



**Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla**

Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y Consultoría

Decanatura de Ingeniería y Negocios

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

**PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA EN S FILTERS**

Trabajo Práctico que para obtener el grado de Maestra en

Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

**De Martino Lima Andrea Guillermina**

Director: López Romero Luis Gerardo

Puebla, Pue., México.

Febrero 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 Ingeniería  
Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de  
Tecnología

Se aprueba el trabajo práctico (o tesis):  
Propuesta de planeación estratégica en S Filters  
de  
Andrea Guillermina De Martino Lima

Comité Asesor

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Luis Gerardo López Romero'.

---

Luis Gerardo López Romero  
Director

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Jorge Carro Suarez'.

---

Jorge Carro Suarez  
Asesor1

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Patricia Cano Olivos'.

---

Patricia Cano Olivos  
Asesor2

Puebla, Pue., México.

22 de noviembre de 2021

## **AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS**

En primer lugar a Dios, por tener un propósito en mi vida, salud y seres queridos en mí alrededor, a mi madre, la persona más importante en mi vida y cual partió a lado de Dios en este camino dejando una huella imborrable de disciplina amor y pasión por lo que realizo en mi vida, mi padre por todo el esfuerzo que ha conllevado a cumplir todos los logros de mi vida, a mis estimados profesores, que compartieron con pasión y amor la enseñanza de sus conocimientos para formar profesionistas con excelencia académica, laboral y personal.

# Índice

<b>Capítulo 1. Introducción</b> .....	8
<b>1.1 Justificación del problema</b> .....	10
<b>1.2 Planteamiento del problema</b> .....	10
<b>1.3 Objetivo General</b> .....	11
<b>1.4 Objetivos específicos</b> .....	11
<b>1.5 Lugar y unidad de análisis</b> .....	12
<b>1.6 Limitaciones y delimitaciones</b> .....	12
<b>Capítulo 2. Marco contextual y marco teórico</b> .....	12
<b>2.1 Micro, pequeñas y medianas empresas en México</b> .....	12
<b>2.1.1 La permanencia y sus causas</b> .....	14
<b>2.2 S Filters</b> .....	14
<b>2.2.1 Planeación estratégica</b> .....	16
<b>2.2.2 Formulación de la estrategia</b> .....	17
<b>2.3 Análisis FODA</b> .....	21
<b>2.3.1 Fortalezas y debilidades</b> .....	22
<b>2.3.2 Identificar oportunidades y amenazas</b> .....	22
<b>2.4 Tres estrategias genéricas</b> .....	25
<b>2.5 Modelo estratégico las cinco fuerzas de Porter</b> .....	27

<b>2.5.1 Plantillas las cinco fuerzas de Porter</b> .....	33
<b>2.6 Auditoria externa</b> .....	35
<b>2.6.1 Matriz de análisis y diagnóstico externo (MADE)</b> .....	35
<b>2.7 Auditoria interna</b> .....	37
<b>2.7.1 Matriz de análisis y diagnóstico interno (MADI)</b> .....	38
<b>Capítulo 3. Metodología</b> .....	39
<b>3.1 Formulación de la estrategia</b> .....	39
<b>3.1.1 Visión</b> .....	40
<b>3.1.2 Misión</b> .....	40
<b>3.2 Evaluación externa de la organización</b> .....	40
<b>3.2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter</b> .....	41
<b>Capítulo 4. Resultados y discusión</b> .....	47
<b>4.1 Matriz de análisis y diagnóstico externo de la organización</b> .....	58
<b>4.2 Matriz de análisis y diagnóstico Interno de la organización</b> .....	64
<b>4.2.1 Reporte final MADI</b> .....	67
<b>4.3 Indicadores para la gestión</b> .....	68
<b>4.4 Mapa estratégico y análisis FODA</b> .....	70
<b>4.5 Indicadores clave de desempeño KPI</b> .....	71
<b>Capítulo 5. conclusiones y recomendaciones</b> .....	72
<b>5.1 Conclusiones</b> .....	72

## Índice de figuras

Figura 1. Aspectos para la misión de la organización. Elaboración propia .....	19
Figura 2. Fuerzas que impulsan las competencias en la industria. Elaboración Porter 2008.....	27
Figura 3. Barreras y rentabilidad. Elaboración Porter 2008.....	33
Figura 4. Plantilla cinco fuerzas de Porter Dobbs 2014.....	34
Figura 5. Esquema analítico de la información de la estrategia. Elaboración David 2008.....	37
Figura 6. Modelo completo del proceso de planeación estratégica. Elaboración David 2008 .....	39
Figura 7. Relación de las fuerzas externas clave con la organización. Elaboración por David 2008 .....	41
Figura 8. Amenazas de proveedores S Filters .....	42
Figura 9. Amenazas de los compradores S Filters .....	43
Figura 10. Amenazas de nuevos competidores S Filters.....	44
Figura 11. Amenazas nuevos entrantes S Filters.....	45
Figura 12. Amenazas de sustitutos S Filters .....	46
Figura 13. Ficha técnica de filtro Merv. Elaboración S Filters .....	50
Figura 14. Mercado global de filtración. Elaboración por Allied Market Research .....	56
Figura 15. Equipo lavador de aire cliente SP .....	57
Figura 16. Matriz de análisis y diagnóstico externo de S Filters .....	58
Figura 17. Reporte final y diagnóstico externo S Filters.....	61
Figura 18. Distribución del impacto externo ¿A quién afecta más? .....	63
Figura 19. Matriz de análisis y diagnóstico interno de S Filters .....	66
Figura 20. Reporte final de la matriz de análisis y diagnóstico interno S Filters.....	68

Figura 21. Distribución del impacto interno ¿A quién afecta más? .....	70
Figura 22. Cuadrante FODA S Filters.....	71

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Clasificación de Pymes. Elaboración INEGI 2029 .....	13
Tabla 2. Estructura porcentual de empresas. Elaboración INEGI 2009.....	16
Tabla 3. Matriz FODA. Elaboración información Porter 2008.....	23
Tabla 4. Desarrollo de la matriz FODA. Elaboración propia información David 2003 .....	25
Tabla 5. Cliente S Filters. Elaboración propia .....	44
Tabla 6. Oportunidades y amenazas S Filters .....	60
Tabla 7. Dependencia e independencia de las oportunidades y amenazas.....	62
Tabla 8. Efecto del entorno en las 4 Ps del marketing .....	63
Tabla 9. Recomendaciones para la gestión de las variables Ps. Elaboración Human 2017 .....	63
Tabla 10. Clasificación de los recursos tangibles e intangibles. Elaboración propia.....	65
Tabla 11. Fortalezas y debilidades S Filters.....	67
Tabla 12. Resultados 4 Ps del marketing S Filters .....	69
Tabla 13. rangos de tolerancia de desempeño.....	72

## **Índice de gráficos**

Grafico 1. Porcentaje de facturación clientes 2020 S Filters .....	52
Grafico 2. Porcentaje de ventas por producto 2020 S Filters.....	54

## **Capítulo 1. Introducción.**

Existen 4.2 millones de unidades económicas en México, de ese universo, el 99.8% son consideradas Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), las cuales aportan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78% del empleo en el país (Arana, 2018).

La planeación estratégica es un proceso de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no solo una actividad de papeleo entre los altos ejecutivos. El diálogo que se provoca en el proceso de la administración estratégica es más importante que un documento bien empastado.

La Planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (David, 2008).

En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa, así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. (David, 2008).

A juicio de Learned et. al (1969), la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Steiner (1995) afirmó que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, lo que implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión, David (2008) mencionó que la misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas, además de la aplicación de modelos estratégicos para que la organización cumple su meta y objetivos, de acuerdo a las definiciones en la empresa S Filters se presentara una propuesta de misión y visión como paso número uno de

la planeación estratégica., las organizaciones que inician un plan de negocio no consideran una planeación estratégica como parte esencial, a pesar de que la planeación estratégica en la organización puede ser la gran diferencia entre su éxito o fracaso, ya que es la base fundamental para tener el control de a dónde se dirige la organización.

Cuando se habla de estrategia, se está hablando de un nivel superficial y profundo de determinar las acciones, el cómo, los planes, el cuándo y las metas que conducirán a la organización en la realización de su visión (Rizo, 2019).

(Proctor; (1999) planteó que el entorno de los negocios puede ser pensado como compuesto de tres niveles, el interno, el microentorno y el macroentorno, el mismo se basó en los trabajos de Mintzberg (1994), donde se sugirió el análisis FODA, ya que es realmente efectivo y está basado en las raíces de la empresa, por tanto en las percepciones actuales, todavía es considerado como una poderosa herramienta de planificación en todo tipo de organización.

(McDonald et al., 1991) plantearon un método por medio del cual analizan las cuatro variables y las relacionan con diferentes análisis, a partir de allí tratan de identificar los factores de éxito, aunque cabe destacar que en la práctica es sencillo identificar los puntos importantes, pero no lo es tanto, qué hacer con los datos generados.

El análisis FODA lleva a que, en principio y hasta no existir un objetivo claro, la empresa no posee ni fortalezas ni debilidades y, por supuesto, tampoco oportunidades ni amenazas, además si las fortalezas y debilidades no son lo suficientemente estables, no se va a poder comunicar confianza al mercado.

Por otra parte, ese mercado está en permanente ebullición y sus variables están cambiando en forma constante, dando por resultado que las empresas deban estar adaptándose en forma continua para no perder participación en el mercado.

Con base en la presente información, se identifica una falta de planeación estratégica en la empresa S Filters, por lo cual este proyecto se enfocará en realizar una propuesta dentro de la organización.

### **1.1 Justificación del problema**

En el estado de Puebla, las microempresas generan el 68% de personal contratado formalmente; las PYME contratan el 28% del personal y las grandes empresas emplean al 4% de la clase trabajadora., Sin embargo, durante los primeros cinco años de vida, la gran mayoría de empresas muere, y a los 20 años solo sobrevive en Puebla el 15% (INEGI, 2017). La mortalidad de los negocios del estado de Puebla aumenta según el número de empleados; por ejemplo, el 69% de las empresas con más de 31 empleados habrán muerto al transcurrir 10 años y la esperanza de vida de los negocios que hoy tienen 10 años, para las empresas con más de 31 empleados, es de 14 años, según estadísticas del INEGI (2017).

Actualmente, según Gasca (2014), dentro de las cinco causas del fracaso de un negocio en México, en la cuarta posición se encuentra la planeación estratégica deficiente dentro de la organización, con base en lo mencionado, la planeación estratégica debe ser una pieza fundamental para cualquier negocio, la fase de planeación es la primera y la más importante, “Fracasar en la planeación, es planear para el fracaso” (Blackburn, 2007, p.189), así mismo, diversos estudios establecen que las barreras a la innovación entre las organizaciones empresariales generalmente están asociadas a las estrategias, costos, recursos humanos, cultura organizacional, el flujo de la información y las políticas gubernamentales (Baldwin et al., 2002).

### **1.2 Planteamiento del problema**

S Filters es una empresa que inició operaciones el 19 de octubre del 2019, Su plan de negocio es atractivo para el mercado, puede observarse en la tendencia de crecimiento en la

demanda que ha tenido desde que inició operaciones, la organización actualmente busca obtener un crecimiento dentro de la segmentación al cual va dirigido, el enfoque principal ha sido el área productiva y las ventas, por lo cual no se ha enfocado en su misión y visión como organización, La falta de planeación estratégica no favorecen el crecimiento y permanencia de la organización a futuro.

EL director de la empresa comenta que, durante el desarrollo del plan de negocio, no se realizó una planeación estratégica, además de que los directivos desconocen las ventajas a obtener dentro de su organización para alcanzar los objetivos deseados.

La alta dirección es un grupo de personas o una sola persona que dirigen y controlan desde la posición más alta de una organización hablando jerárquicamente y que dentro de su función principal está la planeación estratégica y la gestión del Recurso Humano de manera óptima (Pérez, 2013).

### **1.3 Objetivo General**

Realizar una propuesta de planeación estratégica que permita a la organización visualizar a futuro su plan de negocio, con el fin de permitir a la organización un ciclo de vida prolongado, así como el posicionamiento dentro del mercado.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual de la organización.
- Definir la misión y visión de la organización para el alcance de los objetivos
- Identificar los factores externos de la organización a través de una matriz MADE
- Identificar los factores externos de la organización a través de una matriz MADI
- Realizar en la organización una matriz FODA.

- Entregar una propuesta de la planeación estratégica con base en la propuesta de misión y visión, análisis internos y externos a través de las 5 fuerzas de Porter, matriz MADE, MADI y FODA, para obtener resultados en un mediano plazo dentro de la organización.
- Establecer indicadores clave de desempeño por sus siglas en inglés, Key Performance Indicator (KPI) para el seguimiento y control de la estrategia.

### **1.5 Lugar y unidad de análisis**

S Filters es una empresa poblana dedicada a la fabricación de filtros para el sector industrial, farmacéutico, y sector privado que inicio operaciones el 19 de octubre del 2019, se encuentra ubicada en calle Laguna del Carmen 1302-6 colonia Manantiales, San Pedro Cholula Puebla, actualmente la empresa manufactura y comercializa sus productos a organizaciones del estado de Puebla, Veracruz, Chihuahua, San Luis Potosí y Tlaxcala, el Presente proyecto a realizar tendrá un periodo de 8 meses dentro de la organización, durante el cual se tendrá acceso a información relevante a través de su propietario.

### **1.6 Limitaciones y delimitaciones**

- Información confidencial por parte de la empresa
- Tiempo delimitado a 12 meses, por lo cual solo se entregará una propuesta, sin llegar a la implementación

## **Capítulo 2. Marco contextual y marco teórico**

### **2.1 Micro, pequeñas y medianas empresas en México.**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) tienen una gran importancia en la economía y el empleo a nivel nacional y regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo, representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia y la necesidad

de fortalecer su empeño al incidir de esta manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales (INEGI, 2009).

Las MIPYME son una forma de organización económica pequeña con actividades industriales y de servicios que unen capital, trabajo y medios productivos, su objetivo es generar bienes o servicios que satisfaga las necesidades en los diferentes sectores y mercados del país, tienen una gran importancia en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo, además, cuentan con una ventaja competitiva sobre las empresas grandes, ya que no necesitan de grandes cantidades de capital, ni altos inventarios, tampoco necesitan costosos equipos para poder operar, solamente requieren generar activos intangibles como el capital intelectual, el conocimiento e innovación para operar con éxito (Saavedra et al., 2007), durante el 2018 se registraron poco más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas en México, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros (INEGI, 2018).

En 1985, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para la clasificación de la industria con base en el tamaño de la organización. El 30 de diciembre de 2002, la Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación una estratificación bajo los siguientes criterios: (véase tabla 1)

<b>Sector de MYPYME</b>			
<b>Tamaño</b>	<b>Clasificación según número de empleados</b>		
	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Micro</b>	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
<b>Pequeño</b>	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
<b>Mediana A</b>	De 51 a 250	De 51 a 50	De 51 a 250

Tabla 1. Clasificación de Pymes. Elaboración propia con base en INEGI 2009

### **2.1.1 La permanencia y sus causas**

El sector empresarial de las MYPYME, si bien representa la mayoría de las empresas en México, también representa el sector que está más propenso al fracaso, donde el “65% desaparece antes de dos años. Peor aún, 50% quiebra en el primero, 30% en el segundo, al décimo año de su creación solo sobrevive 10% es decir se mueven a una tasa decreciente de 22.6% por año, en otras palabras, de cada 100 empresas nuevas, solo 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación” (Najar, 2011).

De acuerdo con Najjar (2011), esto se debe a diferentes causas, “66% fue ocasionado por falta de capacitación adecuada y oportuna, 34% restante no se especifican las causas.

Indudablemente, dentro de 66% están implícitos factores relacionados con el desconocimiento del mercado, tipo de producto requerido, competidores, técnicas y calidad del producto, habilidades para vender, inserción en la cadena productiva; es decir, factores de riesgo asociados con un bajo perfil innovador.” (Najar, 2011, p.44), “esto se debe a que no logran resolver tres problemas básicos: la insuficiencia tecnológica y de innovación, el bajo nivel organizacional, y la carencia de financiamiento” (Najar, 2011, p. 45).

### **2.2 S Filters**

S Filters es una empresa Poblana, que inició operaciones el 19 de octubre del 2019, dedicada a la manufactura y comercialización de filtros para el sector industrial, farmacéutico y sector privado.

Cada una de las empresas manufactureras se compone por una serie de sistemas a los que se puede hacer referencia como recursos, los cuales pueden ser tanto de carácter tangible como de carácter intangible (Grant, 1996). Los primeros son más fáciles de identificar y valorar puesto que son de carácter objetivo y pueden ser cuantificables, contradictoriamente los segundos son difíciles

de identificar y de valorar puesto que son de carácter subjetivo y no se pueden cuantificar de manera precisa (Navas et al., 2007).

Para hacer referencia al término intangibles existen diferentes puntos de acerca de las perspectivas que lo conceptualizan de forma similar: los contables los llaman intangibles, los economistas lo mencionan como activos del conocimiento y, finalmente, son los juristas quienes lo refieren como propiedad intelectual (Lev, 2001). Esta diversidad de términos se debe a las perspectivas y disciplinas de contabilidad y de recursos humanos de las cuales se ha realizado el estudio de los intangibles (Johanson, 2000). En el estudio de los intangibles, la mayoría de los autores definen no por lo que son, sino por lo que no son, y otros autores obvian definir el término describiendo directamente su composición (Krinstandl et al., 2007). Este concepto hace una mención genérica de lo que es la clasificación del capital intelectual, que viene siendo la división de las tres dimensiones realizada por (Bontis et al., 2000), la cual divide al capital intelectual de la siguiente manera, capital humano, estructural, y relacional. En el capital humano se proponen subcomponentes tales como la capacidad de los empleados o su satisfacción (Kaplan et al., 1992).

Las manufacturas mantienen su posición como el principal generador de valor agregado, Servicios no financieros y comercio mantienen su posición como principales generadores de empleo (INEGI, 2014). De acuerdo a esta información la industria de manufactura actualmente agrega un crecimiento económico importante al país, además del desarrollo de este. En la tabla 2 se muestra la estructura porcentual de las actividades económicas.

Actividad económica	Estructura porcentual			
	personal ocupado		valor agregado	
	2008	2013	2008	2013
Manufacturas	23.2	23.5	29.3	29
Servicios privados no financieros	34.1	35.5	17.4	19.6
Minería	0.7	0.8	20.9	16.8
Comercio	30.5	29.6	12.4	15.5
Servicios financieros y de seguros	2.4	2.2	8.3	9.5
Electricidad y suministro de agua y gas	1.2	1	5.2	4.3
Transportes correos y almacenamientos	3.6	3.6	3.7	3.2
Construcción	3.5	2.6	2.4	1.8
Pesca y agricultura	0.9	0.9	0.2	0.2

Tabla 2. Estructura porcentual de empresas. Elaboración INEGI 2009

### 2.2.1 Planeación estratégica

Fayol fundador de la teoría clásica de la administración, al principio del siglo XX escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, las cuales fueron: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. A lo largo de ese siglo, en el año 1950 quedó finalmente llamado proceso administrativo tan solo con 4 funciones que son:

Planificar, organizar, dirigir y controlar, las cuales hasta el día de hoy no se han modificado.

Chandler (1962) definió estrategia como el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas.

(Porter,1996), citado por (Mintzberg et al., 1994) mencionó que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades, al igual que Mintzberg, Porter analizó que de una u otra manera, la estrategia debe ser una idea que merece no solo ser tenida en cuenta, sino que además debe resaltarse en forma notable porque

corresponde a una opción que a juicio del “estratega”, le permitirá a la organización ubicarse en un espacio competitivo sin igual.

### **2.2.2 Formulación de la estrategia**

“En lo esencial, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requiere para alcanzarlas” (Porter, 2008 p. 11). En la imagen 1 se visualiza la rueda de la estrategia competitiva como instrumento para integrar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva, en el centro de la rueda se encuentran las metas de la organización, es la definición más amplia de como desea competir y de los objetivos específicos, los rayos de la rueda son las políticas operativas básicas, a través de estas se indica de que manera se cumplirán las metas, debajo de los encabezados de la rueda, una declaración sucinta de dichas políticas debe realizarse a partir de unas actividades organizacionales. Según la naturaleza de la organización los directivos generar las políticas de una manera más o menos concreta; una vez especificados, el concepto de la estrategia servirá para orientar el comportamiento global de la empresa. A semejanza de la rueda, los rayos (políticas) radiaran del centro (metas) y lo reflejaran; deben conectarse entre sí pues de lo contrario la rueda no gira.



Figura 1 Círculo de la estrategia competitiva. Elaboración Porter 2008

Para formular la estrategia en competitiva en la organización, se debe examinar los cuatro factores que determinan los límites, los puntos fuertes y las debilidades en relación con la competencia como recursos, tecnologías, identificación de marca entre otras. Los valores personales son los motivos y necesidades de los directivos y de otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida.

### 2.2.2.1 La Misión del negocio

La misión de la organización es la declaración del propósito y alcance en términos de producto y mercado, debe responder la pregunta ¿Cuál es el negocio de la organización? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o existir. (Chiavenato, 2017).

La Misión debe considerar los siguientes puntos, tal como se muestra en la figura 2.2:



Figura 1. Aspectos para la misión de la organización. Elaboración propia

La misión de la organización es importante debido a que ayudara a motivar y realizar esfuerzos del personal interesado, estableciendo una actitud responsable en la ejecución de la estrategia porque define las actividades necesarias para cumplir, además debe considera el enfoque de la situación general y definir los propósitos competitivos.

#### *Elementos de la declaración de Misión*

Para tener una declaración eficaz de misión, se presentan 9 características, las cuales permitirán dar formato y especificación de forma eficaz.

1. Clientes
2. Productos y servicios
3. Segmentos

4. Tecnología e innovación
5. Crecimiento y rentabilidad
6. Filosofía
7. Concepto propio de la empresa
8. Preocupación por su imagen pública
9. Preocupación por los empleados

Una correcta declaración indica quienes son los clientes de una empresa, cuáles son sus productos o servicios, tecnología, crecimiento y rentabilidad, es importante que este bien diseñada para formular, implementar y evaluar la estrategia (David, 2008).

#### **2.2.2.2 La visión del negocio**

La visión significa una imagen del sueño que la organización anhela del negocio, la visión del negocio debe ser congruente con el patrón del comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble (Chiavenato, 2017).

La visión debe cumplir con las siguientes deducciones:

1. Adherencia a hechos reales, la visión debe ser posible, no está el prohibido el soñar con lo que se desea en futuro, pero debe basarse en una realidad y no realizar visiones sin adherencia alguna.
2. Descripción concisa pero potente, tener la noción y enfoque definido que permita perseverar el entorno, que permita no perder el enfoque original.
3. Equilibrio de todos los puntos de interés, la visión del negocio debe ser de interés al cliente, a él no le interesa que la organización quiera ser líder, al menos que este ofrezca tecnología, economías a escala etc.

### *Etapas del proceso para la elaboración de visión*

La elaboración de la visión del negocio es un proceso emocional que reconoce cual es la razón de ser del negocio, lo que ofrece a los clientes, donde envuelve a todos, debido a que imprime congruencia y convergencia en sus esfuerzos, este proceso demanda autoconocimiento de reconocer quienes somos que se valora y que se anhela.

A continuación, se menciona el proceso de elaboración de visión, el cual consiste de 6 etapas:

1. Primer bosquejo: Es la declaración del dueño o fundador de la organización, donde menciona cuál es su sueño.
2. Etapa de alianza: El primer bosquejo se va complementando a través del tiempo con la colaboración de grupos de interés de la organización.
3. Trabajo en equipo: Elaboración descriptiva de la visión, de manera profesional.
4. Desalineación del proceso: En esta parte del proceso se registran avances, sin embargo, se presentan pasos hacia atrás y a veces hacia lado.
5. Duración: Después del primer bosquejo, se continúa con un proceso disciplinado que puede durar meses.
6. Resultado final: la declaración de visión es viable, Fiable, entendible y comunica fácilmente como se conducirá al futuro.

### **2.3 Análisis FODA**

Las siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats), en español el significado es fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la metodología del análisis FODA es una parte esencial de la planeación estratégica, debido a que los aspectos externos se unen a los conceptos de oportunidades y amenazas, permite analizar el

estado futuro determinado, ya que estas variables externas no pueden ser controladas, consiste en cruzar las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas. Wilhelm, (1992) mencionó que el éxito de la dirección, es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

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

### **2.3.1 Fortalezas y debilidades**

#### **¿Cómo identificar fortalezas y debilidades?**

Las fortalezas son un factor positivo dentro de la organización, la función es realizada de forma correcta, estas puede ser capacidades y habilidades del personal con la evidencia de su alta competencia y resultados, por otro lado las debilidades son un factor negativo o crítico en la organización el cual debe eliminarse o reducirse en su mayoría, puede ser actividades ejecutadas con poca eficiencia, las debilidades pueden presentarse debido a que la organización no ha tomado las medidas para eliminar y que han dado señales de alerta, Porter (2008) mencionó que las fortalezas y oportunidades son un conjunto de capacidades, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización, ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera).

### **2.3.2 Identificar oportunidades y amenazas**

Las oportunidades son aspectos positivos que pueden ser provechados y convertirse en ventajas para la organización, constituyen fuerzas de carácter externo que no son controladas internamente, pero representan factores de crecimiento o mejoría, permiten formar estrategias en

las organizaciones. Las amenazas son cambios que pueden llegar a ser desventajas para la organización, representan factores ambientales no controlables y representan aspectos negativos o problemas potenciales. A través de las oportunidades y amenazas la organización debe realizar acciones estratégicas para aprovechar las oportunidades y eliminar el impacto de las amenazas, en la tabla 3 se muestra una representación de la matriz FODA, se observan la interrelación para el análisis.

Para la formulación de una estrategia competitiva es importante adecuar las fortalezas y oportunidades de la organización, Porter (2008) mencionó que los principios del análisis estructural dentro de la industria permitirán especificar de un modo más concreto sus fuerzas, sus debilidades, su capacidad especial, las oportunidades y los riesgos del sector industrial.

	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Internos (factores internos de la organización)</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Externos (factores del ambiente externo)</b>	Oportunidades	Amenazas

Tabla 3. Matriz FODA. Elaboración información Porter 2008

David (2008) definió el análisis FODA como la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades), estrategias DO (debilidades oportunidades), estrategias FA (fortalezas amenazas) y estrategias

DA (debilidades amenazas). La principal dificultad de desarrollar la matriz FODA es adecuar los factores externos e internos, ya que debe tener un alto grado de sentido común, debido a que las alternativas son diversas.

- Estrategias FO, son las fortalezas internas de la organización que aprovechan las oportunidades externas.
- Estrategias DO, analizan como superar las debilidades de la organización y aprovechan las oportunidades externas de esta.
- Estrategias FA, a través de las fortalezas de la empresa elimina o reduce las amenazas externas.
- Estrategias DA, a través de tácticas busca reducir significativamente o eliminar las amenazas externas.

En la tabla 4 se visualizan ocho pasos para el desarrollo de la matriz FODA dentro de la organización mencionados por (David, 2008).

<b>Desarrollo de la matriz FODA en ocho pasos</b>
1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa
5. Adecuar fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes

Tabla 4. Desarrollo de la matriz FODA. Elaboración propia información David 2003

#### **2.4 Tres estrategias genéricas**

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, se disponen de tres estrategias genéricas de gran eficiencia para lograr un gran desempeño que los rivales de la industria.

1. Liderazgo global de los costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

En ocasiones algunas organizaciones logran utilizar exitosamente más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo, para realizar alguna de estas estrategias se requiere un compromiso total y acuerdo de apoyo organizacional que se diluirán si existen varios objetivos primarios.

Porter (2008) mencionó que las estrategias genéricas tienen por objeto superar a los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto.

#### *Liderazgo es costos globales*

El ser líder en bajos costos, con la calidad requerida por el cliente exige un desarrollo de instalaciones de escala eficientes, un control de gastos fijos y variables dentro de la organización, estos objetivos pueden cumplirse si los directivos de la organización prestan atención al control de costos, ante la necesidad de reducción de costos la organización no debe perder el enfoque respecto a la calidad del producto o servicio ni otros aspectos.

#### *Diferenciación*

La diferenciación del producto o servicio que se ofrece al cliente se debe percibir como único, esto se puede lograr de diversas formas, diseño, imagen de la marca, entre otras, cuando se logra la diferenciación esto se convierte en una estrategia para conseguir la preferencia del cliente superior al promedio, se establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas de Porter.

#### *Enfoque o concentración*

El enfoque o la concentración se adentran en un grupo de compradores, al igual que la diferenciación adopta diversas modalidades, esta estrategia busca alcanzar objetivos en toda la industria, se basa prestar una mejor atención en un segmento en lugar de competir mercados más

extensos, esta diferenciación consiste en satisfacer las necesidades de su mercado con un precio menor o el lograr ambos objetivos.

## 2.5 Modelo estratégico las cinco fuerzas de Porter

“Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias” (Porter, 2008, p.21). Las 5 fuerzas de Porter, es un modelo estratégico utilizado para analizar cuál es la ventaja competitiva de una organización, se considera como una herramienta simple y eficaz que permite la identificación de la competencia, a través de esta herramienta es posible maximizar los recursos que permitan un valor agregado para superar a la competencia, a continuación, se mencionan las cinco fuerzas.

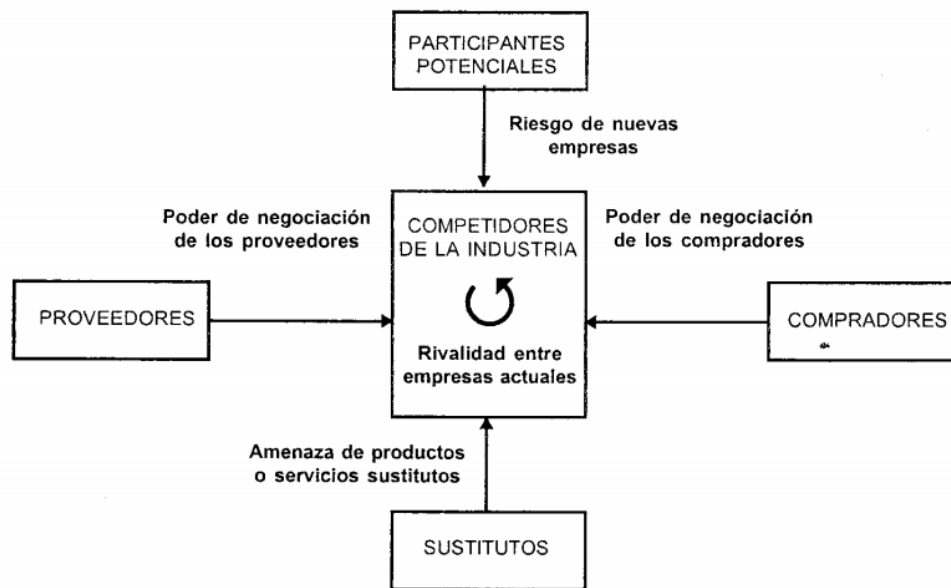


Figura 2. Fuerzas que impulsan las competencias en la industria. Elaboración Porter 2008

*Primera fuerza, amenaza de entrada de nuevos competidores*, al introducirse un nuevo competidor se introducen nuevos deseos y capacidades de obtener la participación dentro del sector, estos nuevos competidores pueden hacer que se reduzcan los precios o que los costos de

las organizaciones establecidas se inflen, cuando la amenaza es alta los competidores actuales deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desanimar a los nuevos competidores. Porter (2008) mencionó que el riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los competidores establecidos contra los nuevos competidores Porter (2008) mencionó seis principales fuentes de las barreras.

Economías de escalas, indican que los costos deben ser reducidos a medida que el volumen aumenta, las organizaciones disfrutan de los costos más bajos por unidad, estas se relacionan a veces con áreas funcionales como puede ser el caso de ventas, tecnologías o en actividades que forman parte de ellas, las economías de escala por otro lado desalientan a los nuevos competidores, pues requieren desplazar a los competidores establecidos o aceptar una desventaja de costos.

Beneficios de escala por otro lado de la demanda, también pueden ser conocidos como efectos de red, se introduce en sectores donde el comprador puede pagar por el producto de la empresa aumentando con el número de otros compradores que también utilicen la empresa, los compradores también podrían valorar ser parte de una “red” en conjunto con una cantidad más amplia de otros clientes, pueden apalancar capacidades existentes y competidores en un sector además se introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

Costos para los clientes por cambiar de proveedor, cuando el cliente decide cambiar de proveedor debe tomar responsabilidad de asumir algunos costos fijos, estos costos se pueden dar por algunos cambios de especificaciones del producto, capacitación de empleados, cambios en procesos o sistemas.

Necesidades del capital, la necesidad de inversión en recursos financieros para competir puede reducir el ingreso de nuevos competidores sobre todo si se requiere publicidad, investigación o desarrollo que podrían ser no recuperables.

Acceso a los canales de distribución, esta barrera surge cuando la nueva empresa requiere asegurar la distribución de sus productos, mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas mientras más territorio tienen los competidores existentes es más difícil entrar al sector.

Desventajas en los costos independientes de las economías de escalas, las organizaciones actuales pueden tener ventaja en sus costos, fuera del alcance de los nuevos competidores, dentro de las ventajas más significativas se encuentran la tecnología, preferencia de materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, experiencia.

Políticas gubernamentales, estas pueden ser un obstáculo en forma directa para la entrada de nuevos competidores y también pueden eliminar las barreras anteriores de entrada, ya que el gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso de industrias.

*Segunda fuerza, poder de negociación con los proveedores*, los proveedores tienen el poder de influir sobre el incremento de costos y reducir la calidad de los productos o servicios, los más poderosos pueden reducir la rentabilidad de una industria la cual podría no tener una recuperación de costos, un grupo de proveedores es poderoso si cumple las siguientes condiciones.

- Dominio en pocas organizaciones y mayor enfoque en la industria a la que vende, el grupo de proveedores que vende sus productos de forma segmentada por lo regular influye de manera significativa en los precios y la calidad.

- La organización no es un cliente importante para los proveedores, los proveedores que ofrecen sus productos o servicios a varias organizaciones y si alguna de estas no simboliza una proporción significativa de las ventas estarán mucho más propensos a ejercer el poder.

- El producto que ofrece el proveedor es un insumo significativo en la organización, si el insumo suministrado por el proveedor representa el éxito del producto en la organización, esto permite que el poder de proveedor se vea incrementado principalmente si el insumo no es almacenado por el cliente y el proveedor mantiene un stock que suministra cada que es requerido por el proveedor.

*Tercera fuerza, el poder de negociación con los clientes*, los clientes influyen directamente en la industria obligando a reducir los costos de un producto o servicio, exigiendo mayor calidad lo cual a los competidores a enfrentarse, un grupo de compradores tendrá el poder al reunir al cumplir las siguientes condiciones.

- El grupo debe estar enfocado en realizar compras en suficiente volumen en relación a las ventas con el proveedor, al realizar grandes compras, tendrá un crecimiento importante de la transacción.

- Los productos comprados a la industria representan costos de las adquisiciones que realiza, los clientes tienden a invertir recursos que permitan obtener un precio favorable y realizar una compra selectiva.

- Los productos adquiridos son estándar o diferenciados, los clientes tienen la seguridad de encontrar el mismo producto con diferentes proveedores de esta forma pueden enfrentar una compañía con otra.

- El poder de los clientes minoristas y mayoristas, los minoristas pueden alcanzar un gran poder en la negociación sobre los proveedores cuando están en condiciones de influir sobre las decisiones de los compradores.

*Cuarta fuerza la amenaza de productos sustitutos*, un sustituto cumple la misma función o de manera similar que el producto mediante diferentes formas, los sustitutos limitan los rendimientos de un sector ya que imponen los precios que pueden cobrarse realmente en el producto, cuando la amenaza en el sector es alta, la rentabilidad del sector sufre ya que el producto sustituto limita la rentabilidad de la empresa que coloca el techo, los sustitutos que merecen mayor atención son los que se encuentran sujetos a tendencias, los que son introducidos rápidamente en el mercado.

*Quinta fuerza, intensidad de rivalidad entre los competidores actuales*, adopta muchas formas incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de productos nuevos, publicidad una mejor calidad de servicio.

Competidores numerosos o de igual fuerza, la mayoría de las compañías piensan que pueden aplicar tácticas sin que los demás competidores se enteren, la rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios o su potencial es similar, cuando el crecimiento del sector es lento ya que impulsa las luchas por la participación del sector.

La rivalidad es destructiva para la rentabilidad si está enfocada solamente en el precio, es más factible que de una competencia de precio si los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos de cambio por parte de los proveedores hacia los compradores.

Barreras solidas contra las salidas son aquellos factores económicos estratégicos que permiten a los competidores entrar a la industria, aunque sus rendimientos sean bajos y hasta negativos sobre su inversión, en esta se incluyen las principales fuentes de estas barreras que se mencion a continuación:

- Activos especializados, ofrecen valores bajos o altos costos de transferencia de inversión
- Costos fijos de salida. Son entre costos de reubicación, contratos colectivos, capacidades de mantenimiento.
- Interrelaciones estratégicas, estas se dan entre la unidad de negocio y otros departamentos de la compañía en temas de marketing, mercados financieros instalaciones etc. Permiten la aplicación de estrategia permanente en el sector industrial.
- Barreras emocionales, los directivos se niegan a la toma de decisiones, debido a motivos económicos, dentro de las causas posibles está la lealtad por sus empleados, efectos económicos, identificación del negocio.
- Restricciones gubernamentales y sociales, el gobierno desalienta la salida de una empresa porque causaría la pérdida de empleos y económicos a nivel regional. Barreras contra la salida y entrada, aunque ambas son diferentes sus niveles en conjunto es importante para el análisis de la organización, de esta forma las grandes economías suelen asociarse a activos especializados. En la figura 4 se muestra la barrera de entrada y salida, las cuales pueden ser débiles o fuertes.

		Barreras contra la entrada	
		Débiles	Fuertes
Barreras contra la salida	Débiles	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	Fuertes	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y riesgosos

Figura 3. Barreras y rentabilidad. Elaboración Porter 2008

### 2.5.1 Plantillas las cinco fuerzas de Porter

Dobbs (2014) mencionó que a su criterio (Porter, 2008) omitió algunas medidas cuantitativas utilizadas en aplicaciones típicas del marco de las cinco fuerzas y la devolución del análisis en una serie de lista, las plantillas de las cinco fuerzas de Porter, son una herramienta que permite analizar a la organización de manera cuantitativa además de obtener una visión estratégica, dentro de los objetivos se encuentra la restauración de la profundidad del análisis, Dobbs recomendó compartir un mismo formato para la realización de las cinco plantillas como se observa en la figura 5.

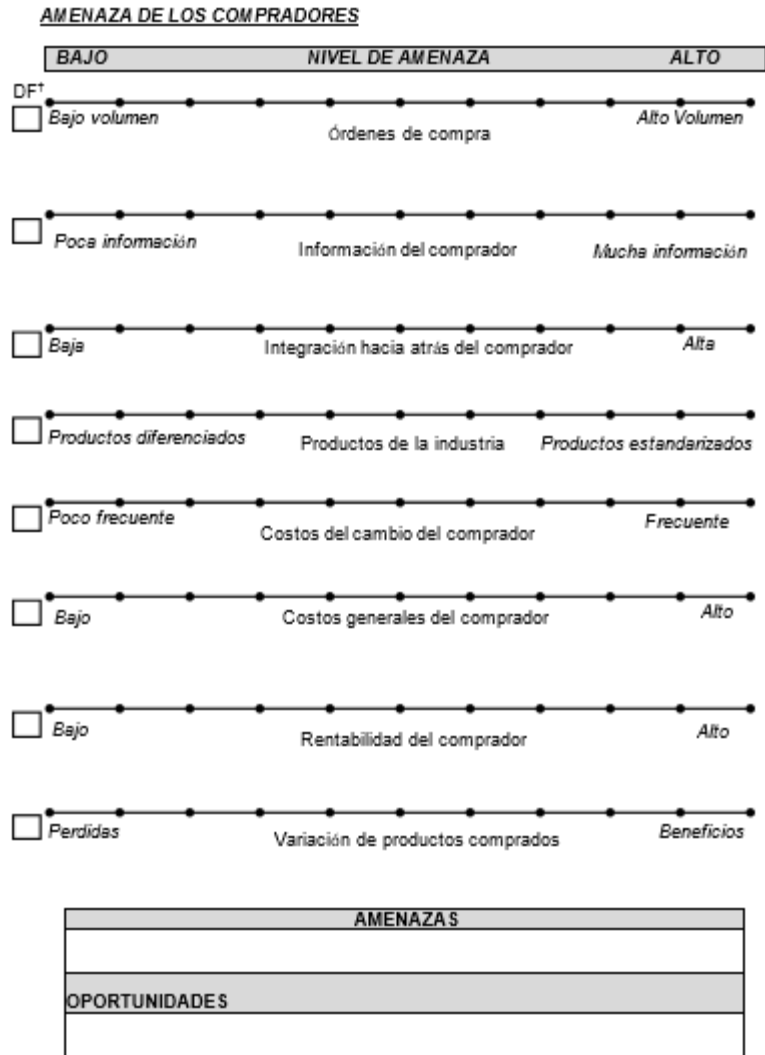


Figura 4. Plantilla cinco fuerzas de Porter Dobbs 2014

*Niveles de amenaza:* en cada una de las plantillas se enumeran de seis a ocho amenazas referentes en la organización.

*Indicador nivel de amenaza:* este indicador permite medir en la organización el nivel de amenaza, al concentrarse más de lado derecho, se percibe más la amenaza.

*Factores:* el recuadro que se muestra en la parte superior de lado izquierdo, debe ser marcado por el analista, lo cual indica que es un nivel de amenaza con gran fuerza.

*Amenazas y oportunidades:* para determinar el análisis de la plantilla, en la parte inferior se coloca un espacio donde el analista colocara las amenazas y oportunidades identificadas.

## **2.6 Auditoria externa**

El diagnóstico estratégico externo, también llamado análisis de entorno externo o auditoría de la posición, es lo que permite hacer el mapa del entorno externo de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. (Chiavenato, 2017).

David (2008) mencionó que el objetivo de la auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podría beneficiar a una empresa y de amenazas que esta debería evitar.

Toda organización debe estar preparada para responder defensivamente a los factores externos a través de una planeación donde se aprovechen las oportunidades externas y se reduzcan las amenazas.

### **2.6.1 Matriz de análisis y diagnóstico externo (MADE)**

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica y ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica y competitiva (David, 2008).

Porter (2008) mencionó que todas las actividades necesarias para crear, producir, vender y entregar un producto o servicio son diferentes, ya sea por elección de estas actividades o por la manera que se realizan, por lo tanto, estas actividades por la manera que se realizan son actividades básicas de la ventaja competitiva.

Las fuerzas externas afectan el desarrollo de productos, las estrategias competitivas de posicionamiento, el nicho de mercado y las decisiones de la organización, de igual forma implican a proveedores o distribuidores.

Para la realización de un diagnóstico externo, los directivos deben analizar qué información es significativa y permitirá realizar un cambio importante, el diagnóstico externo

debe contar con la información acerca de las posibles amenazas y oportunidades para enfrentarlas, una matriz de fuerzas externas se integra de los siguientes pasos:

1. Identificar los factores externos incluyendo oportunidades y amenazas que afectan la organización.
2. Asignar un puntaje que indique la importancia de este factor para lograr el objetivo de la organización, esta debe ser entre un rango 0.0 (no importante), 0.1 (Muy importante).
3. Asignar un valor a cada factor entre 1 a 4, donde se clasifica 1= la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es promedio, 1= la respuesta es deficiente.
4. Multiplicar el puntaje de cada factor.
5. Sumar el puntaje obtenido de cada variable para obtener el puntaje ponderado de la organización.
6. Evaluar la matriz
7. Identificar oportunidades y amenazas

En la figura 6 se muestra un esquema de la formulación de la estrategia, las herramientas representadas pueden ser aplicadas a cualquier tipo de organización, ya que permite identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

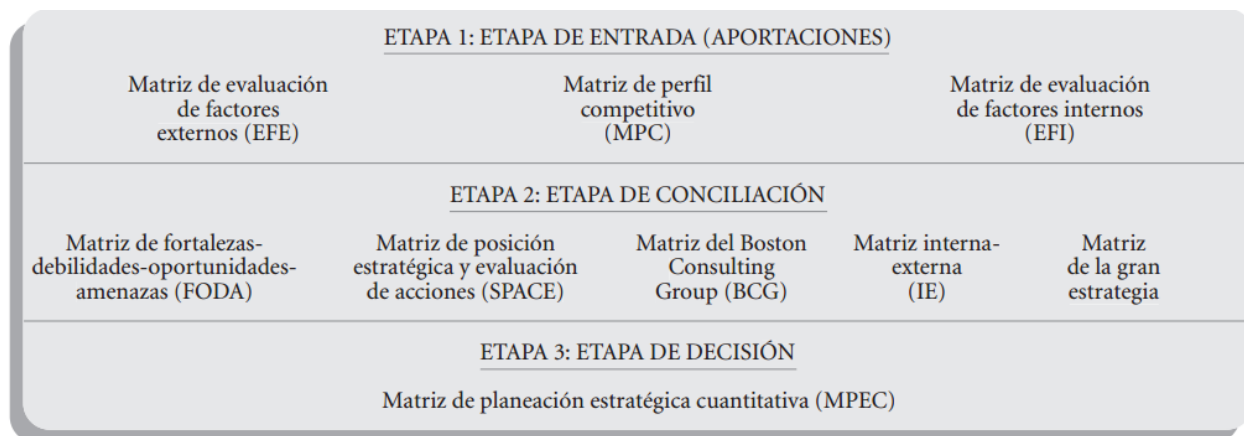


Figura 5. Esquema analítico de la información de la estrategia. Elaboración David 2008

En el esquema se observa en que consiste la formulación de la estrategia desde la matriz EFE y EFI, las cuales permiten analizar e integrar las divisiones de la organización para el desarrollo de objetivos. David 2003, menciona que los estrategas deben estar atentos ante la posibilidad de utilizar las herramientas analíticas, para facilitar, en vez de reducir la comunicación.

## 2.7 Auditoría interna

Cuanto más turbulento sea el entorno de una organización, será de vital importancia identificar las fortalezas y debilidades para utilizarlas adecuadamente en la formulación de estrategias que permita enfrentar el entorno. (Chiavenato, 2017).

La evaluación interna se centra en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, esta, junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades (David, 2008).

A diferencia de un análisis externo, la auditoría interna permite tener mayor oportunidad con los participantes de la organización a entender la función de su puesto, así como la

importancia de la integración entre directivos, gerentes y empleados, para adquirir una mayor comprensión de los problemas y necesidades de la organización.

### **2.7.1 Matriz de análisis y diagnóstico interno (MADI)**

El análisis en una organización a través de una matriz de diagnóstico interno (MADI) puede tener en efecto el favorecer o perjudicar a la organización al identificar las fortalezas y debilidades para formular una estrategia.

David (2008) menciona que en comparación con la auditoría externa, el proceso brinda mayores oportunidades, esto presenta un mayor beneficio ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden como su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa.

La matriz es práctica de utilizar y debe seguir de manera precisa los siguientes pasos:

- Seleccionar técnica de estudio
- Definir factores
- Definir fuentes
- Definir efecto de las 4 P
- Evaluar factores
- Elegir prioridad de factores
- Evaluar matriz
- Identificar oportunidades y amenazas

### Capítulo 3. Metodología

A continuación, en el capítulo tres se muestra la aplicación de la metodología de planeación estratégica para la propuesta que se entregara a la organización. En la figura 7 se muestra el modelo completo para el proceso de la planeación estratégica.

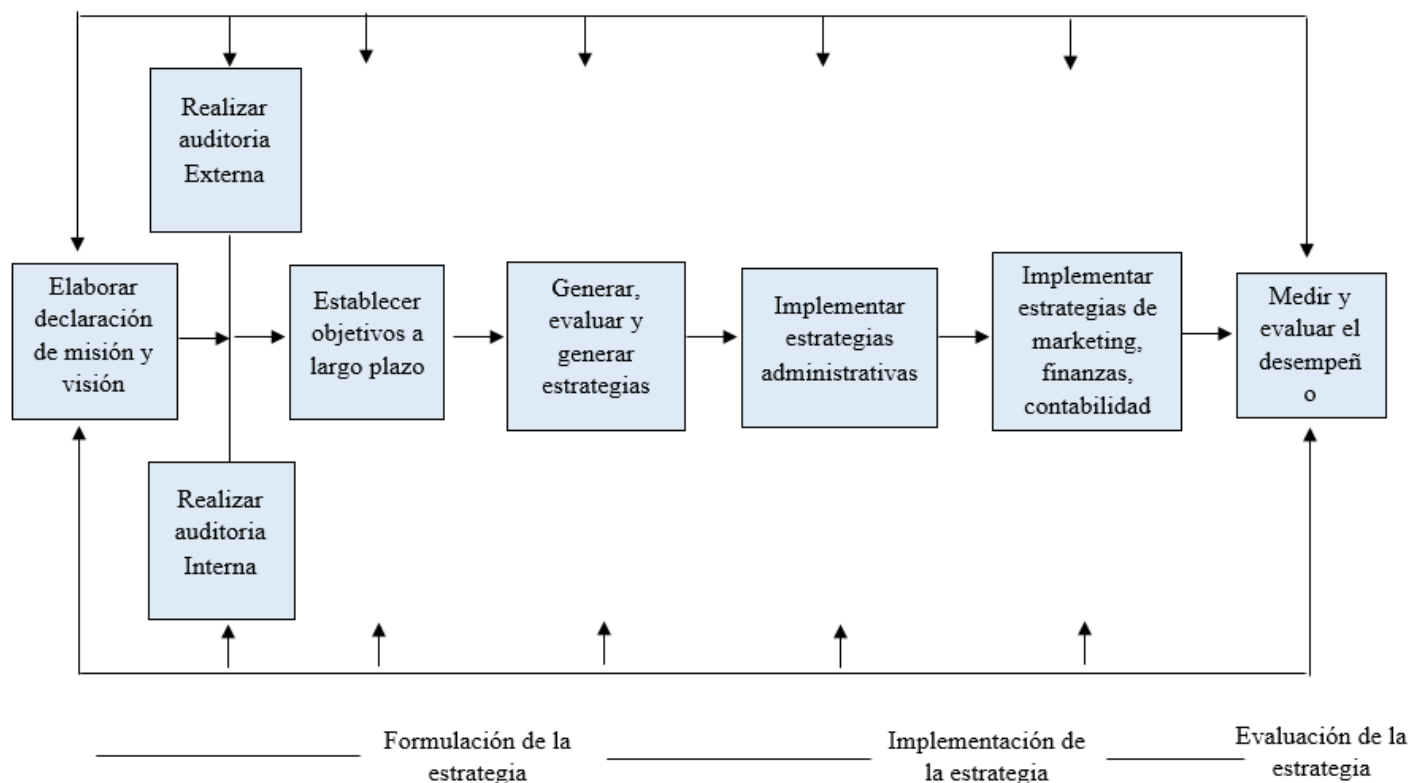


Figura 6. Modelo completo del proceso de planeación estratégica. Elaboración David 2008

#### 3.1 Formulación de la estrategia

David (2008) mencionó que muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual corresponde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica.

### **3.1.1 Visión**

En las entrevistas realizadas al directo de S Filters se analizó la visión y misión actual de la organización, con base en los objetivos y metas, la visión actual es la siguiente:

#### *Visión actual*

Convertirnos en la empresa de filtración con el mayor índice de respuesta y con la más alta calidad en nuestros productos.

### **3.1.2 Misión**

David (2008) mencionó que la declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares, la declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado, responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración de misión describe los valores y prioridades de una organización.

#### *Misión actual*

Lograr la satisfacción de nuestros clientes mediante la calidad y precios de nuestros productos, así como también cumplir con las fechas de producción y entrega acordadas.

Se entrega a la organización dos propuestas de visión y misión con base en la respuesta de visualización por parte del director de S Filters.

### **3.2 Evaluación externa de la organización**

El proceso de realizar una auditoría externa debe implicar a la mayor cantidad de gerentes y empleados que sea posible, el personal aprecia la oportunidad de aportar ideas y de obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados donde se desenvuelve la empresa, además de que la organización debe cumplir con algunos conocimientos acerca de la economía, cultura, demografía, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas

(David, 2008), la figura 8 muestra la relación de las fuerzas externas clave dentro de una organización.

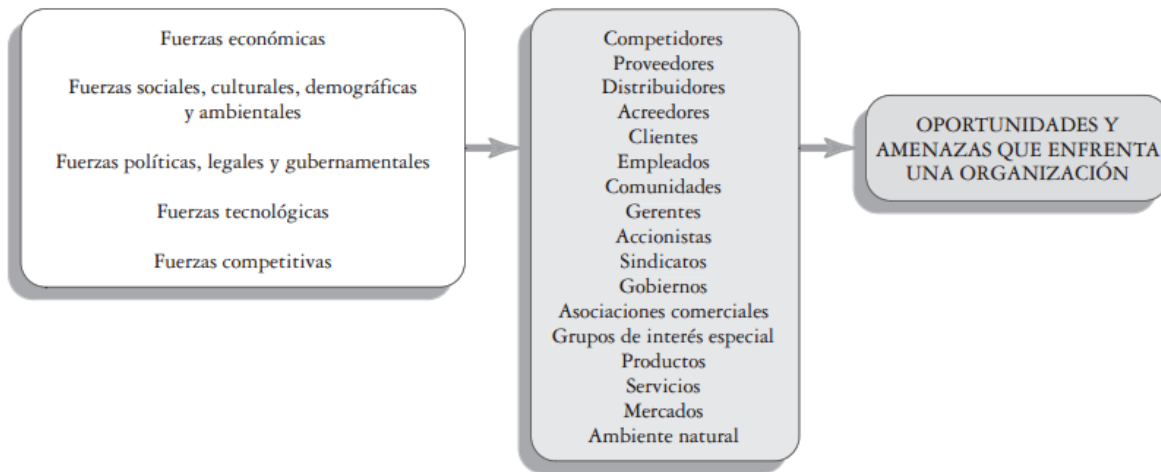


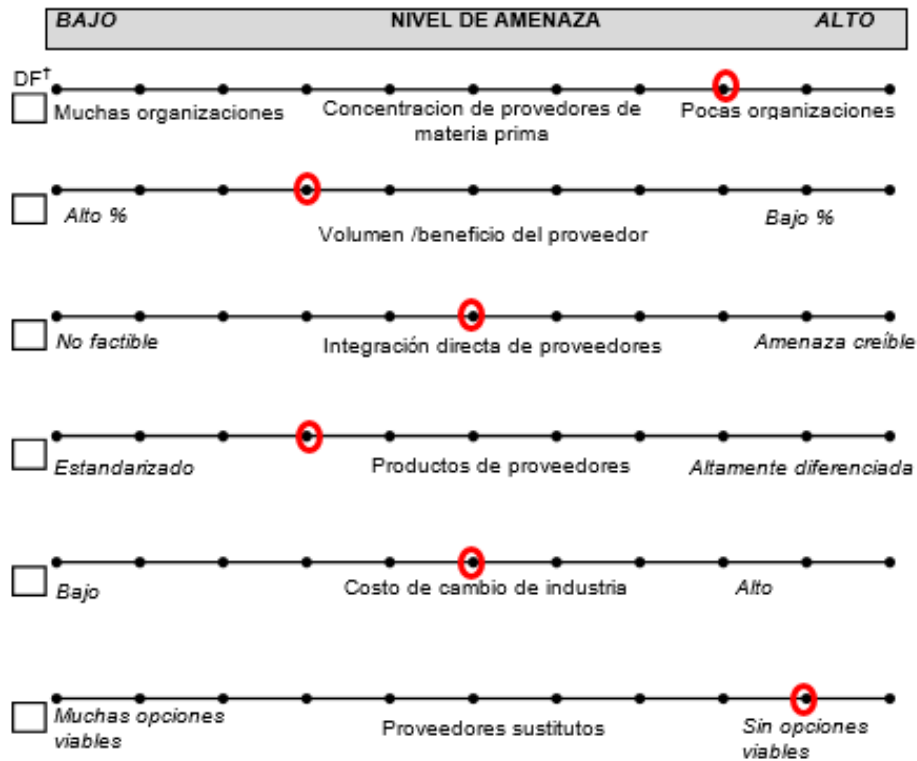
Figura 7. Relación de las fuerzas externas clave con la organización. Elaboración por David 2008

### 3.2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se muestran las plantillas de la metodología de las cinco fuerzas de Porter las cuales fueron propuestas por Dobbs (2014). Se utilizaron como herramienta de diagnóstico para la organización.

(Para mejor visualización se continua en la página siguiente)

**AMENAZA DE LOS PROVEEDORES**



AMENAZAS
1. Pocas organizaciones de material prima
2. Sin opciones de proveedores sustitutos
OPORTUNIDADES
1. productos de proveedores estandarizados
2. Beneficio alto de volume con proveedor

Figura 8. Amenazas de proveedores S Filters

Human (2017) definió a los proveedores como una entidad que proporciona input o recurso entrante para la realización de la actividad de la organización.

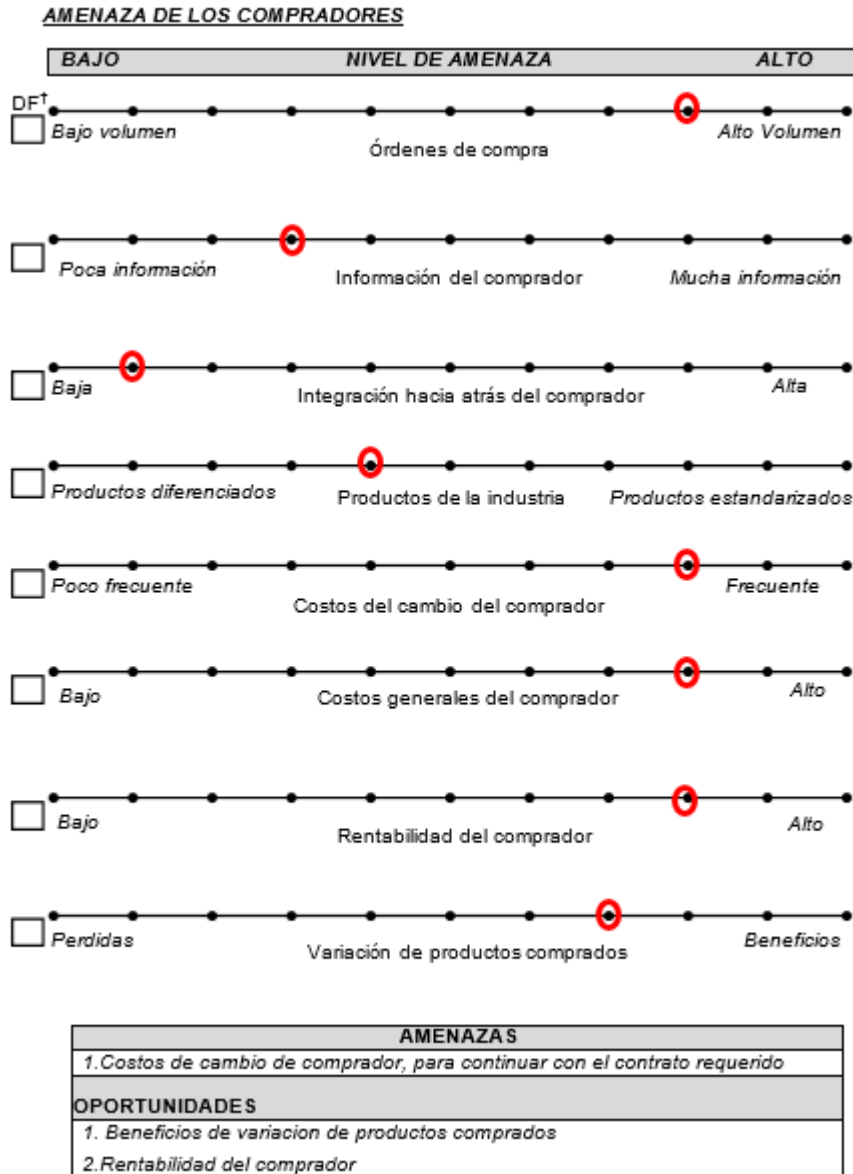


Figura 9. Amenazas de los compradores S Filters

Los compradores compiten con la industria cuando la obliga a reducir los precios, cuando negocian mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los rivales entre sí (Porter, 2008).

El número de clientes de S Filters para el 2019 y 2018 se muestra en la siguiente tabla:

	2019	2020
Cientes	2	6

Tabla 5. Cliente S Filters. Elaboración propia

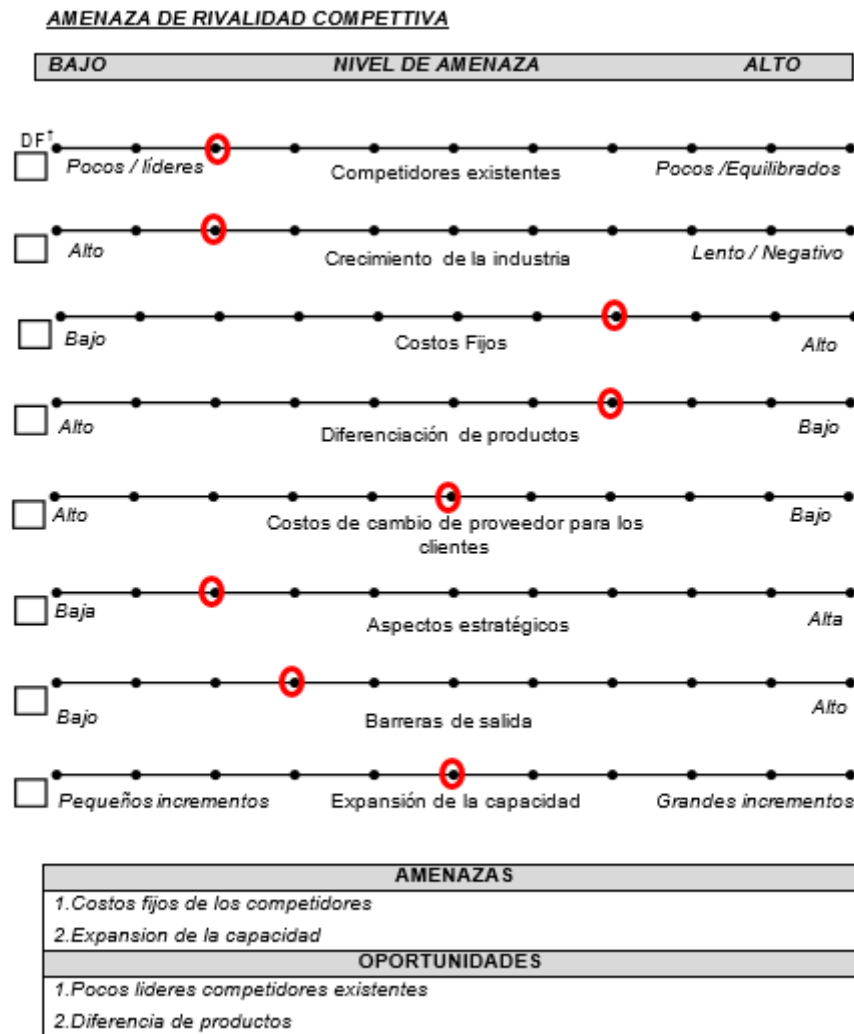


Figura 10. Amenazas de nuevos competidores S Filters

Porter (2008) mencionó que la rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios,

las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes.

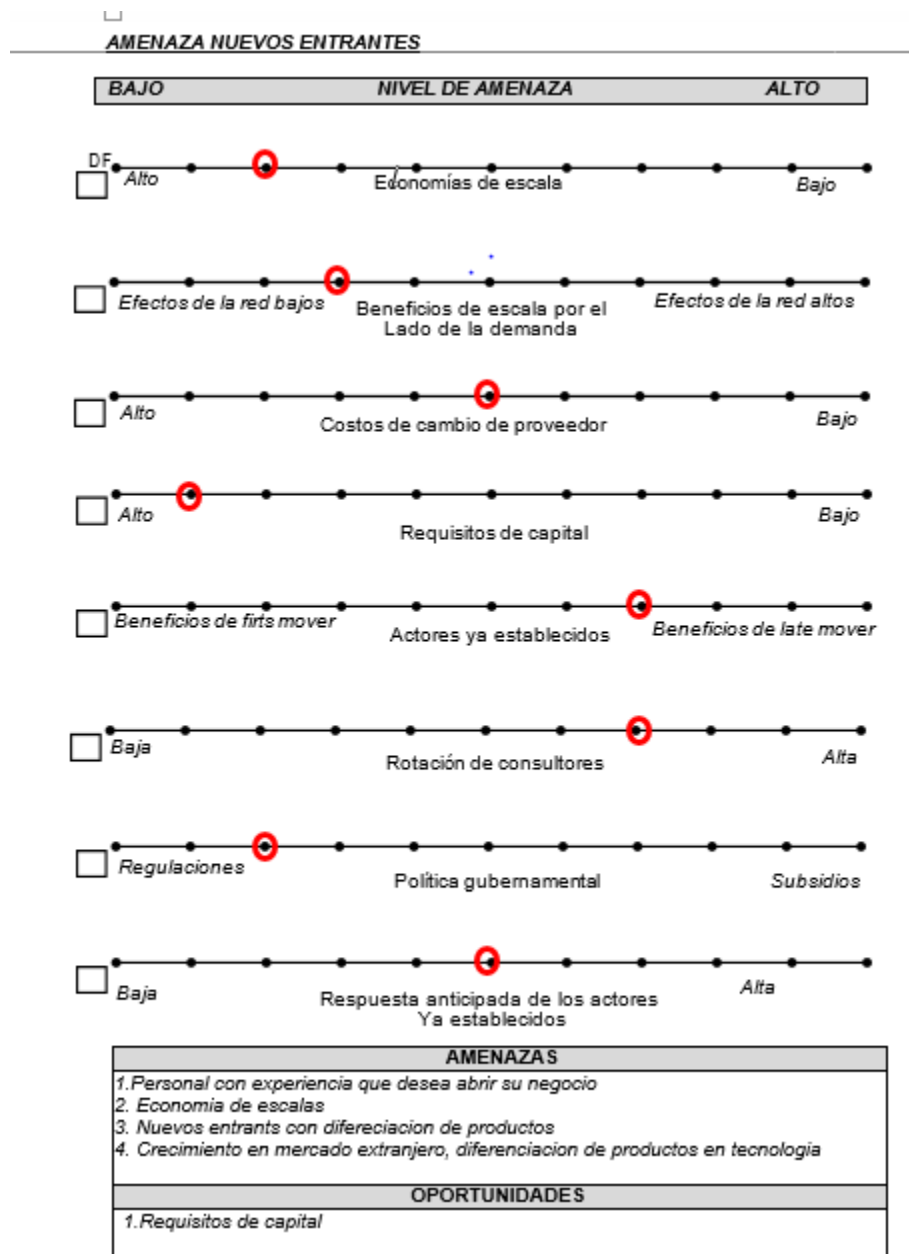
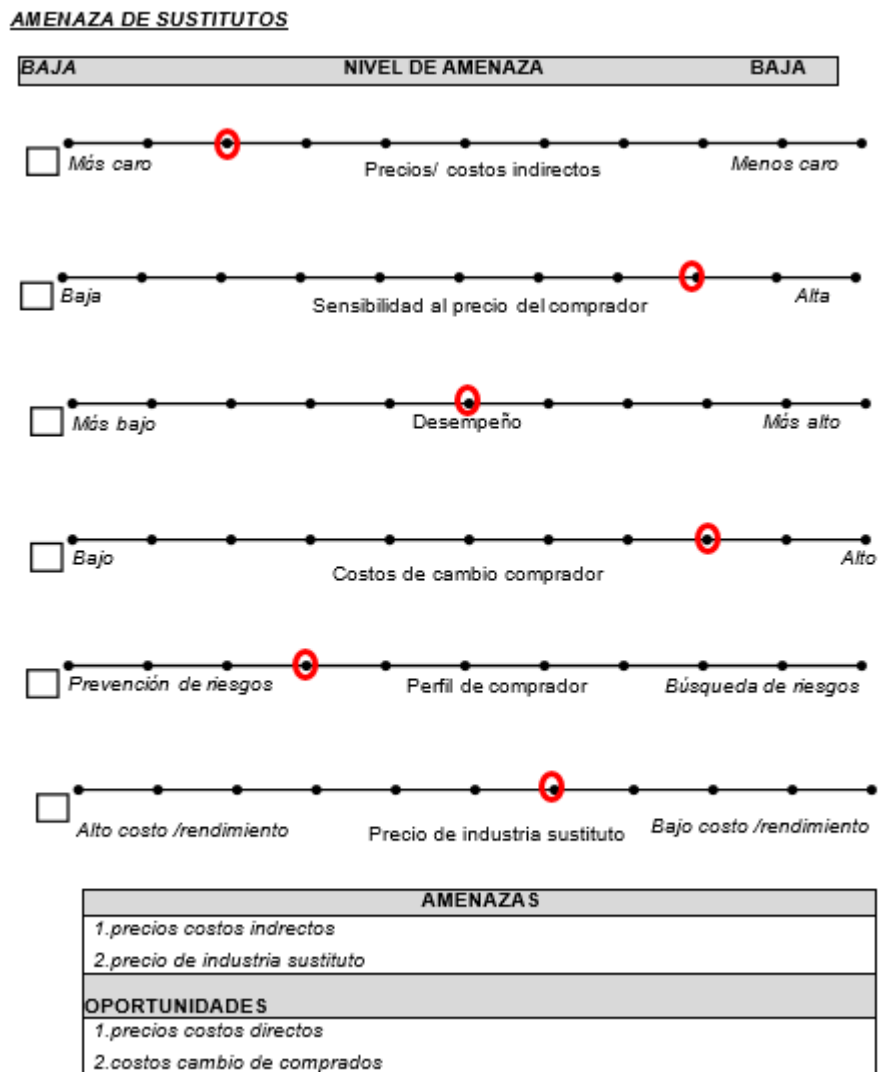


Figura 11. Amenazas nuevos entrantes S Filters

David (2008) mencionó que las nuevas empresas competidoras pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta, sin embargo, las barreras

para el ingreso incluyen las necesidades de lograr rápidamente la economía de escalas, obtener tecnología y conocimiento especializado para el ingreso, a pesar de todas las barreras, algunas empresas logran ingresar a industrias productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing.



En muchas industrias, las empresas compiten muy cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos (David, 2008).

Porter (2008) mencionó que los productos o servicios sustitutos limitan la rentabilidad y el crecimiento de un sector al poner un tope a los precios, además de que un sustituto es no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de un nuevo o hacerlo uno mismo.

La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto, (David, 2008).

## **Capítulo 4. Resultados y discusión**

### **4.1 Propuesta de visión**

#### *Propuesta de Visión 1*

Ser una empresa de filtración líder en el mercado nacional de la industria con un alto índice de respuesta y excelente calidad en nuestros productos.

#### *Propuesta de visión 2*

Ser la primera opción de filtración para nuestros clientes con excelente calidad en nuestros productos, siendo reconocidos por nuestros empleados, proveedores y clientes como una empresa mexicana líder.

### **4.1.2 Propuesta de misión**

#### *Propuesta de Misión 1.*

Ser una empresa de filtración que cree firmante que la excelencia da frutos cuando sus productos son elaborados con un alto compromiso en los estándares de calidad.

### *Propuesta de misión 2*

Ser una empresa líder en filtración con la excelencia y compromiso para cumplir los objetivos del cliente, fomentando un liderazgo que permita a la organización ser reconocida por sus clientes.

### *Objetivos*

Generar confianza a los clientes, ser una organización rentable, ser una organización sustentable.

### *Identidad corporativa*

Ser una organización reconocida por sus clientes, empleados y proveedores, comprometida con sus valores.

### *Valores*

Integridad, liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, calidad.

## **4.2 Amenaza de los proveedores**

Los resultados obtenidos a través de la entrevista con el director de S Filters, indica que el proveedor de la materia prima, (lámina desplegada, galvanizada y malla), tienen un alto nivel de poder hacia la organización, esto se debe, a que cumple con las especificaciones requeridas de la materia prima, por ejemplo, medidas de corte exacto, acabados en galvanizado o inoxidable, y calibre, además de que permite comprar por debajo del volumen requerido, por esta razón la organización lo tiene como único proveedor, se representa como amenaza, debido a que el cliente puede tomar decisiones no favorables como subir el precio, entregar el material requerido a clientes predilectos por mayor volumen de compra o escasez del material, la organización no cuenta con otra alternativa de proveedor, y en situaciones de desabastecimiento se ha utilizado el

material de clientes esporádicos para cumplir con la entrega de sus tres clientes más importantes, lo cual ha generado pérdida de clientes.

La importancia para la organización de tener el material con estas especificaciones, se debe por temas de costos, el tener una lámina a corte exacto reduce desperdicios, así como tiempos de entrega, ya que no tener un corte exacto, implica enviar a maquilas que realicen el corte y dobles de este, lo cual eleva el costo y tiempos de entrega.

El termino en galvanizado o inoxidable, se ofrece por temas de calidad y durabilidad, además de ser la estrategia de la organización, como se mencionó en renglones anteriores la ventaja competitiva que ha ofertado es el cambio de las mallas y el cuadro de aluminio es reciclado.

El director de S filtros comenta que para la organización es de vital importancia los aspectos de las especificaciones, ya que el tener una hoja de lámina a medida elimina totalmente el desperdicio de material, lo cual reduce costos.

El acabado de la lámina que se requiere para manufacturar y evitar reclamos por oxidación, y el calibre para introducir a las dobladoras y duración del herramental, además de que cumple con la estandarización, calidad requerida, tiempo de entrega corto.

En la Figura 10 ficha técnica de filtros de aire, se muestra las especificaciones de producto más demandado (Filtro de aire) en las cual las medidas y el acabado se firman por el cliente, con el cual se envía lo requerido al proveedor e indica fecha de entrega.

- Filtro de diseño compacto de alta eficiencia.
- MERV 11, 13 y 14. [65%, 85%, 95%]
- Disponible en 2" y 4" de espesor nominal.
- Muy baja resistencia al flujo del aire y larga vida útil.
- Marco de cartón resistente a la humedad y de doble pared o marco de metal.
- Opcional con malla protectora de metal a la salida del aire en marcos de metal.
- Ideales para sistemas de volumen variable, flujo turbulento o humedad relativa alta.
- Excelente opción cuando el espacio de instalación es limitado.

**APLICACIONES:**

Hospitales y Sector Salud  
Procesos Industriales



Eficiencia mínima vs Diámetro de partícula			
Diámetro de partícula (µm)	MERV 11	MERV 13	MERV 14
	Eficiencia mínima		
0.3 - 0.4	12.9	47.2	66.3
0.4 - 0.55	23.6	58.6	73.6
0.55 - 0.7	32.1	68.6	80.9
0.7 - 1.0	41.6	77.9	85.4
1.0 - 1.3	50.6	85.1	89.2
1.3 - 1.6	57.6	89.6	92
1.6 - 2.2	65.3	92.2	93.8
2.2 - 3.0	74.5	95	95.5
3.0 - 4.0	82	96.9	97
4.0 - 5.5	85.6	98.8	98.6
5.5 - 7.0	88	99.5	99.2
7.0 - 10.0	91.3	99.9	99.4

Dimensiones del filtro 24 X 24 X 4  
Información disponible para espesor 2"

Figura 13. Ficha técnica de filtro Merv. Elaboración S Filters

Porter (2008) afirmó que los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, cuando se amenaza con elevar el precio o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

#### **4.2.2 Amenaza de los compradores**

Referente al poder de los compradores, en entrevista con el Director de S Filters, se comentó que dentro de sus clientes actuales, los tres clientes más grandes cubren el 79 % de su facturación mensual, la compra es constante, la facturación más importante es del cliente SP ya que tienen un contrato el cual se renueva cada 3 meses, y se obtuvo a través de una licitación, el 21% está dividido en diversos clientes que realizan compras esporádicas, o en bajo volumen, de los cuales dos representan clientes potenciales en un futuro.

Los clientes grandes tienen un gran poder, y se realizan estrategias en precio, productos, calidad e innovación, por ejemplo, actualmente se realiza la recuperación de producto para disminución de costos del comprador, este consiste en realizar el cambio de malla en el filtro, reutilizando la lámina del arco, el precio que actualmente se ofrece está por debajo de target ofertado, el beneficio se obtiene por el volumen de compra y constante.

Otra razón por la cual los tres clientes son poderosos, se debe a que tiene más opciones de compra, por lo cual en cuanto exista una situación que no se pueda cumplir la organización, puede elegir entre los competidores, esto ha generado que la organización busque plantear estrategias competitivas constantemente para mantenerse como proveedor principal de sus actuales clientes, y atraer clientes potenciales.

En la siguiente gráfica se muestra el porcentaje de facturación del año 2020 que ocupan los principales clientes, así como los clientes esporádicos:

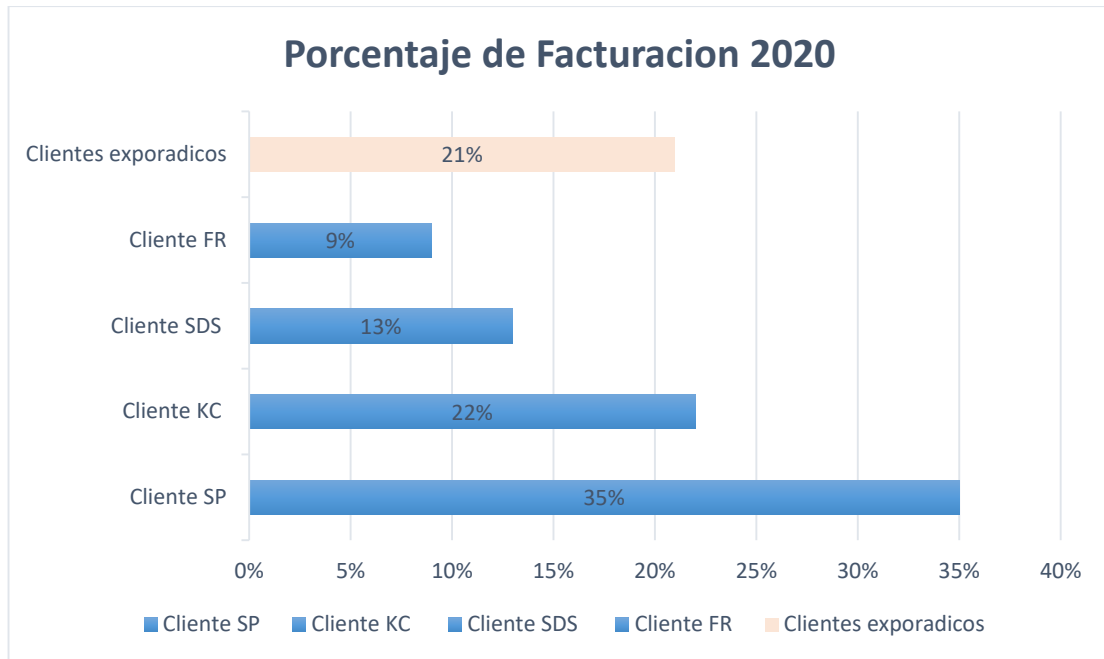


Grafico 1. Porcentaje de facturación clientes 2020 S Filters

Los clientes más poderosos, por ejemplo, empresas manufactureras de los productos comercializados, o del sector automotriz, son muy poderosos, ya que tienen varias opciones de compra que se ajustan a su presupuesto, esto se debe a la rentabilidad, además de que la organización asume que tener clientes de una organización reconocida, puede permitir atraer clientes potenciales, por lo cual se adapta a las especificaciones y costos requeridos.

Otra de las razones por la cual se considera poderosos a los clientes, se debe a que tres de sus seis actuales clientes, son organizaciones con presencia en el mercado internacional, lo cual implica una mayor competencia, por lo cual se busca constantemente cumplir con todos los requisitos y cláusulas firmadas en el contrato.

El director comentó que dos de los clientes esporádicos, son considerados como potenciales, ya que actualmente tiene a la organización como proveedor C, el cual a través de estrategias de precio y calidad buscan en un futuro ser su proveedor principal (Proveedor A), el

resto de los clientes esporádicos no son considerados como poderoso, debido a que la compra que realizan en su mayoría de veces es por única vez o en periodos muy amplios, y los productos que adquieren son de un precio menor.

#### **4.2.3 Amenaza de rivalidad competitiva**

Actualmente los competidores de S Filters cuentan con más de 10 años posicionados en el mercado, a continuación, se menciona los nombres de las principales organizaciones:

- Air care de México
- Air Quality de México
- Filtros y servicios de México

Porter (2008) mencionó que los que las organizaciones no son capaces de entender sus señales debido a una falta de familiaridad entre ellas. Actualmente las organizaciones que ofrecen productos de filtración tienen una amplia trayectoria en la industria, además de una cartelera de clientes amplia.

Aunque existen un gran número de organizaciones, las características de los productos que se ofrecen al mercado son estandarizados, la amenaza se encuentra en que las organizaciones actuales ofrecen un precio fijo, además de que este se puede mejorar por volumen de compras, ya que las organizaciones permiten tener crecimiento en la capacidad de planta.

La amenaza más impactante de los competidores es la falta de estrategias en marketing, actualmente S Filters no cuenta con el uso de tecnologías (Redes sociales, página oficial etc.), por lo cual no es posible exponer sus servicios, productos y mejoras de la organización, esto ha limitado en realizar campañas publicitarias que permita acercarse a los clientes, tener conocimiento de nutrir de información a los usuarios, y de esta forma llegar a más clientes

potenciales, el crecimiento de este sector en pequeñas y medianas empresas se ha dado en su mayoría por el uso de marketing añadiendo que es un producto introducido de manera positiva al mercado, ya que su uso es amigable con el medio ambiente en procesos industriales, lo cual se menciona con gran énfasis en redes sociales por la competencia.

S Filters, ha obtenido crecimiento en el mercado, debido a los bajos costos de los productos, de los cuales cinco de su cartera total, ocupan el 90% de sus ventas anuales con base en la facturación del año 2020, en la siguiente gráfica se muestra cual fue el porcentaje de ventas de cada uno de los productos:

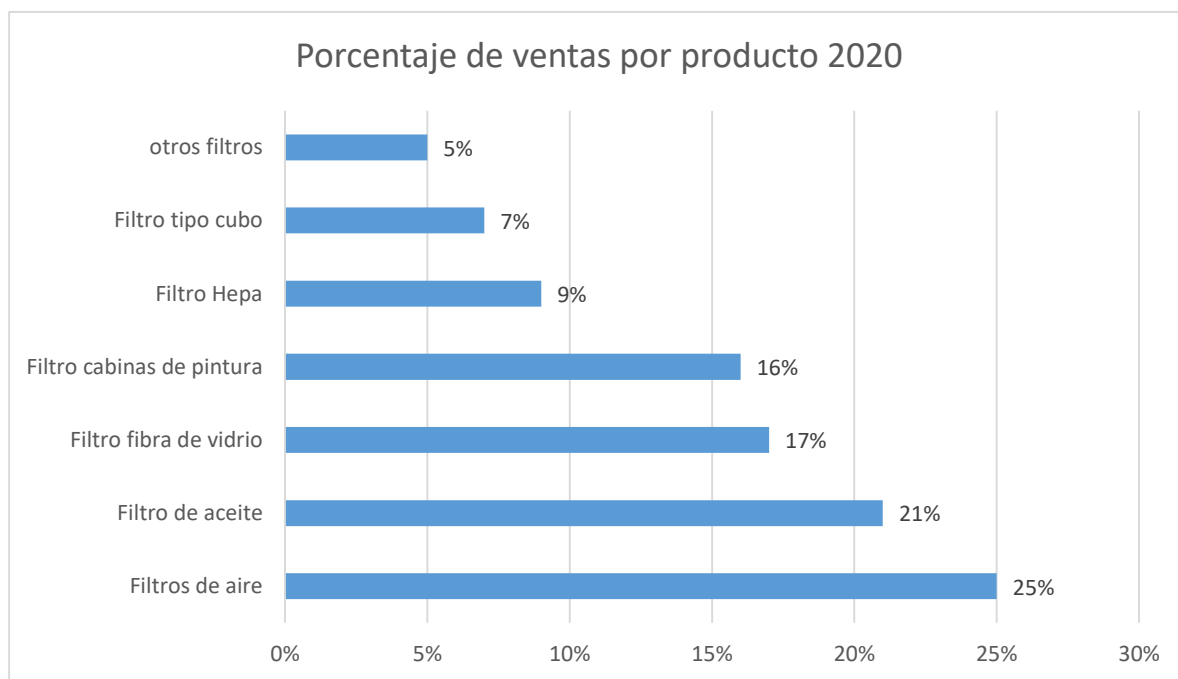


Gráfico 2. Porcentaje de ventas por producto 2020 S Filters

Como se observa en la gráfica, el filtro con mayor número de venta es Filtro de aire, el cual se produce en todo su volumen a la empresa SP ubicada en el estado de Puebla, la cual es principal cliente de la organización, este no representa una amenaza en características y costo por la competencia, debido a que el producto ofertado está por debajo del costo, parte de la estrategia

no implica grandes costos de logística, ya que a diferencia de los competidores no es necesario el envío de otros estados de la república.

#### **4.2.4 Amenaza de nuevos entrantes**

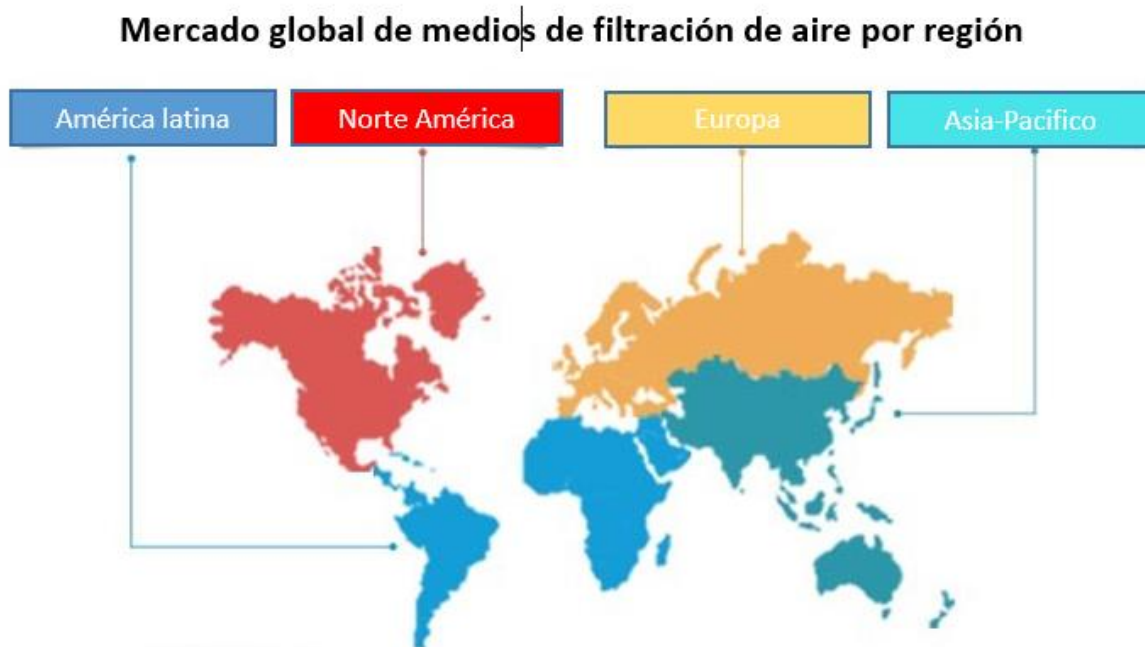
Las amenazas de nuevas organizaciones al ser consideradas fuertes, regularmente las ya establecidas buscan fortalecer su organización con acciones como reducir costos, tiempos de entrega, financiamientos, entre otras, la alta demanda de productos de filtración en diversos sectores, significa que las barreras de entrada en la industria, son altas, elevando el volumen de producción, el costo por compra en volumen de materia prima se reduce significativamente, además de que el proceso a gran escala, permite a la organización estandarizar tiempos y mejorarlos.

El Director de S Filters, comenta que su organización surgió debido a que el realizo prácticas profesionales en una organización especializada en filtros, por eso es consciente de que es una amenaza el ingreso de nuevos entrantes, debido a la alta demanda y principalmente en la actualidad por los nuevos cambios de salud en la sociedad, lo cual ha originado una alta demanda.

Actualmente para S Filters, se presenta como una amenaza la entrada de nuevos competidores especializadas en filtros de aire, el cual se encuentra en el número uno de ventas de la organización, Según Forbes 2021, El aire es un elemento que nos puede enfermar; hay ciertos elementos nocivos que nos afectan como seres humanos, como bacterias, virus, y dióxido de carbono, ozono, que muchas veces esas cosas se concentran en espacios cerrados, las vemos y damos por hecho que no están ahí.

Según un informe publicado por (Sawant et al., 2019) en la revista Allied Market Research, se espera que el tamaño del mercado global de medios de filtración de aire alcance los

\$5347.6 millones en 2026, de \$3573.0 millones en 2018, creciendo un CAGR (tasa de retorno de inversión) del 5.0% de 2019 a 2026, debido a que es un material de filtro que elimina las partículas de polvo, contaminantes etc. En la figura 14 Según el informe se analiza que en el



2018, Asia (pacífico), tiene mayor demanda participación en el mercado, esto se debe a las economías emergentes con un gran crecimiento industrial.

Figura 14. Mercado global de filtración. Elaboración por Allied Market Research

Otra razón por lo cual se considera una amenaza los nuevos entrantes es que se ofertan diferenciación de productos, esto permite el ingreso en sectores industriales, farmacéuticos, salud, habita etc. David (2008) mencionó que una estrategia importante es la diferenciación enfocada, buscar ofrecer a un grupo o nicho de consumidores productos o servicios que cumplan con requisitos mejor de lo que hace los productos existentes.

#### 4.2.5 Amenaza de sustitutos

La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto, (David, 2008).

El director de S Filters menciona que los productos sustitutos que pueden limitar su crecimiento son mínimos, esto es debido a que es una refacción necesaria y no se puede sustituir fácilmente para el funcionamiento de los equipos a los que va dirigido, ya sea un filtro de aceite, o un filtro de aire, se requiere de manera específica con medidas y funcionalidad debida, para el funcionamiento correcto del equipo, como se observa en la figura 16 los productos tienen un funcionamiento específico.



Figura 15. Equipo lavador de aire cliente SP

Por lo cual no se tiene como gran amenaza, lo que algunas ocasiones se puede utilizar como sustituto, pero de manera temporal, en lo que llega la refacción de este es una malla criba 2x2, sin embargo, solo sería funcional por un periodo breve y el producto debe ser cambiado lo

antes posible, ya que, si ocurre una avería en el equipo, el producto sustituto se puede considerar un precio más elevado.

#### 4.1 Matriz de análisis y diagnóstico externo de la organización

A continuación, se muestra el análisis resumido de la matriz MADE, donde se obtuvo como resultados la mayor amenaza y oportunidad que tiene la organización.

#### MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO EXTERNO (MADE)

E. Especifico: 5 Fuerzas de M. Porter				Indicador de Diagnostico Externo: -0.79										100.00%			
Organización: S FILTERS				LAS 4 P'S MKT										EVAL. FACTORES		Tot. Factores : 24	
n	Tipo_Entorn	Variable	Factor	PO	PE	PA	PR	MN	N	O	P	MP	W	Valor	Total		
1	E. Especifico	Poder de los Proveedores	Existen pocas organizaciones con especificaciones requeridas de materia prima		X			X					4.59%	-2	-0.0919		
2	E. Especifico	Poder de los Proveedores	Existencia de proveedor con gran poder de		X		X				x		6.36%	1	0.0636		
3	E. Especifico	Poder de los Proveedores	Gran cantidad de empresas que proveen los productos secundarios	X	X	X					x		2.12%	1	0.0212		
4	E. Especifico	Poder de los Proveedores	Sin opciones de proveedores sustitutos que oferten el precio por volumen		X			X					6.71%	-2	-0.1343		
5	E. Especifico	Poder de los Proveedores	Nivel adquisitivo		X				x				3.53%	-1	-0.0353		
6	E. Especifico	Poder de los Clientes	Numerosos clientes potenciales	X		X						X	3.89%	2	0.0777		
7	E. Especifico	Poder de los Clientes	Cambio de costo	X	X			X					6.71%	-2	-0.1343		
8	E. Especifico	Poder de los Clientes	Falta de conocimiento en perfil de los clientes			X	X		x				2.47%	-1	-0.0247		
9	E. Especifico	Poder de los Clientes	Disponibilidad de la información del comprador		X		X	x					1.06%	-2	-0.0212		
10	E. Especifico	Poder de los Clientes	Existencia de clientes con gran poder de negociación		X		X		x				7.77%	-1	-0.0777		
11	E. Especifico	Rivalidad de Competidores	Gran número de empresas reconocidas	X	X	X			X				5.30%	-1	-0.0530		
12	E. Especifico	Rivalidad de Competidores	Costos fijos		X		X		x				4.59%	-1	-0.0459		
13	E. Especifico	Rivalidad de Competidores	Alta capacidad de producción		X	X	X		X				6.36%	-1	-0.0636		
14	E. Especifico	Rivalidad de Competidores	Rápido crecimiento de la industria	X	X	X					x		5.30%	1	0.0530		
15	E. Especifico	Rivalidad de Competidores	Diferenciación de productos demandados en el mercado	X								X	4.59%	2	0.0919		
16	E. Especifico	Competidores Potenciales	Existencia de competidores internacionales	X	X	X	X		x				5.30%	-1	-0.0530		
17	E. Especifico	Competidores Potenciales	Personal experimentado en la industria	X					x				2.12%	-1	-0.0212		
18	E. Especifico	Competidores Potenciales	Bajo costo ofrecido para ingresar al mercado		X		X	X					6.01%	-2	-0.1201		
19	E. Especifico	Competidores Potenciales	Diferenciación de productos	X			X	X					6.36%	-2	-0.1272		
20	E. Especifico	Competidores Potenciales	Mayor inversión inicial	X					x				4.59%	-1	-0.0459		
21	E. Especifico	Productos Sustitutos	Disponibilidad de producto sustituto		X	X			X				2.12%	-1	-0.0212		
22	E. Especifico	Productos Sustitutos	Precio menor de producto sustituto		X		X	X					0.35%	-2	-0.0071		
23	E. Especifico	Productos Sustitutos	Demasiados productos sustitutos en el mercado		X	X			X				1.06%	-1	-0.0106		
24	E. Especifico	Productos Sustitutos	Preposición del comprador a sustituir	X			X		x				0.71%	-1	-0.0071		

Figura 16. Matriz de análisis y diagnóstico externo de S Filters

#### 4.1.1 Identificación de oportunidades y amenazas Externas

Los factores que se incluyeron en el análisis externo nuestra matriz MADE, son de vital importancia para la organización, la metodología utilizada es matriz de impactos cruzados que permite priorizar los factores.

Con base en los resultados obtenidos de la matriz MADE, en la tabla 6, se muestra las amenazas y oportunidades de S Filters.

**Tabla de oportunidades y amenazas con resultado ordenado de mayor a menor**

Oportunidades	Resultado	Amenazas	Resultado
1. Diferenciación de productos demandados en el mercado	0.0919	1.Sin opciones de proveedores sustitutos que oferten el precio por volumen	-0.1343
2. Numerosos clientes potenciales	0.0777	2.Cambio de costo	-0.1343
3.Existencia de proveedor con gran poder de negociación	0.0636	3.Diferenciación de productos	-0.1272
4. Rápido crecimiento de la industria	0.0530	4.Bajo costo ofrecido para ingresar al mercado	-0.1201
5. gran cantidad de empresas que proveen los materiales secundarios	0.0212	5.Existen pocas organizaciones con especificaciones requeridas de materia prima	-0.0919
		6.Existencia de clientes con gran poder de negociación	-0.0777
		7.Alta capacidad de producción	-0.0636
		8.Gran número de empresas reconocidas	-0.0530
		9.Existencia de competidores internacionales	-0.0530
		10.Costos fijos	-0.0459
		11.Mayor inversión inicial	-0.0459
		12.Nivel adquisitivo	-0.0353

13.Falta de conocimiento en perfil de los clientes	-0.0247
14.Disponibilidad de la información del comprador	-0.0212
15.Personal experimentado en la industria	-0.0212
16.Disponibilidad de producto sustituto	-0.0212
17.Demasiados productos sustitutos en el mercado	-0.0106
18.Precio menor de producto sustituto	-0.0071
19.Preposición del comprador a sustituir	-0.0071

Tabla 6. Oportunidades y amenazas S Filters

#### 4.1.2 Reporte final MADE

El reporte de la metodología aplicada MADE, muestra los tres factores principales que afectan a la organización, el factor con mayor puntaje es sin opción de proveedores sustitutos que oferten el costo por volumen, en segundo lugar, se tiene el cambio constante del costo de materia prima, y en tercer lugar la diferenciación de productos demandados en el mercado.

Las variables del que afectan a la organización, son competidores potenciales, poder de los clientes y poder de los proveedores.

## REPORTE FINAL DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO EXTERNO

INDICADOR DE DIAGNOSTICO EXTERNO: **-0.79** ENTORNO NO FAVORABLE Fecha Actualización:

OPORTUNIDADES: 0.31

AMENAZAS: -1.10

22 de abril de 2021

Los 3 Factores del entorno que mas afectan a la Organización:

N	Factores Importantes:	Valor	%	O/R
1	Cambio de costo	-0.1343	12.21%	AMENAZA
2	Sin opciones de proveedores sustitutos que oferten el p	-0.1343	12.21%	AMENAZA
3	Diferenciación de productos	-0.1272	11.56%	AMENAZA

Muy Positivo	2
Positivo	1
Neutro	0
Negativo	-1
Muy negativo	-2

Las 3 Variables del entorno que mas afectan a la Organización:

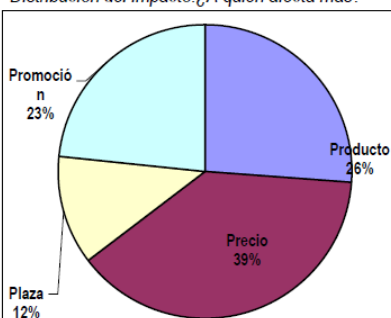
N	Variables Importantes:	Oportunidad	Riesgo	Valor Final
1	Competidores Potenciales	0.0000	-0.367491	-0.3675
2	Poder de los Clientes	0.0777	-0.257951	-0.1802
3	Poder de los Proveedores	0.0777	-0.257951	-0.1802

Indicador	
Independencia:	(0, 0.7)
Dependencia:	(0.7, 1)

Efecto del Entorno en las 4 P's del Marketing:

N	Las 4P's	Oportunidad	%	Riesgo	%	Valor Final
1	Producto	0.2438	35.57%	-0.4417	64.43%	0.6855
2	Precio	0.1378	13.68%	-0.8693	86.32%	1.0071
3	Plaza	0.1519	48.31%	-0.1625	51.69%	0.3145
4	Promoción	0.0636	10.40%	-0.5477	89.60%	0.6113

Distribución del impacto: ¿A quien afecta más?



Dependencia e Independencia de las Oportunidades y Amenazas:

	Total	20% Factores	I	
Oportunidades:	5	1	0.30	INDEPENDIENTE
Amenazas:	19	4	0.47	INDEPENDIENTE

Análisis de Resultados:

--

Figura 17. Reporte final y diagnostico externo S Filters

### Indicadores del entorno

En la evaluación MADE, se muestran una serie de indicadores importantes para la gestión del entorno, (Human et al., 2017), menciono que el que este análisis no solo permite identificar factores que afectan a la organización, sino también aquellos en los cuales la organización debe intervenir y gestionar a fin de revertirlos o gestionarlos.

### Indicador de diagnóstico externo

El indicador de diagnóstico externo es el resultado de la matriz de análisis y diagnóstico externo, la cual indica en nivel de influencia que se encuentra el entorno con respecto a la

organización y los puntos importantes que se deben tomar en cuenta para la formulación de estrategias y objetivos.

*Dependencia e independencia de las oportunidades y amenazas*

Las oportunidades están generadas por factores que, por su cantidad o peso, aportan a la organización un entorno favorable. (Human et al., 2017).

El indicador general del entorno en la organización, tiene un resultado desfavorable, con un resultado de – 0.79.

En la tabla 2.1 se muestra los indicadores de dependencia o independencia como resultado de la matriz MADE:

	Total	20% Factores	I	
Oportunidades:	5	1	0.30	<b>INDEPENDIENTE</b>
Amenazas:	19	4	0.47	<b>INDEPENDIENTE</b>

Tabla 7. Dependencia e independencia de las oportunidades y amenazas

Con base en los resultados obtenidos se recomienda aprovechar las oportunidades de manera eficiente el total de estas, sin centrarse en una sola (Human et al., 2017).

*Efecto entorno de las 4 P's del marketing*

Referente a los resultados obtenidos, se muestran las oportunidades y amenazas que afectan el entorno de las 4 P's.

N	Las 4P's	Oportunidad	%	Riesgo	%	Valor Final
1	Producto	0.2438	35.57%	-0.4417	64.43%	0.6855
2	Precio	0.1378	13.68%	-0.8693	86.32%	1.0071
3	Plaza	0.1519	48.31%	-0.1625	51.69%	0.3145
4	Promoción	0.0636	10.40%	-0.5477	89.60%	0.6113

Tabla 8. Efecto del entorno en las 4 Ps del marketing

Porcentaje de oportunidad	Gestión
> 50%	Utilizar las oportunidades que ofrece el entorno para elaborar las estrategias con la variable P
<50%	¡Cuidado! Es recomendable monitorear y supervisar constantemente las acciones con la variable P

Tabla 9. Recomendaciones para la gestión de las variables Ps. Elaboración Human 2017

En la gráfica 19 se observa los resultados de la organización de las cuatro variables para identificar el impacto positivo o negativo que permita introducir estrategias definidas a través de las 4 P's.

Como resultado se muestra que el precio es la variable que más afecta a la organización, con un porcentaje de 39%.

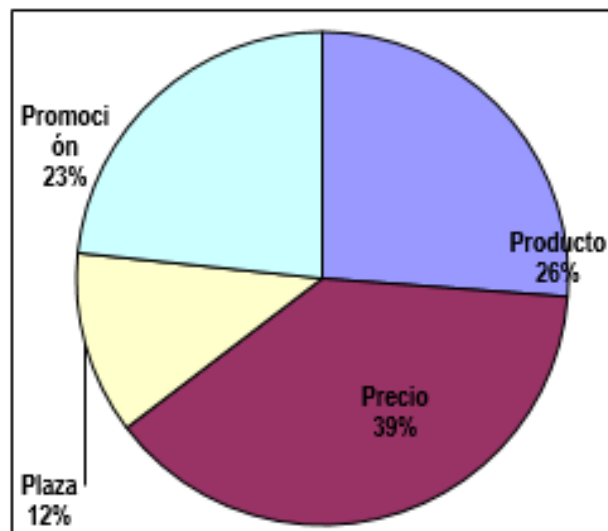


Figura 18. Distribución del impacto externo ¿A quién afecta más?

### 4.1.3 Descripción de propuesta MADE

Con base en los resultados obtenidos, de la aplicación de MADE se describen la siguiente propuesta para la organización:

Identificación de nuevos proveedores, la organización puede establecer una lista de posibles proveedores con el propósito de identificar al menos dos organizaciones, de acuerdo a las necesidades requeridas (costos, volumen), estos pueden ser clasificados como proveedor A, B y C, en la tabla 10 se muestra las opciones más favorables:

<b>Proveedor propuestos</b>
Aceros perforados y mallas, s.a. de c.v.
Aceros dondisch, s.a. de c.v.
Metales industriales de puebla s.a de c.v

Con base a las cotizaciones realizadas, se analiza el costo beneficio de buscar proveedores fuera del estado de Puebla, lo cual permitirá obtener un precio y volumen en los materiales con mayor consumo como lámina galvanizada, inoxidable y malla, el tener una lista más extensa de proveedores, el costo podría ser más controlable.

### 4.2 Matriz de análisis y diagnóstico Interno de la organización

Realizar un diagnóstico interno en la organización permite enfrentar con estrategias el entorno a enfrentar, este se debe enfocar en dos teorías.

- Enfoque de sistemas
- Teoría de recursos y capacidades

*Enfoque de teoría de recursos y capacidades*

Esta teoría surge en respuesta a las corrientes que sostienen que la ventaja competitiva de las empresas solo se debe al efecto de un entorno (Human et al., 2017).

La teoría se enfoca en cumplir los objetivos en la organización, a través de reconocer y explotar los recursos y las capacidades internas, para reconocer los factores, que permita explotar los recursos y capacidades internas como principales determinantes.

Con base en la metodología, la organización debe adoptar estrategias basadas en sus propios recursos y oportunidades.

En la tabla se muestra la clasificación de los recursos tangibles e intangibles de la organización:

<p><b>Recursos Tangibles</b></p> <p><i><b>Tecnología</b></i> Activo fijo para crecimiento de demanda Innovación en productos ofertados</p> <p><i><b>Reputación</b></i> Entregas puntuales Clientes importantes Recomendación de clientes Calidad en los productos</p> <p><i><b>Recursos humanos</b></i> Personal capacitado en el sector</p>	<p><b>Carencias</b></p> <p>Tecnología en la organización Planeación de la demanda Trabajo en equipo Ventaja competitiva Suficiente reconocimiento en diferentes sectores Liderazgo Procesos estandarizados Negociación con proveedores</p>
<p><b>Capacidad</b></p> <p>Recuperación de producto con mejor precio Estándares de calidad en productos</p>	<p><b>Incapacidad</b></p> <p>Falta de fluidez en idiomas Publicidad</p>

Tabla 10. Clasificación de los recursos tangibles e intangibles. Elaboración propia

A través del análisis realizado en la MADi, se identifican las actividades positivas o negativas dentro de la organización, (Human et al., 2017) mencionó que la matriz de diagnóstico interno es una herramienta que permite evaluar el ámbito interno de la organización y reforzar las fortalezas y debilidades, que permita generar las estrategias.

### MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO (MADI)

Teoría: <b>Recursos Y Capacidades</b>		Indicador de Diag. Interno: <b>-0.15</b>										100.00%		
Organización: <b>S Filters</b>		LAS 4 P'S MKT				EVAL. FACTORES						Tot. Factores : <b>20</b>		
n	Categoría	Factor	PO	PE	PA	PR	MN	N	0	P	MP	W	Valor	Total
1	Recursos	Falta de Personal capacitado	X	X			x					3.16%	-2	-0.0632
2	Recursos	Ubicación estratégica geográficamente		X	X	X				X		1.58%	1	0.0158
3	Recursos	Activos fijos para incremento de demanda	X	X						x		2.63%	1	0.0263
4	Recursos	Falta de Capital para expansión de instalación		X	X			x				2.63%	-1	-0.0263
5	Recursos	Certificación de clientes	X	X						x		5.26%	1	0.0526
6	Capacidades	Autonomía en actividades	X							x		2.11%	1	0.0211
7	Capacidades	Recomendación de clientes	X			X					x	3.68%	2	0.0737
8	Capacidades	Contrato con clientes importantes		X	X						x	9.47%	2	0.1895
9	Capacidades	Entregas puntuales				X				x		5.79%	1	0.0579
10	Capacidades	Falta de servicio post venta al cliente	X			X		x				4.74%	-1	-0.0474
11	Capacidades	Comunicación efectiva con clientes			X	X				x		6.84%	1	0.0684
12	Capacidades	Muestras de producto para clientes	X			X				x		2.63%	1	0.0263
13	Incapacidades	Falta de fluidez en idiomas			X	X		x				3.16%	-1	-0.0316
14	Incapacidades	Actualización de información de productos	X	X		X				x		4.74%	1	0.0474
15	Incapacidades	Comunicación deficiente con proveedores	X	X			x					6.84%	-2	-0.1368
16	Carencias	Falta de página web			X	X	x					9.47%	-2	-0.1895
17	Carencias	Falta de redes sociales para publicidad			X	X		x				5.26%	-1	-0.0526
18	Carencias	Falta de planeación en el proceso	X	X	X	X	x					7.89%	-2	-0.1579
19	Carencias	Procesos estandarizados	X	X		X				x		7.37%	1	0.0737
20	Carencias	Falta de Liderazgo	X	X	X	X	x					4.74%	-2	-0.0947

Figura 19. Matriz de análisis y diagnóstico interno de S Filters

Con base en los resultados obtenidos en la matriz MADI, en la siguiente tabla se muestran las fortalezas y debilidades de S Filters en la tabla 11.

Fortaleza	Resultados	Debilidades	Resultados
1. Contrato con clientes importantes	0.1895	1. Falta de página web	-0.1895
2. Recomendación de cliente	0.0737	2. Falta de planeación de procesos	-0.1579
3. Procesos estandarizados	0.0737	3. Comunicación deficiente con proveedores	-0.1368
4. Comunicación efectiva con cliente	0.0684	4. Falta de liderazgo	-0.0947

5. Entregas puntuales	0.0579	5. Falta de personal capacitado	-0.0632
6. Certificación de clientes	0.0526	6. Falta de redes sociales	-0.0526
7. Actualización de información de productos	0.0474	7. Falta de servicio Post venta al cliente	-0.0474
8. Activos fijos para incremento de demanda	0.0263	8. Falta de fluidez de idiomas	-0.0316
9. Muestras de producto para clientes	0.0263	9. Falta de capital para expansión de instalaciones	-0.0263
10. Autonomía en actividades	0.0211		
11. Ubicación estratégica geográficamente	0.0158		

Tabla 11. Fortalezas y debilidades S Filters

#### 4.2.1 Reporte final MADI

A través del reporte final se puede observar que los tres factores que afectan a la organización son: contratos con clientes potenciales, recomendación de clientes, comunicación efectiva con clientes, los tres factores que más afectan son, falta de página web, falta de planeación de procesos, comunicación deficiente con proveedores.

## REPORTE FINAL DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO

**INDICADOR DE DIAGNOSTICO INTERNO:** -0.15 **ORGANIZACIÓN EN CRISIS**      Fecha Actualización: 19 de abril de 2021

FORTALEZA: 0.65  
DEBILIDAD: -0.80

Los 3 Factores que mas afectan a la Organización:

N	Factores Importantes:	Valor	%	O/R
1	Falta depágina web	-0.1895	23.68%	DEBILIDAD
2	Contrato con clientes importantes	0.1895	29.15%	FORTALEZA
3	Falta de planeación en el proceso	-0.1579	19.74%	DEBILIDAD

Muy Positivo	2
Positivo	1
Neutro	0
Negativo	-1
Muy negativo	-2

Las 3 Categoría interna que mas afectan a la Organización:

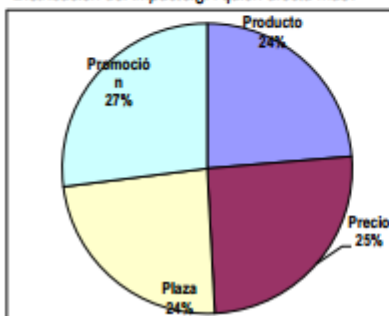
N	Categoría	Oportunidad	Riesgo	Valor Final
1	Carencias	0.0737	-0.494737	-0.4211
2	Capacidades	0.4368	-0.047368	0.3895
3	Incapacidades	0.4368	-0.047368	0.3895

Indicador	
Independencia:	(0, 0.7)
Dependencia:	(0.7, 1)

Efecto en las 4 P's del Marketing:

N	Las 4P's	Oportunidad	%	Riesgo	%	Valor Final
1	Producto	0.3211	39.10%	-0.5000	60.90%	0.8211
2	Precio	0.4053	45.83%	-0.4789	54.17%	0.8842
3	Plaza	0.2737	33.12%	-0.5526	66.88%	0.8263
4	Promoción	0.3632	38.76%	-0.5737	61.24%	0.9368

Distribución del impacto: ¿A quien afecta más?



Dependencia e Independencia de las Fortalezas y Debilidades

	Total	20% Factores	I	
Oportunidades:	11	3	0.52	INDEPENDIENTE
Amenazas:	9	2	0.43	INDEPENDIENTE

Analisis de Resultados:

Figura 20. Reporte final de la matriz de análisis y diagnóstico interno S Filters

### 4.2.2 Descripción de propuesta MADI

### 4.3 Indicadores para la gestión

Este análisis, permite identificar los factores en los que la organización debe gestionar un cambio o reforzar para ser funcional en la organización de manera positiva.

Para esta metodología se evalúan los siguientes indicadores:

- a. Diagnostico interno

El diagnostico permitirá a la organización conocer cuál es el indicador, el cual en este caso es de -0.15 el cual está en un nivel negativo en prácticas dentro de la organización.

b. Dependencia e independencia de las fortalezas y debilidades

El factor de dependencias e independencias de la organización es de 0.52 para fortalezas y 0.43 para debilidades, por lo cual se debe enfocar en las fortalezas que permitirá obtener mejoras dentro de la organización.

c. Efecto de las 4 P del marketing

Los factores internos son mayormente afectados en precio con un 45.83% y producto con un 39.10% como se muestra en la tabla 12

N	Las 4P's	Fortaleza	%	Debilidad	%	Valor Final
1	Producto	0.3211	39.10%	-0.5000	60.90%	0.8211
2	Precio	0.4053	45.83%	-0.4789	54.17%	0.8842
3	Plaza	0.2737	33.12%	-0.5526	66.88%	0.8263
4	Promoción	0.3632	38.76%	-0.5737	61.24%	0.9368

Tabla 12. Resultados 4 Ps del marketing S Filters

Para obtener un análisis del porcentaje de la variable P, (Human et al., 2017) recomendaron utilizar las oportunidades del entorno para elaborar estrategias.

d. Distribución de impacto de las 4 P

La distribución del impacto de las 4 P, indica el porcentaje de cada una, sin importar si el valor es negativo o positivo en la organización, como se muestra en la figura 21.

*Distribución del impacto: ¿A quien afecta más?*

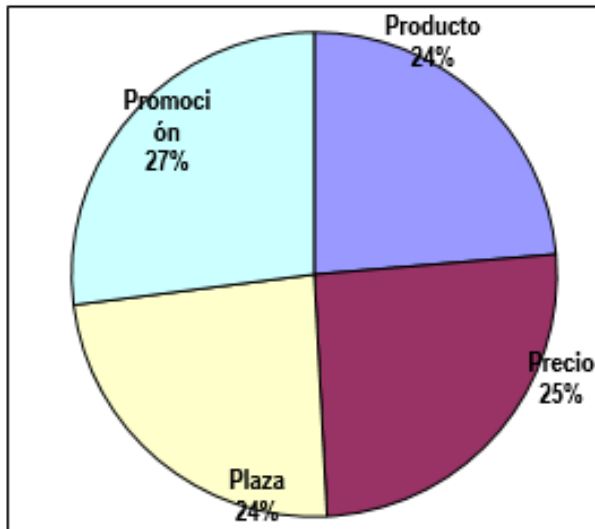


Figura 21. Distribución del impacto interno ¿A quién afecta más?

#### **4.4 Mapa estratégico y análisis FODA**

El mapa estratégico y análisis FODA, combina los resultados específicos obtenidos de las herramientas MADE y MADI, con el cual se elaboran las estrategias con base en la visión y misión, que darán como resultado los objetivos estratégicos de S Filters.

Con el análisis realizado del entorno a través de las herramientas MADE y MADI, se muestran los resultados obtenidos:

Indicador de diagnósticos externo (MADE) = -0,79

Indicador de diagnóstico interno (MADI) = -0,15

A continuación, se tabulan los resultados de los cuadrantes:

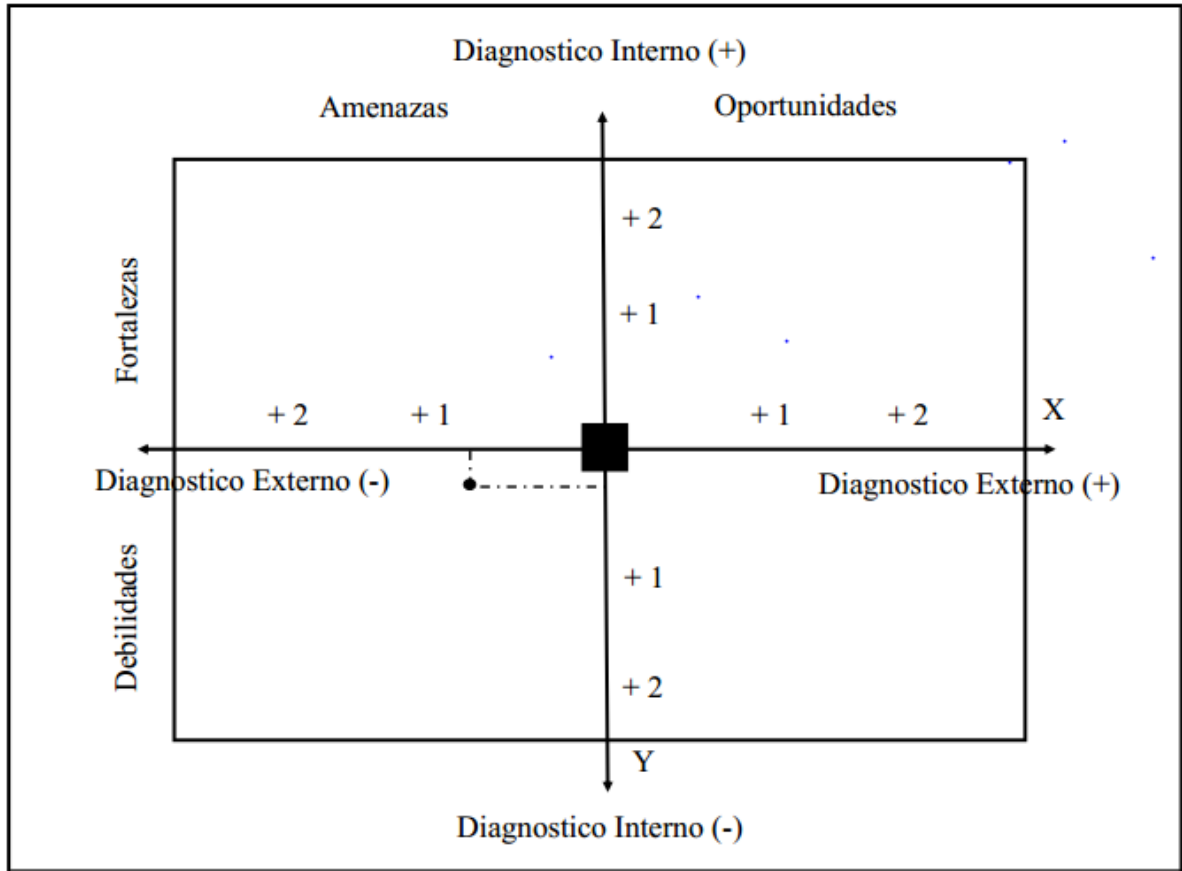


Figura 22. Cuadrante FODA S Filters

#### 4.5 Indicadores clave de desempeño KPI

Un indicador es un dato cuantitativo para observar la situación o resultado con respecto a lo planeado, esto facilitan el control sobre los resultados y evaluación del desempeño de toda la organización (Huamán 2017).

*Dimensión: Calidad, satisfacción del cliente*

$$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes totales}} =$$

*Dimensión: Eficiencia, Productividad de recursos utilizados*

$$\frac{\text{Clientes reales}}{\text{Clientes potenciales}}$$

*Dimensión: Impacto*

$$\frac{\text{Onjetivos Logrados}}{\text{Objetivos Establecidos}} =$$

El puntaje máximo será de 100 por ciento y el mínimo, la tabla de resultados que admite rangos de desempeño de tolerancia seria:

<b>R</b>	<b>Calificación</b>
95-100%	Excelente
85-95%	En observación
0-85%	Malo

Tabla 13. Rangos de tolerancia de desempeño

## **Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

Con base en el análisis realizado se plantean las conclusiones de la propuesta para S Filters, se considera que la organización debe enfrentar retos donde la planeación estratégica y administración estén presentes en las áreas y procedimientos realizados. Las 5 fuerzas de Porter, reconocen las fortalezas y oportunidades de la organización, cada una de estas depende de la estructura y caracterización, ante esta herramienta, los más críticos son el poder de los proveedores ya que tiene un control de materia prima, lo cual genera impactos negativos para los productos ofertados, el poder de los clientes, ejerce presión en la organización al centrar su capacidad de planta y estrategia en mantenerse como su proveedor principal, dejando de lado estrategias para obtener nuevos clientes, debido a la falta de estandarización de procesos, y seguimiento de clientes potenciales.

El análisis MADE identifico como amenazas, cambio de costo, sin opciones de proveedores sustitutos y diferenciación de productos por parte del proveedor, referente al impacto de las 4 Ps, el porcentaje más alto se identifica en el precio del producto, el análisis MADI identifico como debilidades la falta de tecnologías (sitio web) y planeación de procesos, la fortaleza de la organización es contratos con clientes importantes, referente al impacto de las 4 Ps, el porcentaje más alto se identifica en la promoción del producto.

El mapa estratégico de análisis FODA, indica que los ambos cuadrantes se encuentran en negativo, lo cual indica que los factores externos e internos deben ser reforzados a través de las estrategias propuestas para la organización.

La realización de una propuesta de planeación estratégica permitió analizar la situación actual de la organización, lo cual con base a los autores citados se asegura una sobrevivencia mayor a la que actualmente se tiene sin una planeación estratégica, posteriormente la organización a través de las herramientas aplicadas estará en constante crecimiento para obtener un posicionamiento nacional.

De acuerdo a la propuesta, realizada a la organización, los impactos obtenidos, se menciona a continuación:

*Impacto económico:* a través de las herramientas de planeación estratégica, la correcta relación con proveedores y clientes permitirá la planeación eficaz de materiales y producción, la cual dará como resultado el costo beneficio del proyecto con reducción de desperdicios y tiempos muertos.

*Impacto social:* la organización a través de la búsqueda constante de posicionamiento y crecimiento en el mercado se involucrará más a fondo con el crecimiento profesional de sus colaboradores, además de ofertar nuevos empleos en la sociedad.

*Impacto ambiental:* la organización comprometida con el medio ambiente, a través de la correcta relación de cliente proveedores busca reducir los desperdicios y realizar la materia prima.

## **5.2 Recomendaciones**

David (2008) mencionó que la comunicación es la palabra más importante en la planeación, es un componente fundamental de la dirección el cual determinara las estrategias a implementar con éxito, la organización debe aplicar esta herramienta de forma externa e interna para tener negociaciones estratégicas y acuerdos que permitan cumplir los objetivos que se plantean.

Establecer el uso de tecnologías que permitan obtener un posicionamiento y promoción de los productos ofrecidos, así como medir el porcentaje de los productos más solicitados, para emplear estrategias de diferenciación al mercado.

Establecer el uso de indicadores para la medición de proceso y control de estos, lo cual permita la estandarización y mejora continua en la organización.

## Referencias

- Aranda, D. (2018). Pymes mexicanas, un panorama para el 2018. Forbes México.  
<https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Baldwin, J., & Lin, Z. (2002). Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers. *Research Policy*, 31, (1).  
[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00110-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00110-X)
- Blackburn, W. (2007). The sustainability handbook, London · Sterling, VA
- Bontis, N. Chua, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*. 1 (1), 85-100.  
[https://www.researchgate.net/profile/Nick\\_Bontis/publication/235260693\\_Intellectual\\_Capital\\_and\\_Business\\_Performance\\_in\\_Malaysian\\_Industry/links/0deec51f54c4b2a49f000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nick_Bontis/publication/235260693_Intellectual_Capital_and_Business_Performance_in_Malaysian_Industry/links/0deec51f54c4b2a49f000000.pdf)
- Chandler, A.D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Beard Books.
- David, F. 2008. Conceptos de Administración Estratégica. PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32–45. doi:10.1108/cr-06-2013-0059
- Gasca, L. (2014). 5 causas del fracaso en México. Forbes México.  
<https://www.forbes.com.mx/5-causas-del-fracaso-de-negocios-en-mexico/>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7 (4), 375-378.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Huamán, L., & Ríos, F. (2017). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Ed. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Censos económicos.

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m\\_pymes.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Censos económicos.

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/pprd\\_ce2014.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/pprd_ce2014.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017). Anuario estadístico y geográfico de Puebla

2017. [http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF\\_Docs/PUE\\_ANUARIO\\_PDF.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/PUE_ANUARIO_PDF.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUDE, marzo 2018). Servicios profesionales, científicos y técnicos.

Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6#microdatos>

Johanson, U. (2000). Characteristics of intangibles: Proposals generated from literatura and experienced Swedish firms. *Classification of Intangibles*, 712, (2). 56-77

<https://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=5694724>

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scoreboard Measures that Drive performance Harvard Busines Review. Boston Massachusetts.

Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm, *Management Decision*, 45 (9).

<https://pdfs.semanticscholar.org/3052/8b25518635f3d812a6c1475e24356ed76bf7.pdf>

Lev, B. (2001). Intangibles: Management, measurement and reporting. Washington, DC, The Brookings Institute

McDonald, M., & Leppard J. (1991). The marketing audit. *Butterworth-Heinemman Oxford*.

Mintzberg, H. (1994) The rise and fall of strategic planning, the free press, *Nueva York.*, 27, (3).

[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6)

- Najar, I. M. (2011). Las PYMEs en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa*, 39 (47).
- Navas, J. E. & Guerras, L. A. (2007). La dirección estratégica de la empresa Teoría y aplicaciones. Thomson Cívitas. 4ta edición.
- Pérez Mayo, A.R. Hernández Aguilar, J.A. Vallejo Trujillo. L.S. & García Jiménez H. (2015). Estudio empírico de las actividades de los CEOs (altos directivos) de empresas de Morelos, México. *Copyright Academia Journals*.  
[https://www.researchgate.net/profile/Stella\\_Vallejo-Trujillo/publication/316464710\\_Estudio\\_empirico\\_de\\_las\\_actividades\\_de\\_los\\_CEOs\\_altos\\_directivos\\_de\\_empresas\\_de\\_Morelos\\_Mexico/links/58ffca94aca2725bd71e7021/Estudio-empirico-de-las-actividades-de-los-CEOs-altos-directivos-de-empresas-de-Morelos-Mexico.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Stella_Vallejo-Trujillo/publication/316464710_Estudio_empirico_de_las_actividades_de_los_CEOs_altos_directivos_de_empresas_de_Morelos_Mexico/links/58ffca94aca2725bd71e7021/Estudio-empirico-de-las-actividades-de-los-CEOs-altos-directivos-de-empresas-de-Morelos-Mexico.pdf)
- Porter, M.E. (2008). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo editorial patria
- Proctor, T. (1999). Creative problem solving for managers. Routledge, London & New York.
- Saavedra, G. M. L., & Hernández, Y. (2007). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, 11 (17), 122-134.  
<https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>
- Sawan,R & Chinchane A.(2019). <https://www.alliedmarketresearch.com/air-filtration-media-market>
- Rizo, Rivas, M. (2019). Planeación estratégica y empresa familiar. *Forbes México*.  
<https://www.forbes.com.mx/planeacion-estrategica-y-empresa-familiar/>
- Steiner, G. (1979). Strategic Planning: What every manager must know, Free Press, Nueva York.

Thompson, A., Strickland, A.J. (1998), Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

Wilhelm, W.R (1992). Changing corporate culture or corporate behavior? How to Change your company. *Academy of management executive*, 6 (4), 72-76.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1992.4274485?journalCode=amp>