



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Decanatura de Ingenierías

Maestría en Planeación Estratégica y
Dirección de Tecnología

**Plan estratégico para una empresa PyME con base en herramientas de análisis
organizacional: Caso de estudio empresa de servicios tecnológicos**

Tesis que para obtener el Grado de
Maestro en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Edgar Pérez Pineda

Director:

Dr. José María Enrique Bedolla Cordero



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
Decanatura de Ingenierías
Maestría en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la tesis:

Plan estratégico para una empresa PyME con base en herramientas de análisis
organizacional: Caso de estudio empresa de servicios tecnológicos
Cuyo autor es:

Edgar Pérez Pineda

Comité Asesor

Dr. José María Enrique Bedolla Cordero

Director de tesis

Dr. Damián Emilio Gibaja Romero

Asesor

Dr. Erick Leobardo Álvarez Aros

Asesor

Dr. Juan Carlos Pérez García

Asesor

Dra. Argelia Fabiola Miranda Pérez

Asesora

Puebla, Pue., México.

30 de agosto de 2022

Dedicatoria

Para mi esposa Evangelina, mi niño Elías, a mi mamá, papá (†), hermanos y familia en general, profesores, compañeros, amigos y todas aquellas personas que influyeron para llevar a cabo esta meta, ¡misión cumplida!

Índice

CAPÍTULO 1. Propósito y Organización	1
1.1 Antecedentes de la Organización	1
1.3 Planteamiento del problema	4
1.4 Objetivo General.....	5
1.5 Objetivos particulares	5
1.6 Alcances, limitaciones y delimitaciones	5
CAPÍTULO 2. Marco contextual y teórico	7
2.1.2 Entorno del marco tecnológico alrededor de la organización.....	9
2.1.3 Situación actual del diagnóstico en las PyME en México.....	10
2.2.1 Importancia de la planeación estratégica.....	12
2.2.2 Dimensiones fundamentales de la estrategia	13
2.2.2.1 Creación de valor	14
2.2.2.2 Gestión de la imitación	14
2.2.2.3 Perímetro	15
2.2.3 Proceso de planeación estratégica	15
2.2.3.1 Definición de los atributos de la estrategia	16
2.2.3.2 Formulación de la estrategia	16
2.2.4 FODA.....	18
2.2.5 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	19
2.2.6 Balanced Scorecard	22
2.2.6.1 Mapa Estratégico	27
2.2.7 Modelo de Cadena de valor	28
2.2.8 Gestión empresarial y filosofía esbelta	29
2.2.9 Objetivos SMART	32
CAPÍTULO 3. Aplicación metodológica	34
3.1 Descripción y análisis estratégico de la organización	34
3.1.1 Misión.....	34
3.1.2 Visión	35
3.1.3 Valores.....	35
3.2 Análisis FODA	35
3.3 Análisis utilizando modelo de las 5 fuerzas de Porter	44

3.3.1 Rivalidad en la Industria	45
3.3.2 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	45
3.3.3 El Poder de Negociación de Proveedores.....	46
3.3.4 Poder de Negociación del Cliente	47
3.3.5 Productos Sustitutos	49
3.4 Balanced Scorecard	50
3.5 Cadena de valor	53
CAPÍTULO 4 Resultados	55
4.1 <i>Balanced Scorecard</i> e indicadores KPIS propuestos	55
4.2 Plan estratégico	64
4.3 Adopción de estrategias	64
4.4 Plan Estratégico 2022-2025.....	65
4.5 Recomendaciones para la implementación	69
CAPÍTULO 5. Conclusiones y recomendaciones	75
5.1 Conclusiones.....	75
5.2 Recomendaciones	76
5.2.1 Estrategias Organizacionales	76
6. Referencias	87

CAPÍTULO 1. Propósito y Organización

1.1 Antecedentes de la Organización

El presente trabajo fue desarrollado en una empresa que brinda servicios de integración de tecnología ubicada en el estado de Hidalgo. Desde el año 1996, en el que inició operaciones, la empresa se ha encargado de satisfacer necesidades en el ámbito informático y de tecnología. En un inicio, la empresa solo contaba con dos líneas de negocio, específicamente mantenimiento a equipo de cómputo y ventas de accesorios y equipo de cómputo. Con el paso del tiempo, se fueron incorporando más líneas de negocio y la cantidad de colaboradores también fue en aumento para cubrir las necesidades internas y externas. Actualmente, la organización, según información publicada por el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009), pertenece a la categoría de Microempresa, ya que no supera la cantidad de 10 empleados y los 4 millones de pesos en ventas anuales, todo ello de acuerdo con el tope máximo Combinado, que se representa por medio de un valor numérico objetivo con el fin de clasificar a las organizaciones por su tamaño, y considerando de forma proporcional su capacidad para generar flujos de efectivo de acuerdo a las ventas anuales con respecto al número de empleados de la misma (Tabla 1).

Tabla 1

Estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa

Tamaño	Sector	Rango de numero de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria y Servicios	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Nota: Adaptado de Diario Oficial de la Federación (2009)

Las ocho líneas de negocio que maneja la empresa en la actualidad brindan amplias expectativas de crecimiento. Incluso, al corto plazo se está analizando pasar de ser una empresa familiar a una sociedad anónima de capital variable, para seguir vislumbrando nuevos horizontes acordes con los tiempos actuales (Figura 1).

Figura 1

Líneas de negocio



Nota: Adaptado de sitio web de empresa (2021)

Históricamente la organización desde que fue creada en el año de 1996, no ha contado con una estrategia definida y las actividades que implican toma de decisiones, generalmente se han considerado conforme la problemática que se va presentando en el momento, por esta razón, se considera necesario e importante que la organización cuente con un plan estratégico que defina el rumbo de la organización en cuanto al manejo de las funciones operaciones más importantes como son producción, mercadotecnia, administración y finanzas/contabilidad.

1.2 Justificación

La empresa que se ha utilizado como referencia para efectuar el presente documento, se dedica principalmente a la integración de servicios tecnológicos y telecomunicaciones, e inició sus operaciones en el año 1996. Como muchas empresas en nuestro país, su inicio fue incierto ya que no contaba con un modelo de negocio formal, ni documentación básica como manuales administrativos u operativos, que avalaran de forma alguna las operaciones que llevaba a cabo en el día a día. Aun cuando si fue definida desde el principio una visión, misión y valores, en la realidad no existía una articulación que permitiera convertir esta filosofía en algo dinámico y que realmente tuviera un impacto al mediano y largo plazo para la organización. Por esta razón el presente trabajo incluirá el diseño de una propuesta de plan estratégico de negocios que le permita a la empresa formular, implementar y evaluar estrategias para obtener beneficios a largo plazo. La decisión de elegir al *Balanced Scorecard* como una de las principales herramientas de análisis organizacional, parte del contexto en donde este modelo puede facilitar el entendimiento de las estrategias, además de facilitar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en las organizaciones. Este

modelo de gestión con visión de largo plazo se apoya en cuatro perspectivas, que permitirán traducir las estrategias en objetivos relacionados, y los cuales podrán ser medidos por medio de indicadores, y que muy probablemente contribuirán a crear un ambiente de aprendizaje, apoyo y educación entre todos los colaboradores y la alta dirección de la empresa.

1.3 Planteamiento del problema

En la actualidad, la organización no cuenta con un plan estratégico; y aun cuando cuenta con visión, misión y valores, realmente la mayoría de las decisiones se han tomado de manera empírica y con base en el conocimiento adquirido por la asistencia a expos, congresos, cursos y certificaciones. Aunque se han cubierto las necesidades en el corto plazo, no se ha considerado un horizonte de tiempo al largo plazo que permita un crecimiento constante y sobre todo que permita la optimización de recursos y construir relaciones duraderas con los clientes, a fin de brindar a los mismos la mejor atención y servicio. Por lo anterior, de forma natural surgen los siguientes cuestionamientos:

Preguntas de investigación:

1. ¿Qué herramientas estratégicas pueden utilizarse para la generación de la planeación estratégica en la empresa?
2. ¿Cuál es la situación actual que vive la empresa?
3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que se han definido como empresa y adónde se quiere llegar en los próximos años?
4. ¿Cuál es el plan recomendado para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos?

5. ¿De qué forma se espera que el *Balanced Scorecard* contribuya con el logro de estos objetivos?

1.4 Objetivo General

Diseñar y proponer un plan estratégico con base en herramientas de análisis organizacional, que favorezcan la estrategia general de la empresa y brinden la posibilidad de dar seguimiento con apoyo del *Balanced Scorecard*.

1.5 Objetivos particulares

- Realizar la valoración de la situación actual de la empresa, mediante el uso de diversas herramientas estratégicas como análisis FODA, 5 Fuerzas de Porter, *Balanced Scorecard* y Cadena de valor.
- Construcción del mapa estratégico para la empresa considerando las cuatro perspectivas: financieras, de clientes, de procesos internos y de conocimiento y aprendizaje.
- Definición de indicadores (KPIs por sus siglas en inglés- *key performance indicators*) para cada perspectiva y sus objetivos.
- Proponer un plan de implementación de las estrategias para la organización, de tal forma que se cumplan las necesidades y expectativas de colaboradores y clientes, desde una perspectiva del *Balanced Scorecard*.

1.6 Alcances, limitaciones y delimitaciones

Alcance

El presente documento de aplicación estará enfocado en el diseño de un plan estratégico en el que se podrá apoyar la empresa para el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Limitaciones

El presente documento consistirá en un plan estratégico que abarcará la investigación, análisis, diagnóstico, conclusiones y cuya propuesta será desarrollada durante ocho meses aproximadamente, por lo cual esta limitante deberá ser considerada en cada etapa del desarrollo de la investigación, y solo se realizarán por este motivo las propuestas correspondientes y se dejará como trabajo futuro a mediano y largo plazo la implementación por parte de la organización.

Delimitaciones

El análisis y propuestas contenidas en el presente documento son publicadas únicamente con fines informativos. Por cuestiones de tiempo se dejará como trabajo a futuro a la organización el ser aplicado y sin responsabilidad alguna tanto de aprobación como de rechazo en la implementación del plan estratégico. Se buscará en todo momento que la empresa se encuentre conforme con el análisis e información contenida, identificando objetivamente las deficiencias organizacionales y centrando los esfuerzos del proyecto, en brindar propuestas que ayuden a la mejora o implementación de estrategias y herramientas que conduzca a alcanzar el éxito empresarial.

CAPÍTULO 2. Marco contextual y teórico

2.1 Marco Contextual

2.1.1 Situación regional de la empresa en el Estado de Hidalgo

La empresa cuyo giro es la integración de servicios de tecnología, se encuentra ubicada en una región al sur del estado de Hidalgo. El estado dispone de recursos naturales, además de contar con una posición geográfica privilegiada en el centro de México. Hidalgo cuenta con una población de 3,082,841 habitantes, con una escolaridad promedio de segundo de secundaria, una tasa de desempleo del 2.23% y una tasa de informalidad laboral del 72.9%. Aporta el 1.8% del Producto Interno Bruto nacional (PIB), donde se destacan empresas locales que precisamente han aprovechado la ubicación estratégica. Según datos del censo económico 2019, los sectores económicos que concentraron el mayor porcentaje fueron: comercio al por menor (45.6%), otros servicios excepto actividades de gobierno (14%), servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (12.7%), industrias manufactureras (12.5%), entre los más importantes (Data México, 2022). En cuestión de infraestructura existen enormes diferencias entre la zona norte y sur del estado, mientras que en la parte sur existe la mayor concentración de parques industriales y de plataformas logísticas, el norte que comprende las regiones Huasteca, Tepehua, Sierra Alta y Baja, presentan altos niveles de marginación y pobreza, consecuencia de la falta de infraestructura y poca actividad empresarial (SEDECO, 2017).

La pandemia por COVID-19 que inicio en México en el año 2020, sin duda afecto al Estado de Hidalgo, y de acuerdo con un estudio elaborado por México ¿Cómo vamos? (2020), Hidalgo, junto con Nayarit, Puebla y Tlaxcala (Figura 9) son los estados

con mayor vulnerabilidad económica frente al Covid-19, lo cual reafirmo la problemática en materia de rezago económico y pobreza que presenta el estado de Hidalgo.

Figura 9

Estados más vulnerables.



Nota: Adaptado de México ¿Cómo vamos? (2020)

El índice, denominado vulnerabilidad económica y del sistema de salud frente al Covid-19, evalúa la fragilidad de cada entidad ante la pandemia en las dos esferas referidas. México ¿Cómo vamos? (2020) explicó que la vulnerabilidad de Hidalgo se debe a que es la tercera entidad con la informalidad laboral más alta del país. Además, una quinta parte de los trabajadores formales son eventuales y una cuarta parte de su economía depende de su manufactura. El 50.2 % de la población está en pobreza

laboral (situación en la que el ingreso laboral de un hogar no es suficiente para alimentar a todos sus miembros). Además, en los últimos cinco años, ha registrado un crecimiento anual de 2.7 por ciento anual y la productividad laboral, al tercer trimestre de 2019, fue de 108 pesos por hora. Como expresa la investigación México ¿Cómo vamos? (2020), la región de Hidalgo, antes de la pandemia mundial, no encontraba un avance para un crecimiento en cuestión de trabajos y oportunidades; sin embargo, esta pandemia ha hecho que las personas tengan que trabajar desde casa y las empresas buscan fortalecer el uso de tecnologías y telecomunicaciones por el uso constante que actualmente se les está dando.

2.1.2 Entorno del marco tecnológico alrededor de la organización

En los productos y servicios digitales se depende en gran medida de la electrónica y el desarrollo de software, y la organización de las cadenas de valor en México muestra que la industria electrónica y de software se encuentran fuertemente ligadas a Estados Unidos, tanto en materias primas como componentes. La industria electrónica se concentra particularmente en el subensamble de partes y componentes, así como en el ensamble final, pruebas, control de calidad y empaque, quedando fuera en muchos casos lo más importante que es el diseño (Jiménez, 2005).

Tomando como referencia el *Silicon Valley* de California en Estados Unidos, en México, en la década de 1960, empezaron a establecerse empresas como Siemens, Motorola, Kodak, entre otras muy importantes a nivel internacional, y la llegada en 1975 de IBM fortaleció en definitiva esta industria en zona Metropolitana de Guadalajara. Existen desde luego algunos aspectos que fortalecieron este Clúster, que está asociado a las inversiones extranjeras de Estados Unidos principalmente, como lo son

la cercanía con Estados Unidos, la mano de obra calificada, la infraestructura en Aeropuertos, puertos cercanos, vías de comunicación suficientes, agua y energía eléctrica, las Universidades y centros de capacitación, un buen clima e infraestructura de vivienda de Calidad (Jiménez, 2005). Pero existe un elemento muy relevante en todo este análisis: la mayor parte de los productos y desarrollos que se efectúan en esta región son principalmente para mercados exteriores, ya que todavía no consideran muy relevante al mercado nacional. Para el segmento de integradores de servicios digitales y tecnológicos existen varias opciones a nivel nacional, algunas son SYSCOM, Tecnosinergia, Ingram Micro, CT Internacional, CVA. Estos mayoristas y otros de funcionamiento similar cubren la mayor cantidad de necesidades en el mercado nacional y, para atender el segmento de cliente final, de igual manera existen diversas opciones tanto de cadenas a nivel nacional, regional o local.

De acuerdo con la clasificación dada a conocer por INEGI (2013), cuando se hace referencia a TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), el sector se puede clasificar en tres aspectos: tecnologías de la información, tecnologías de telecomunicaciones, y tecnologías de redes. Por lo tanto, es fundamental considerar que según el giro de la empresa, debe ser conveniente contemplar una clasificación específica para fines del análisis, y de acuerdo al estudio llevado a cabo por Solleiro et al. (2015), la clasificación que se puede considerar está integrada por: Software, Hardware, Telecomunicaciones y Servicios de valor agregado.

2.1.3 Situación actual del diagnóstico en las PyME en México

La planeación estratégica, así como la innovación tecnológica, son esenciales en cualquier país para el crecimiento, la supervivencia y la vitalidad del sector empresarial

moderno. A medida que se desarrolla la denominada Cuarta Revolución Industrial, las organizaciones buscan aprovechar las tecnologías nuevas y emergentes, para alcanzar mayores niveles de eficiencia en la producción y el consumo, expandirse a nuevos mercados y competir con productos y servicios innovadores (Lehmacher et al., 2017).

Al aumentar la competencia, las empresas se ven obligadas a diseñar un plan estratégico para alcanzar una cierta estabilidad en el mercado, pero en diversas ocasiones solo las grandes organizaciones cuentan con la visión y capacidad económica para invertir de manera constante en este tema, y las PyME que son distintas a las grandes empresas, por lo general no tienen procesos formales ni personal apto para el desarrollo de un plan estratégico que marque un rumbo definido para la organización (Nieto & Santamaria, 2010). De acuerdo con el censo económico 2019, en México el 99.8% de las empresas son micro y pequeñas y tan solo el 0.2% son grandes empresas, aportando el 42% del producto interno bruto (INEGI, 2019). A pesar del impacto respectivo en la economía a nivel nacional, las llamadas PYMEs se han estudiado poco desde un punto de vista de los procesos de innovación y estrategias, lo cual es un común denominador para economías emergentes como la de México (López-Torres et al., 2016).

2.2 Marco teórico

2.2.1 Importancia de la planeación estratégica

La estrategia se puede definir como un conjunto de acciones que cumplen los objetivos, propósitos y metas de una organización. No es un hecho aislado y por accidente que ocurra en una empresa. Comúnmente se suele confundir la estrategia con la planeación estratégica. La planeación estratégica es el proceso que de manera sólida sienta las bases y la dirección de la empresa en un largo plazo. De forma natural, los esfuerzos de planeación estratégica producen un plan estratégico formal y de manera escrita. Sin embargo, la estrategia es algo más que el documento resultante de tales esfuerzos de planeación o el esfuerzo de la planeación por sí misma. La gestión estratégica es un proceso constante por medio del cual la organización define la naturaleza de los negocios en los que estará involucrada la empresa, el tipo de ente económico y humano que pretende ser, y la naturaleza de la contribución que pretende hacer a sus diversos componentes. Estos lineamientos presentes en la estrategia sirven como un paraguas bajo el cual la empresa puede establecer políticas y planes para garantizar que sus esfuerzos sean fructíferos, coherentes con la filosofía de la organización y conduzcan al logro de sus objetivos, propósitos y metas (White & Bruton, 2011).

Tanto la estrategia como la eficacia operativa son aspectos relevantes para toda organización, con o sin ánimo de lucro, pero funcionan de forma diferente. La eficacia operativa se refiere a realizar las actividades mejor que sus competidores, mientras que la estrategia consiste en realizar las actividades de forma diferente, o realizar actividades análogas de forma diferente (Porter, 1996).

Porter (1996) mencionó que, para ser realmente una empresa que cumpla con un desempeño superior al de su competencia, debe encontrar una diferencia significativa y mantenerla, de lo contrario, si solo se enfoca en la efectividad operativa, las organizaciones la imitarán, hasta que se parezcan tanto entre sí, que el cliente no notaría la diferencia, lo que traería como consecuencia el efecto en los costos, la disminución de las ventas y consecuentemente el impacto en las utilidades. Por consecuencia, una organización que desee destacar en su mercado buscará las mejores alternativas para mejorar su rendimiento y distinguirse del resto, y es aquí donde desde esta perspectiva, la estrategia será más importante que la eficacia operativa, ya que permite a una organización distinguirse realmente de sus rivales a medio y largo plazo (Porter, 1996).

2.2.2 Dimensiones fundamentales de la estrategia

En los ámbitos académicos y empresariales sigue existiendo cierta problemática para diferenciar qué acciones se pueden considerar estrategias y cuáles son decisiones operativas. Por ello y para establecer algunos límites se considerará, de acuerdo con lo mencionado por Frery (2006), que la estrategia involucra al menos tres dimensiones fundamentales (Figura 2): creación de valor, gestión de la imitación y perímetro. A continuación, se describen cada una de ellas.

Figura 2

Dimensiones de estrategia



Nota: Adaptado de Frery (2006)

2.2.2.1 Creación de valor

Una estrategia que sea fuerte debe evolucionar entre los extremos de valor para quien invierte en una empresa y la búsqueda de la satisfacción al cliente, de igual manera se debe buscar maximizar el beneficio y la responsabilidad social de la organización. Aquello que se defina para crear valor por encima de los costos, debe ser una variable que impacte y surta un efecto a largo plazo en el entorno de la empresa (Frery, 2006).

2.2.2.2 Gestión de la imitación

La imitación es un tema central en la estrategia, tanto si consiste en construir y defender una ventaja competitiva sostenible con el objetivo de evitar la imitación o, por el contrario, en igualar el posicionamiento de un innovador (Frery, 2006).

2.2.2.3 Perímetro

Se trata de una cuestión estratégica fundamental, ya que se define en función de los beneficios que estará buscando el cliente, y cualquier cambio o alteración al mismo es posible considerarlo como un movimiento estratégico (Frery, 2006).

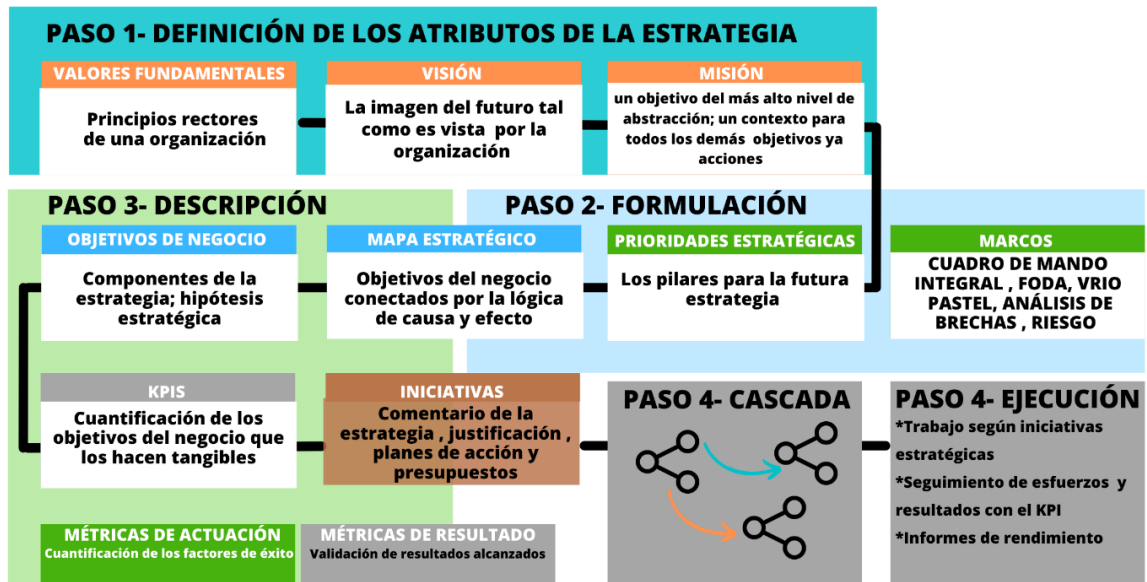
2.2.3 Proceso de planeación estratégica

Como antecedente, es importante mencionar las diferencias fundamentales entre la eficacia operativa y la estrategia, ya que en ocasiones suele confundirse, sobre todo en organizaciones que cuentan con poca experiencia en los conceptos. Un análisis al respecto fue llevado a cabo por Porter (1996), donde mencionó el hecho de que la eficacia operativa no es estrategia y, de igual forma, Levitt (1960) mencionó que una empresa no se debe centrar en el producto, sino en el cliente. En apariencia, el esforzarse por hacer mejor las cosas dará por consecuencia un excelente producto, pero sin considerar las necesidades reales del mercado y de los clientes. Cuando se habla de estrategia, el pensamiento de una empresa deberá estar centrado en la ejecución de actividades de una forma distinta a como lo hace la competencia, pero aún más importante es que estas actividades permitan a la organización el establecer con ello una diferencia significativa y que pueda mantenerse a lo largo del tiempo (Porter, 2006).

La implementación de un plan estratégico debe seguir una secuencia, y de acuerdo al modelo definido por Savkín (2019), es posible resumirlo en los siguientes pasos: definición de los atributos de la estrategia, formulación de la estrategia, descripción de la estrategia, estrategia en cascada y ejecución de la estrategia.

Figura 3

Proceso de planeación estratégica



Nota: Adaptado de Savkín (2019)

2.2.3.1 Definición de los atributos de la estrategia

Los atributos presentes en la estrategia (Figura 3), como lo son la misión, visión y valores consisten en una declaración formal y evidente de lo que representa la identidad de la organización, la visión representa un ejercicio de visualización en un tiempo determinado, mientras que los valores representan un conjunto de características deseables para la institución y son una guía para que la misma obtenga un nivel de reconocimiento (Acero, 2010).

2.2.3.2 Formulación de la estrategia

Una estrategia según Rumelt (2012), debe estar integrada por tres elementos:

- **Diagnóstico:** debe explicar de dónde proviene el reto, identificando qué factores de la situación son críticos y los obstáculos que hay que superar.

- **Política de referencia:** se delinearán un enfoque sistémico que se aplicará para superar los obstáculos establecidos por el diagnóstico.
- **Acción coherente:** Para llevar a cabo una política rectora que permita dar solución a la problemática, se debe recurrir a la coordinación de haber acciones claras.

En la formulación de la estrategia, existen diversas herramientas de análisis y diagnóstico que pueden ser aplicadas a organizaciones. De acuerdo con el contexto de la planeación estratégica, es posible mencionar algunas herramientas de análisis como FODA, Diamante de Porter, Análisis VRIO, Pareto, 7-S, 5 fuerzas de Porter, PESTEL, Análisis de brechas y *Balanced Scorecard*, entre las más conocidas (Acero, 2010).

2.2.3.3 Descripción de la estrategia

Representa el fortalecimiento del equipo ejecutivo, así como el soporte directivo y gerencial para el desarrollo de objetivos estratégicos e indicadores claves. Los objetivos del negocio son partes específicas de la estrategia de una organización, por lo tanto, los mismos deben plantear supuestos sobre cómo una organización puede alcanzar las metas deseadas y existe una lógica de causa y efecto que puede relacionarse mediante el desarrollo de un mapa estratégico (Montoya, 2011).

2.2.3.4 Estrategia en cascada

Los objetivos de una organización apoyan a los integrantes, a que comprendan el cómo se pueden lograr los resultados deseados buscando de antemano la alineación de los objetivos, las iniciativas y los respectivos planes de acción, de tal manera que sea posible medir el éxito o fracaso de acuerdo con el grado de alineación y considerando como referencia las mediciones respectivas. La estrategia no solo debe

ser aplicada a la alta dirección, debe ser transmitida en todos los niveles jerárquicos de la organización y en todas sus unidades de negocio y sus colaboradores (Montoya, 2011).

2.2.3.5 Ejecución de la estrategia

La comunicación es un factor decisivo para la difusión y ejecución de las estrategias, por lo tanto, el trabajo al interior de la empresa deberá ser guiado por protocolos de comunicación de manera tal que la estrategia sea conocida por todos los elementos que interactúan, y que exista coherencia entre los objetivos y la manera en cómo los colaboradores los interpretan (Tuñez & Sanjuán Pérez, 2007).

2.2.4 FODA

El uso del análisis FODA puede traer muchos beneficios a las organizaciones, Pickton y Wright (1998) mencionaron que este análisis ayuda en la mejora y el entendimiento que se comparte sobre la empresa y los factores que la afectan, como son la mejora del trabajo en equipo y la elaboración de planes estratégicos.

En un análisis FODA las fortalezas se refieren a la capacidad de la empresa para usar eficientemente sus recursos internos y su habilidad para combinarlos en productos y procesos competitivos (Sammut Bonnici & Galea, 2014). Las oportunidades son elementos en el entorno externo que dan beneficios a las organizaciones (Gürel & Tat, 2017). Las debilidades son limitaciones que dificultan el progreso de una empresa en una determinada dirección (Houben et al., 1999). Por último, las amenazas son situaciones desfavorables en el entorno de la organización y que pueden ser potencialmente perjudiciales para la empresa y su estrategia. La Matriz FODA es una herramienta muy útil para examinar características en una organización y

el entorno en el cual se localice; por lo cual es posible aplicarla, en cada uno de los niveles de una organización en diversas situaciones y unidades tales como: procesos, productos, divisiones, secciones, y también es posible su aplicación en el ámbito tanto personal como profesional (Acero, 2010).

Tabla 2

Matriz análisis FODA

		Factores internos	
		Lista de fortalezas F1 F2...	Lista de debilidades D1 D2...
Factores externos	Lista de oportunidades O1 O2...	Estrategia Ofensiva <i>(Maximizar fortalezas y oportunidades)</i>	Estrategia de reorientación <i>(Minimizar debilidades y maximizar oportunidades)</i>
	Lista de amenazas A1 A2...	Estrategia defensiva <i>(Maximizar fortalezas y minimizar amenazas)</i>	Estrategia de supervivencia <i>(Minimizar amenazas y debilidades)</i>

Nota: Adaptado de Acero (2010)

2.2.5 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Desde el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se puede comprender la dimensión en la cual diversas variables delimitan el escenario y la participación de un producto en el mercado; proponiendo una herramienta de gestión y análisis basada en los elementos básicos del mercado: competidores directos, clientes, proveedores, productos sustitutos y nuevos competidores (Porter, 2008a). Dalmau y Vicente (2007) mencionaron que el análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa,

permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de esta. Cada una de las cinco fuerzas establece un conjunto de elementos que intervienen en la actuación del mercado y en el resultado de la empresa; y a su vez en el desarrollo estratégico. A continuación, se mencionan cada una de las 5 fuerzas que integran al modelo (Figura 4).

Figura 4

5 fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de Porter (2008a)

Rivalidad en la Industria: Refiere en alcanzar un posicionamiento y preferencia del cliente entre las organizaciones existentes. Ireland et al. (2003) mencionaron que “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado” (p.53). Páramo (2004) expresó “La capacidad de entender, competir y sobrevivir en un mercado específico representa esa ventaja competitiva que caracteriza a las empresas exitosas” (p. 55). El comprender y hacer frente a la competencia es la

labor prioritaria, el limitarse a vigilar solo a la competencia genera una ceguera del mercado; la competencia va más allá que los rivales e involucra otras fuerzas competidoras que deben ser analizadas y medidas (Páramo, 2004).

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores: Hace referencia al deseo de entrada de una nueva a la industria con el fin de obtener una participación. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo. Thompson y Strickland (2001) mencionaron que “mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso” (p. 54). Las barreras para ingresar a una industria determinada dependen de las capacidades y habilidades de las organizaciones. Las barreras tradicionales de entrada están siendo agotadas por competidores hábiles que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes (Joyas, 2006).

El Poder de Negociación de Proveedores: La negociación con los proveedores puede ser fuerte o débil, esto depende de las condiciones del mercado del proveedor y el impacto del producto que ofrece. Los proveedores poseen poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos presentan escasez, y los clientes crean gran demanda, orillando a los clientes a una negociación débil (Ireland, 2003).

Poder de Negociación del Cliente: El poder principal que refiere un cliente es la presión que ejercen los consumidores en la compra de un producto o servicio, relacionado con el costo, oferta y demanda, por tal motivo las empresas deben estar enfocadas a los requerimientos específicos de los clientes. Hoy en día el potencial de Internet como mercado de consumo es enorme y los requerimientos de los usuarios

son mucho mayores. La garantía del servicio o producto está conformada por la calidad, la seriedad y la legalidad que permite al consumidor asegurar su permanencia (Ireland, 2003).

Productos Sustitutos: La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente esté continuamente comparando calidad, precio y servicio. Cuando los competidores alcanzan a diferenciar el bien o servicio con los parámetros y necesidades de los clientes puede disminuir el atractivo del sustituto. Nicholson (1997) comentó que “Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias”. En el mercado, el sustituto logra imponer un límite de precios, generando que las empresas enfrenten la estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos (Nicholson, 1997).

2.2.6 Balanced Scorecard

Otra de las herramientas fundamentales que se consideraron en el análisis del presente documento, es el llamado *Balanced Scorecard* cuyos elementos relevantes más se describen a continuación.

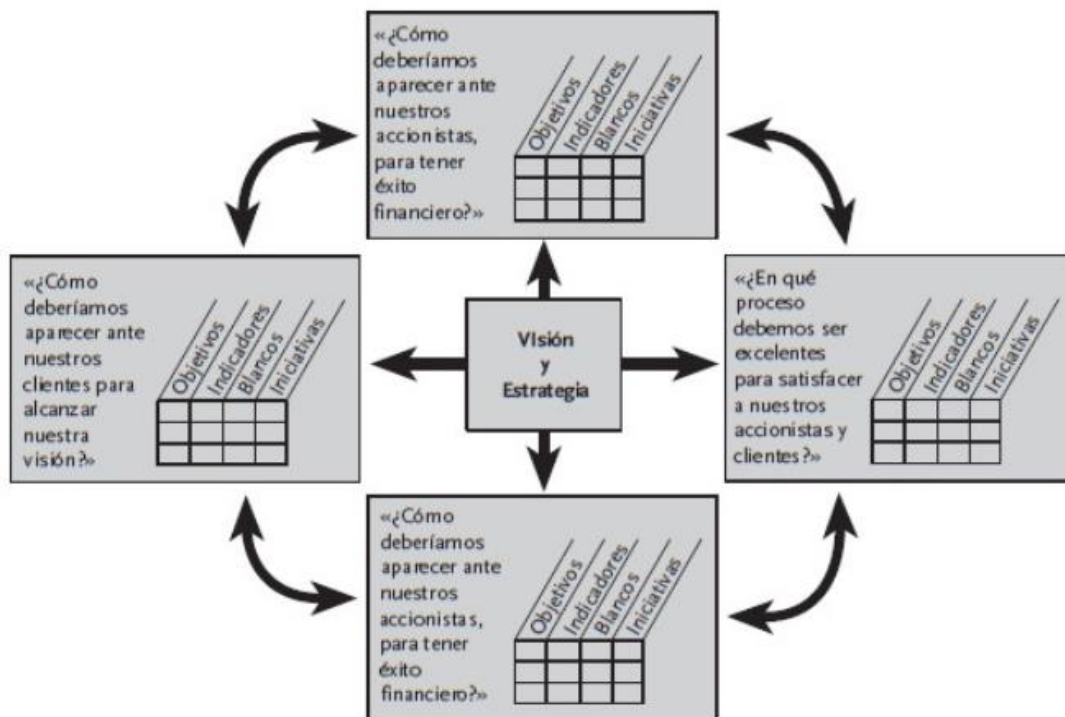
El *Balanced Scorecard* (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, se define como una herramienta útil en la búsqueda para capturar, describir y traducir los activos intangibles en valor verdadero para todas las partes de una organización, y en su evolución, permitir a las empresas implementar estrategias diferenciadoras con un alto nivel de aprobación. Esta herramienta fue desarrollada por Robert Kaplan y David Norton (1992), y traduce la estrategia de una organización en objetivos, medidas, metas e iniciativas de rendimiento. Organizaciones en diversas partes del mundo han adoptado el *Balanced Scorecard*, y han obtenido rápidos

beneficios de sus principios de sentido común. Estos beneficios incluyen el aumento de los rendimientos financieros, alineación de las actividades de los colaboradores con los objetivos generales, la mejora de la cooperación en el equipo de trabajo y un enfoque exigente en la estrategia, por mencionar sólo algunos aspectos. Sin embargo, para cosechar estos beneficios, una organización debe poseer las herramientas necesarias para elaborar un *Balanced Scorecard* integral eficaz (Niven, 2002).

El *Balanced Scorecard*, es una herramienta que contribuye en la solución de problemáticas diversas que tienen las organizaciones y cuyas consecuencias podrían inquietar a quienes toman decisiones.

Figura 5

Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica



Nota: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

En el *Balanced Scorecard* se utilizan cuatro perspectivas fundamentales para la medición de objetivos, las cuales son: Financiera, Clientes, Procesos internos y Formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas son indispensables para analizar a una empresa o áreas de la misma como un todo, y con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente (Puentes, 2010). Estas perspectivas pueden permitir un equilibrio con los objetivos de corto a largo plazo en la empresa. Como herramienta, el BSC, facilita la gestión en las organizaciones, ya que permite la transparencia, eficacia e incorporación, tanto en el desarrollo como en el seguimiento de aspectos importantes dentro de una estructura orgánica con o sin fines de lucro (Bustos & Prats, 2013).

Para una adecuada activación del BSC, en primera instancia la alta dirección debe estar verdaderamente comprometida con ello y esto puede ser suficiente para llevar a buen término una implementación exitosa (Kasurinen, 2002). Otro punto importante es que, si el líder establece metas claras, también el análisis que emana a consecuencia de utilizar el BSC se facilita (McAdam & Walker, 2003). El BSC es un paradigma que facilita la comunicación y la alineación organizacional, además que permite un nivel alto de eficacia en la toma de decisiones (Quesado et al., 2017), y las organizaciones deben buscar mecanismos para sensibilizar a todos los niveles, cuidando desde luego que la implementación sea acorde a las necesidades y especificaciones de la misma.

El BSC es una herramienta que literalmente traduce la visión, misión y objetivos en indicadores del rendimiento que está presente en la compañía, y el BSC arrojará resultados valiosos siempre y cuando haya sido diseñado siguiendo un proceso

correcto, considerando todas las variables involucradas y que sean significativas para la organización. Cuando se implementa el BSC, uno de los objetivos que persigue es que facilite los procesos estratégicos que suelen ser críticos para la compañía, como lo son la planificación, la comunicación, el aprendizaje y la motivación (Gallegos, 2002). También debe existir un balance entre el punto de vista externo e interno, y la dimensión financiera y no financiera.

Como mencionaron Kaplan y Norton (2007), al establecer el BSC se trata de ir más allá de solo medir el desempeño financiero. Los aspectos no financieros permiten ver hacia el futuro y no solamente hacer referencia a situaciones que ya sucedieron. Se debe traducir la misión, visión y valores en algo tangible para toda la estructura organizacional y fundamentar las estrategias en perspectivas de clientes, de procesos, de aprendizaje y crecimiento a parte de la perspectiva financiera, ya que, si solo se enfoca en esta última, puede ser una circunstancia de impacto a corto o mediano plazo, cuando la esencia en sí de la Planeación Estratégica es el largo plazo.

El BSC es un medio que puede facilitar la comprensión y comunicación de la estrategia en todos los niveles jerárquicos de la organización. De manera convencional las empresas utilizan reuniones periódicas mensuales o trimestrales entre los ejecutivos de alto rango para analizar los resultados financieros del último período. Las situaciones polémicas generalmente se centran en el rendimiento pasado y en excusas de por qué no se cumplieron los objetivos financieros (Kaplan & Norton, 2007). Los KPIs (por sus siglas en inglés- *key performance indicators*) permiten no solo obtener información sobre valores absolutos de cada aspecto, sino también conocer la relación entre distintos ámbitos, por ejemplo, en aspectos financieros, se puede conocer el

porcentaje de los gastos de proveedores respecto a los ingresos en el año o el porcentaje de la inversión sobre los ingresos, lo que permite acrecentar la información de la compañía respecto a su liquidez o capacidad de endeudamiento (Fernández & Ramón-Dangla, 2013).

En ocasiones, esta perspectiva financiera puede dejar de lado variables importantes como la alineación de procesos que permitan enfocar a toda la organización en estrategias a largo plazo. Solamente de esta forma los objetivos e indicadores, llamados KPI, serían enfocados a la verdadera razón de ser de la compañía y no solo desde un punto de vista financiero. Al aplicar el BSC y en especial la perspectiva financiera, esta misma no es más que el efecto de la aplicación del resto de perspectivas, y un enfoque adecuado puede ser la clave para una correcta aplicación en las organizaciones. Por enfoque adecuado se pueden considerar los siguientes puntos: a) considerar los indicadores como un conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con estrategias, b) sistema de ayuda a la planificación y gestión para mejorar la comunicación e información a en todos los niveles, c) debe ser centrado en el contenido, no en un software, d) centrado en los objetivos estratégicos y aspectos prioritarios (Fernández, 2001). Es importante que las organizaciones que implementen el modelo del BSC incluyan todas y cada una de las cuatro perspectivas ya que, al ser un modelo de visión a largo plazo, el solo enfocarse en la perspectiva financiera tendrá como resultado un alcance más a corto plazo. Al desarrollar el BSC también es fundamental la definición de mapas estratégicos, ya que permiten analizar la relación causa-efecto entre las diferentes variables involucradas en

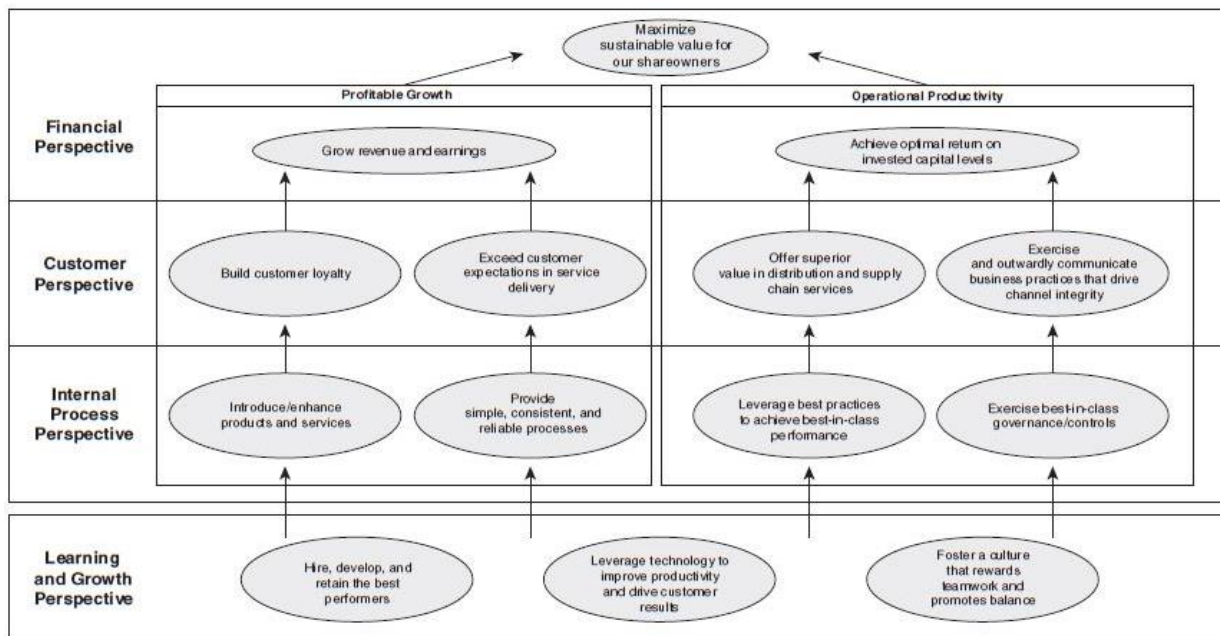
una organización y que miden el desarrollo de la estrategia y orientan la compañía hacia su misión (Quesado, Guzman & Rodrigues, 2017).

2.2.6.1 Mapa Estratégico

Un elemento esencial para el desarrollo del *Balanced Scorecard* son los mapas estratégicos. Como mencionó Niven (2002), un mapa estratégico es una representación gráfica de todo aquello que deba ser considerado por la organización, desde cada una de las cuatro perspectivas del BSC, de tal manera que se garantice el éxito de la estrategia.

Figura 6

Ejemplo de Mapa estratégico



Nota: Adaptado de Niven (2002)

Según Anagnostopoulos (2010), un mapa estratégico debe resguardar el espacio que se da entre la enunciación de la estrategia y su puesta en marcha, además

de entrelazar las actividades operativas con las actividades no financieras, concediendo y alineando de esta forma, las estrategias de la compañía.

Al llevar a cabo el análisis interno para determinar el mapa estratégico de una empresa, es posible identificar las fortalezas y debilidades que podrían influir para llevar al éxito a la organización. Esta relación que se da específicamente entre las fortalezas y su relación con las actividades que comprenden la cadena de valor de una organización, pueden constituir un medio para descubrir las fuentes potenciales que darán las ventajas competitivas para la organización.

2.2.7 Modelo de Cadena de valor

El modelo de Cadena de valor es considerado como una muy buena herramienta de análisis interno, ya que permite conocer las principales actividades de una empresa y así saber cuáles de ellas crean una mayor ventaja competitiva o valor al obtener el producto final. A través de la Cadena de valor las empresas pueden ser valoradas favorablemente en el mercado, permite conocer sus fortalezas en el proceso productivo de la empresa y, también a partir del panorama competitivo, es posible conocer su grado de integración, y visualizar qué actividades se realizan sin recurrir a otras empresas. También dentro del panorama industrial, el modelo permite definir la relación que se tiene entre sectores, mercado y competencia, además al dar un panorama del segmento de mercado, nos permite conocer qué cambios puede enfrentar el producto final y saber que puede afectar sus ventas y por último el panorama geográfico, donde se puede analizar la competencia en el país, ciudad, región, donde entra la empresa y su producto (Inda et al., 2020).

Figura 7

Ejemplo de Cadena de valor



Nota: Adaptado de Porter (2004)

Como se puede observar en la Figura 7, una Cadena de valor, generalmente presenta una estructura donde las actividades relevantes siguen una secuencia determinada (Emprende, 2015).

2.2.8 Gestión empresarial y filosofía esbelta

El *Lean Management* (LM), o también llamado gestión empresarial esbelta, es una filosofía que se fundamenta en los principios Lean desarrollados en Toyota por Ohno (1988), enfocada en la eliminación de residuos y la mejora continua. La gestión esbelta ha sido adoptada en varios países y en diversos sectores económicos, con la consiguiente mejora de los resultados y la competitividad.

Las investigaciones sobre el impacto de LM en el desempeño financiero han demostrado que para los modelos de investigación que consideran indicadores financieros y operativos y factores contextuales, existe un impacto positivo y significativo de la LM en rendimiento financiero. Existen algunos factores críticos para

la implantación exitosa de Lean en las PyMES, y en organizaciones en general, uno de los objetivos en primera instancia es presentar los factores críticos que constituyen una implementación exitosa de un sistema esbelto dentro de las organizaciones. Por otra parte, el continuo escepticismo de las organizaciones sobre todo las PyMES sobre los beneficios de la fabricación esbelta para su negocio se puede percibir como una de las limitaciones principales que se pudieron palpar durante la investigación.

En ocasiones incluso se puede observar que las PyMES, sobre todo, no están muy dispuestas a proporcionar información, datos valiosos y oportunos para una investigación más a detalle. La cadena de suministro en una organización es uno de los factores importantes en el análisis, que en general se busca que la misma sea esbelta, ágil y flexible para responder a las necesidades inmediatas del medio. Maqueira et al. (2020) consideraron que las empresas implantan inicialmente la producción esbelta para optimizar los procesos de personalización en masa y mejorar el rendimiento organizacional; sin embargo, en presencia de la flexibilidad de la cadena de suministro, la implementación de la producción esbelta ya no tiene un impacto directo en la personalización en masa y en el rendimiento empresarial, pero sí tiene un impacto indirecto a través de la flexibilidad que consigue.

Dentro de los factores críticos que pueden determinar el rumbo de la organización de manera exitosa, siguiendo una filosofía *Lean*, están el liderazgo, la gestión, la cultura organizacional financiera, las habilidades y la experiencia, entre los más importantes (Achanga et al., 2006). Desde luego, también existen factores externos como los clientes, los cuales tienen efecto en los cambios dentro de un ecosistema empresarial debido a la variación de las necesidades de los mismos y

puede provocar un grado de incertidumbre en los criterios de decisión de la organización (Agarwal et al., 2006).

Existe debate sobre la relación entre las prácticas Lean y el rendimiento empresarial, y probando su adhesión a la teoría de la denominada curva en S, que es de gran utilidad para una empresa que está en una inercia de mejora e innovación constante (Negrão et al., 2020). Otro tema relacionado y con estudios y revisión de literatura es sobre la Excelencia Empresarial (BE, por las siglas en inglés de *Business Excellence*), el liderazgo y el *Lean*. El liderazgo es el criterio habilitador de los Modelos de Excelencia Empresarial (BEM) y el *Lean* es una de las iniciativas clave de mejora que se pueden adoptar y el camino a seguir para alcanzar la BE (Oon et al., 2021).

La literatura sobre procesos lean señala que este enfoque es uno de los más utilizados por las empresas para sus actividades cotidianas. En lo que respecta a la madurez de la implementación *Lean*, un aspecto positivo revelado por el estudio se refiere a la adopción del trabajo en equipo, los principios de intercambio de información interna, el aumento de la capacidad del proceso para fabricar producto conforme y la reducción de los tiempos de preparación (Martins et al., 2021). Se ha constatado también que las organizaciones tienen muchas necesidades de mejora y que requieren los objetivos y métodos contenidos en las metodologías *Lean* y *Six Sigma*.

También se ha descubierto que el despliegue y el mantenimiento de las mejoras son problemas importantes que pueden superarse creando una infraestructura de mantenimiento y convirtiendo la mejora en un proceso empresarial (Snee, 2010). Las empresas que persiguen programas de implantación de *Six Sigma* y *Lean* también deben examinar cuidadosamente cómo se relacionan las iniciativas propuestas entre sí

y con otras iniciativas antes de comprometerse plenamente, o al menos revisar el programa, para permitir un diseño y una gestión sensatos del mismo (Bendell, 2006).

Las industrias tienen que adoptar mejores Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) que aborde todas las áreas de la industria, y que haga hincapié en la satisfacción del cliente y utilice métodos y herramientas de mejora continua. La fabricación esbelta puede ayudar a cualquier organización a mejorar su eficiencia, eliminar los desperdicios y lograr mejoras de forma continua (Samuel et al., 2021). Un estudio llevado a cabo propuso un modelo para integrar las herramientas *Lean* y los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Esta integración permite que un SGC sea más práctico y dinámico, reforzando de esta forma la creación de valor para la organización. Como beneficios principales, se puede remarcar, entre otros: a) la mejora de la resolución de problemas, b) la reducción de residuos, c) la mejora de la comunicación interna y d) el aumento de la productividad (Sá et al., 2020).

Por último, Roy et al. (2021) realizó una propuesta donde se menciona que el estudio sobre el concepto *Lean*, puede orientar a los responsables de la toma de decisiones de la organización en una ruta flexible que involucre tanto la filosofía *Lean* como a las 5S para encontrar soluciones a problemas futuros, donde no solo se minimicen los costos en las organizaciones, sino que también se mejore la productividad.

2.2.9 Objetivos SMART

Un aspecto importante en el desarrollo del presente documento es hacer referencia al tipo de objetivos que se manejarán al llevar a cabo la determinación de estos. El Método SMART de acuerdo a Steffens (2016), suele ser utilizado el fin de

poder alcanzar objetivos de forma eficiente e inteligente. Aunque pueda parecer que está enfocado al mundo empresarial, lo cierto es que este método SMART es aplicable a un amplio abanico de opciones tanto personales como profesionales. El Método SMART es un acrónimo formado por las iniciales de cinco conceptos claves para poder llegar a conseguir los objetivos.

1. **Tienen que ser específicos** (Specific), deben ser lo más delimitados posibles y tienen que ser acordes al negocio, respondiendo a la pregunta ¿qué queremos conseguir?

2. **Medibles** (Measurable). Lo que no se puede medir no cuenta, debe existir un indicador en lo posible un valor numérico, es decir, los KPIs.

3. **Alcanzables** (Achievable), realizables, es decir, se debe ser realista en función del entorno; será complicado para la organización si se intentan alcanzar objetivos desmesurados, lo razonable y lógico es preferible, los objetivos deben ser ambiciosos pero posibles con la situación externa e interna de la compañía.

4. **Reales** (Realistic) se deben poder alcanzar con los recursos materiales y humanos con los que cuenta la organización.

5. **Que se cumplan en un determinado periodo de tiempo** (Time-related).

CAPÍTULO 3. Aplicación metodológica

3.1 Descripción y análisis estratégico de la organización

Con el análisis de la organización es posible percatarse en dónde y cómo puede competir en el mercado y crear una estrategia al interior y al exterior con las fortalezas y debilidades que tiene la misma. La calidad en el servicio es un aspecto base para influir en la manera en cómo los clientes perciben a la empresa y hace que la misma pueda ser siempre una opción en el mercado, como mencionó Porter (2008a), la competencia con otras organizaciones no se gana ofreciendo el precio más bajo del mercado, se requiere de estrategias para ofrecer a los clientes un valor agregado y superar sus expectativas. En este entorno es fundamental que la organización entienda al mercado, a su competencia y el cómo debe crear valor para sus clientes, con el objetivo de mejorar la relación entre precio y calidad, sin que necesariamente se deban disminuir precios para ganar mercado (Porter, 2008a).

A continuación, se describe la misión, visión y valores actuales de la empresa y que servirán como guía para llevar a cabo las acciones que se desarrollarán.

3.1.1 Misión

Misión Actual: Somos una empresa que satisface necesidades en tecnologías de la información y comunicaciones, ofrecemos productos y servicios de calidad con atención personalizada a clientes residenciales del nivel medio y empresas pequeñas y medianas, siempre comprometidos con la optimización de procesos para el incremento de la rentabilidad y ofrecer oportunidades a nuestros colaboradores.

3.1.2 Visión

Visión Actual: Consolidarnos como una empresa líder en el estado de Hidalgo y zona metropolitana del valle de México, a través de soluciones innovadoras y servicios especializados para la máxima experiencia del cliente.

3.1.3 Valores

Calidad: Cumplir con las expectativas del cliente y superarlas.

Eficiencia: Proporcionar los productos y servicios de manera adecuada en tiempo y forma.

Compromiso: Hacer nuestra la necesidad del cliente y ser parte de la solución.

Responsabilidad: Cumplir con nuestros compromisos establecidos.

Trabajo en equipo: Colaboración entre compañeros, propiciar y mantener un buen ambiente de trabajo que inspire y fomente las relaciones humanas.

3.2 Análisis FODA

Para llevar a cabo la valoración de la situación actual de la empresa con el apoyo del análisis FODA, se creó un grupo de trabajo integrado por elementos de áreas clave de la organización como: CEO, Marketing, Administración, Ventas, Área técnica, y Área de Negocios. Los integrantes del grupo trabajaron en el análisis considerando como eje principal la filosofía de la empresa para mantener la alineación, además de utilizar como referencia las preguntas de investigación definidas en la sección 1.3. Una vez llevado a cabo tanto el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), se procedió a definir las estrategias ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia que más de adecuaban a la organización.

Tabla 3

Análisis FODA para la empresa de servicios tecnológicos

Análisis FODA para empresa de servicios tecnológicos		
<p>MATRIZ CRUZADA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Diversidad en productos y servicios F2: Calidad en la prestación del servicio F3: Equipo de trabajo multidisciplinario F4: Personal con capacitación continua y experiencia. F5: Buena relación calidad-precio de acuerdo con la percepción de los clientes actuales.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: Falta de indicadores para medir la productividad en la empresa. D2: Costos ocultos. D3: No se cuenta con personal de desarrollo de software. D4: Uso de medios básicos para trabajo colaborativo. D5: No se cuenta con un Organigrama actualizado.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Acceso a información sobre manejo de herramientas para análisis. O2: Se llevan más de 10 años trabajando con la mayoría de los proveedores O3: Conocimiento de las tecnologías más recientes para el manejo y respaldo de datos. O4: Disminución de costos de dispersión mediante el uso de internet.</p>	<p>Estrategias Ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Encontrar y aprovechar las oportunidades detectadas para incursionar en nuevos segmentos de mercados y mejorar la experiencia de los clientes. ● Mejorar la calidad en el servicio a través de la asesoría y personalización de soluciones. ● Diseño de instrumentos para medir el nivel de satisfacción de los clientes. ● Aprovechar la vinculación y confianza actual con los proveedores para establecer convenios que permitan utilizar sus almacenes de distribución. 	<p>Estrategias de Reorientación</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crear/ desarrollar indicadores de desempeño con la finalidad de conocer el rendimiento de la organización. ● Alianza estratégica con empresas para fortalecer el servicio e incremento del uso de la tecnología. ● Actualización de Organigrama y manual de funciones. ● Análisis, diseño, desarrollo e implementación de procedimientos. ● Desarrollo de plan de reducción de costos.
<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Establecimiento de empresas con mayor experiencia en TICs. A2: Falta de adopción de tecnologías digitales. A3: Información vulnerable. A4: No contar con la información completa de los clientes.</p>	<p>Estrategias defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Captar nuevos clientes con una oferta diferenciada de la competencia. ● Aprovechar la formación del personal para competir en los mercados con el enfoque en TICs. ● Retener a los clientes manteniendo y mejorando la satisfacción y la lealtad. 	<p>Estrategias de Supervivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Uso de dispositivos que permitan información compartida para trabajo colaborativo. ● Respaldo de información en servidores remotos. ● Implementar sistema de gestión de clientes (CRM).

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

El análisis FODA ayuda a identificar los esfuerzos de la organización y desde luego, no todas las estrategias propuestas serán seleccionadas para su implementación, todo dependerá de la filosofía que siga la empresa acorde a la Misión, visión y valores de esta.

Para seleccionar las estrategias acordes a la filosofía de la organización, se utilizó una matriz de evaluación con apoyo del método 1-3-9, el cual es una variante del método 1-2-3. El método 1-3-9 considera un sistema numérico diferente que se tomó de una técnica llamada *Quality Function Deployment* (QFD) con el objetivo de definir con claridad las mejores estrategias para la organización. Se convocó a varias reuniones al mismo grupo de trabajo definido con anterioridad, para llevar a cabo la evaluación de cada una de las estrategias surgidas del análisis FODA considerando para ello criterios como: rentabilidad, costo, probabilidad de éxito, viabilidad en plazo, impacto, urgencia y conocimiento requerido. A cada criterio se le asignó un peso específico por parte de la dirección de la empresa considerando las prioridades en ese momento y de acuerdo también a la filosofía de la organización.

Tabla 4

Ponderación de criterios

Criterio	ponderación
Rentabilidad	9
Costo	3
Probabilidad de éxito	1
Viabilidad en plazo	3
Impacto	9
Urgencia	3
Conocimiento requerido	1

Nota: elaboración propia con datos de la empresa

Las calificaciones otorgadas a cada estrategia, fueron definidas por los miembros del grupo de forma directa de acuerdo a su perfil, su área de trabajo y el tipo de estrategia analizada. Posteriormente la calificación asignada a cada estrategia se multiplico por el valor de ponderación del criterio y dio como resultado una calificación ponderada, que permitió realizar una elección justa de acuerdo a la importancia otorgada por la dirección a cada criterio. La ventaja de utilizar calificaciones ponderadas es que refleja aquello que más importa a la empresa.

Por ejemplo, en el caso de la empresa de servicios tecnológicos el cruce entre fortalezas y oportunidades permite vislumbrar cuatro posibles estrategias viables, las cuales son:

Tabla 5

Estrategias ofensivas

Estrategias Ofensivas	
1.	Encontrar y aprovechar las oportunidades detectadas para incursionar en nuevos segmentos de mercados y mejorar la experiencia de los clientes.
2.	Mejorar la calidad en el servicio a través de la asesoría y personalización de soluciones.
3.	Diseño de instrumentos para medir el nivel de satisfacción de los clientes.
4.	Aprovechar la vinculación y confianza actual con los proveedores para establecer convenios que permitan utilizar sus almacenes de distribución.

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

Una estrategia ofensiva tendrá como objetivo fundamental maximizar las fortalezas y oportunidades de la organización y que en este caso tienen relación con los clientes y proveedores de esta principalmente. La pregunta clave que se puede utilizar para estimular las respuestas será: ¿Qué se puede llevar a cabo para maximizar

las fortalezas de manera que se puede lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades?

Utilizando la matriz de evaluación se tiene lo siguiente:

Tabla 6

Matriz de evaluación Estrategias ofensivas

Criterios	Ponderación	Estrategias Ofensivas							
		Calificaciones				Cal. Ponderadas			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Rentabilidad	9	9	3	9	3	81	27	81	27
Costo	3	3	9	9	3	9	27	27	9
Probabilidad de éxito	1	9	3	9	3	9	3	9	3
Viabilidad en plazo	3	3	1	3	1	9	3	9	3
Impacto	9	9	9	9	3	81	81	81	27
Urgencia	3	3	3	3	0	9	9	9	0
Conocimiento requerido	1	3	3	3	3	3	3	3	3
Totales						201	153	219	72

Ponderación= 1-3-9 Calificaciones= 0-1-3-9

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

De acuerdo con la evaluación directa mediante la matriz ponderada es viable que las estrategias ofensivas 3 y 1 sean las más convenientes de implementar.

Respecto a las estrategias de reorientación donde el objetivo fundamental es el de minimizar debilidades y maximizar oportunidades, se determinaron las siguientes:

Tabla 7*Estrategias de reorientación*

Estrategias de reorientación	
1.	Crear/ desarrollar indicadores de desempeño con la finalidad de conocer el rendimiento de la organización.
2.	Alianza estratégica con empresas para fortalecer el servicio e incremento del uso de la tecnología.
3.	Actualización de Organigrama y manual de funciones.
4.	Análisis, diseño, desarrollo e implementación de procedimientos.
5.	Desarrollo de plan de reducción de costos

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

De igual manera se realizó el ejercicio de llevar a cabo la elección de las estrategias más importantes de implementar y la pregunta clave para llevar a cabo la elección puede ser: ¿Qué puede llevarse a cabo para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades en el máximo aprovechamiento de las oportunidades? Utilizando la matriz de evaluación se tiene lo siguiente:

Tabla 8*Matriz de evaluación estrategias de reorientación*

Criterios	Ponderación	Estrategias de reorientación									
		Calificaciones					Cal. Ponderadas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rentabilidad	9	9	3	9	9	9	81	27	81	81	81
Costo	3	3	1	9	9	3	9	3	27	27	9
Probabilidad de éxito	1	9	3	3	3	3	9	3	3	3	3
Viabilidad en plazo	3	9	1	3	3	3	27	3	9	9	9
Impacto	9	9	1	9	3	9	81	9	81	27	81
Urgencia	3	3	1	3	3	1	9	3	9	9	3
Conocimiento requerido	1	9	3	3	3	3	9	3	3	3	3
Totales							225	51	213	159	189

Ponderación= 1-3-9

Calificaciones= 0-1-3-9

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

De acuerdo con el análisis llevado por medio de la matriz de ponderación, se concluye que las estrategias de reorientación 1 y 3 aportarían el enfoque necesario para alcanzar los objetivos de la empresa de servicios tecnológicos.

En cuanto a las llamadas estrategias defensivas donde se busca maximizar fortalezas y minimizar amenazas, se tienen las siguientes alternativas como posibles estrategias seguir:

Tabla 9

Estrategias defensivas

Estrategias defensivas	
1.	Captar nuevos clientes con una oferta diferenciada de la competencia.
2.	Aprovechar la formación del personal para competir en los mercados con el enfoque en TICs.
3.	Retener a los clientes manteniendo y mejorando la satisfacción y la lealtad.

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

La pregunta clave es: ¿Qué se puede hacer para minimizar el impacto negativo de las amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras fortalezas?

Utilizando la matriz de evaluación se tiene lo siguiente:

Tabla 10

Matriz de evaluación estrategias defensivas

Criterios	Ponderación	Estrategias defensivas					
		Calificaciones			Cal. Ponderadas		
		1	2	3	1	2	3
Rentabilidad	9	9	3	9	81	27	81
Costo	3	3	3	3	9	9	9
Probabilidad de éxito	1	3	3	3	3	3	3
Viabilidad en plazo	3	3	1	9	9	3	27
Impacto	9	9	3	3	81	27	27
Urgencia	3	9	3	3	27	9	9
Conocimiento requerido	1	9	9	9	9	9	9
Totales					219	87	165

Ponderación= 1-3-9 Calificaciones= 0-1-3-9

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

Se optó por la elección de las estrategias 1 y 3 de acuerdo con el resultado de la matriz de calificaciones ponderadas, ya que se busca la máxima experiencia del cliente, ya sea reteniéndole mediante la satisfacción y lealtad hacia la organización o captando nuevos consumidores con ofertas diferenciadas.

Por último, en este análisis FODA también se consideraron las estrategias de supervivencia que en este caso tienen que ver con la implementación de estrategias básicas para garantizar la continuidad de la empresa minimizando por consecuencia tanto las amenazas como las debilidades.

Tabla 11

Estrategias de supervivencia

Estrategias de supervivencia	
1.	Uso de dispositivos que permitan información compartida para trabajo colaborativo.
2.	Respaldo de información en servidores remotos.
3.	Implementar sistema de gestión de clientes (CRM).

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

La pregunta clave tanto para la determinación como para la elección de estrategias es: ¿Qué se debe hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener nuestras debilidades ante las amenazas que se han identificado en el entorno?

Utilizando la matriz de evaluación se tiene lo siguiente:

Tabla 12 *Matriz de evaluación estrategias de supervivencia*

		Estrategias de supervivencia					
		Calificaciones			Cal. Ponderadas		
Críterios	Ponderación	1	2	3	1	2	3
Rentabilidad	9	3	3	9	27	27	81
Costo	3	9	3	3	27	9	9
Probabilidad de éxito	1	9	3	9	9	3	9
Viabilidad en plazo	3	3	1	9	9	3	27
Impacto	9	3	1	9	27	9	81
Urgencia	3	1	1	3	3	3	9
Conocimiento requerido	1	9	3	3	9	3	3
Totales					111	57	219

Ponderación= 1-3-9 Calificaciones= 0-1-3-9

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

Dada la importancia del uso de la tecnología y de los datos personales de los clientes se optó por la elección de la estrategia 3 y 1, las cuales tendrán un mayor impacto en la organización de acuerdo con los criterios y a la filosofía de la empresa.

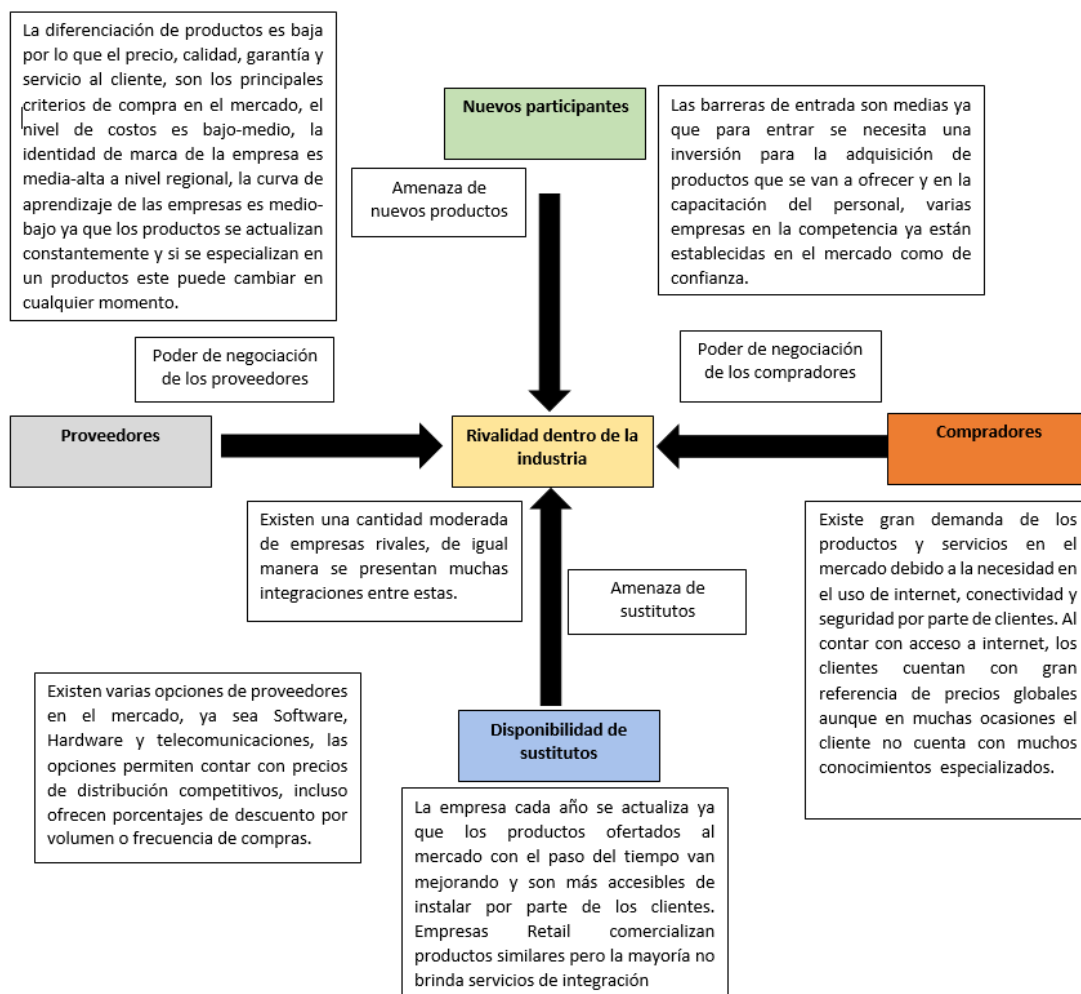
De acuerdo con las estrategias seleccionadas la organización deberá articular los mecanismos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico considerando todas las variables necesarias y el impacto que tendrán por consecuencia al interior y exterior de la empresa.

3.3 Análisis utilizando modelo de las 5 fuerzas de Porter

A continuación se muestra el análisis de la industria de tecnologías de la información y telecomunicaciones en el estado de Hidalgo.

Figura 12

5 fuerzas de Porter en la industria de TI



Nota: Elaboración propia con información de la empresa

3.3.1 Rivalidad en la Industria

En tiempo recientes la telecomunicaciones y en general las llamadas tecnologías de la información han incrementado su influencia y su impacto en todos los sectores económicos y desde luego han sido un factor preponderante en el mejoramiento del rendimiento de las organizaciones. Actualmente hay compañías grandes que lideran el mercado nacional de las telecomunicaciones, seguridad, venta de equipo e integración y en algunos casos, suelen tener problemas de atención al cliente o fallas en sus servicios. Esto abre la posibilidad para que las empresas pequeñas pueden aprovechar para incursionar y hacer presencia en el mercado con más fuerza y obtener más clientes.

Dado que en el estado de Hidalgo de acuerdo a la Agenda de innovación de Hidalgo (2014), las empresas de tecnologías de información son en su mayoría incipientes, en el año 2019 se reunió un grupo de empresas entre las cuales destacan Glocal Tech, Idea Geomatica, Mindset, Booster Digital, Campo Mexicano, Mercado Solar y Ulfix, con el objetivo de integrar un clúster de tecnología denominado Hidalgo 4.0 y que con apoyo del gobierno y academia, sea una punta de lanza para propiciar una derrama económica y se generen fuentes de empleo que incrementen la competencia y colaboración entre organizaciones en el estado. Por lo anterior, las empresas que incursionen en el segmento de TI y telecomunicaciones pueden generar un gran impacto y beneficios importantes a la región.

3.3.2 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

La amenaza de que nuevos competidores entren en el mercado de tecnologías de la información y telecomunicaciones es mayor cuando las barreras de entrada son

bajas, pero esto al mismo tiempo genera una oportunidad de dirigirse a un mercado que no ha sido considerado o no ha sido explotado ya sea por la falta de recursos, información o por la falta de aceptación de las personas. Esto presenta una oportunidad para la empresa de proporcionar un servicio a aquellas comunidades o segmentos de mercado “olvidados” y darles la oportunidad de poder ser parte de un mundo globalizado.

Las empresas en el segmento de la TI y telecomunicaciones tendrán que fortalecer su posición en el mercado mediante algunas de las siguientes estrategias:

1. Aprovechar las economías de escala para abaratar costos, con esto, dirigir la inversión a un sector nuevo, o fortalecer la cadena de servicios.
2. Crear productos diferenciados y patentarlos, esto con la finalidad de marcar la pauta o un límite para nuevos competidores.
3. Desarrollar la imagen de marca de la empresa, para volverla indispensable con el objetivo de que a los clientes les sea más difícil cambiar de marca o proveedor.

3.3.3 El Poder de Negociación de Proveedores

En la cadena de suministros, dentro del mercado de tecnologías de la información y telecomunicaciones, existen varias opciones en el segmento que cubre la empresa, y las opciones que están presentes permiten contar con precios de distribución competitivos y dependiendo de las políticas del distribuidor algunos incluso ofrecen porcentajes de descuento por volumen o frecuencia de compras. También es importante hacer notar que varias empresas de distribución nacional como CVA, CT Internacional o Mitzu cuentan con sucursales en la ciudad de Pachuca, capital del estado de Hidalgo, y con las cuales es posible llevar a convenios que permiten tener

acceso a productos y soluciones de integración a precios competitivos. Otro aspecto importante a resaltar, es que con algunos proveedores es posible utilizar la figura de Partner y donde, para fines de venta a cliente final, los almacenes ubicados en el estado de Hidalgo se pueden utilizar por parte de las empresas interesadas, sin tener que invertir en instalaciones físicas, servidores, ni desarrollo web, ya que el proveedor facilita toda su infraestructura para hacer llegar productos al cliente final.

Dentro de los proveedores importantes en la industria están las instituciones de educación superior, ya que sus egresados formaran parte del capital humano, los cuales juegan un papel fundamental en la articulación de esta industria en el estado. Instituciones como la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), Instituto tecnológico de Monterrey (ITESM), y las Universidades Politécnicas y de estudios superiores en el estado, participan en el desarrollo a través de la formación y producción científica y desarrollo de patentes.

3.3.4 Poder de Negociación del Cliente

En el estado de Hidalgo dado que existe retraso en la introducción de la tecnologías de información y telecomunicaciones sobre todo en la región norte del estado, esta situación resta competitividad y conocimiento para el cliente. La pobreza extrema representa un obstáculo relevante en el proceso de introducción de las TIC. Por tanto podemos mencionar que el poder de negociación de los clientes en algunas zonas del estado es bajo por el desconocimiento y falta de conocimientos en el mercado de tecnologías, mientras que por otro lado para quienes si tienen acceso a tecnologías y conocimiento, cuentan con la referencia de precios de internet para poder negociar.. Por tal motivo, las empresas de la industria deben estar enfocadas a los

requerimientos específicos de los clientes, y hoy en día el potencial que brinda el Internet como mercado de consumo es enorme, y los requerimientos de los usuarios preparados es mucho mayor, de igual forma la garantía del servicio o producto está conformada por la calidad, la seriedad y la legalidad que permite al consumidor asegurar su permanencia.

Por tal motivo en la industria, se analiza la influencia de poder de negociación con los clientes derivado de las 5 fuerzas de Porter, donde existe una influencia directa a cada uno de los consumidores con respecto al posicionamiento de la marca, la empresa, pretende legalizar sus servicios con el fin de garantizar su crecimiento en el mercado digital.

Las empresas en el estado de Hidalgo buscarán posicionarse en lugares estratégicos donde los competidores sustitutos de productos o servicios aún no han llegado, permitiendo posicionarse como uno de los productos que no se encuentran en el lugar y que los clientes no tengan otra opción, permitiendo que la organización mejore los costos del producto, evitando que la competencia se posicione como principal proveedor.

Por otra parte, los mercados digitales le permiten a los clientes ampliar los medios de comunicación, consiguiendo la mejor opción tanto en costo como del servicio, en este caso las empresas, se sumergen en el mercado de las competencias digitales y de seguridad; cabe señalar que la organización que se considera como referencia, es una empresa dedicada a ofrecer productos y servicios que proporcionan soluciones de Hardware, Software, Telecomunicaciones y Servicios de Valor agregado, con el fin de cubrir las necesidades de las empresas, además cuenta con

certificaciones, y personal calificado que le permite asegurar y garantizar el servicio a los consumidores así como su permanencia.

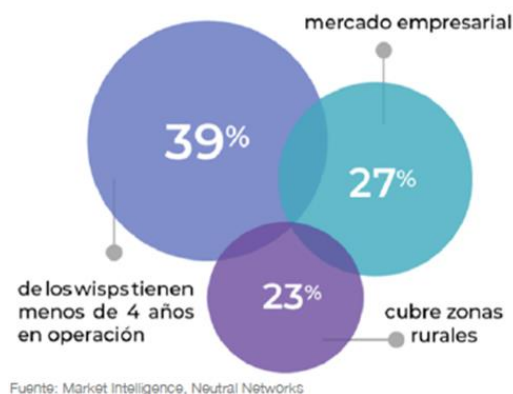
3.3.5 Productos Sustitutos

El poder de los productos sustitutos es catalogado como alto, esto, por las mismas condiciones del mercado, ya que al ser un mercado en donde la tecnología y la innovación dicta la directriz a seguir, existe una obsolescencia tecnológica incluso a veces intencional y programada por parte del fabricante. El mundo globalizado está en constante cambio y evolución, haciendo que este mercado sea volátil. La amenaza a nivel local y nacional de productos sustitutos es existente pero baja, ya que si existen tiendas minoristas que venden productos de monitoreo y conexiones de redes sin embargo los clientes finales buscan la instalación de estos productos y asesoría técnica por lo cual buscan empresas que ofrecen todos estos servicios de forma integral. Los productos de seguridad no cuentan con un producto sustituto competitivo en el mercado actual que puedan suplir las mismas necesidades al consumidor. Pero no podemos dejar de mencionar que los guardias de seguridad de algunas empresas siguen votando por tener vigilancia física, la mayoría de las empresas han conjuntado ambos servicios. En cuanto a los otros servicios y productos que ofrece la empresa, desde luego al ser la tecnología y el acceso a internet es factor en común en cada uno de ellos, existe en la actualidad mayor demanda de servicios digitales y muestra de ello es lo mencionado en la Encuesta Nacional sobre disponibilidad y uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (2018) en donde existe aún un déficit de cobertura en cuanto a servicios de acceso a internet en aproximadamente el 60% del territorio nacional, es por ello que las llamadas empresas WISP (*Wireless Internet*

Service Provider, por las siglas en inglés de Proveedores de servicio de internet inalámbrico), son actores también fundamentales para la distribución de servicios de acceso a internet, gracias a la oferta que permite hacer llegar la conectividad prácticamente a todo el país. De acuerdo con el estudio llevado a cabo por la empresa Neutral Networks (2018), se conoce que las empresas WISP cubren actualmente el 14% del territorio nacional y las zonas donde cuentan con una mayor cobertura al igual que los medios guiados tradicionales son Guadalajara, Monterrey, Ciudad de México y Querétaro (figura 13). Una de las principales ventajas para las empresas WISP es que cuentan con mayor cobertura en los márgenes de las ciudades, rapidez en la respuesta para atender nuevas instalaciones y contratos flexibles y accesibles.

Figura 13

Distribución de mercado



Nota: Adaptado de Neutral Networks (2018)

3.4 Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard* hoy en día es considerado como un modelo de gestión estratégica, previendo un marco de referencia para administrar la implementación de la estrategia. La empresa requiere de una reestructuración y alineación estratégica para poder alcanzar los objetivos deseados, y así vincularlos a los indicadores que permitan

el seguimiento y control de la estrategia. No obstante, se ha decidido proponer una estrategia basada en el *Balance Scorecard*.

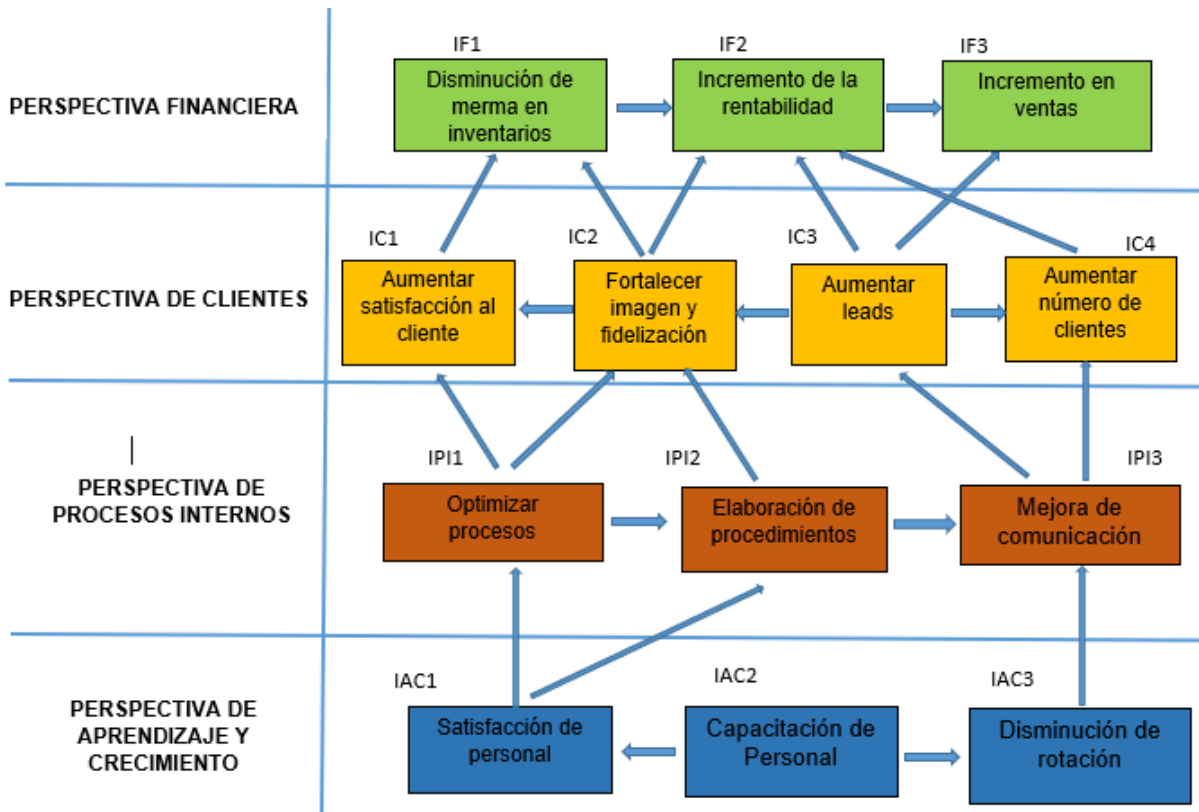
La organización debe considerar los siguientes puntos referentes a las cuatro perspectivas que están definidas en el mapa estratégico (Figura 14) y que conforman el *Balanced Scorecard*:

La perspectiva financiera ofrece una vista del comportamiento pasado y no permite identificar cómo será el comportamiento futuro, la organización se encuentra en una fase de crecimiento, por ello, es de suma importancia contar con nuevos clientes, productos y servicios consolidados para potencializar el crecimiento y expansión a nuevos mercados. El objetivo primordial es el aumento de las ventas, seguido del incremento de la rentabilidad. También es relevante la disminución de la merma en el inventario ya que impacta de forma negativa en primera instancia en las utilidades de la empresa, además de hacer presente cierto nivel de desconfianza en el trabajo de los colaboradores que intervienen en los procesos de ventas y de compras.

La perspectiva de clientes es una dimensión fundamental para el logro de objetivos ya que cualquier organización con fines de lucro o no, requiere de esta dimensión para que sus productos o servicios puedan llegar a quien los requiere, por esta razón la organización necesita invertir en marketing y utilizar los canales adecuados para el mayor impacto posible. Las redes sociales principalmente Facebook, Instagram y WhatsApp por ejemplo son un elemento importante para tener el alcance y penetración (Demuner, 2021), por ello es probable que sea necesario utilizar un sistema de información como un CRM (*Customer Relationship Management*) para responder a las necesidades dinámicas del entorno.

Figura 14

Mapa estratégico

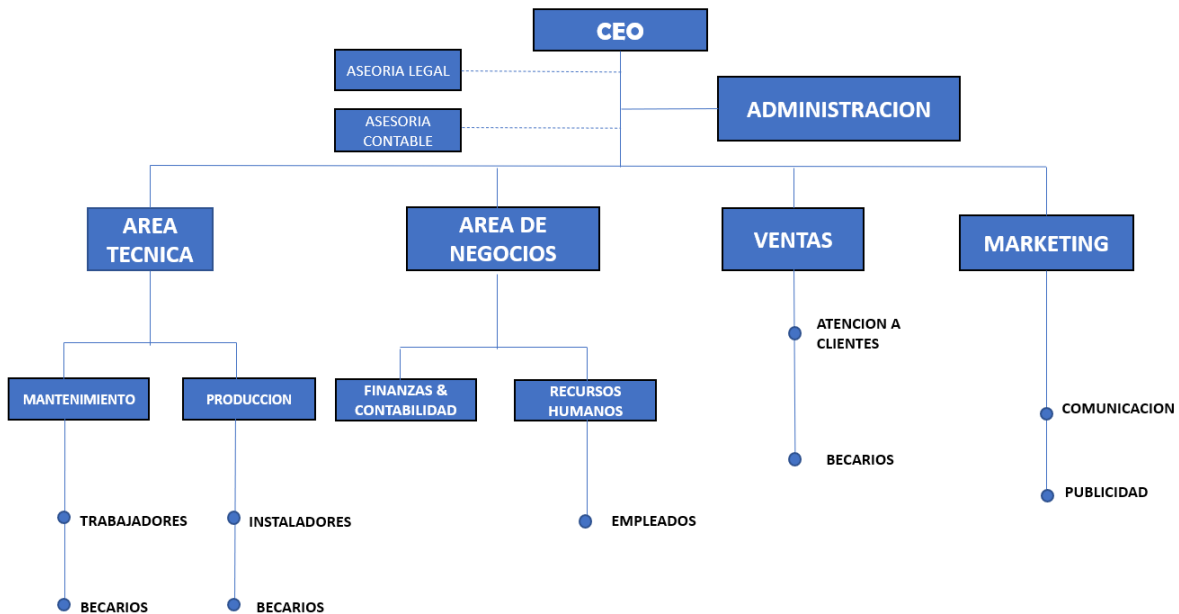


Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

Respecto a la perspectiva de procesos dentro de la empresa, como se puede observar en el mapa estratégico (Figura 14), la elaboración de procedimientos para estandarizar actividades es esencial al interior de la organización y para ello se considera tomar como referencia desde luego el organigrama de la organización (Figura 15), en donde se define la estructura de la organización y la relación entre las diferentes áreas o departamentos.

Figura 15

Organigrama de la empresa



Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

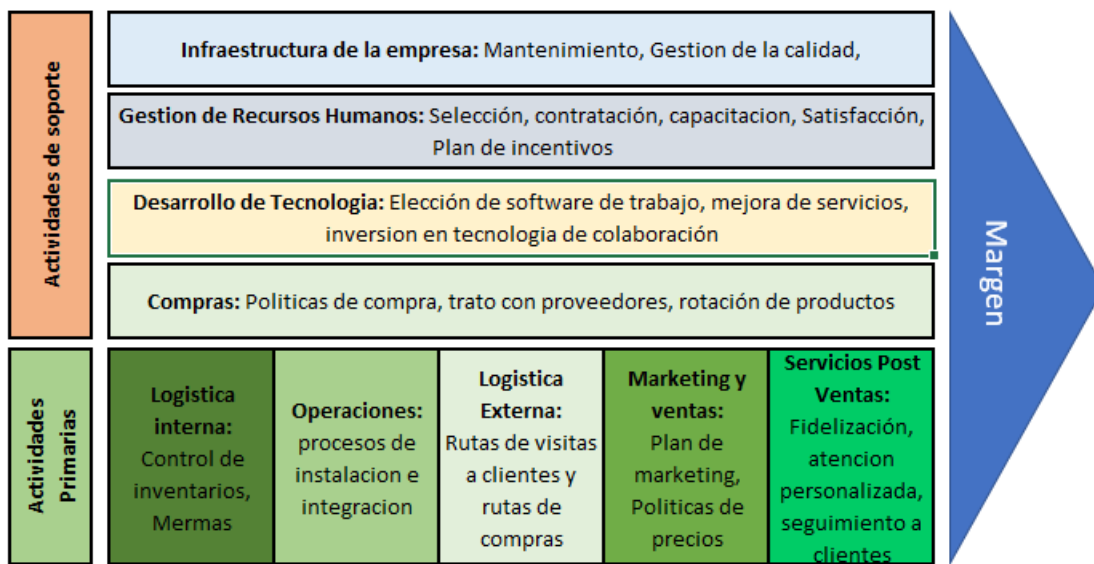
3.5 Cadena de valor

Dentro de la organización existen actividades denominadas primarias (Figura 16) las cuales son esenciales para el funcionamiento operativo de la organización. Por ejemplo respecto a la logística interna, el manejo y control de inventarios es muy relevante ya que la organización trata de solo tener en inventario la cantidad mínima necesaria para hacer frente a la demanda de productos o servicios y generalmente se mantiene un stock mínimo y cuando se desarrolla algún proyecto se adquiere la diferencia con el anticipo que se maneja por políticas de ventas. Los Procesos u operaciones que se ejecutan son de integración en algunas líneas de negocio por tanto es fundamental con manuales de procedimientos operativos para el cumplimiento del servicio. Para el cumplimiento de las actividades de soporte la empresa cuenta con la

infraestructura necesaria para hacer frente a las necesidades de clientes y en el caso extraordinario que así se demande, se pueden subcontratar los elementos tanto de maquinaria como de personal que se requieran, además de que se cuenta con alianzas estratégicas con empresas de desarrollo de software o de servicios de arrendamiento de servidores.

Figura 16

Cadena de valor



Nota: Elaboración propia con información de la empresa

CAPÍTULO 4 Resultados

4.1 *Balanced Scorecard* e indicadores KPIS propuestos

La definición de indicadores es un aspecto básico al implementar el BSC ya que permite que la dirección tenga una visión rápida pero comprensiva de su negocio.

Desde luego se deben tomar precauciones al momento de definir un indicador tanto en cantidad como en utilidad real, ya que servirán para la toma de decisiones en la empresa (Corral, 2017). A continuación, con base en el mapa estratégico de la empresa (Figura 14), se proponen los siguientes indicadores relevantes:

Tabla 13: *Indicadores*

	Objetivos	Nombre de Indicador
Perspectiva Financiera	Disminución de merma en inventarios	Merma
	Incrementar la rentabilidad de la organización	Rentabilidad
	Incremento de ventas	Ventas
Perspectiva de Clientes	Aumentar Leds	# de leds
	Aumentar el nivel Satisfacción de los clientes	Satisfacción Clientes
	Fortalecer imagen y fidelización de clientes	Fidelización Clientes
	Aumento del número de clientes	Clientes nuevos
Perspectiva de Procesos	Elaboración de Procedimientos	% de Procedimientos
	Optimizar y Mejorar los procesos de la organización	% de Procedimientos Optimizados
	Reducir los tiempos de respuesta en comunicación interna	% de Mensajes Entregados en tiempo
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Medir el grado de satisfacción del personal	Satisfacción de Personal
	Llevar a cabo Capacitación de personal para mejorar desempeño	Capacitación
	Reducir la rotación de personal	% de Rotación de personal

Nota: Elaboración con datos de la empresa

Perspectiva Financiera

De acuerdo con el análisis llevado a cabo en la empresa (tabla 15), se determinaron los indicadores financieros con mayor impacto en los objetivos de la empresa y los cuales son merma, rentabilidad, y ventas.

Tabla 14

Indicadores de perspectiva financiera

CLAVE: IF1	OBJETIVO: Disminución de merma en Inventarios	DESCRIPCIÓN: Llevar a cabo inventarios periódicos de acuerdo con la técnica ABC.	
RESPONSABLE: Responsable de Compras y Ventas	INDICADOR: Merma	UNIDAD: % (Porcentaje)	FRECUENCIA: Trimestral
FÓRMULA: $IMD = ((MI) * 100) / VIT$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: IMD=Merma (%) VIT= Valor del inventario (\$) MI= Merma en Inventario (\$)	META: 5% del costo de los inventarios de su clasificación	
CLAVE: IF2	OBJETIVO: Incrementar la rentabilidad de la organización	DESCRIPCIÓN: Realizar revisión minuciosa de los gastos y costos de los productos, así como los márgenes de utilidad de cada uno y análisis de todos los egresos de la organización.	
RESPONSABLE: Dirección	INDICADOR: Rentabilidad	UNIDAD: %	FRECUENCIA: Mensual
FÓRMULA: $MB = (MUB / IT) * 100$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: MB=Margen bruto MUB: Margen de utilidad bruta IT: Ingresos totales	META: Mantener la rentabilidad de la empresa por arriba del 60%	
CLAVE: IF3	OBJETIVO: Incrementar las ventas en monto y unidades	DESCRIPCIÓN: Aumentar las ventas generales de la organización	
RESPONSABLE: Responsable de ventas	INDICADOR: Ventas	UNIDAD: %	FRECUENCIA: Mensual
FÓRMULA: $IV = (VA - VPA / VPA) * 100$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: IV=Incremento de ventas VA=Ventas actuales VPA=Ventas periodo anterior	META: Aumento de facturación en monto y unidades de servicio y productos en un 22% como mínimo	

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

Perspectiva de Clientes

Tabla 15: Indicadores de perspectiva de clientes

CLAVE: IC1	OBJETIVO: Medir el nivel Satisfacción de los clientes	DESCRIPCIÓN: Realizar encuesta de acuerdo con el modelo SERVQUAL para determinar el nivel de satisfacción de clientes respecto a los productos y servicios ofertados.	
RESPONSABLE: Responsable de Marketing y Ventas	INDICADOR: Satisfacción	UNIDAD: %	FRECUENCIA: Trimestral
FÓRMULA: $SC=(US/TUE) *100$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: SC=Satisfacción de cliente US=Usuarios Satisfechos TUE=Total de usuarios encuestados	META: Lograr que el 90% de los clientes este satisfecho con la prestación de servicios ofrecidos.	
CLAVE: IC2	OBJETIVO: Fortalecer imagen y fidelización de clientes	DESCRIPCIÓN: Mejorar la imagen en el mercado, con la finalidad de incrementar los niveles de fidelidad a la empresa.	
RESPONSABLE: Personal Marketing y Servicio al Cliente	INDICADOR: %	UNIDAD: Resultado de encuesta SERVQUAL	FRECUENCIA: Trimestral
FÓRMULA: $FC=(CRP/TC) *100$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: FC=Fidelización clientes CRP=Clientes retenidos en el periodo TC=Total de Clientes	META: Mantener los niveles de fidelidad por arriba del 80%.	
CLAVE: IC3	OBJETIVO: Aumento de Leads	DESCRIPCIÓN: Incrementar el número de clientes semestralmente	
RESPONSABLE: Responsable de Marketing	INDICADOR: # de Leads	UNIDAD: Clientes	FRECUENCIA: Mensual
FÓRMULA: $CN=(CNP/CT) *100$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: CN= Numero de Leads CNP= Leads nuevos en el periodo CT= Leads totales	META: 20% o más de nuevos clientes en el periodo	
CLAVE: IC4	OBJETIVO: Aumento del número de clientes	DESCRIPCIÓN: Incrementar el número de clientes semestralmente	
RESPONSABLE: Responsable de Marketing y Ventas	INDICADOR: %	UNIDAD: Clientes	FRECUENCIA: Mensual
FÓRMULA: $CN=(CNP/CT) *100$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: CN= Clientes nuevos CNP= Clientes nuevos en el periodo CT= Clientes totales	META: 20% o más de nuevos clientes en el periodo	

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 16

Indicadores de perspectiva de procesos

CLAVE: IPI1	OBJETIVO: Optimizar y Mejorar los procesos de la organización	DESCRIPCIÓN: Optimizar los procesos para mejorar el funcionamiento de la organización	
RESPONSABLE: Responsable de Producción	INDICADOR: % de Procesos optimizados	UNIDAD: Procesos	FRECUENCIA: Semestral
FÓRMULA: $PO = (PM/PT) * 100$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: PO=Procesos optimizados PT=Procesos Totales PM=Procesos mejorados	META: Optimizar los procesos de la organización en un 80%	
CLAVE: IP2	OBJETIVO: Elaboración de Procedimientos Organizacionales	DESCRIPCIÓN: Elaborar procedimientos para la mejora de la producción	
RESPONSABLE: Responsable de Calidad	INDICADOR: %	UNIDAD: Procesos	FRECUENCIA: Semestral
FÓRMULA: $PE = (PN/PSET) * 100$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: PE=Procedimientos elaborados PN=Procedimientos nuevos PSET=Procedimientos sin elaborar Totales	META: Tener procedimientos establecidos al 80% al mes de diciembre	
CLAVE: IPI3	OBJETIVO: Reducir los tiempos de respuesta en comunicación interna	DESCRIPCIÓN: Reducir los tiempos de respuesta en el manejo de información interna	
RESPONSABLE: Responsable de Procesos	INDICADOR: %	UNIDAD: Procesos	FRECUENCIA: Mensual
FÓRMULA: $ET = (NEST/TE) * 100$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: ET=Mensajes entregados en tiempo NEST=Número de entregas y mensajes en tiempo TE=Total de mensajes	META: 95% de entregas de información en tiempo	

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 17

Indicadores de aprendizaje

CLAVE: IAC1	OBJETIVO: Medir el grado de satisfacción del personal	DESCRIPCIÓN: Medir con base en encuestas aplicadas a la plantilla de personal de ASM la satisfacción que existe en los mismos desde un punto de vista laboral.	
RESPONSABLE: Responsable de Recursos Humanos	INDICADOR: Satisfacción de personal	UNIDAD: % (Porcentaje)	FRECUENCIA: Semestral
FÓRMULA: $PO = (PM/PT) * 100$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: PS= Personal Satisfecho PTS=Personal Total Satisfecho TPE=Total de personal encuestado	META: 80% del personal que se encuentre laborando	
CLAVE: IAC2	OBJETIVO: Llevar a cabo Capacitación de personal para mejorar desempeño	DESCRIPCIÓN: Inversión en formación de personal de ASM	
RESPONSABLE: Responsable de Capacitación	INDICADOR: Capacitación	UNIDAD: % (Porcentaje)	FRECUENCIA: Mensual
FÓRMULA: $PC = (PT-PNC/PT) * 100$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: PC= Personal Capacitado PT= Personal Total PNC= Personal No Capacitado	META: 95% de cumplimiento en plan de capacitaciones	
CLAVE: IAC3	OBJETIVO: Reducir la rotación de personal	DESCRIPCIÓN: Buscar la reducción de rotación en los puestos de trabajo en la organización para impactar en un buen ambiente de trabajo.	
RESPONSABLE: Responsable de Recursos Humanos	INDICADOR: % de Rotación de personal	UNIDAD: Recursos Humanos	FRECUENCIA: Mensual
FÓRMULA: $RP = (NES/TE) * 100$	VARIABLES DE LA FÓRMULA: RP=Rotación de personal NES=Número de empleados separados TE= Promedio del total de empleados	META: 90% de permanencia de colaboradores	

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

Propuesta de *Balanced Scorecard*

Considerando que el *Balanced Scorecard* puede definir los cimientos sobre los cuales es posible definir la asignación estratégica de recursos dentro de la

organización, y una vez desarrollado el mapa estratégico respectivo y los indicadores correspondientes en cada una de las cuatro perspectivas es posible proceder a realizar una propuesta sobre el mismo (Tabla 18), que permita planear con anticipación incluso aspectos como los recursos necesarios o inversión para que las acciones se transmitan a toda la organización sin importar el nivel jerárquico.

Tabla 18 *Propuesta de Balanced Scorecard*

	Objetivos	Nombre de Indicador	Indicador	Frecuencia	Responsable	Iniciativas
Perspectiva Financiera	Disminución de merma en inventarios	Merma	$IMD = ((MI) / VIT) * 100$	Trimestral	Ventas, compras y mostrador	1.- Utilizar punto de venta para registro de compras e inventario
					Compras en colaboración con ventas	2.- Llevar a cabo inventarios periódicos de acuerdo con la técnica Análisis ABC
					Recursos Humanos en colaboración de Procesos	3.- Capacitar a personal involucrado en mostrador y ventas
					Dirección en colaboración de R.H.	4.- Establecer incentivos a personal para reducción de merma
					Administración en colaboración de Procesos	5.- Llevar a cabo auditorías a procesos involucrados
	Incrementar la rentabilidad de la organización	Rentabilidad	$MBP = (MUP / IT) * 100$	Mensual	Administración, en colaboración de Ventas/compras	1.- Gestionar de manera eficiente los inventarios
					Administración, en colaboración de ventas/compras	2.- Determinar frecuencia para revisar nivel de inventario para cada artículo
					Administración, en colaboración de ventas/compras	3.- Determinar la cantidad óptima a ordenar
					Administración en colaboración de Ventas y Marketing	4.- Analizar la rentabilidad de la cartera de clientes
					Administración, en colaboración con Ventas	5.- Aumentar las recompras de producto y/o servicio por parte de clientes
	Incremento de ventas	Ventas	$IV = (VA - VPA / VPA) * 100$	Mensual	Administración en colaboración con Soporte técnico y Compras	Capacitación en líneas de negocio para todo el personal relacionado con ventas y marketing
					Administración, en colaboración de Área Técnica y marketing	Asignación de responsables para el manejo de redes sociales, tienda en línea y actualización de páginas web
Marketing, en colaboración de Área técnica y ventas					3.- Incluir promociones en fechas importantes, códigos QR	
Marketing, en colaboración con Ventas/compras					4.- Promocionar nuestros productos con los clientes frecuentes, considerando segmentos de mercado	

Tabla 18 Propuesta de Balanced Scorecard

Perspectiva de Clientes	Aumentar Leds	# de leds	$CN = \frac{CNP}{CT} * 100$	Mensual	Marketing/Ventas	1.- Tener reportes de venta de artículos cada fin de mes.
					Marketing/Ventas	2.- Sacar reporte de los 20 productos más vendidos.
					Marketing/Ventas	3.- Tener una base de datos de los servicios y con cuantos clientes cuenta cada servicio
					Marketing/Ventas	4.- Realizar ordenes de compras cada quincena
					Marketing/Ventas	5.- Envío de correos electrónicos por medio de un sistema CRM
	Aumentar el nivel Satisfacción de los clientes	Satisfacción Clientes	$SC = \frac{US}{TUE} * 100$	Trimestral	Dirección con apoyo de administración	1.- Desarrollo y actualización de instrumento de medición
					Marketing con apoyo de ventas	2.- Encuestas a nuestros clientes por medio de correo o WhatsApp.
					Marketing con apoyo de ventas y área técnica	3.- Realizar contacto para aplicación de encuesta para medir satisfacción de clientes.
					Ventas	4.- Encuestas de productos o de servicios
	Fortalecer imagen y fidelización de clientes	Fidelización Clientes	$FC = \frac{CRP}{TC} * 100$	Trimestral	Ventas y marketing	1.- Mejorar atención al cliente.
					Ventas y marketing	2.- Tener una clasificación de clientes de acuerdo con su antigüedad
					Ventas y marketing	3.- Ofrecer descuentos en su segunda compra.
					Marketing con apoyo de ventas/compras	4.- Realizar promociones mediante el uso de sistema de fidelización
	Aumento del número de clientes	Clientes nuevos	$CN = \frac{CNP}{CT} * 100$	Mensual	Marketing con apoyo de ventas	1.- Realizar llamadas a clientes inactivos para ofrecer algún otro servicio del cual nosotros les podemos brindar.
					Marketing con apoyo de Ventas	2.- Enviar correos electrónicos, WhatsApp, a cliente inactivos para brindarles información sobre servicios que la empresa brinda.
					Marketing con apoyo de diseño	3.- Administración de redes sociales
Marketing con apoyo de Ventas					4.- Realizar estudios de mercado para las líneas de negocio que representan el mayor % de ventas	

Tabla 18 Propuesta de Balanced Scorecard

Perspectiva de Procesos	Elaboración de Procedimientos	% de Procedimientos	$PE=(PN/PSET) * 100$	Semestral	Responsable Procesos	1. Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad de funciones.
					Administración en colaboración con Procesos	2. Asignar un encargado por área
					Administración en colaboración con Procesos	3. Definir ciertos procesos a una sola persona por turno
					Procesos en colaboración con ventas	4. Innovación en procesos y productos, rotación de productos exhibidos
					Procesos en colaboración con ventas	5. Implementar sistemas de comunicación interna así como el uso de CRM para generar tickets de servicio
	Optimizar y Mejorar los procesos de la organización	% de Procedimientos Optimizados	$PO=(PM/PT)*100$	Semestral	Procesos	1. Analizar procesos y aquellos de mayor impacto automatizarlos con apoyo de tecnología (Aplicaciones, Sistemas, Software)
					Procesos	2. Gestión y mejora continua de procesos
					Procesos	3. Que el cliente nos evalúe en cuanto a la atención recibida
					Procesos	4. Implementar un número telefónico específicamente para servicios digitales y uno solo para clientes de servicios de integración
					Administración en colaboración con Procesos	5. Identificar necesidades del empleado con base en su puesto
					RP	6. Asignar un área para productos de limpieza y mantenimiento
					RP	7. Implementación de vale para productos que están a resguardo de mostrador
					RP	8. Implementar un gafe como identificador de personal
	Reducir los tiempos de respuesta en comunicación interna	% de Mensajes Entregados en tiempo	$ET=(NEST/TE) * 100$	Mensual	Administración en colaboración con procesos	1. Capacitación en todos los procedimientos involucrados
					Administración en colaboración con procesos	2. Definir tiempos estándar para la realización de procesos
Administración en colaboración con procesos					3. Implementar servidor para trabajo colaborativo para mejorar comunicación interna así como para disminuir tiempo de respuesta a cliente	
Administración en colaboración con procesos					4. Actualizar organigrama de empresa y manual de funciones	
Procesos en colaboración con marketing y área técnica					5. Conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad percibida de los productos y servicios	

Tabla 18 Propuesta de Balanced Scorecard

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Medir el grado de satisfacción del personal	Satisfacción de Personal	PO=(PM/PT) *100	Semestral	Administración, en colaboración de Dirección	1.- Evaluación del desempeño
					Administración, en colaboración de Dirección	2.- Coordinar de manera eficiente las vacaciones del personal
					Administración, en colaboración de Dirección	3.- Tabulador de incentivos
					Administración, en colaboración de Dirección	4.- Incentivar crecimiento del personal
					Administración, en colaboración de Dirección	5.-Que el personal conozca de forma clara y precisa sus responsabilidades, funciones, y ubicación correcta dentro de la estructura organizacional.
					Administración, en colaboración de Dirección	6.- Redefinir horarios, prestaciones y tipo de contrato, por empleado.
	Llevar a cabo Capacitación de personal para mejorar desempeño	Capacitación	PC= (PT-PNC/PT)*100	Mensual	Administración, en colaboración con RH	1.- Programar capacitación con el área técnica de la empresa para tener mayor panorama de los servicios que permitan tener una mejor idea de los beneficios de productos y servicios de la empresa
					Administración	2.- Capacitar al personal de ventas en productos y servicios que se ofrecen
					Administración, en colaboración de todo el equipo	3.- Que sea de conocimiento de todo el personal, los servicios y productos que manejamos.
					Administración, en colaboración con Procesos	4.- Definir cursos de acuerdo con el perfil de puesto
					Administración, en colaboración con R.H.	5. Designar responsabilidades al personal, para que conozcan sus actividades, al igual que definir su capacidad en la toma de decisiones.
					Administración, en colaboración de Dirección	6.- Aplicar cuestionarios a colaboradores sobre sus intereses para evaluar su desarrollo y así formar ideas sobre los conocimientos y herramientas que requiere el trabajador para desempeñar las funciones de su puesto.
	Reducir la rotación de personal	% de Rotación de personal	RP=(NES/TE) *100	Mensual	Administración	1.- Definir criterios claros para contratación de personal
					Administración	2.- Brindar cursos de inducción para personal de nuevo ingreso
					Administración en colaboración de Dirección	3.- Diseñar encuestas sobre clima laboral
					Administración en colaboración de Dirección	4.- Definir e implementar plan de previsión social
					Administración en colaboración de dirección	5.- Facilitar la conciliación familiar mediante convenios de horarios
					Administración en colaboración de Dirección	6.- Plan de crecimiento profesional

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

4.2 Plan estratégico

Dado que la organización ha mostrado un deseo de planificar, de crecer y de evolucionar de acuerdo con los tiempos actuales, se requiere de un plan estratégico que trace el camino presente y futuro de la organización considerando aspectos financieros, de clientes, procesos y de conocimiento y capacitación.

4.3 Adopción de estrategias

Para garantizar que las estrategias se adopten de forma exitosa se requiere compromiso por parte de la dirección y contar con un equipo de trabajo comprometido, además de contar con un proceso de adopción donde existan etapas definidas, roles de trabajo, herramientas de apoyo y responsabilidades perfectamente definidas.

4.5 Recomendaciones para la implementación

Una vez definidas las cuatro perspectivas se debe tener presente que la implementación del *Balanced Scorecard*, supone proporcionar a la organización un sistema dinámico y abierto donde sea posible introducir cambios y mejoras de forma continua, sin embargo, como observación importante, no es conveniente implementarlo sin haber llevado a cabo un periodo de pruebas para analizar si el diseño resulta de utilidad como transmisor de la estrategia empresarial y de acuerdo con la filosofía de la empresa.

Como sugerencia es posible llevar a cabo la implementación acorde al proceso de planeación estratégica (Figura 20) y siempre considerando las cuatro perspectivas y el aporte de cada una de ellas.

Figura 20

Proceso de implementación de planeación estratégica



Nota: Adaptado de Acero (2010)

El detalle de la implementación de la propuesta implica el destinar recursos económicos, humanos y de maquinaria para su ejecución, ya que se deberán llevar a cabo actividades tales como asesorías, consultorías, planes de capacitación, desarrollo de manuales y procedimientos, adquisición de equipo, aplicación de encuestas mediante formularios, entre las actividades más relevantes.

A continuación se presenta (Tabla 20) el resumen de la inversión estimada en \$251,500 pesos mexicanos de acuerdo con las iniciativas a desarrollar por cada perspectiva involucrada en la estrategia.

Tabla 20

Iniciativas y presupuesto de implementación

	Objetivos	Nombre de Indicador	Iniciativas	Recursos Necesarios	Presupuesto
Perspectiva Financiera	Disminución de merma en inventarios	Merma	1.- Utilizar punto de venta para registro de compras e inventario	Equipo de cómputo, aplicaciones, software para manejo de redes sociales	\$ 25,000.00
			2.- Llevar a cabo inventarios periódicos de acuerdo a la técnica Análisis ABC	Equipo de cómputo, material impreso, lapiceros, formatos	\$ 1,500.00
			3.- Capacitar a personal involucrado en mostrador y ventas	Equipo de cómputo, aplicaciones, Procedimientos	\$ 1,200.00
			4.- Establecer incentivos a personal para reducción de merma	Presupuesto mensual, plan de incentivos	\$ 3,000.00
			5.- Llevar a cabo auditorías a procesos involucrados	Presupuesto mensual, procedimientos	\$ 2,000.00
	Incrementar la rentabilidad de la organización	Rentabilidad	1.- Gestionar de manera eficiente los inventarios	My Business Pos, análisis del inventarios por el método ABC	\$ 2,500.00
			2.- Determinar frecuencia para revisar nivel de inventario para cada artículo	Reportes de Punto de venta My Business Pos	\$ 800.00
			3.- Determinar la cantidad óptima a ordenar	Reportes de ventas My Business Pos	\$ 250.00
			4.- Analizar la rentabilidad de la cartera de clientes	Base de datos Clientes (Apoyo de CRM)	\$ 2,000.00
			5.- Aumentar las recompras de producto y/o servicio por parte de clientes	Tarjetas de control de promociones	\$ 300.00
	Incremento de ventas	Ventas	Capacitación en líneas de negocio para todo el personal relacionado con ventas y marketing	Presupuesto mensual	\$ 1,500.00
			Asignación de responsables para el manejo de redes sociales, tienda en línea y actualización de páginas web	Equipo de cómputo, plan de marketing	\$ 5,000.00
			3.- Incluir promociones en fechas importantes, códigos QR	Software en línea para diseño y redes sociales	\$ 300.00
			4.- Promocionar nuestros productos con los clientes frecuentes, considerando segmentos de mercado	WhatsApp, Correo electrónico, Flyers, Banners	\$ 1,800.00

Tabla 20

Iniciativas y presupuesto de implementación

Perspectiva de Clientes	Aumentar Leds	# de leds	1.- Tener reportes de venta de artículos cada fin de mes.	Punto de venta My Business Pos	\$ -
			2.- Sacar reporte de los 20 productos más vendidos.	Punto de venta My Business Pos	\$ -
			3.- Tener una base de datos de los servicios y con cuantos clientes cuenta cada servicio	Excel	\$ 250.00
			4.- Realizar ordenes de compras cada quincena	Punto de venta My Business Pos	\$ -
			5.- envío de correos electrónicos por medio de un sistema CRM	Sistema CRM	\$ 500.00
	Aumentar el nivel Satisfacción de los clientes	Satisfacción Clientes	1.- Desarrollo y actualización de instrumento de medición	WhatsApp, Correo electrónico, formulario de google.	\$ 4,000.00
			2.- Encuestas a nuestros clientes por medio de correo o WhatsApp.	Teléfono fijo y celular	\$ 6,000.00
			3.- Realizar contacto para aplicación de encuesta para medir satisfacción de clientes.	WhatsApp, Correo electrónico, llamadas y formulario de google.	\$ 500.00
			4.- Encuestas de productos o de servicios	Aplicaciones Web	\$ 1,200.00
	Fortalecer imagen y fidelización de clientes	Fidelización Clientes	1.- Mejorar atención al cliente.	Encuestas	\$ 1,200.00
			2.- Tener una clasificación de clientes de acuerdo a su antigüedad	Excel	\$ -
			3.- Ofrecer descuentos en su segunda compra.	Sistema Pos, tienda en linea	\$ -
			4.- Realizar promociones mediante el uso de sistema de fidelización	Aplicaciones Web y tarjetas de PVC	\$ 15,000.00
	Aumento del número de clientes	Clientes nuevos	1.- Realizar llamadas a clientes inactivos para ofrecer algún otro servicio del cual nosotros les podemos brindar.	Cartera de clientes y teléfono	\$ 800.00
			2.- Enviar correos electrónicos, WhatsApp, a cliente inactivos para brindarles información sobre servicios que la empresa brinda.	Contar con correo electrónico para clientes y un numero de WhatsApp	\$ 1,500.00
			3.- Administración de redes sociales	Aplicaciones Web	\$ 5,000.00
4.- Realizar estudios de mercado para las líneas de negocio que representan el mayor % de ventas			Equipo de cómputo, software, formularios	\$ 18,000.00	

Tabla 20

Iniciativas y presupuesto de implementación

Perspectiva de Procesos	Elaboración de Procedimientos	% de Procedimientos	1. Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad de funciones.	Manual organizacional	\$ 8,000.00
			2. Asignar un encargado por área	Manual organizacional	\$ -
			3. Definir ciertos procesos a una sola persona por turno	Manual organizacional	\$ -
			4. Innovación en procesos y productos, rotación de productos exhibidos	Exhibidores, vitrinas, espacios de exhibición	\$ 20,000.00
			5. Implementar sistemas de comunicación interna así como el uso de CRM para generar tickets de servicio	CRM	\$ 4,500.00
	Optimizar y Mejorar los procesos de la organización	% de Procedimientos Optimizados	1. Analizar procesos y aquellos de mayor impacto automatizarlos con apoyo de tecnología (Aplicaciones, Sistemas, Software)	Manual de procedimientos	\$ 35,000.00
			2. Gestión y mejora continua de procesos	Manual de procedimientos	\$ -
			3. Que el cliente nos evalúe en cuanto a la atención recibida	Encuesta de satisfacción	\$ 1,200.00
			4. Implementar un número telefónico específicamente para servicios digitales y uno solo para clientes de servicios de integración	Teléfono nuevo, conmutador	\$ 25,000.00
			5. Identificar necesidades del empleado con base en su puesto	Entrevistas y simulaciones	\$ 5,000.00
			6. Asignar un área para productos de limpieza y mantenimiento	Materiales de construcción	\$ 5,000.00
			7. Implementación de vale para productos que están a resguardo de mostrador	Block de vales de almacén foliados	\$ 450.00
			8. Implementar un gafete como identificador de personal	Materiales de papelería	\$ 250.00
	Reducir los tiempos de respuesta en comunicación interna	% de Mensajes Entregados en tiempo	1. Capacitación en todos los procedimientos involucrados	Cursos	\$ 2,000.00
			2. Definir tiempos estándar para la realización de procesos	Equipo de cómputo, hoja de cálculo	\$ 5,000.00
			3. Implementar servidor para trabajo colaborativo para mejorar comunicación interna así como para disminuir tiempo de respuesta a cliente	Servidor Synology con capacidad de 2 TB	\$ 18,000.00
			4. Actualizar organigrama de empresa y manual de funciones	Equipo de cómputo, material impreso, lapiceros, formatos	\$ 5,000.00
			5. Conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad percibida de los productos y servicios	Encuesta de calidad de servicio en google forms	\$ 1,200.00

Tabla 20

Iniciativas y presupuesto de implementación

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Medir el grado de satisfacción del personal	Satisfacción de Personal	1.- Evaluación del desempeño	Google Forms	\$ 1,200.00
			2.- Coordinar de manera eficiente las vacaciones del personal	Agenda y equipo de cómputo	\$ -
			3.- Tabulador de incentivos	Equipo de cómputo, hoja de calculo	\$ 2,500.00
			4.- Incentivar crecimiento del personal	Tabulador de incentivos	\$ -
			5.-Que el personal conozca de forma clara y precisa sus responsabilidades, funciones, y ubicación correcta dentro de la estructura organizacional.	Alineación estratégica, Manual Organizacional	\$ -
			6.- Redefinir horarios, prestaciones y tipo de contrato, por empleado.	Control y manejo de horarios y área legal	\$ -
	Llevar a cabo Capacitación de personal para mejorar desempeño	Capacitación	1.- Programar capacitación con el área técnica de la empresa para tener mayor panorama de los servicios que permitan tener una mejor idea de los beneficios de productos y servicios de la empresa	Presentaciones digitales, audios o videos	\$ -
			2.- Capacitar al personal de ventas en productos y servicios que se ofrecen	Material para capacitación	\$ 800.00
			3.- Que sea de conocimiento de todo el personal, los servicios y productos que manejamos.	carpeta de servicios y productos	\$ 500.00
			4.- Definir cursos de acuerdo al perfil de puesto	Plataforma Capacitate para el empleo, Cursos en general	\$ -
			5. Designar responsabilidades al personal, para que conozcan sus actividades, al igual que definir su capacidad en la toma de decisiones.	Alineación estratégica, Procedimientos	\$ -
			6.- Aplicar cuestionarios a colaboradores sobre sus intereses para evaluar su desarrollo y así formar ideas sobre los conocimientos y herramientas que requiere el trabajador para desempeñar las funciones de su puesto.	Encuesta de satisfacción en el trabajo	\$ -
	Reducir la rotación de personal	% de Rotación de personal	1.- Definir criterios claros para contratación de personal	Material para proceso de selección de personal	\$ 2,500.00
			2.- Brindar cursos de inducción para personal de nuevo ingreso	Manuales para cursos de inducción	\$ 1,500.00
			3.- Diseñar encuestas sobre clima laboral	Material para desarrollo de encuestas en google forms	\$ 2,500.00
			4.- Definir e implementar plan de previsión social	Equipo de cómputo, papelería	\$ 2,500.00
			5.- Facilitar la conciliación familiar mediante convenios de horarios	Teléfono. Correo electrónico	
			6.- Plan de crecimiento profesional	Equipo de cómputo, papelería	\$ 800.00

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

CAPÍTULO 5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

De acuerdo al desarrollo del presente proyecto se plantean las conclusiones con base en las preguntas de investigación.

¿Qué herramientas estratégicas pueden utilizarse para la generación de la planeación estratégica en la empresa? Las herramientas estratégicas que se pueden utilizar para la generación de la planeación estratégica son diversas, en el caso del presente trabajo de investigación se utilizaron herramientas tales como FODA, 5 fuerzas de Porter, cadena de valor y *Balanced Scorecard*.

¿Cuál es la situación actual que vive la empresa? En la actualidad la empresa y desde el año 2020, sufre de una transición, de pasar de una empresa familiar y de tomar decisiones de forma empírica y reactiva a tratar de ser una organización profesional y que expanda sus horizontes y mercados.

¿Cuáles son los objetivos estratégicos que se han definido como empresa y adónde se quiere llegar en los próximos años? Los objetivos estratégicos de la empresa se agrupan de acuerdo a las cuatro perspectivas que maneja el *Balanced Scorecard* y en total para este documento se generaron un total de 13 objetivos estratégicos, todos en el mismo nivel de importancia, pero destacando algunos de ellos por la claridad como lo es el incremento de ventas y la capacitación necesaria para mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización. La organización requiera aplicar un plan estratégico para destacar y ser una empresa regional y profesional en sus procesos.

¿Cuál es el plan recomendado para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos? Si la empresa pretende alcanzar sus objetivos estratégicos, deberá llevar

a cabo la definición de iniciativas las cuales surgen de los objetivos. Los indicadores facilitan el camino, lo hace digerible y que sobre todo permiten que la organización mantenga su rumbo de acuerdo a la filosofía que se haya definido.

¿De qué forma se espera que el *Balanced Scorecard* contribuya con el logro de estos objetivos? Se espera que el *Balanced Scorecard* facilite la comunicación y el entendimiento de las estrategias para que estas se conviertan en algo “vivo” y no solo algo escrito en manuales administrativos y operativos. La definición de objetivos e indicadores será algo trascendental para la organización y que se espera impacte en un crecimiento sostenido al largo plazo.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Estrategias Organizacionales

De manera general se ha comenzado con el análisis de la empresa para poder diseñar y realizar la propuesta de un plan estratégico con base en herramientas de análisis organizacional como lo son FODA, 5 fuerzas de Porter y *Balanced Scorecard*, de tal manera que se favorezca la estrategia general de la empresa y se brinde la posibilidad de dar seguimiento cercano con ayuda del *Balanced Scorecard*.

En el caso específico de la valoración de la situación actual de la organización, hasta el momento se ha llevado a cabo el análisis mediante FODA y 5 fuerzas de Porter y, de igual manera, el diseño del mapa estratégico el cual será base del análisis del *Balanced Scorecard*. El análisis hasta el momento permite visualizar el panorama de la empresa tanto al interior como al exterior, e incluso palpar en primera instancia el cómo las personas perciben a la organización. Se trata de convertir este conocimiento tácito en procedimientos y formas de trabajo que serán parte de la empresa por varios

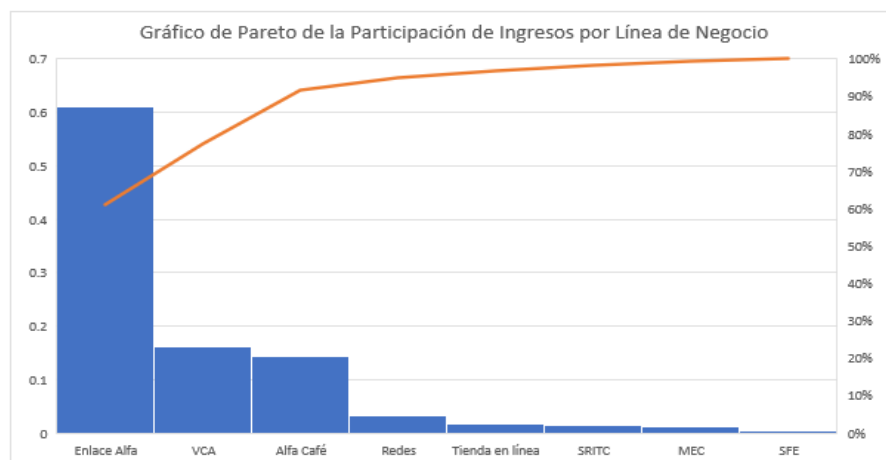
años. Un caso concreto es el diseño del instrumento de medición para determinar el grado de satisfacción de los clientes con la compañía, cuyos resultados deben alentar a la compañía a seguir el camino de la mejora y la innovación. Para ejemplificar algunas de las propuestas, a continuación, se detallan las que por medio de las matrices de evaluación han resultado seleccionadas.

Estrategias Ofensivas

EO1 Diseño de instrumentos para medir el nivel de satisfacción de los clientes.

Se determinó llevar a cabo el diseño y aplicación de un instrumento para medir el nivel de calidad del servicio con el objetivo de medir la satisfacción de los clientes, lo cual es un elemento indispensable para mantener a la organización en constante crecimiento y por cuestiones de tiempo únicamente se consideró una de las ocho líneas de negocio de la empresa, específicamente la que proporciona servicios de acceso a Internet, que representa aproximadamente el 61.17% de los ingresos totales de la misma (Figura 17), para este cálculo se utilizó información de la empresa hasta el mes de noviembre de 2021.

Figura 17 *Participación de ingresos en empresa*

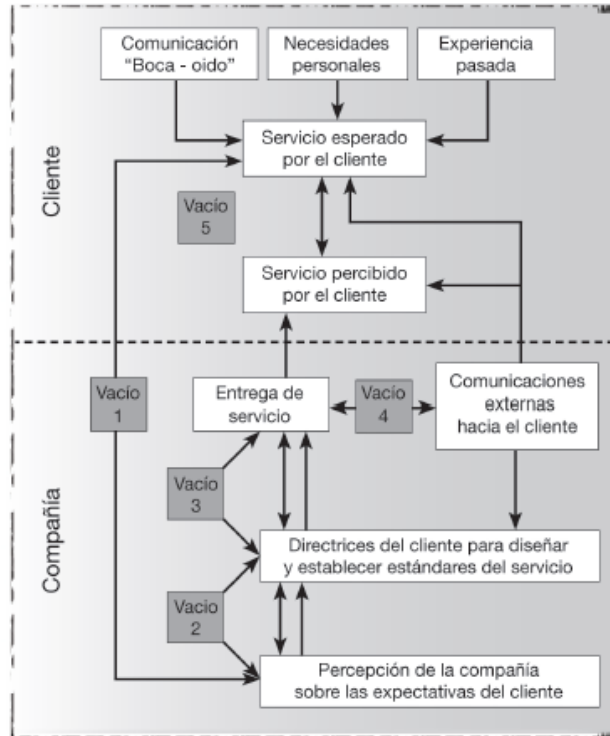


Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

Para el diseño del instrumento de medición se consideró el Modelo Americano cuyos autores representativos son Parasuraman, Zeithaml y Berry con su modelo denominado SERVQUAL (Figura 18).

Figura 18

Modelo SERVQUAL



Nota: Adaptado de Duque (2005)

El método SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) consiste en una escala de múltiples ítems para medir la calidad del servicio se aplicó con este propósito en la empresa, así también servirá como apoyo para buscar nuevos mecanismos de diferenciación y obtener la lealtad del cliente, ya que, de acuerdo con el análisis de la problemática de la empresa, se debe trabajar precisamente en el enfoque al cliente como valor diferenciador en el mercado. Al considerarse el Modelo SERVQUAL el

instrumento de medición se diseñó con un total de 18 preguntas las cuales fueron valoradas en una escala del 1 al 5 (Tabla 21).

Tabla 21

Valoración de respuesta a cuestionario

Valor cuantitativo	Respuesta
1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Para la elaboración del estudio del nivel de satisfacción del servicio que la empresa efectuó en 2021, se consideró la cantidad de 290 personas, los cuales son la totalidad de los clientes del servicio de enlace a internet, y conociendo esta información, se procedió a calcular el tamaño mínimo de muestra necesario para asegurarse que los resultados fueran representativos de la población de estudio, mediante la fórmula para poblaciones finitas (Morillas, 2007). Considerando también que la información que se analizaría estaría relacionada con proporciones, la fórmula empleada fue la siguiente:

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q} = \frac{290 \times 1.645^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.10^2 \times (290 - 1) + 1.645^2 \times 0.5 \times 0.5} \approx 55.01$$

Una vez que se redondeó el resultado, se obtuvo un mínimo de 55 encuestas de acuerdo a la fórmula para proporciones, con el objetivo de obtener resultados que fueran representativos de la población de clientes del servicio de enlace a Internet. Las

encuestas fueron aplicadas entre el 9 y 12 de noviembre del 2021 por medio de la plataforma de formularios de Google, haciéndola llegar a los clientes por correo electrónico y WhatsApp. Se obtuvo una buena participación por parte de los clientes, con un total de 57 respuestas, las cuales se emplearon para realizar estimaciones respecto a la percepción de la calidad del servicio. Los resultados de la encuesta de manera resumida se muestran a continuación:

Tabla 22*Resultados obtenidos de aplicación de encuesta de satisfacción*

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1.Considero que las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones.	25	30	0	0	2
2.El personal que me atendió muestra una apariencia limpia y vestimenta presentable.	29	26	1	0	1
3.Los elementos materiales y/o digitales (página web, redes sociales) son visualmente atractivos.	20	35	0	1	1
4.El personal me ha brindado una solución práctica y eficiente acorde a mis requerimientos.	35	20	0	1	1
5.El personal resolvió mi solicitud en el primer contacto.	32	23	1	0	1
6.El personal que me atendió mostró interés en mi solicitud.	38	18	0	0	1
7.El personal que me asistió de forma virtual y/o en oficinas me brindó un trato cordial y educado.	35	21	0	0	1
8.El personal que me atendió me brindó seguridad y confianza.	36	20	0	0	1
9.Considero que la atención brindada fue directa y acorde a mis necesidades.	31	25	0	0	1
10.Considero que la calidad del servicio al cliente cumple con mis expectativas.	30	26	0	0	1
11.Una vez culminada mi solicitud, el personal me preguntó si necesitaba ayuda adicional.	24	30	1	1	1
12.La empresa comprende mis necesidades específicas.	27	29	0	0	1
13.Considero que la calidad del servicio al cliente es competente.	25	31	0	0	1
14.La capacidad de respuesta para resolver mi solicitud fue menor a 48 horas.	29	26	1	0	1
15.Estoy satisfecho con la relación calidad-precio del servicio brindado.	26	27	3	0	1
16.La empresa respeta las condiciones de garantía prometidas.	31	24	1	0	1
17.Me encuentro satisfecho con la atención recibida por el personal de la empresa.	34	22	0	0	1
18.Con base a mi experiencia recomendaría a la empresa por el servicio recibido.	37	19	0	0	1

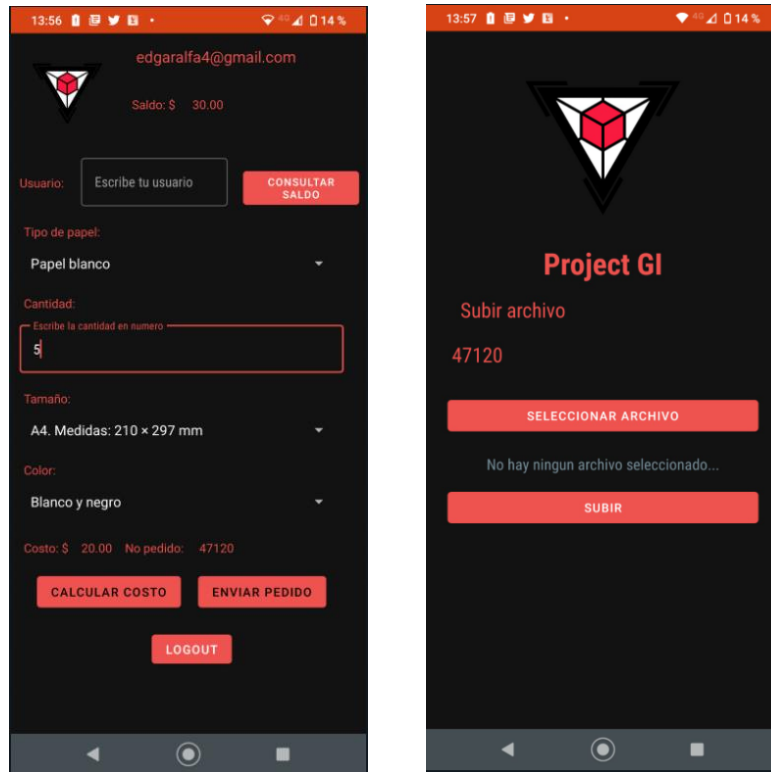
Nota: Elaboración propia con datos de la empresa

EO2 Encontrar y aprovechar las oportunidades detectadas para incursionar en nuevos segmentos de mercados y mejorar la experiencia de los clientes.

La pandemia ocasionada por COVID-19 ha traído diversos problemas a la sociedad, para los cuales las empresas en muchos casos no estaban preparadas para afrontarlos y resolverlos, por ello muchas de las industrias han tenido que replantear su estructura para en primer instancia sobrevivir, las empresas que no pudieron adaptarse posiblemente cerraron, otras en cambio encontraron áreas de oportunidad para el desarrollo más amplio de su negocio, según los negocios que se han adaptado a través de medios digitales han sobrevivido, incluso crecieron. En la organización se han encontrado varias oportunidades para incursionar en nuevos segmentos de mercado dentro de las ocho líneas de negocio, específicamente se sugiere que la empresa se enfoque en dos aspectos que aportan la mayor cantidad de ventas mensuales de acuerdo con los reportes de ventas emitidos por el área correspondiente de la organización. Una oportunidad se puede dar en los servicios de impresión que representa para la empresa un 15% de las ventas totales. La propuesta consiste en que la empresa debe contar con una aplicación para dispositivos móviles, en donde el usuario, se registre, configure su pedido y envíe adjunto al pedido sus archivos para ser impresos, lo cual ahorra tiempo, disminuye errores y tiempo de permanencia de los clientes en las instalaciones de la empresa. En la Figura 19 se muestra el prototipo de la aplicación donde se observan los campos y opciones necesarias.

Figura 19

Aplicación para administración de impresiones



Nota: Captura de pantalla tomada de prototipo en desarrollo por la empresa

El segundo aspecto que se sugiere considerar, es respecto al incremento en la oferta del servicio de acceso a internet específicamente en la zona denominada Valle de Teotihuacan en el Estado de México, ya que a pesar de la presencia de varias empresas que compiten en la zona, el factor común es la mala atención al cliente que se refleja en el soporte técnico y calidad de la señal inalámbrica por medio de redes con una frecuencia de 5.4 GHz. Para ello se sugiere llevar a cabo un estudio de mercado a fin de disminuir la incertidumbre que representaría llevar a cabo una inversión en infraestructura en la zona con el objetivo de hacer llegar un servicio competitivo en precio y una mejora de la experiencia en la atención al cliente.

Estrategias de reorientación

ER1: Crear/ desarrollar indicadores de desempeño con la finalidad de conocer el rendimiento de la organización

Para llevar a cabo la determinación de indicadores se sugiere el uso de la herramienta denominada *Balanced Scorecard*, que por su misma metodología implica que en la etapa inicial de análisis se deba definir un mapa estratégico, objetivos e indicadores. Lo anterior será fundamental para conocer donde está la organización en la actualidad y donde podría estar en un futuro cercano. Los indicadores deberán considerar las cuatro perspectivas, finanzas, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. Algunas organizaciones pueden cometer el error de solo definir indicadores financieros y por ello es fundamental un análisis completo de las cuatro perspectivas para contar con un panorama completo de la situación de la organización. En el presente documento se abordó el tema de desarrollo del *Balanced Scorecard* en el punto 3.4.

ER2: Actualización de Organigrama y manual de funciones.

En una organización antes de pensar en el análisis y desarrollo de procedimientos los cuales son claves para una empresa, se debe trabajar en la definición de un organigrama o actualización si ya se cuenta con alguno, por ello se sugiere revisar el ya existente en la compañía y adecuarlo a las nuevas necesidades de la organización y una vez definido, proceder con el desarrollo del manual de funciones para optimizar los recursos disponibles y apoyar a la empresa en su política de crecimiento acorde a lo definido por la filosofía de la misma.

Estrategias defensivas

ED1: Captar nuevos clientes con una oferta diferenciada de la competencia.

Se sugiere crear servicios que rebasen las expectativas de los clientes, donde la empresa este centrada en las necesidades de este y no solo un enfoque en el producto. Para llevar a cabo esta estrategia se deben personalizar las necesidades y traducirlas en procedimientos y capacitación al personal que colabora.

ED2: Retener a los clientes manteniendo y mejorando la satisfacción y la lealtad.

Se deberán crear programas de lealtad para que los clientes B2B (*business to business*) o B2C(*business to consumer*) de la empresa no sean solo de una sola ocasión, es posible recurrir incluso a brindar ciertos descuentos por temporada o por ocasión a los clientes frecuentes, los cuales serían administrados por medio de una app de lealtad o bien un sistema web que brindará detalles sobre productos y servicios para motivar la recompra y atraerlos una y otra vez mediante puntos que pueden ser canjeados por premios o bien acumular un porcentaje de sus comprar para ser utilizado en futuras compras en alguna de las ocho líneas de negocio que maneja la organización.

Estrategias de supervivencia

ES1: Implementar sistema de gestión de clientes (CRM).

Un CRM es una herramienta de gestión que sirve para llevar a cabo la gestión comercial, el marketing y el servicio post venta. Por motivos de alcance de este documento no se abordará en detalle, más sin embargo se dejará como tarea futura para un análisis y desarrollo posterior. Se sugiere a la compañía considere el contar con alguna solución comercial ya existente como Pipedrive, Monday CRM, Zoho o bien

algún desarrollo a la medida, todo dependerá del presupuesto y de los objetivos de la organización.

ES2: Uso de dispositivos que permitan información compartida para trabajo colaborativo.

Las necesidades de comunicación actuales y la pandemia por COVID-19 ha llevado a las organizaciones a ser eficientes en el uso de recursos y la flexibilidad para trabajar en casa, por lo cual, para seguir operando con relativa normalidad en algunos procesos será fundamental que la empresa este prepara para afrontar nuevos retos contando con herramientas para el trabajo colaborativo y a distancia. Se sugiere utilizar alguna solución comercial como las de las marcas Synology o QNAP para apoyar en esta estrategia que permitirá mejorar la comunicación del equipo de trabajo, disminuir tiempos de respuesta e incluso brindar como parte de la forma de trabajo de la empresa el poder facilitar el trabajo a distancia por cuestiones personales, de alguna emergencia sanitaria como la actual y disminución de tiempos de traslado de parte de los colaboradores.

Como trabajo a un futuro cercano se deberá continuar con la implementación del *Balanced Scorecard* en la empresa a fin de que él mismo colabore para ser un factor que permita dar seguimiento con apoyo de esta valiosa herramienta a las estrategias, objetivos e iniciativas que se requieran para el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

6. Referencias

- Acero, L. C. P. (2010). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Achanga, P., Shehab, E., Roy, R., & Nelder, G. (2006). Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of manufacturing technology management*, 17(4), 460-471. <https://doi.org/10.1108/17410380610662889>
- Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2006). Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach. *European journal of operational research*, 173(1), 211-225. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.12.005>
- Agenda de innovación de Hidalgo (2014). Agenda de innovación de Hidalgo. CONACYT. <http://www.agendasinnovacion.org/?p=1350>
- Anagnostopoulos, K. (2010). Strategic plan in a Greek manufacturing company: A Balanced Scorecard and Strategy Map implementation. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 12-18. <https://pdfs.semanticscholar.org/3d7c/29e05abba5886b2bff0844cf5f695714288c.pdf>
- Bendell, T. (2006). A review and comparison of Six Sigma and the Lean organizations. *The TQM Magazine*, 18(3), 255-262. <https://doi.org/10.1108/09544780610659989>
- Corral, R. (2017). *KPIs útiles. Diseña indicadores operativos que realmente sirvan para mejorar*. LeexOnline 1-129. <https://leexOnline.com>
- Diario Oficial de la Federación (2009). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Ciudad de México, México: *Secretaría de Economía*. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64-80.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000100004&script=sci_abstract&tlng=en

Emprende, A., & Andaluza, F. P. (2015). Cadena de valor. *Cadena Valor*

McKinsey. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>

Fernández Daza, E., & Ramón-Dangla, R. (2013). Revelación de la información financiera y no financiera: Informes Integrados. *Revista contable*, (10), 78-86

<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/42002>

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos del IESE*,

81. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/balanced-scorecard-iese-completo1.pdf>

Demuner Flores, M. del R. (2021). Uso de redes sociales en microempresas ante efectos COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 5454, 97–118.

<https://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e660>

Frery, F (2006). The fundamental dimensions of strategy. *MIT Sloan Management*

Review. 48(1), 71-75. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-dimensions-of-strategy/>

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of*

International Social Research. 10(51). <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>

Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized

- enterprises. *Decision Support Systems*, 26(2), 125-135.
[https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00024-X)
- Inda, A. D., del Real, G. M., & Martínez, J. A. (2020). Análisis de costos empresariales a través de la cadena de valor. *Brazilian Journal of Business*, 2(2), 875-892.
<https://doi.org/10.34140/bjbv2n2-005>
- INEGI (2013). Estadísticas sobre disponibilidad y uso de tecnologías de la información y comunicaciones en los hogares, 2012. *México: INEGI*.
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/especiales/endutih/endutih2012.pdf
- INEGI (2019). Encuesta Nacional Sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares. *Comunicado de prensa núm. 103/20, 17 de febrero de 2020*.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ENDUTIH_2019.pdf
- Ireland, D. R., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2003). Strategic management: Competitiveness and globalization. *Thomson South-Western*.
- Jiménez, B. J. (2005). El clúster de la electrónica de la región metropolitana de Guadalajara: Un análisis comparativo. *Carta Económica Regional*, (91).
<http://www.cartaeconomicaregional.cucea.udg.mx/index.php/CER/article/view/5638>
- Joyas, J. C. A. (2006). Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter. *Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia*.

- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25). <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992): "The balanced scorecard – Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Lehmacher, W., Betti, F., Beecher, P., Grotemeier, C., & Lorenzen, M. (2017). Impact of the fourth industrial revolution on supply chains. In *by World Economic Forum. Cologny/Geneva, Switzerland.*
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Impact_of_the_Fourth_Industrial_Revolution_on_Supply_Chains_.pdf
- Levitt, T. (2004). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 138-149.
<https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>
- López-Torres, G. C., Guzmán, G. M., Castro, S. Y. P., & Ramírez, R. G. (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Contaduría y Administración*, 61(3), 568-581. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.05.016>
- Martins, D., Fonseca, L., Ávila, P., & Bastos, J. (2021). Lean practices adoption in the Portuguese industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 345-359. <https://doi.org/10.3926/jiem.3291>

- México ¿Cómo vamos? (2020). Índice de vulnerabilidad económica y del sistema de salud frente al COVID-19. <https://mexicocomovamos.mx/new/md-multimedia/1589481402-233.pdf>
- Montoya, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista científica "Visión de Futuro"*, 15(2).
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Morillas, A. (2007). Muestreo en poblaciones finitas. *Obtenido de Muestreo en Poblaciones Finitas, 2007.*
- Negrão, L. L. L., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Latan, H., Godinho Filho, M., Chiappetta Jabbour, C. J., & Ganga, G. M. D. (2020). Lean manufacturing and business performance: testing the S-curve theory. *Production Planning & Control*, 31(10), 771-785. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1683775>
- Neutral Networks (2018). El internet en México y el mercado WISP.
<https://www.neutralnetworks.mx/files/wisps.pdf>
- Nicholson, W. (1997). *Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones* (6a ed.). McGraw-Hill
- Nieto, M. J., & Santamaria, L. (2010). Technological collaboration: Bridging the innovation gap between small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 44–69. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00286.x>
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.

- Oon, F. Y., Aziati, A. H. N., & Abu, A. S. E. (2021). Business excellence, leadership and lean: a systematic literature review. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 332-345. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3178.2021>
- Páramo, D. (2004). *Marketing, su esencia conceptual*. Ediciones Uninorte.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. <https://psycnet.apa.org/record/1989-10632-001>
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's SWOT in strategic analysis. *Strategic Change*, 101-109. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6)
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, M. E. (2008b). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Porter, M.E (2008a). On competition. *Updated and Expanded Ed. Boston: Harvard Business School Publishing*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34977>
- Puentes Cepeda, H. J., & Salcedo Sierra, H. D. (2010). Aplicación del modelo de gestión Balanced Scorecard en el multiplex américas de Cine Colombia SA. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/9191>
- Quesado, P. R., Guzman, B., & Rodrigues, L. (2017). Las relaciones de causa y efecto y el diseño de mapas estratégicos: Un estudio empírico en organizaciones

públicas y privadas portuguesas. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 3(5).

<http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA/article/view/222>

Roy, S., Kumar, K., & Satpathy, B. (2021). Strategic planning of optimising productivity: a'5S under lean quality'approach. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 32(1), 53-71. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2021.111994>

Rumelt, R. (2012). *Buena estrategia, mala estrategia*. Person, México.

Sá, J. C., Vaz, S., Carvalho, O., Lima, V., Morgado, L., Fonseca, L., ... & Santos, G. (2020). A model of integration ISO 9001 with Lean six sigma and main benefits achieved. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-25.

<https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1829969>

Savkín, A. (2019). Proceso de Planificación Estratégica: Misión, Prioridades, Objetivos, KPIs, Iniciativas. *BSC Designer*. <https://bscdesigner.com/es/proceso-planificacion-estrategica.htm>.

Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2014). PEST analysis.

<https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/21816/1/sammut-bonnici%20pest.pdf>

Samuel, R., Rajesh, M., Rajanna, S., & Franklin, E. (2021). Implementation of lean manufacturing with the notion of quality improvement in electronics repair industry. *Materials Today: Proceedings*, 47, 2253-2257.

<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.04.200>

Secretaria de Comunicaciones y Transportes, (17 de Febrero de 2020). Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sct/articulos/cuantos-usuarios-de-internet-somos-en-mexico>

Snee, R. D. (2010). Lean Six Sigma—getting better all the time. *International Journal of Lean Six Sigma*. 1(1), 9-29. <https://doi.org/10.1108/20401461011033130>

Thompson, A., & Strickland, A. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos. *McGraw-Hill*, P. 84

Tuñez, M., & Sanjuán Pérez, A. (2007). Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. *Netbiblo*. <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/11904>

White, M., & Bruton, G. (2011). *Management of technology and innovation: An overview* (2nd ed.). Cengage Learning.