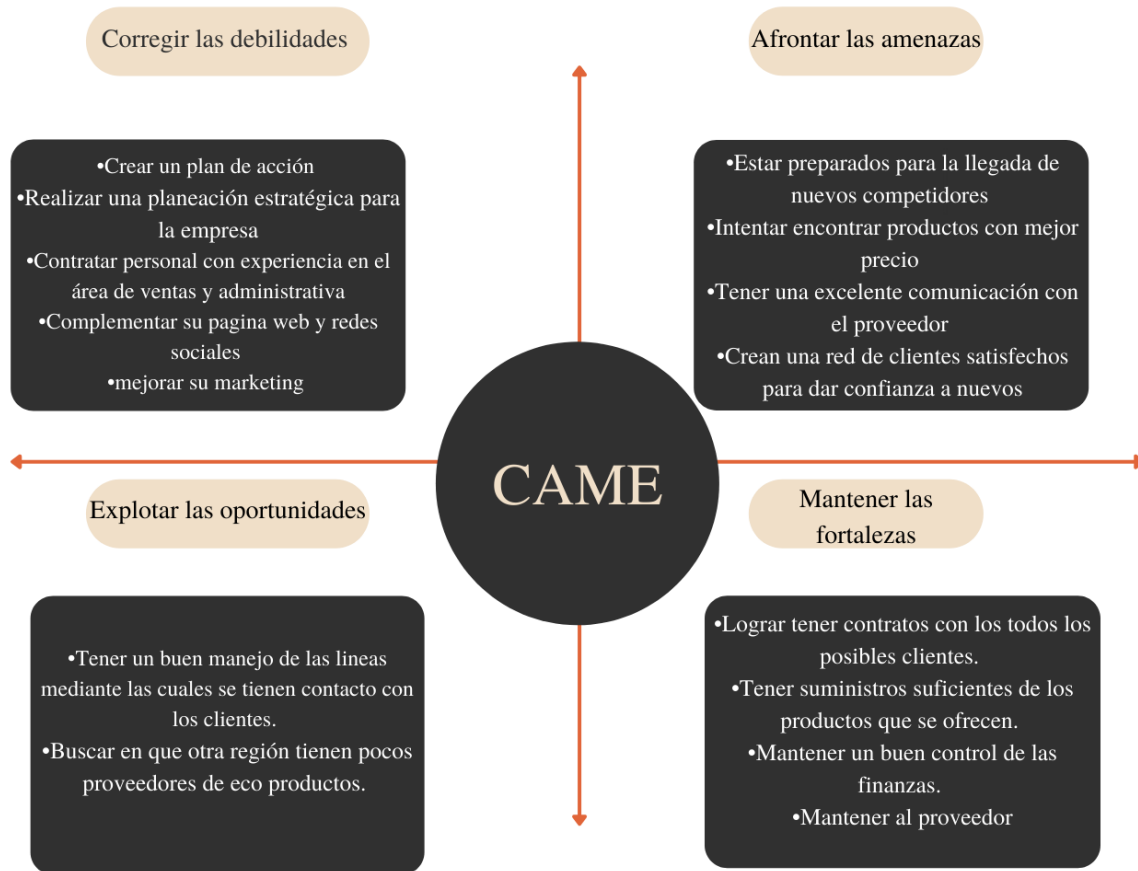
3.2.6. Análisis CAME

El análisis CAME ayudó a valorar cada una de las deficiencias, amenazas, fortalezas y oportunidades, seleccionadas previamente en el FODA para, de esta forma, formular estrategias y acciones asociadas para:

- Corregir las deficiencias (C-D), con el fin de superar o disminuir las deficiencias detectadas.
- Afrontar las amenazas (A-A), enfocadas a eliminar las amenazas o minimizar su impacto.
- Mantener las fortalezas (M-F), para conservar lo que hace fuerte a la empresa y le distingue del resto.
- Explotar las oportunidades (E-O), encaminada a explorar oportunidades y convertirlas en fortalezas.

Figura 7.

Aplicación del análisis CAME a Biomarb.



Fuente: Elaboración propia con base en Humphrey (2004).

En la figura anterior se observa la aplicación de un análisis CAME, en el cual se busca corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar nuevas oportunidades, esto con base en el análisis FODA, ya que este y el CAME están muy relacionados, pues el primero es el punto inicial del análisis del proceso de negocio.

El análisis CAME da soluciones a los problemas del FODA, como el contratar personal con experiencia en distintas áreas y, en cuanto a las amenazas del mercado y oportunidades, es

estar preparado para la llegada de nuevos competidores, como intentar encontrar productos con mejor precio para conservar a los clientes y de esta forma crear una red de clientes satisfechos para dar confianza a los nuevos, además de tener varias líneas de comunicación con las que se está en contacto con los clientes, pues ellos son lo más importante. Por último, mantener al proveedor más importante, para así tener suministros suficientes de los productos que se ofrecen.

Capítulo 4. Plan estratégico propuesto

La estrategia a desarrollar está orientada al crecimiento y sostenibilidad de la empresa, en la cual se desglosan los objetivos principales, así como la actividad de cada uno de ellos. Las actividades y los objetivos fueron propuestos mediante el análisis de los métodos presentados en este proyecto.

Del análisis anterior se obtuvieron algunos resultados y se recabó información importante acerca de la empresa a estudiar. Se inició revisando la visión, misión, políticas y valores de la empresa y se hizo una retroalimentación para mejorar lo que ya tenían hecho. Del primer análisis que fue realizar un PCI (Perfil de Capacidad Interna) a la compañía, se confirmó que la empresa carece de un plan estratégico, afectándola en gran medida, ya que no saben con certeza su impacto en el medio en el que se desempeñan. Otro punto que juega en su contra es que no tienen un respaldo en la producción, pues solo tienen un proveedor, además de que necesitan contratar personal con experiencia en diferentes áreas que puedan apoyar al crecimiento de Biomarb, puesto que en estos momentos no cuentan con ellos.

Del análisis PESTEL se pueden dar las siguientes soluciones a cada área de este: en el ámbito legal, al existir varias leyes relacionadas, Biomarb deberá adaptarse y cumplir con ellas de igual forma que con las normas establecidas. En el área ambiental no necesitan realizar ningún cambio, pues sus productos son ecológicos y biodegradables, tal como ellos lo describen en las características de sus productos, de igual forma se hace la recomendación que al lograr la meta deseada en cuanto a ventas, busquen más productos similares a sus productos más vendidos. En cuanto al área económica, tendrán algunas dificultades por la inflación, pero su solución puede ser buscar proveedores que les puedan dar mejores precios, en el área tecnológica pueden aprovecharla con la digitalización y redes sociales para promocionarse de una forma más masiva,

ya que ellos no producen los productos, por lo que no pueden hacer algún cambio en la maquinaria usada. En cuanto al ámbito social y político no son áreas en las que ellos puedan realizar algún cambio en específico, pues no depende de ellos.

Con el FODA se pudo concluir que la organización no cuenta con un plan de acción a futuro, el cual ya se ha comentado es indispensable y, por lo tanto, tampoco tienen una estrategia. Además, necesitan tener un departamento de recursos humanos o tener a algún proveedor externo del servicio, pues no cuentan con el personal suficiente y capacitado para poder crecer. Como se sabe, en la actualidad es de suma importancia que las empresas cuenten con una página web en la cual el cliente pueda conocer los productos que se ofrecen y de esta forma saber si cumplen con sus necesidades. Otro punto que deben cambiar es tener un buen *marketing*, ya sea digital, que es lo que la mayoría de las compañías usan actualmente, como anuncios en redes sociales, o páginas de interés relacionadas con este tipo de productos o temas. También se recomienda mejorar su estructura administrativa. Por último, en este rubro, dado que Biomarb no produce los productos que comercializa, se necesita que tenga un inventario con existencias suficientes para sus clientes.

Continuando con las 5 Fuerzas de Porter, donde se pudo analizar la rentabilidad del mercado a largo y corto plazo, se recomienda mayor marketing de la empresa para tener ventaja sobre las demás, buscar proveedores que puedan darles precios más accesibles para los clientes y, en un futuro, ofrecer más servicios referentes al área, pues solo cuentan con dos. También se recomienda tener un departamento encargado de investigar variantes de productos que puedan salir al mercado para adquirirlos y seguir a la vanguardia. En conjunto con tener un catálogo amplio de productos se recomienda tener una página web donde se puedan anunciar cada uno y los posibles clientes puedan informarse sobre ellos con facilidad.

Lo que se logró concluir con la aplicación del método Canvas fue que necesitan crear más actividades claves y conseguir más fuentes de ingresos, ya que cuenta con muy pocos datos en estos apartados, como también se destaca que necesitan mejorar la relación con sus clientes y los canales en los que se da a conocer, esperando volverlos más rápidos y rentables para llegar al segmento de clientes definido.

Para finalizar, se tiene al análisis CAME, el cual ya da algunas soluciones a los problemas anteriores, como la necesidad de realizar una planeación estratégica y de esta forma crear un plan de acción, en el cual estará contratar personal con experiencia en el área de ventas y administrativa pues se necesita mantener un buen control de las finanzas, como complementar su página web, redes sociales y mejorar su marketing. En cuanto a las amenazas del mercado y oportunidades, la solución es encontrar productos con mejor precio para conservar a los clientes y de esta forma crear una red de clientes satisfechos para dar confianza a los nuevos, además se necesita un buen manejo de líneas de comunicación. El plan de acción propuesto se muestra en la tabla No. 10.

4.1 Plan de acción de 2022 a 2025

Tabla 10.

Plan de acción para Biomarb.

Objetivos Estratégicos	Actividades u Objetivos específicos	Plazo
1.- Realizar una planeación estratégica	<p>Crear un plan de acción</p> <p>Realizar un análisis de todos los puntos claves e importantes del mercado y la empresa.</p>	6- 12 meses
2.- Tener una empresa correctamente organizada que pueda cumplir los requerimientos de los clientes	<p>Retroalimentar los valores, visión, misión y políticas de la empresa.</p> <p>Verificar la página web y checar que las personas puedan ver los productos de forma visual con una breve reseña.</p> <p>Tener un programa de intercambio de información más personalizada mediante <i>chatbot</i> en la página Web.</p>	6 - 12 meses
3.- Incrementar la utilidad neta de la compañía	<p>Establecer objetivos productivos y de venta alcanzables, delimitando las tareas con las actividades de la compañía</p>	1 año
4.- Ser el proveedor mejor posicionado en la ciudad de Córdoba y la región.	<p>Establecer un plan individual para cada uno de sus clientes, y seguir ofreciendo un servicio personalizado.</p>	3 años
5.- Mejorar el nivel del valor del producto	<p>Contactar y visitar la planta del proveedor, identificar los materiales de mayor calidad.</p> <p>Tener dos proveedores de los mismos productos.</p>	2 años
6.- Mejorar en el área administrativa	<p>Crear un departamento de recursos humanos</p> <p>Contratar personal con experiencia en el área de ventas</p>	6-12 meses
7.- Tener una excelente comunicación con los clientes	<p>Tener un buen manejo de las líneas de comunicación con las que se está en contacto con los clientes</p> <p>Crear una red de clientes satisfechos para dar confianza a los nuevos</p>	2 años

8.- Tener suministros suficientes de los productos que se ofrecen.	Ampliar su catálogo de proveedores	3 años
--	------------------------------------	--------

Fuente: elaboración propia.

REFERENCIAS

- Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., & Vargas-Hernández, J. G. (2020). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad (Caso Sector Comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán). *Horizontes Empresariales*, 19(2), 28-45.
<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/3907>
- American Pharma S.A. (2022). Productos Agropecuario – American Pharma S.A.
<http://americanpharma.com.py/productos-agropecuario/>
- Arias, G. E, Arias, G. J., & Arias, G. M de L. (2016). Importancia del financiamiento para las PYME mexicanas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. No(Issue).
<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2016/financiamiento.html>
- Arriaga-López, F. G., Ávalos-Cueva, D., & Martínez-Orozco, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Ra Ximhai* 13(3), 417-424. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070025.pdf>
- Barajas Gutiérrez, D. J. (2017). *Diagnóstico estratégico de la empresa Incollano S.A.S.* Colecciones Digitales Uniminuto. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/7112>
- Bernal Payares, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50-55.
<http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>
- Castro García, C. A. (2020). *Desarrollo de una aplicación web para la venta de productos ecológicos*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma Metropolitana. Departamento de Ingeniería Informática]. <https://oa.upm.es/65240/>
- Cervera-Ferri, J., & Luz Ureña, M. (2017). *Indicadores de producción verde: Una guía para avanzar hacia el desarrollo sostenible*. CEPAL.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/40967-indicadores-produccion-verde-guia-avanzar-desarrollo-sostenible>

ChemicalSafetyFacts. (2021). *Hidróxido de sodio | Usos, beneficios e información sobre la seguridad química. Hidróxido de Sodio.*

<https://www.chemicalsafetyfacts.org/es/hidroxido-de-sodio/>

Chiavenato, I. A. S. (2016). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (3a ed.).

McGraw-Hill Educación.

Cotera Regalado, E., Zavala López, M., Ruiz Reynoso, A. M., & Delgadillo Gómez, P. (2017).

Estrategias de planeación de las pequeñas y medianas empresas.

<http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/69331>

Cowan-Ellsberry, C., Belanger, S., Dorn, P., Dyer, S., Mcavoy, D., Sanderson, H., Versteeg, D.,

Ferrer, D., & Stanton, K. (2014). Environmental safety of the use of major surfactant classes in North America. *Critical Reviews in Environmental Science and Technology*, 44(17), 1893–1993. <https://doi.org/10.1080/10739149.2013.803777>

Cuevas Merecías, I. (2020). *Factores financieros de la eco innovación que impactan en la productividad del sector agrícola del valle de San Quintín, Baja California, México.*

Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Contaduría Pública y Administración.

<https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/336/303>

EFSA Cientific Committee. (2013). Scientific Opinion on the hazard assessment of endocrine disruptors: Scientific criteria for identification of endocrine disruptors and appropriateness of existing test methods for assessing effects mediated by these

substances on human health and the environment. *EFSA Journal*, 11(3).

<https://doi.org/10.2903/j.efsa.2013.3132>

Espinoza Lastra, O. R., Álvarez Cortez, L. E., Ipiates Espín, D. A., & Ramírez Rodríguez, B. E. (2021). Neutrosophic multicriteria methods and PESTEL analysis for the evaluation of informal trade impact. *Neutrosophic Sets & Systems*, 44, 367–377.

<http://fs.unm.edu/NSS2/index.php/111/article/view/1596>

Ferreira Herrera, D. C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos.

Cooperativismo & Desarrollo, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

Fred. R, D. (2013). *Concepto de Administración Estratégica* (14ava. ed.). Pearson Ediciones.

Ghosh, S., Thang, D. V., Satapathy, S. C., & Mohanty, S. N. (2020). Fuzzy rule-based cluster analysis to segment consumers' preferences to eco and non-ecofriendly products.

International Journal of Knowledge Based Intelligent Engineering Systems, 24(4), 343–351. <https://doi:2148/10.3233/KES-200070>

Gobierno del Estado de Veracruz. (2021). 3er Informe de Gobierno Cuitláhuac García Jiménez

http://www.veracruz.gob.mx/tercerinformedegobierno/wp-content/uploads/sites/23/2021/11/3erInforme_T3_ResumenEjecutivo.pdf

Hernández, A. C. (2017). *El modelo Canvas*. Serie Economía y Empresa. Plurilingua Publishing.

<https://www.50minutos.es/libro/el-modelo-canvas/#>

Hinostroza Acosta, A. S., Jaimes Alegria, K. R. L., Chue Nieves, C. E., Vasquez Serrano, J., &

Burga Mendoza, I. A. (2019). Plan de negocios para la introducción de un limpiador desinfectante multiusos eco amigable [Tesis de Maestría], Universidad Peruana de

Ciencias Aplicadas (UPC). <http://hdl.handle.net/10757/631320>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*.

- Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos (2019).* www.inegi.org.mx
- Landa, J. C. (2020). *Análisis estratégico de la empresa airlan industrial: Propuesta de objetivos estratégicos y estrategias funcionales para la mejora del actual proceso de compras.* Facultad de Economía y Empresa. Universidad del País Vasco.
<https://addi.ehu.es/handle/10810/48722>
- Marcon, A., De Medeiros., & Duarte, J. (2017). Innovation and environmentally sustainable economy: Identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 160, 83-97. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.101>.
- Martínez-Rodríguez, M. C., Mayorga-Pérez, O., Vera-Martínez, M. C., & García-Morales, M. I. (2018). Eco-etiquetado y productos verdes: Desarrollo y competitividad. *Revista Tecnología en Marcha*, 31(2), 87-97. <https://doi.org/10.18845/tm.v31i2.3626>
- Michaux, S., & Cadiat, A. (2016). Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. *Gestión y Marketing*, 25.
<https://es.scribd.com/book/307923093/Las-cinco-fuerzas-de-Porter-Como-distanciarse-de-la-competencia-con-exito>
- Oña, A., & Vega, R. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. *Tambara*, 435–447.
http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_Oña_final.pdf
- Ortiz Paniagua, M. L., Gámez Adame, L. C., Nelito Mateus, J., & Yarce, B. L. M. (2019). Administración del capital de trabajo en las MiPyME desde una perspectiva social. *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 10(15), 183–204. <https://doi.org/10.33571/teuken.v10n15a8>
- Osterwalder, A. (2020). *Business model Canvas*. Oxford University Press.

<https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>

Pérez, Á. (2019). Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado: Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel. *Industriales ETSII/UPM*. <https://oa.upm.es/54122/>

Porter. (2017). *Ser Competitivo*. Inglaterra: Deusto.

Red Forbes. (2020). *Transformación Digital, el aliado de las MIPyMES ante la nueva normalidad*. <https://www.Forbes.Com.Mx/Transformacion-Digital-El-Aliado-de-Las-Mipymes-Ante-La-Nueva-Normalidad/>

Samanes, B. E., & Martínez-Clares, P. (2021). Statu quo de la investigación sobre formación profesional en España: Análisis DAFO y CAME. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 8–34. <https://doi.org/10.46498/REDUIPB.V25I1.1459>

Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. 3R Editores. <https://www.panamericana.com.co/gerencia-estrategica-11a-edicion/p>

Solórzano, S., & Alaña, C. T. (2015). *Planeación estratégica*. Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6658>

Steffens, G., & Cadiat, A.C. (2016). El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio. 40. <https://es.scribd.com/book/307924418/El-analisis-PESTEL-Asegure-la-continuidad-de-su-negocio>.

Walia, S. B., Kumar, H., & Negi, N. (2020). Impact of socio-demographics on consumers' attitude and purchase intention towards “eco-friendly” products. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 19(3), 361–371. https://doi:2148/10.1386/tmsd_00031_1