



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

La competitividad en las Pyme y la planeación estratégica

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:

César Correa Peñaloza

Tutor:

Dr. Luis A. Valdés Hernández
Facultad de Contaduría y Administración

México, Ciudad de México, febrero de 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, 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 donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

A mis padres, hermanas y amigos por ser aquellas personas que me alegran la vida

Agradecimiento

A mis padres: Luz María y José Manuel por el apoyo incondicional y su amor inmenso

A mis hermanas: Lina Laura, Ana Lilia y Luz Belem por compartir unidos esas alegrías con su singular manera de ser

A mis amigos: Omar, Iván y José Luis por ser esos compañeros inigualables de vida

A mi tutor y sinodal Dr. Luis Alfredo Valdés por su enseñanza, guía y confianza en la realización de este trabajo

A mis sinodales por su tiempo y consejos:

M.A. María Angélica Raya Sánchez

M.A. Rita Aurora Fabregat Tinajero

M.A. Rafael Rodríguez Castelán

Dr. Adrián Méndez Salvatorio

A las empresas Grupo2001 y BitNueve: Dirigidas por Leobardo Hernández y Alberto Avalos por su cooperación, disposición y atención para complementar este trabajo

A mi alma mater la *Universidad Nacional Autónoma de México* por brindarme el conocimiento y la experiencia de estudiar un posgrado

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	V
1. PROBLEMÁTICA	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Objetivos.....	4
1.3 Hipótesis de trabajo.....	4
1.4 Método de investigación	4
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Planeación estratégica y competitividad	7
2.1.1 Conceptos, estrategia y sus ventajas competitivas.....	7
2.1.1.1 <i>La competitividad.....</i>	7
2.1.1.2 <i>La estrategia.....</i>	9
2.1.1.3 <i>Ventajas competitivas de la estrategia</i>	11
2.1.1.4 <i>Estrategia y evolución en el tiempo</i>	13
2.1.1.5 <i>Importancia de formular, ejecutar y controlar la estrategia</i>	15
2.1.2 Evolución histórica del pensamiento estratégico	17
2.1.3 Modelos populares en la planeación estratégica	20
2.1.3.1 <i>La estructura de la industria y el posicionamiento competitivo</i>	21
2.1.3.2 <i>Modelo basado en los recursos.....</i>	23
2.1.3.3. <i>El modelo Delta</i>	25
2.1.3.4 <i>Océano Azul.....</i>	27
2.1.4 Planeación estratégica con enfoque sistémico	29
2.1.4.1 Modelo organizacional de los tres vectores.....	30
2.1.4.2 Planeación estratégica y sus estadios en el tiempo	33
2.2 La Pyme y la planeación estratégica.....	37
2.2.1 La competitividad y la estrategia en las Pyme	37
2.2.2 La Pyme como un sistema.....	42
2.2.3 Panorama general de la Pyme en México	47
2.2.3.1 Datos estadísticos	47
2.2.3.2 Condiciones externas de la Pyme en México	54
3. PROPUESTA Y DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS	63
3.1 Planeación por las condiciones del presente.....	65
3.2 Planeación por las condiciones del pasado	73

3.3 Planeación por las condiciones del futuro	74
3.4 Análisis estructural del sistema estratégico integral	76
3.5 Planes estratégicos	81
OBSERVACIONES FINALES.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Modelos organizacionales más populares	2
Tabla 2-1: Clasificación del estilo de planeación con orientación temporal	34
Tabla 2-2: Clasificación de la Pyme en México	47
Tabla 2-3: Situación de la Pyme en México	48
Tabla 2-4: Longevidad y tamaño de las empresas en México	49
Tabla 2-5: Supervivencia en las Pyme por año de operación en México	49
Tabla 3.1: Análisis de los aspectos internos	67
Tabla 3.2: Análisis de los aspectos externos	69
Tabla 3.3: Líneas genéricas de acción de las condiciones actuales	71
Tabla 3.4: Líneas genéricas de acción de las condiciones históricas	73
Tabla 3.5: Líneas genéricas de acción de las condiciones futuro deseado	75
Tabla 3.6: Sistema estratégico integral	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1: Las cinco fuerzas de Porter	22
Figura 2-2: La cadena de valor	23
Figura 2-3: Modelo basado en los recursos	24
Figura 2-4: El Modelo Delta	26
Figura 2-5: Las cuatro acciones de Océano Azul	28
Figura 2-6: Vectores del sistema organizacional	31
Figura 2-7: Sistema organización integrado y su entorno	32
Figura 2-8: Esquema conceptual del análisis estructural para determinar las estrategias clave	36
Figura 2-9: La Pyme como un sistema	46
Figura 2-10: La estrategia para llevar un negocio adelante en México	51

Figura 2-11: Entidades federativas con mayor establecimiento y personal	
Ocupado	52
Figura 2-12: Entidades federativas con mayor producción bruta	52
Figura 2-13: Empresas por sectores en México	53
Figura 3-1: Gráfica de las relaciones entre las estrategias y la empresa	
BitNueve	78
Figura 3-2: Gráfica de las relaciones entre las estrategias y la empresa	
Grupo2001	79

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica ha cumplido un factor importante en el desarrollo de acciones formales para mejorar la competitividad organizacional en las empresas, se ha desarrollado una difusión de trabajos de autores especializados que subrayan la importancia e interés en esta disciplina.

Las empresas están lidiando con un entorno que cambia constantemente, llevando a que las organizaciones se profundicen en sus actividades, a generar cambio organizacionales, proyectar a largo plazo, a disponer de un modelo o plan formal que permita a la empresa ajustarse al medio cambiante y así, puedan alinearse a los objetivos establecidos para que permanezcan en el tiempo y mantenerse o posicionarse competitivamente en el mercado.

Esta orientación de las empresas no sólo debe considerar los factores externos sino que debe asumirse como un sistema que incluya a las actividades y miembros de la organización. De esta manera, han surgido diferentes modelos teóricos que hacen referencia a cubrir esta necesidad, de poder crear estrategias que les permitan atender sus demandas específicas, definir los caminos a seguir y reforzar la competitividad ante las exigencias que las organizaciones enfrentan; Sin embargo, los modelos más populares de estrategia empresarial han sido desarrollados para grandes empresas dejando a un lado las medianas y pequeñas empresas (Pyme) en donde sus condiciones no ostentan a las mismas que las grandes empresas. Estos modelos no están tropicalizados para ser ejecutadas en las realidades propias de las Pyme.

Es por ello que resulta importante la aplicación de un modelo organizacional estratégico que se adapte a las Pyme, que sirva como herramienta en la gestión de esas empresas y éstas puedan identificar las estrategias a tomar para su mejor administración y competitividad. Es así como se hace un estudio de las Pyme en México que permita la observación y análisis de la situación en la que se

encuentran, las dificultades a las que se enfrentan; identificar las relaciones con las que interactúan y generar una propuesta de líneas de acción.

Para la estructuración de esta investigación se partió de un estudio informacional que conforma el marco teórico donde se aborda el tema de competitividad, planeación estratégica, la Pyme y su planeación estratégica, así como la situación actual de las Pyme en México. Esto para dar pauta a la propuesta y desarrollo de planes estratégicos; y las conclusiones. Teniendo la siguiente estructura de la tesis.

El capítulo primero se describe la problemática en la que se encuentra la Pyme frente a la competitividad y la planeación estratégica, así mismo, se plantean los objetivos, la hipótesis y el diseño de la investigación que se llevará a cabo en este presente trabajo.

En el segundo capítulo ofrece un panorama general de la planeación estratégica y su competitividad, definiendo sus conceptos, las ventajas competitivas de la estrategia, su evolución en el tiempo; y la importancia de formular, ejecutar y controlar la estrategia. De igual forma, se da una reseña de la evolución histórica del pensamiento estratégico y los modelos más populares que se han ido utilizando a lo largo del tiempo. Además, se presenta la planeación estratégica con un enfoque sistémico con el cual se dará seguimiento en la investigación, a partir de explicar el modelo de los tres vectores y la planeación en sus estadios en el tiempo.

En adición, se complementa describiendo la relación que tiene la Pyme con la competitividad y la estrategia; y se presenta la Pyme como un sistema con el cual nos permite analizarla de mejor forma. Posteriormente, se estudia la Pyme en México mostrando el panorama general por medio de datos estadísticos y sus condiciones externas en el país; así mismo, se expresa como se encuentra el

comportamiento de la industria de las tecnologías de información y comunicación donde pertenecen las empresas estudiadas.

El tercer capítulo, se presenta el desarrollo de la metodología aplicada a partir de la planeación por las condiciones en el presente, pasado y futuro; continuando con un análisis estructural del sistema estratégico integral, para que finalmente se describa como resultado la propuesta de los planes estratégicos de las dos empresas analizadas.

Finalmente, derivado de los capítulos anteriores se presentan las conclusiones, anexos pertinentes del análisis detallado y las referencias bibliográficas de esta investigación.

1. PROBLEMÁTICA

1.1 Planteamiento del problema

El conocimiento es considerado como el único recurso económico significativo con que una empresa tiene, de ahí que se realizan esfuerzos por tratar de acotarlo, adquirirlo, representarlo, retenerlo, es decir, administrarlo. Este conocimiento están en lo que la empresa sabe sobre su producto, clientes, competencias, procesos, etc., y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer una empresa competitiva (Zorrilla, 2000).

De ahí la necesidad de las empresas para establecer las estrategias que les permitan atender con claridad las oportunidades a seguir para destacarse de otras y participar con la preparación requerida en el mercado en que se desarrollan. Aumentar la competitividad empleando herramientas que les garantice un mejor desempeño ante las exigencias del entorno externo cambiante y turbulento es primordial.

En las grandes empresas la planificación estratégica se realiza de manera cotidiana, por periodos largos de tiempo, con esquemas complejos y extensos que dificultará o facilitará la ejecución. Sin embargo, para una pequeña o mediana empresa, planificar un periodo largo de tiempo no es adecuado ya que no posee las mismas condiciones para hacerlo, además que los modelos estratégicos empresariales comunes han sido diseñados para empresas grandes y no hay modelos -bien establecidos- que se adopten acorde a las condiciones propias de las Pyme (Tabla 1-1).

Han surgido modelos con aplicaciones diferentes de estudio para la empresa sin que haya uno que sea de forma integral y considere como un todo los elementos en su análisis en una Pyme. Además éstos modelos como el de Porter, Prahalad, Hax y Chan, surgieron para resolver las necesidades de las grandes empresas que aparecieron en su momento con el fin de volverlas más competitivas y cubrir la demanda del mercado.

Tabla 1-1: Modelos organizacionales más populares

MODELO	AUTOR	CARACTERÍSTICA	APLICACIÓN / OBSERVACIONES
Estructura de la industria	Michael Porter, 1982	Cinco fuerzas que moldean la estructura de la industria, que determinan la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector	Importancia de la innovación, renovar procesos y métodos de producción. Modelo de análisis genérico del entorno externo.
Basado en los recursos	Prahalad y Hamel, 1984	Basado en los factores de las capacidades y recursos	Crear valor adicional para los clientes. Análisis interno. Identificar los recursos provee una visión parcial y distorsionada.
Delta	Arnoldo C. Hax, 2001	Integra el modelo de Porter y la visión de la empresa basado en recursos	Diseña, formula y pone en acción estrategias basado en el cliente. Análisis interno-externo.
Estrategias Océano Azul	W. Chan Kim, 2005	Ampliación del mercado a partir de la innovación con la no competencia.	Explorar nuevos espacios para el consumo, conocer más allá de la demanda. Promueve la innovación.

Fuente: Elaboración del autor con información de Aguilar (2007). Los modelos más populares de la estrategia empresarial. *IPIICSA, XV(VI), 2-6*

El acto de planificar estratégicamente en una Pyme debe observarse acorde a sus propias condiciones ya que su comportamiento es diferente y particular, de esta manera, deben ajustarse a la realidad de esas empresas, ya que suponer ejecutar

una planeación estratégica en las Pymes en los mismo términos que lo hace una trasnacional sería una situación errónea (Socorro, 2014).

Dirigir una Pyme implica un reto que algunos ignoran, ya que dependerá de la situación actual en la que se encuentre lo que determinará la facilidad o dificultad de su gestión. Muchas empresas enfrentan un conflicto que les impacta de manera directa, generalmente los puestos directivos se encuentran ocupados por personas que no han tenido experiencia administrativa ni gerencial que permita a la empresa ser más competitivas.

Un plan estratégico debe ser coherente con sus programas y proyectos para continuar con su crecimiento y aplicar sus recursos existentes de la mejor forma y es fundamental para la creación de la ventaja competitiva para las diferentes organizaciones.

Por tanto, la planeación estratégica se debe implantar en cada organización acorde a las necesidades y características propias de cada una, considerando la importancia en identificar dónde estamos, ante qué nos enfrentamos, cuál es el entorno en el que se va a desenvolver la empresa, con qué recursos se cuenta, y cuáles son los asuntos prioritarios a los que se debe dirigir los recursos (Oviedo, 2009).

El trabajo está enfocado en presentar una metodología formal e integral que le permita a las Pyme plantear una planeación estratégica para su mejor competitividad.

1.2 Objetivos

Objetivo General:

Identificar la situación actual de la planeación estratégica para la competitividad respecto a las Pymes en México en el sector de las Tecnologías de Información y Comunicación a partir de dos casos de estudio.

Objetivos específicos:

- Establecer el enfoque organizacional de los tres vectores para identificar y establecer las relaciones propias de la organización.
- Desarrollar una representación de la Pyme como un sistema con el fin de identificar sus partes como está constituida.
- Comprender las condiciones actuales externas a que se enfrentan las Pyme en México.
- Plantear un método sencillo y comprensible para la planeación estratégica en las Pyme.

1.3 Hipótesis de trabajo

Al aplicar un método sencillo, comprensible e integral para la planeación estratégica en las Pyme se tendrá la información necesaria y suficiente que les permitirá mantenerse y ser más competitivas en el mercado.

1.4 Método de investigación

Para el Marco Teórico se realizó un análisis basado en los temas de planeación estratégica y la competitividad; los modelos populares de planeación estratégica, el modelo con enfoque sistémico de los tres vectores y la Pyme en México.

El tipo de la investigación es *observacional* ya que no se manipulan deliberadamente variables para analizar las consecuencias, sino que se describe por medio de un proceso de observación por un instrumento de medición de entrevistas y cuestionarios con la alta dirección y el personal en general, además es *transversal* el estudio porque se recolecta los datos en un momento para describir, analizar e interrelacionar la información que conformará el modelo organizacional de los tres vectores e identificar las características principales que definen a la organización de manera interna y externa. El estudio será *descriptivo* ya que se contará con una sola población de dos empresas tomadas como casos de estudio para describir el comportamiento de cada una de ellas respecto el análisis correspondiente.

El método en cómo se organizará el proceso de investigación será *analítico-sintético* porque se partirá el análisis en la descomposición de las partes de las empresas para estudiarlas de forma individual para posteriormente de forma integral determinar las conclusiones finales a las que se encontraron.

Para contar con un panorama amplio del comportamiento de la empresa se laborara un enfoque desde las tres estadios temporales, pronóstico en el pasado, diagnóstico en el presente y prospectiva para el futuro.

Se estudiará dicha información a través de un análisis FODA (por sus siglas fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas) con el fin de determinar las interrelaciones de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta las empresas y así establecer las estrategias más adecuadas para hacer frente a los problemas que tiene la organización.

Se llevará a cabo un levantamiento histórico y un análisis matemático del desempeño de la empresa a lo largo de su existencia por diversos indicadores en el pasado. Así como una prospectiva al determinar los futuros posibles que la empresa pueda alcanzar.

Con la información obtenida, se conforma el sistema estratégico donde se analiza cada estrategia que será factible para su implementación en la empresa a partir del análisis estructural. Es así como se diseña un plan estratégico integral o estrategias claves motrices que se llevarán a cabo de manera preferencial en la organización.

Las empresas seleccionadas como casos de estudio son la consultora BitNueve que proporciona servicios de consultoría y capacitación en las Tecnologías de información y comunicación. La segunda, es la empresa Grupo2001 que ofrece servicios de consultoría y soluciones de sistemas empresariales, insumos de cómputo y papelería. Las dos empresas están situadas en la ciudad de México. El análisis que se realizará será profundo en cada una de ellas para poder encontrar las estrategias motrices que mejor se adapten a ellas, e identificar las líneas de acción genéricas en su conjunto.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Planeación estratégica y competitividad

2.1.1 Conceptos, estrategia y sus ventajas competitivas

2.1.1.1 *La competitividad*

La competitividad es un concepto complejo que se es estudiado de diversas formas y disciplinas, debido a que su utilidad radica en fomentar vías para que las empresas contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar.

Concerniente a la competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa es la capacidad para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia. De esta forma, se es competitivo si se está en condiciones de competir con otro. La posición relativa frente al agente rival se constituye como una de las variables determinantes del éxito o fracaso competitivo de la unidad analizada. Así su referencia a la capacidad de acción deliberada del agente, presupone que éste es capaz de alterar los mercados a través de su conducta o sus resultados. La competitividad implica necesariamente la existencia de un agente que elige, define estrategias y trata de controlar las variables que afectan a su capacidad para competir (Rubio y Aragón, 2006).

Krugman (1994) señala que los que compiten son las empresas y no las naciones, que a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que surjan en este. La competitividad empresarial viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial. Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad, utilizando la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño.

Solleiro y Castañón (2005) expresan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basado

en nuevas estrategias empresariales en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores, así como en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

La competitividad de las empresas se puede ver desde el enfoque que depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).

Además, estudios empíricos como la Cepal (2001) citado en Saavedra (2012) señalan que rara vez se ha generado un crecimiento sostenido basado puramente en factores heredados sino que se ha generado más bien por la vinculación de factores y actividades tales como, las estrategias empresariales y la estructura del rival, la existencia o inexistencia de industrias de apoyo, las condiciones de los factores mismos, como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada y las condiciones de la demanda.

Es así como las organizaciones se están enfrentando a cambios importantes originados por las condiciones tanto internas como externas, como la competencia más aguda, la sofisticación de la tecnología, los cambios económicos y la globalización de la economía. En este sentido la competitividad se ha convertido en una exigencia para sobrevivir en el tiempo y un requisito para obtener buenos resultados. Los estudios respecto de la competitividad se han enfocado desde dos perspectivas. Estrada, García y Sánchez (2009) indican que una de ellas considera que las organizaciones son sistemas abiertos que se ven influidos por factores externos sobre los que la empresa tiene poco o ningún control. Desde

este punto de vista, el ambiente externo determinará el éxito o fracaso de las empresas. Desde otra perspectiva, la competitividad está determinada por los factores internos de la empresa, donde el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que esta posee y que la hacen diferente de los demás competidores del sector.

2.1.1.2 La estrategia

Los administradores de diverso tipos de organizaciones, sin importar el tamaño, el tipo de empresa, desde el más pequeño negocio hasta la multinacional más importante del mundo, enfrentan los mismos cuestionamientos en cómo crecer, ser competitivo y sean aceptados en el mercado.

La organización es impulsada a evaluar las condiciones internas y externas de la misma, el desempeño financiero, la situación de la industria, recursos y capacidades de la empresa, las fortalezas y debilidades competitivas, además de todos esos cambios adicionales que pudiesen afectar a la empresa, deben ser consideradas para determinar la situación actual. Al mismo tiempo, la organización debe tener una visión hacia donde desea ir, disponer de una dirección futura, que nuevas necesidades los consumidores tendrán para buscar la manera de satisfacer, así como las nuevas capacidades a desarrollar para mejorar su producto. Es así, como los administradores están obligados a cuestionar, formular y ejecutar las estrategias para poder llevar a la organización en la dirección deseada.

Encontrar la respuesta de cómo llegar a la dirección deseada, es la parte fundamental para determinar las estrategias del negocio de una compañía. Así, una estrategia de una organización es el plan de acción que siguen los administradores para competir y obtener utilidades, por medio de diversos caminos integrados para mejorar el desempeño y hacer crecer el negocio. Los diversos caminos estratégicos a tomar rara vez son sencillos, y a menudo

requieren cambios difíciles, pero no es un pretexto para no continuar tomando decisiones en el tiempo (Thompson, Peteraf, Gamble, y Struckland, 2012).

En la mayoría de las industrias hay diversas maneras de superar a la competencia e impulsar el desempeño de la compañía, lo que permite diseñar distintas líneas de acción. La estrategia implica en observar en como competir de manera diferente, hacer lo que los competidores no hacen, o mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita de un factor distinto que atraiga a los consumidores y pueda crear una ventaja competitiva.

Una estrategia ofrece mejores perspectivas basadas en acciones, planteamientos comerciales y medidas competitivas diseñadas para atraer a los compradores en formas que puedan distinguirse entre los demás competidores, en esencia, se refiere a competir en forma distinta. La estrategia de una organización proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que Debe Hacer, sino de lo que No Debe Hacer. Empezar acciones estratégicas erróneas generará distracción y desperdicio de recursos; en el peor de los casos, provocara consecuencias indeseables de largo plazo que pongan en riesgo la supervivencia misma de la empresa (Porter, 1996).

Es así que para plantear las estrategias necesarias en la organización se realiza por medio de la planeación, donde consiste en elegir y fijar un objetivo, en elaborar un proyecto y precisar los pasos a seguir para llevarlo a cabo, disminuir los riesgos que pudiesen surgir, es saber cómo prevenir y minimizar las amenazas, es prepararse de manera continua para la obtención de buenos resultados. Con la planeación debe buscarse asegurar la permanencia de la empresa en razón de que se formalizan planes, programas y procedimientos para que operen de manera congruente frente a las eventualidades que se presentan en el andar cotidiano de las organizaciones.

Reyes y Córdova (2014) plantean que la estrategia es una línea de acciones concebidas sistemáticamente en el tiempo, las cuales deben llevarse a cabo para

lograr un determinado fin en donde involucra a toda la organización y que consiste en seleccionar de entre varias alternativas la que convenga en mayor grado, considerando todos aquellos factores internos y externos que la rodean y, partiendo de esa elección tomar decisiones buscando siempre una mejor posición futura en relación con la situación actual.

Una buena estrategia debe ser capaz de alcanzar el objetivo deseado, de realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia, debe ser factible y apropiada, debe ser dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes. Una buena estrategia debe ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva.

Para Chiavenato (2011) la planeación estratégica es un proceso en la organización que se encarga de trazar las directrices para definir los planes de acción que generaran sus ventajas competitivas y sustentabilidad a lo largo del tiempo. La planeación estratégica es elaborar, desarrollar y poner en marcha los distintos planes por parte de las empresas u organizaciones con la intención de alcanzar los objetivos y metas perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

2.1.1.3 Ventajas competitivas de la estrategia

Para mejorar la posición competitiva respecto a los demás competidores dependerá de las acciones y movimientos en el mercado realice la organización. Una estrategia creativa, innovadora y distinta que aleje a la organización de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el factor más confiable para obtener ganancias arriba del promedio y por consiguiente, ser más rentable.

La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con eficiencia, a un menor costo (Thompson et al., 2012). Así cuando se satisface con mayor eficacia dichas necesidades de los consumidores se puede elevar el precio del producto o bien, generar mayores

utilidades cuando se satisface las necesidades con costos eficientes y alcanzar mayores volúmenes de venta.

Sin embargo, mantener una ventaja competitiva es el reto para el futuro de la empresa y la futura rentabilidad. Es así, como una ventaja competitiva sustentable o duradera, son elementos de la estrategia que debe considerar y ofrecer a los compradores que sigan prefiriendo y eligiendo el producto sobre los de sus competidores.

Asimismo, Jackson (2012) afirma que la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es la capacidad de aprender y adaptarse de forma más rápida que la competencia. La dirección tendrá la responsabilidad de la estrategia de la empresa para ayudar a mejorar a largo plazo esta dimensión crítica.

Por este motivo, Thompson et al. (2012) señalan que hay diversos tipos de acciones y enfoques que suelen caracterizar a las estrategias de una compañía, industria o giro de negocios particular para que sea más competitiva (p. 6):

- Acciones para obtener ventas y participación de mercado con mejores características de desempeño, diseños más atractivos, mejor calidad o servicio al cliente, mayor variedad u otras acciones semejantes.
- Acciones para obtener ventas y participación de mercado con precios muy bajos basados en costos aún más bajos.
- Acciones para ingresar a nuevos mercados geográficos o de productos, o para salir de mercados existentes.
- Acciones para fortalecer la posición negociadora de la empresa con sus proveedores, distribuidores y otros.
- Acciones para escalar, construir o adquirir recursos y capacidades importantes en la competencia.

- Acciones y planteamientos aplicados en la administración de la Investigación y Desarrollo, producción, finanzas y otras actividades básicas.
- Acciones para aprovechar las oportunidades de mercado emergentes y defenderse contra las amenazas externas para las perspectivas comerciales de la empresa.
- Acciones para fortalecer la posición en el mercado a adquirir otras compañías o fusionarse con ellas.
- Acciones para fortalecer la competitividad o medio de alianzas estratégicas y sociedades colaboradoras.

Por último, la supervivencia y el desarrollo de una organización dependen fundamentalmente de que tanto mantenga y se adapten las estrategias para que le permitan en general, producir, distribuir y vender de mejor forma que sus competidores, logrando así una ventaja competitiva.

2.1.1.4 Estrategia y evolución en el tiempo

Una estrategia que ofrece una ventaja competitiva sustentable es una superioridad sobre sus competidores. No obstante, la organización debe estar dispuesta a ir modificando, ajustando la estrategia acorde a los cambios en las condiciones externas, tales como: Las condiciones del mercado, los nuevos movimientos de los competidores, las modificaciones en los avances de la tecnología, las nuevas necesidades de los clientes, surgimiento de nuevas oportunidades e ideas para mejorar la estrategia.

Eisenhardt (1998) señala que estos cambios externos acorde al tipo de industria, sector o giro de la empresa serán a un ritmo lento o rápido, que condicionaran a la estrategia. Si es lenta la estrategia permitirá a la empresa ajustar las líneas de

acción de forma estable durante periodos largos de tiempo; pero si las condiciones exteriores cambian bruscamente y con frecuencia, el ciclo de vida de una estrategia en particular es breve. Por esta situación, cada organización debe ir adaptando sus estrategias constantemente ante un entorno cambiante, realizarlas a tiempo y acorde al ritmo de estos cambios del entorno.

Adaptarse a condiciones novedosas y no dejar de apreciar lo que aún funciona bien para conservarlo y lo que se necesite mejorar es una parte normal en el proceso de diseñar las estrategias, es así como se mantienen estrategias que van evolucionando conforme en el tiempo.

La estrategia de una empresa se modela en parte con análisis y decisiones de la directiva, y en parte por la necesidad de adaptarse y aprender sobre la marcha. Esto implica, que es una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la empresa y asegurar la ventaja competitiva, así como reacciones de adaptación necesarias ante los sucesos inesperados del mercado.

Los directivos establecen estrategias ideadas y ejecutadas conforme a lo planeado, pero deben estar dispuestos a complementar o modificar todos sus elementos proactivos de las estrategias con reacciones que ajusten ante los sucesos inesperados, a fin de que una parte de la estrategia aplicada por la organización siempre se elabora sobre la marcha, como una respuesta al comportamiento de empresas rivales, cambios inesperados de los clientes, cambios tecnológicos, oportunidades de mercado, climas políticos, económicos, sociales y otros acontecimientos del entorno que no se pueden controlar. Ante este tipo de situaciones, la empresa realiza ajustes estratégicos no planeados, reactivos y adaptativos que surgen nuevos elementos que emergen conforme lo exigen los cambios en las condiciones.

De este modo, la empresa realiza una estrategia total que tiende hacer una combinación de elementos proactivos y reactivos. Esta estrategia que será ya ejecutada, se aprecia con el paso del tiempo en el patrón de acciones, lo cual es un indicador mucho mejor que cualquiera de sus planes estratégicos escritos.

2.1.1.5 Importancia de formular, ejecutar y controlar la estrategia

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas fundamentales de alta prioridad en una empresa. Thompson et al. (2012) expresan que “una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su planeación para comprender a sus clientes y así mejorar su desempeño financiero” (p.15).

La empresa que logra tener grandes logros, generalmente son el resultado de una planeación estratégica hábil, creativa y proactiva. De forma contraria, las compañías no logran mantenerse en el mercado y ser competitivas con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar. Sólo pocas empresas pueden disponer de estrategias demoledoras gracias a la suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento justo y con el producto adecuado. Así, no cabe duda que la estrategia en una organización es importante y fundamental.

“Una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración” (Thompson et al., 2012, p.15). Los directivos deben de considerar criterios de una buena colaboración y una buena ejecución de la estrategia con el fin de poder determinar si una empresa está bien administrada, es decir, entre mejor este planeada la estrategia más será su buena ejecución, será más probable que la empresa sea un actor principal en el mercado, de lo contrario, una empresa carente de una dirección clara, una estrategia errónea, ya sea que no la ejecute eficientemente, es probable que sus resultados financieros sufran, el negocio esté en riesgo en el largo plazo, no sea competitivo y pierda aceptación en el mercado.

Una vez que la estrategia es ejecutada se continua con la evaluación del desempeño frente a la planeación estratégica, donde la empresa trata de asegurar que las actividades se realicen de forma más adecuada, para ello, es necesario que existan mecanismos de control que faciliten las líneas de acción que sean coherentes acorde a lo planeado. Este control estratégico, Durán (1999) menciona

que se centra en observar si la estrategia se está implementando como se planificó, y los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Los criterios considerados para responder a estas cuestiones derivan de la estrategia, y del desarrollo de las estrategias que se espera lograr. Si se observan desviaciones entonces se realiza un proceso de retroalimentación, este concepto supone un cambio en la estrategia que es considerado como un elemento básico que se requiere ser objeto de análisis por parte de la organización.

Precisamente, es así como se logra un proceso iterativo de mejora continua en la empresa, donde los procesos de mejora deben ser iterativos por una retroalimentación de datos comparativos entre el producto real y deseado, lo cual propicia una mejora continua. Valdés (1999) indica que cuando la comparación comienza con la definición de aquellos subsistemas en la organización donde son responsables directos de las características en los productos, que hacen que estos sean satisfactorios en las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello, se recurren a indicadores para cada procedimiento significativo, con el fin de establecer criterios representativos para su control y mejora.

Contreras (2013) añade que la formulación de una estrategia viable implica plenamente el conocimiento de la actividad de la empresa, quien a partir de ahí, se realizará el análisis correspondiente para el logro de los objetivos estimados. En adición, se requiere tener muy claro hacia donde se quiere ir, donde se quiere llegar y con qué recursos se cuentan para alcanzar dichos resultados, dándole una sustentabilidad al negocio. En igual forma, el compromiso organizacional y de cada uno de los actores involucrados en el proceso para su eficiente ejecución y control en todos los niveles y espacios de la empresa es vital.

2.1.2 Evolución histórica del pensamiento estratégico

El concepto de estrategia ha evolucionado en el tiempo con muchos usos y aplicaciones, desde el uso militar, el cual tuvo su origen, pasando por lo político, económico, religioso, cultural, social y administrativo, en cada área en el que se haya ubicado hace una referencia por la forma como se ha ido utilizando.

El origen de la estratégica es muy antiguo, se remonta desde la época de Julio César y Carlos Magno, aún antes con el tratado Clásico de Sun Tzu en el Arte de la Guerra escrito alrededor del 360 A.C. No obstante, el primer trabajo realizado en torno a la planeación estratégica surge en los cincuenta del siglo XX, llamado administración de la estrategia, fue basada en la planeación presupuestaria y el control financiero. Es así como Peter Drucker (1954) señala que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener, se comenzó a utilizar el término Planeación de largo plazo.

En la década de los sesenta del siglo pasado, se promueve el papel de posicionamiento estratégico en la evaluación de cómo las fortalezas y debilidades de las funciones clave del negocio se relacionan con los competidores, enfocando en la productividad y las ganancias. Otros autores como Chandler (1962) y Igor Ansoff (1965) dan el concepto de Estrategia Corporativa, en donde Salazar (2005) apunta que se percibe a la empresa de forma global intentando integrar los diferentes y parciales planteamientos de la dirección, marcando el principio de esta herramienta en el mundo empresarial.

El interés de la estrategia empresarial como respuesta a los problemas de dirigir a las organizaciones, fue necesitando la planeación de mayor horizonte temporal, con condiciones estables y mejor crecimiento económico. Sin embargo, a mediados de los setenta del siglo XX las condiciones cambiaron en especial por la crisis petrolera de 1974, provocando que las organizaciones abandonaran sus planes a mediano plazo por enfoques más flexibles. Además, el aumento de la competencia internacional que amenazó a las empresas norteamericanas,

provocando que se cambiara de la diversificación a la necesidad de la competitividad (Grant, 2004). Aunado a esto, es como Mintzberg (1978) define a la estrategia como un modelo en una corriente de decisiones o acciones constituido de un producto de cualquier estrategia intentada o planeada y de cualquier estrategia emergente o no planeada.

A finales de los setenta y principios de los ochenta del siglo pasado, dado las circunstancias de momento de entorno se dio la orientación de la dirección estratégica de las empresas hacia un análisis sectorial o de la competencia, aparece Porter (1980) donde plantea el análisis de la organización industrial al análisis de los determinantes de la rentabilidad de una organización, estando en la cima de interés y la confianza de las empresas norteamericanas en la planificación de la estrategia. La relación estrategia y entorno toma mayor importancia durante estos años, surgiendo el Boston Consulting Group introducido por McKinsey para el análisis de posición competitiva, o bien, los estudios empíricos de realizados por el proyecto PIMS de Strategic Planning Institute, donde realizaba una cuota de mercado, calidad y otras variables de posicionamiento con la rentabilidad empresarial.

En los últimos años de los ochenta se vio declinada la popularidad de la planeación estratégica en las organizaciones y principios de los noventa, Suárez y Ibarra (2012) mencionan que el interés de la ventaja competitiva se desplazó rápidamente hacia los aspectos internos de la organización, apreciando más la ventaja en la explotación de sus recursos y capacidades internas únicas, en vez de su posición dependiente que tuviese en el mercado. Autores como Prahalad y Hamel (1990) traen consigo el enfoque de la empresa basada en los recursos y de las competencias y capacidades organizativas, dando así importancia a la innovación y los procesos internos de la empresa. También, surge una herramienta muy útil el Cuadro de mando integral desarrollado por Norton y Kaplan (1996) donde permite a través de indicadores financieros y no financieros puedan medir los logros estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los procesos, accionistas, innovación y el aprendizaje.

En los años dos mil, continua la construcción de la ventaja competitiva pero al mismo tiempo se añade presión para desarrollar y fomentar la innovación organizacional. Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde II (2001) dan un enfoque diferente a como se venía percibiendo la planeación estratégica, plantean el modelo de estrategia Delta, se identifica el patrón entre la concepción del posicionamiento y los recursos, ya que se consideran que son complementarios, de ahí como proponen el enfoque de ir mas encaminado a mejorar las actividades de la cadena de valor y agregan el factor estratégico fundamental que es la fuerza impulsora, el cliente (Hax & Wilde, 2003). De otro modo, Chan Kim y Reneé Mauborge (2005) plantean una nueva estrategia empresarial llamada Océano Azul, quienes proponen una analogía de los océanos y las empresas, dejando a un lado la competencia destructiva, ampliando el horizonte de mercado y generando valor a través de la innovación. Los océanos rojos simbolizan a la mayoría de las empresas actuales, los océanos azules representan a las ideas de negocios hasta hoy desconocidas (Chan y Mauborge, 2005).

Como consecuencia, la planificación estratégica definitivamente se ha vuelto más compleja, están siendo llamados a abordar cuestiones globales económicos y competitivos en las empresas, surgiendo de esta manera, diversas propuestas estratégicas a lo largo del tiempo (Evans, 2010).

2.1.3 Modelos populares en la planeación estratégica

Actualmente, no hay un solo enfoque o modelo de planificación estratégica para cada organización, dependerá de varias condiciones.

Carter (2015, p.2) señala que dependerá de varias razones para establecer una planeación estratégica adecuada a cada organización:

El propósito de la planificación estratégica, por ejemplo, si la planeación es crear un nuevo producto o programa entonces el proceso probablemente incluirá estudios de mercado para verificar la necesidad, mercados, precios para el nuevo producto.

Si la organización ha hecho la planificación antes, o si la organización no ha hecho la planificación entonces una gran atención a la misión, visión y valores es probablemente justificado.

La cultura de la organización, por ejemplo, algunas culturas prefieren un enfoque lineal de la misión, visión, valores, objetivos cuantificados, estrategias, planes de acción, análisis financiero, etc., mientras otras culturas pueden preferir un enfoque más orgánico.

Si el ambiente de la organización está cambiando rápidamente, planificar probablemente debería ser un término más corto en comparación para una organización que el medio ambiente es bastante estable.

Si la organización ha tenido éxito en la planificación en el pasado pero la planificación ya no sigue siendo un éxito, entonces la organización tal vez debería iniciar un proceso de planificación simple, a corto plazo, por ahora.

Cada organización termina desarrollando acorde a su propia naturaleza, a menudo mediante la selección de un modelo y modificarlo a medida que avanzan en el desarrollo de su propio proceso de planeación.

La evolución del desempeño empresarial depende directamente del medio ambiente en el cual se encuentran las empresas y los modelos de planeación

estratégica existen fundamentalmente para asistir a la dirección de la empresa en la búsqueda del óptimo desempeño empresarial.

A continuación se explica los modelos más populares de estrategia empresarial, diferentes modelos teóricos que establecen estrategias que permitan atender las demandas específicas de las organizaciones, se distingan de otras y participar en un mercado de forma competitiva.

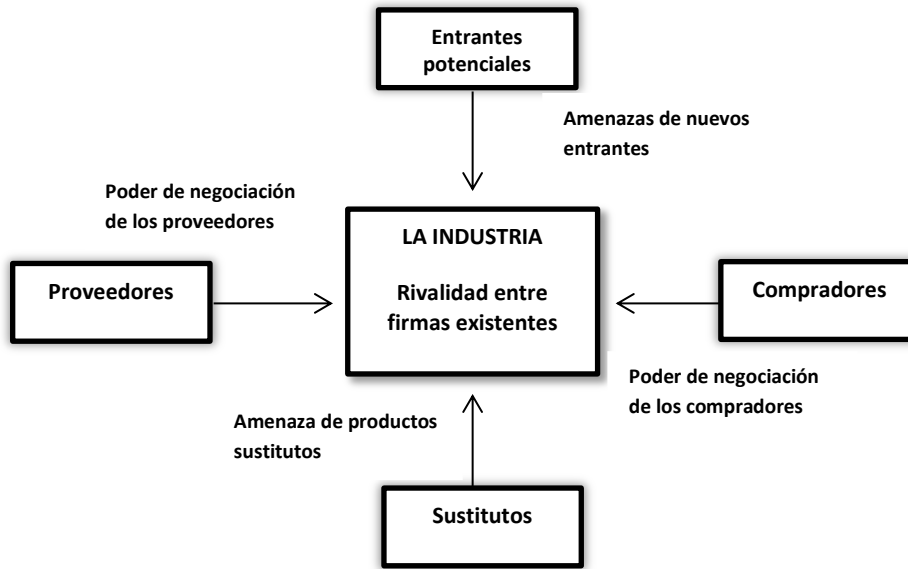
2.1.3.1 La estructura de la industria y el posicionamiento competitivo

Uno de estos modelos populares lo ha planteado Michael Porter en donde ha articulado un marco conceptual para la ventaja competitiva empresarial, sugiere dos que son los factores que determinan la rentabilidad de una empresa.

El primero que plantea es el de las cinco fuerzas que moldean la estructura de una industria. Estas cinco fuerzas competitivas en conjunto determinan la intensidad competitiva así como su rentabilidad del sector industrial, y las fuerzas con mayor influencia son las que gobiernan y son cruciales para la formulación de las estrategias. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa (Porter, 1982).

El objetivo de la estrategia competitiva es encontrar una posición en el sector industrial en el cual le permita defenderse mejor de las fuerzas competitivas que influyen y a la vez, pueda inclinarlas a su beneficio (Figura 2-1).

Figura 2-1: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración del autor con información de Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva. México: CECSA.

En la figura se observa que se consideran cinco fuerzas que influyen e interactúan en el momento de determinar la competitividad en una industria, como son los proveedores, los compradores, productos sustitutos, nuevas competencias entrantes y la rivalidad existente de los competidores.

Una de las principales fuentes del cambio estructural en el sector industrial son las innovaciones tecnológicas de varios tipos y orígenes. De tal forma que es posible ampliar el mercado y así promover el crecimiento de un sector industrial, así como aumentar la diferenciación del producto o del servicio. Otra clase de innovación que puede cambiar la estructura de un sector industrial está en los procesos o métodos de producción (Porter, 1991).

El otro factor que Michael Porter sugiere es el modelo de la cadena de valor, que es utilizado para evaluar el posicionamiento competitivo de una organización (Figura 2-2).

Figura 2-2: La cadena de valor



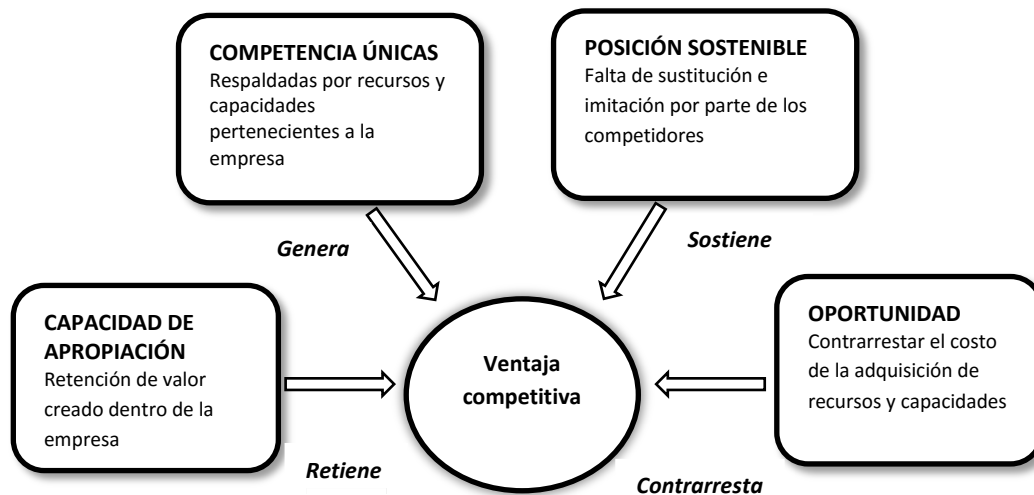
Fuente: Elaboración del autor con información de Porter (1991) The Competitive Advantage of Nations. Recursos económicos. 91(1), 5-12

Es decir, que no se puede percibir a la empresa como un todo sino que radica en todas las actividades discretas que desempeñan la empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Y este modelo permite observarlo de forma sistemática (Porter, 1991).

2.1.3.2 Modelo basado en los recursos

Un modelo fundamental en la formulación de la estrategia empresarial es el propuesto por Prahalad y Hamel. Aguilar (2007) argumenta que el modelo es considerado el de las competencias clave a partir de la visión de la empresa basada en los recursos, este modelo se aleja sustancialmente del modelo de Porter, ya que argumenta que lo central en la ventaja competitiva de una empresa son los factores, es decir, las capacidades y recursos (Figura 2-3).

Figura 2-3: Modelo basado en los recursos



Fuente: Elaboración del autor con información de Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91

Para comprender este modelo se dan tres pruebas que pueden ser aplicadas para identificar competencias claves en una empresa. Primero, una competencia clave provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Segundo, una competencia clave debe de contribuir significativamente a la percepción de los beneficios del producto para el cliente. Y finalmente, una competencia clave debe ser difícil de imitar por los competidores. Por lo tanto, una competencia clave es el conjunto de conocimientos, habilidades y tecnologías que una empresa aplica para adicionar valor para sus clientes, determinando esto, el grado de competitividad (Prahalad y Hamel, 1990).

La ventaja competitiva se genera de la combinación de los recursos y capacidades que cuenta la organización, sostenida por la falta de imitación de los competidores, retenida por el valor creado dentro de la empresa y contrarrestada por el costo de adquisición de los recursos y capacidades con que tiene la organización.

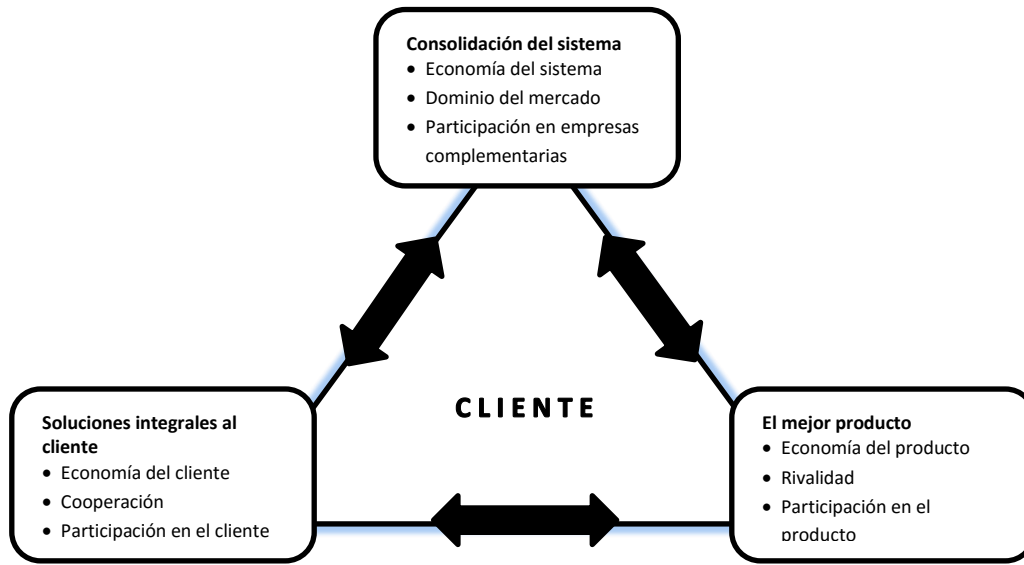
2.1.3.3. El modelo Delta

El modelo resulta del complemento de las dos aproximaciones de la estrategia: el modelo de Porter y la visión de la empresa basada en recursos. Hax y Wilde afirman que en este Modelo Delta se provee un procedimiento integrado para formularla y ejecutarla (Aguilar, 2007).

En este modelo tiene en común metodología para el diseño y el análisis estratégico centrada en el cliente, Sperat, (2015, p.3) indica que establecieron diez axiomas que sirven de sustento para su concepción:

1. El centro de la estrategia es el cliente
2. No se gana derrotando a la competencia sino logrando relaciones con clientes
3. La estrategia no es la guerra, es el amor
4. Una mentalidad centrada en el producto es restrictiva ya que hay que incluir clientes, proveedores y complementadores
5. Hay que entender de manera profunda al cliente pues la estrategia se hace de a un cliente por vez
6. Prestar demasiada atención a la competencia que lleva a la imitación y a la indiferenciación.
7. Hay dos cimientos de toda estrategia: por un lado, la segmentación y propuesta de valor, y por otro la firma concebida como un conjunto de competencias
8. Se deben rechazar dos verdades: “el cliente siempre tiene la razón” y “Conozco las necesidades del cliente y cómo satisfacerlas”
9. El proceso de planeamiento estratégico es un diálogo entre ejecutivos clave de la firma que logran consenso sobre la dirección de la organización
10. Las métricas son esenciales y la experimentación es crucial.

Figura 2-4: El Modelo Delta



Fuente: Elaboración del autor con información de Hax, A., & Wilde, D. (2003). The Delta model (19 ed.). Bogotá, Colombia: Norma.

El modelo de Hax propone justamente transformar la estrategia de una que está centrada en lo que la organización quiere ofrecer, a otra que mire primero lo que quieren los clientes y a partir de allí construya su plan de desarrollo (Figura 2-4).

Es así como el modelo permite determinar tres posicionamientos estratégicos posibles que puede desarrollar la empresa, representado en cada vértice del triángulo (Sperat, 2015).

Mejor producto: El cliente se siente atraído por las características inherentes del producto ofrecido. Esto se logra a través de un bajo costo (que permite la oferta más baja para el cliente que resulta de una infraestructura eficiente) o mediante una oferta de producto diferenciado que el cliente valora y por el cual está dispuesto a pagar un valor adicional

Solución total: La relación con el cliente resulta de mejorar las capacidades del cliente al ofrecerle una solución integrada que aborda sus necesidades críticas. Se logra por una proximidad con el cliente, transfiriendo capacidades y conocimientos centrales y proveyendo un espectro completo de productos y

servicios que satisfacen la mayoría, sino todas, sus necesidades (alcance horizontal)

Dominio total: La firma logra una posición dominante en el mercado que le garantiza un liderazgo sin par. Esto se logra a través del desarrollo y propiedad de estándares de industria, convirtiéndose en la interface entre clientes y sus proveedores o siendo la única fuente para las necesidades del cliente.

2.1.3.4 Océano Azul

Es una propuesta realizada por los autores Chan y Mauborge (2005), mencionan que el movimiento estratégico más importante de todos es la creación de océanos azules. Perciben a la competencia como poca atención de batalla en su rivalidad y se enfocan en desarrollar nuevos mercados en donde la competencia carece de importancia, haciendo así a sus rivales algo irrelevante para seguir con una lógica llamada Innovación de Valor. La idea es que la única manera de vencer a la competencia es dejar de enfrentarla.

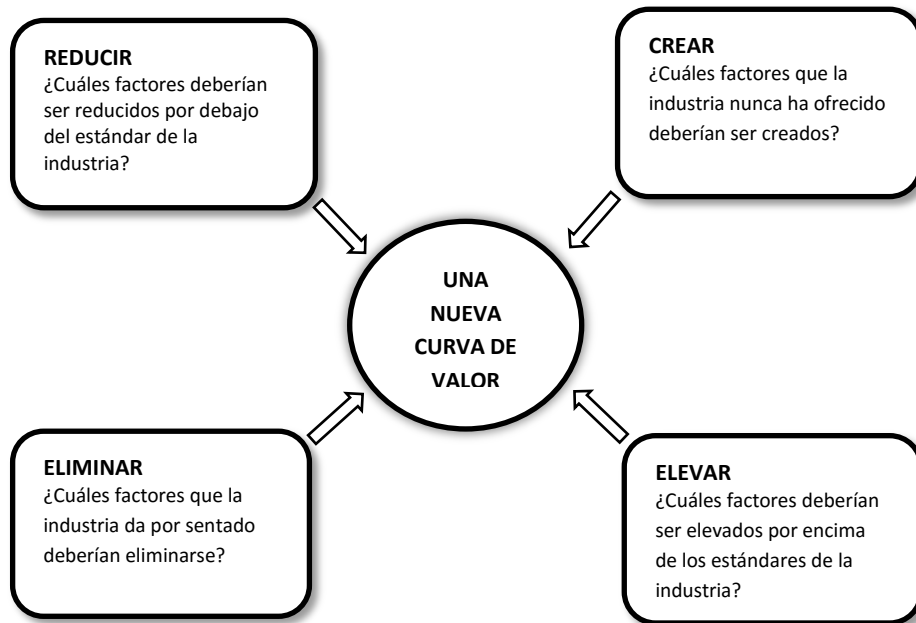
Los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no han sido explotadas en la actualidad, únicos y particulares, rompiendo las reglas y creando una nueva demanda, generando así oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Mientras los llamados océanos rojos es la lucha incesante con las demás empresas, donde la reglas del juego están fijadas, las oportunidades de lograr una estrategia ganadora disminuyen según se aumenta el número de rivales y los esfuerzos comerciales se encaminan a remarcar las diferencias (Rodríguez, 2013).

Los principios de los Océanos azules son cuatro:

- Crear nuevos espacios de consumo
- Centrarse en la idea global y no en los números
- Ir más allá de la demanda existente
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Aplicado una vez estos principios, la estrategia puede ser implantada. A partir de cuatro acciones en los factores de la industria, como reducir, crear, eliminar y elevar. Aun así, la implementación de esto no es estática, ya que pueden surgir nuevos imitadores en el horizonte (Figura 2-5).

Figura 2-5: Las cuatro acciones de Océano Azul



Fuente: Elaboración del autor con información de Chan, K., & Mauborge, R. (2005). La estrategia del Océano Azul (19 ed.). Estados Unidos: Harvard Business Review Press.

Por esta razón, la estrategia de Océano azul es uno de los más poderosos para los procesos de innovación, obteniendo un incremento de utilidades para las compañías. El objetivo es crear y capturar una nueva demanda, enfocándose en los clientes no atendidos, con una oferta estratégica que crea un salto en tanto para los clientes y la empresa.

2.1.4 Planeación estratégica con enfoque sistémico

La planeación estratégica surge al momento de que una organización requiere tener unas directrices, políticas o acciones que la guíen, que facilite a través de un análisis, tanto interno como externo, reconocer cuales son los objetivos que se espera obtener en el futuro. Contreras (2013) explica que definir un alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la organización son algunos de esos puntos importantes que van a permitir plantear estrategias necesarias para consumir con lo que se espera.

Para realizar un proceso de planeación estratégica se parte de un diagnóstico de la organización. En la actualidad, hay una gran variedad de modelos que estudian a la organización desde diversos enfoques. Desde los modelos más populares de la estrategia empresarial, tales como, el de la cinco fuerzas de Porter, basado en los recursos, el modelo Delta; hasta como Valdés (2014) menciona el de por áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos), el de cuatro ejes o procesos (sociales, estratégicos, administrativos, tecnológicos), el de desarrollo organizacional (conocer el estado de las cosas y los efectos de las acciones) y el modelo organizacional con enfoque sistémico o de los tres vectores.

El esquema conceptual de la planeación estratégica con enfoque sistémico permite aplicar herramientas tradicionales de la administración para facilitar su estudio y comprensión del proceso, y sobre todo, poder adaptarlo en cada organización acorde a su entorno propio. Aun así, la planificación estratégica no asegurara el éxito sino que disminuirá hasta lo más posible la probabilidad de fracaso, gracias a observar las relaciones diferente que existen entre las tipificaciones descritas, que da paso analizar, integrar, relacionar, y evaluar las estrategias propuestas.

2.1.4.1 Modelo organizacional de los tres vectores

Valdés (2014) expresa que para formular la estrategia se requiere definir la razón de ser de la organización, las relaciones entre lo interno y lo externo, estableciendo objetivos a largo plazo, así como la identificación de las líneas de acción motrices que se implantaran en la organización a través del desarrollo de programas que se compondrán de una serie de proyectos con el fin de optimizar los recursos en la organización. En la última etapa, se llevara por medio de una evaluación de la estrategia; revisión de las acciones, medición de resultados y acciones complementarias que son necesarias. Encargado de realizar el proceso estratégico le corresponde a la dirección de la organización a través de un plan estratégico.

Es así como el modelo organizacional de los tres vectores o con enfoque sistémico permite identificar y establecer el sistema generado por la organización y su entorno. Este enfoque fue desarrollado para la administración de la tecnología en las organizaciones.

Este sistema comenta el autor, surge de la interrelación existente en tres dimensiones de los elementos llamados vectores, quienes darán pauta para la selección de las mejores estrategias. Dichos vectores del sistema organizacional son: Misión de la empresa, aspectos sociales y técnicos que se ven integrados como un enfoque sistémico (Figura 2-6).

Figura 2-6: Vectores del sistema organizacional



Fuente: Elaboración del autor con información de Valdés Hernández, L. A. (2007). *Propuesta de un proceso administrativo para el sistema tecnológico en las organizaciones*. FCA, UNAM.

El **primero vector** es el correspondiente a la **Misión** donde se identifica el *mercado* que se pretende servir, localizando a los clientes, sus necesidades, así como la competencia de nuestro producto. Estos elementos son los que indiscutiblemente marcan la orientación y rumbo de cualquier organización. Este principal vector determina la parte estratégica de la organización.

El **segundo vector** representa los **aspectos sociales** en la organización, establece las relaciones e interacciones que hay dentro de la misma, muestra la cultura organizacional. Este vector es un apoyo en la realización de la misión. Acorde a la estrategia determinada es como la *estructura organizacional* debe estructurarse para que sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno. Está conformado por aspectos horizontales, verticales y cultura organizacional.

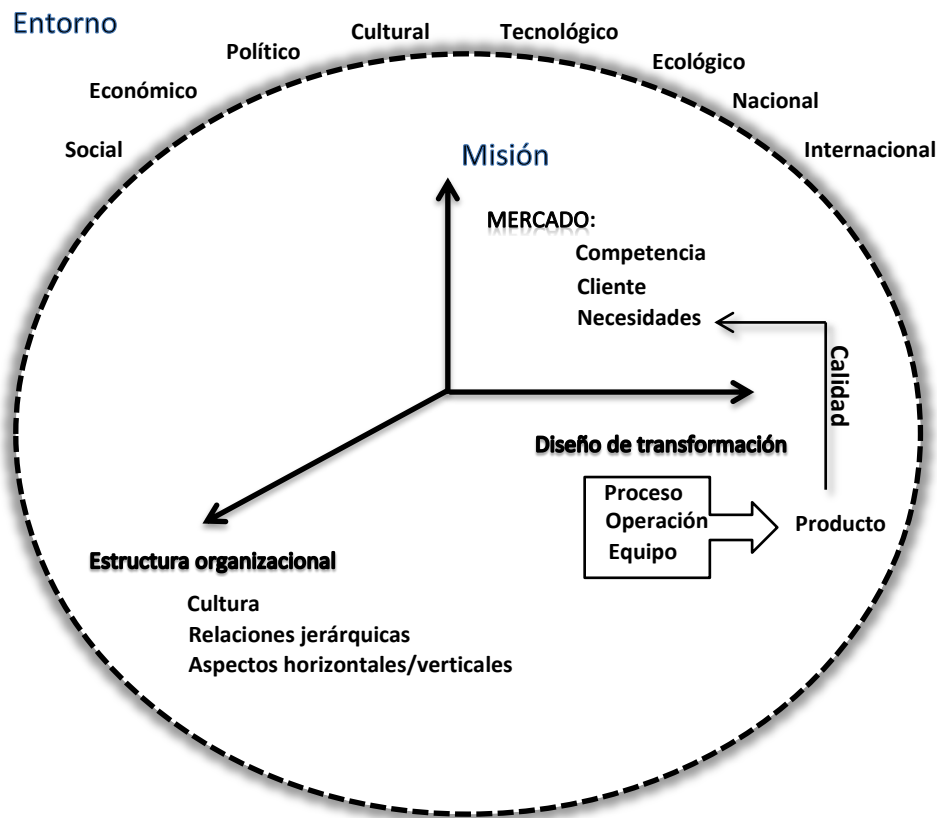
El **tercer vector** es el **diseño de transformación**, se localiza el proceso de transformación para producir productos con las características deseadas a las necesidades de los clientes. Está conformado por cuatro elementos: la tecnología de proceso, la de operación, de equipo y producto. Este vector es considerado como el vector *tecnológico* de la organización.

La adecuada comprensión de estos vectores, con sus limitantes, es factor importante para el proceso de la administración estratégica que dará pauta a las

estrategias necesarias para alcanzar el objetivo deseado de la organización, sin embargo, dependerá del sector de la industria a que pertenezca la organización, etapa del ciclo de vida en que se encuentre, los vectores tomaran mayor o menor incidencia uno del otro.

Además, Valdés (2014) comenta que “en este enfoque sistémico, la organización se interrelaciona con otro microsistema llamado entorno y todo aquello que lo rodea y no controla” (p. 9). Entonces dependiendo del entorno en que este inmerso la organización habrá diversos elementos externos que puedan afectar más o menos como son factores políticos, económicos, sociales, culturales, ecológicos, que hay que considerar (Figura 2-7).

Figura 2-7: Sistema organizacional integrado y su entorno



Fuente: Elaboración del autor con información de Valdés Hernández, L. A. (2014). *Planeación estratégica con enfoque sistémico* (2da ed.). DF, México: Unidad de Posgrado, FCA, UNAM

A partir del enfoque en el modelo organizacional de los tres vectores, se comienza el proceso de planeación estratégica a partir de los tres estadios del tiempo, esto es, del presente, pasado y futuro. Valdés (2007) asevera que se aplica un diagnóstico, pronóstico y prospectiva tecnológica como parte de los antecedentes a los planes, programas y proyectos que le darán pauta a la organización en su crecimiento.

2.1.4.2 Planeación estratégica y sus estadios en el tiempo

Ramírez, (1999) menciona que el proceso de planeación de una organización depende de la actitud y orientación de la persona que la dirige, esta actitud no siempre es pura, pero siempre hay una tendencia en el tiempo como lo es: pasado, presente y futuro. Ackoff (1984) establece una tipología de acuerdo a cuatro perspectivas temporales:

- Reactiva (Pasado)
- Inactivista (Presente)
- Preactivista (Futuro)
- Interactivista (Integración)

Reactivista (Pasado) es la persona que se enfoque en el pasado, sus decisiones y planes son con base a lo que ya paso y a lo que siempre ha hecho, se resiste a los cambios, sabe de dónde vienen los problemas, conoce de la historia pero que no tiene una visión clara hacia donde va.

Inactivista (Presente) es la persona que está satisfecha con la realidad, entra en un estado de comodidad en el cual se siente que no hay necesidad de hacer cambios, no hay para que modificarse con pensar en nuevos planes, nuevos proyectos; es una persona conformista, que se la pasa recopilando datos que al final de cuentas solo los hace historia ya que no lo analiza.

Preactivista (Futuro) es la persona que siempre ve la necesidad de cambios, tiene una visión clara de hacia dónde quiere llegar, como se proyecta hacia el

futuro, siempre esta preparado para lo que venga, siempre ve oportunidades de mejora y de cambios, no es conformista, se basa en objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Interactivista (Integración) integra los diferentes tiempos para desarrollar planes estratégicos. Sabe cuál es el Pasado y del pasado toma lo mejor, aprende de sus errores y toma acciones para que no vuelvan a suceder. Conoce el Presente y tiene méritos que le dicen cómo van sus tendencias, lo cual le permiten desarrollar objetivos para el Futuro, sabe perfectamente hacia dónde va y hacia dónde quiere llegar (Tabla 2-1).

Tabla 2-1: Clasificación del estilo de planeación con orientación temporal

Orientación	Tipo de planeación	Actitudes ante la planeación
Presente	Inactivista	No actúa
Pasado	Reactivista	Busca el Pasado
Futuro	Preactivista	Anticipa el Futuro
Integración	Interactivista	Diseña el Futuro

Fuente: Elaboración del autor con información de Ramírez, S. (1999). *Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy, Ludwig* (V. Petrópolis Ed. 1ra ed. Vol. 3). México: UNAM.

Entonces resulta que en el momento de planear es importante considerar el horizonte temporal integral de la organización, es decir, la integración de los tres estadios posibles: Pasado, presente y futuro. A partir de esto, se obtendrán las mejores estrategias o líneas genéricas de acción al ir analizando sus correspondientes estadios de tiempo como a continuación se menciona:

En el **análisis del Presente o diagnóstico**, se desarrolla por medio de una matriz FODA (fortalezas-oportunidades y debilidades-amenazas) internas en la organización se podrá determinar los efectos posibles para disminuir o potenciarlos en dicha interrelación y así plantear estrategias.

En el **análisis del Pasado o pronóstico**, se analizan las condiciones históricas a partir de modelos analíticos de series de tiempo y técnicas de proyección que representen el desempeño clave de variables conocidos en la organización para

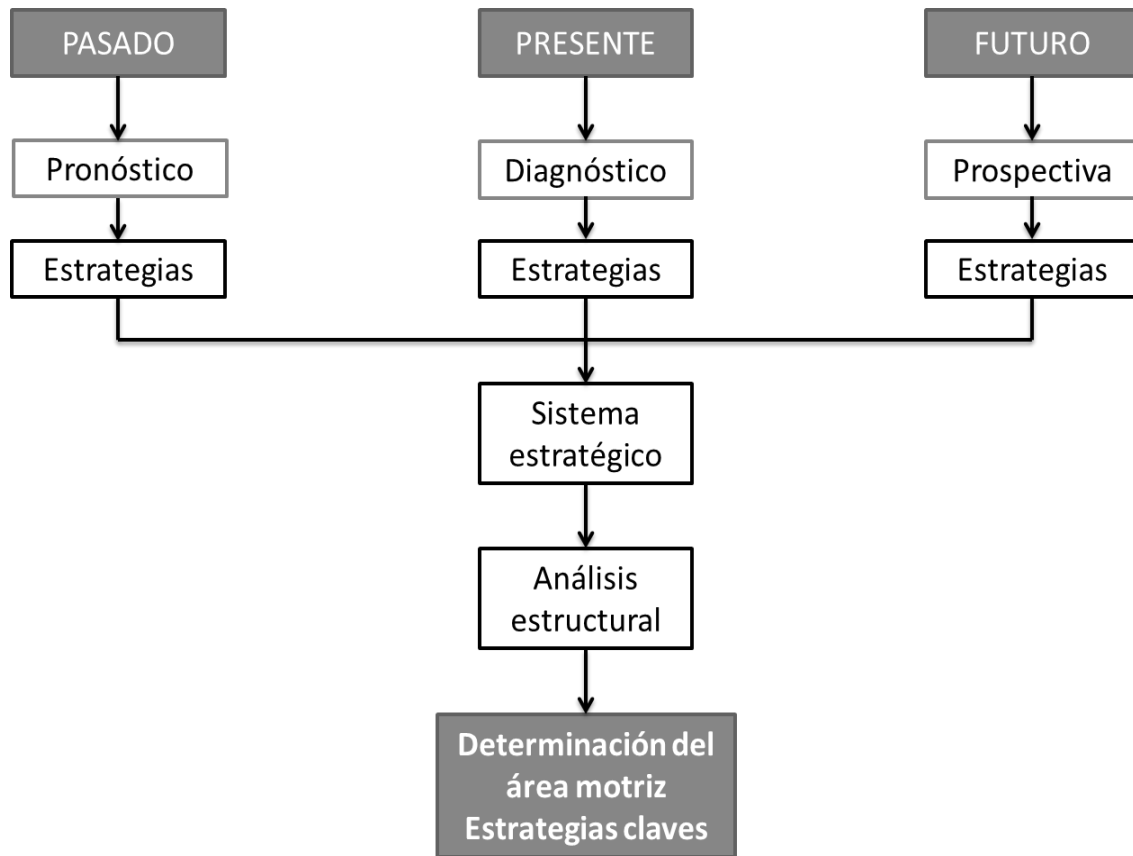
su proyección. Con ello, el supuesto que las condiciones son iguales, y las series históricas continuaran existiendo y no se alteraran en el futuro.

En el ***análisis del Futuro o prospectiva***, se hace una exploración de las tendencias con el objetivo de proporcionar información relevante, es una perspectiva a largo plazo que permita tomar la toma de decisiones, partiendo de supuestos en el futuro que no se descubre, pero si se diseña imaginándolo a partir del Futuro y no del Presente. Este futuro deseable es la expresión de un estado de cosas que se ambicionan y para a partir de ahí, explorar los futuros factibles y escoger el más conveniente. Aquí la Visión de la empresa toma importancia ya que es donde se considera como se desea que la organización sea en el futuro. Además, se requiere los Valores que establezca la organización, que servirán de referencia de lo que se debe hacer y no hacer para la toma de decisiones. El establecimiento de una Visión junto con los Valores organizacionales serán los que acoten el camino al Futuro deseado organizacional.

Una vez obtenidas las estrategias diseñadas a partir de los tres estadios del tiempo que constituirán las líneas genéricas de acción que conforman el sistema estratégico de la organización que se está analizando, se continua con el **análisis estructural** donde se evalúa la estructura a partir de las relaciones de interdependencia que guardan entre sí y así, poder determinar, cuáles de las estrategias planteadas son factibles para su implementación en la organización.

Finalmente, estas **estrategias** llamadas **motrices o clave** son las que de manera preferencial se llevaran a cabo en la organización, seguida de una serie de tácticas y proyectos para su ejecución (Figura 2-8).

Figura 2-8: Esquema conceptual del análisis estructural para determinar las estrategias clave



Fuente: Elaboración del autor con información de Váldez Hernández, L. A. (2014). *Planeación estratégica con enfoque sistémico* (2da ed.). DF, México: Unidad de Posgrado, FCA, UNAM

Es así como se observa que en la planeación estratégica no hay un camino único y determinante para llegar a la situación futura deseada sino que es dinámico y diverso, que dependerá en el estilo como la dirección dirija a la organización, en como establezca la misión, visión y valores que serán compartidos por todos los integrantes de la organización. En el proceso de las estrategias deberá ser evaluada y tener la capacidad de ser flexibles para adaptarse a acorde a las circunstancias del entorno que es cambiante y turbulento.

2.2 La Pyme y la planeación estratégica

2.2.1 La competitividad y la estrategia en las Pyme

La aportación de las pequeñas y medianas empresas en la generación de empleos, de ingresos y como generadoras de riquezas es conocida, aunque estas empresas tienen dificultades para sobrevivir y desarrollarse en el mercado que cada vez es más competitivo. Esto se debe a que enfrentan cambios importantes, derivados de las condiciones internas y externas, la competencia voraz, el avance tecnológico, los cambios económicos y la globalización entre varios (Estrada et al., 2009).

Un estudio realizado por Saavedra (2012) respecto a las Pymes en Latinoamérica, menciona que el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Unión Europea y la Organización para la cooperación y el desarrollo económico han coincidido en señalar la competitividad en las Pymes, corroborando la importancia que se tiene en el desarrollo de estas organizaciones en los países. La aportación cuantitativa de la Pyme en las economías nacionales son un factor importante en la generación de empleos, Saavedra (2008) señala que proporcionan un promedio para Latinoamérica de 64.26% del empleo total, y en la producción con un 50% del PIB.

La competitividad es un aspecto importante para el desarrollo de las empresas, del cual deriva de las exigencias del entorno económico actual que va encaminando la globalización. De esta manera, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas es de suma relevancia en los países, para producir, cooperar y competir en los mercados, haciendo uso eficiente de sus recursos y logren niveles de productividad y competitividad considerables. La competitividad de las Pyme depende de la facilidad de adaptación a los cambios, de la capacidad de gestión y sobre todo a la capacidad de estratégica de la organización para enfrentar dichas situaciones.

Todas las empresas viven en un entorno de intensa competencia que están obligadas a mantenerse o aumentar la participación en el mercado, por medio de diversas medidas, ya sea por la innovación de productos o procesos de producción que permitan responder a los cambios en el entorno (Cervantes, 2005), poniendo atención en impulsar estrategias que respondan a dichas circunstancias y en gran medida, las Pyme que son susceptibles a estas influencias.

Mora, Vera y Melgarejo (2013) declaran que ha habido diversas investigaciones realizadas en la última década donde señalan los diversos conflictos que afectan el desempeño y los niveles de competitividad de las pequeñas y medianas empresas, entre las que se encuentra de mayor relevancia es la falta de planeación estratégica, porque de ella dependerá la coordinación de las acciones que se deben ejecutar para alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades, y así mantener un crecimiento y sostenibilidad a futuro deseado.

Estrada y Sánchez (2009) apuntan que en algunos estudios encontraron una relación positiva entre la planeación estratégica y el rendimiento en las Pyme, en donde concluyen en que la formalidad de una planeación aumenta la probabilidad de ejecución que a través de un proceso emergente e informal. Los autores también agregan que esta formalidad se lo dará en la utilización de una herramienta estratégica, “la flexibilidad e informalidad puedan ser útiles en el inicio de una empresa, pero el crecimiento puede requerir mayor formalidad en los aspectos de planeación y control” (p. 170).

Además, Zeballos (2007), citado por Saavedra (2012) enfatiza en su estudio que el entorno limita el desarrollo de la competitividad empresarial de las Pyme en América Latina, que los aspectos que limitan son: Política, problemas sociales, área financiera, comercio exterior, mercado interno, tecnología e innovación, aspectos tributarios y laborales, infraestructura y medio ambiente. Con ello, se observa la importancia de conocer las condiciones a las que están sometidas las

Pyme si desean ser competitivas, rentables y puedan mantenerse en el mercado, a partir de líneas de acción que les permitan actuar acorde a las condiciones del entorno. Con todo ello, la aplicación de un modelo de administración estratégica es vital.

Sin embargo, Rosas (2007) analiza una serie de modelos de administración estratégica y encontró que son complejos, difíciles de implantar en las personas que dirigen grupos de pequeñas y medianas empresas, que permitan generar un cambio exitoso significativo. Debido a que la aplicación de modelos varía en las diferentes organizaciones por su volumen de trabajo, complejidad de análisis de la información, de sus factores internos y externos.

Las Pyme tienen una importancia considerable en la economía de un país como motor de desarrollo, Ruiz (2012) menciona la urgente necesidad de que este modelo de organización que tienen las pyme requieren ajustarse al medio de la actual globalización para ser consideradas entidades económicas importantes que cuentan con sus propias características, sociales, de naturaleza familiar y con objetivos claros para poder mantenerse en el mercado, con un fin social que les de prosperidad a las familias y a las comunidades o regiones donde se encuentran localizadas. Aunque cuentan las Pyme con diversos giros productivos, la globalización las somete a una gran variedad de factores externos e internos que minimizan la posibilidad de su desarrollo y consolidación en el mercado.

De esta manera, un modelo de administración estratégica es una herramienta poderosa para poder minimizar riesgos, optimizar recursos, potenciar el aprovechamiento de las oportunidades y contribuir a dar buenos resultados para las organizaciones que la utilizan sistemáticamente y hacer frente a los cambios turbulentos que las Pyme perciben. No obstante, Rosas (2007) añade que la mayor parte de las organizaciones Pyme no las emplean en su totalidad, dando posibles respuestas a ello como:

- Desconocimiento del modelo.
- No percibir los beneficios de usar el modelo.

- No practicar la cultura de la prevención.
- El costo que implica su aplicación.
- La complejidad de su uso.
- La dificultad para conseguir la información requerida en la aplicación del modelo.
- La baja probabilidad de ocurrencia de los escenarios preestablecidos.

Ruiz (2012) agrega que parte del fracaso de las Pyme se debe a la ausencia de profesionalismo en sus actividades administrativas y la constitución de las mismas, a la falta de consolidación de su estructura y administración interna. Además que a pesar que en las Pyme la planeación es considerada muy importante, la formalidad con la que la realizan carece de ella, así como el horizonte temporal de la planeación suele ser de menos a un año, utilizando solo herramientas estratégicas de contabilidad y financieras.

Todo esto, puede ser un indicativo de la brecha existente entre la academia y la empresa porque a pesar de la gran variedad de herramientas estratégicas con las que se cuentan actualmente, en la práctica no sean utilizadas en las Pyme, además, a que no se adaptan a las necesidades reales y características propias de cada una de ellas. Estrada y Sánchez (2009) enfatizan que el utilizar estas herramientas pudiera facilitar el aprendizaje organizativo, el pensamiento estratégico y contribuir en mayor medida en reducir las tasas de fracaso que hay en las Pyme.

En adición, en un estudio realizado por Stonehouse y Pemberton (2002) explican que un gran número de organizaciones que citan su misión y visión así como los objetivos del negocio como parte de sus planes estratégicos debe ser visto como un indicativo de una aproximación emergente o aprendizaje que se acerca a la estrategia, permitiendo la flexibilidad a responder a las condiciones que cambian rápidamente. Puede ser argumentado esto que entre mayor uso de herramientas de planeación estratégica para el análisis del ambiente exterior, así como del

análisis interior facilitará el mejoramiento de aprendizaje organizacional, pensamiento estratégico y ayudará a reducir la tasa de fracaso entre las Pyme. Una falta de conciencia de las herramientas relevantes más que la percepción de que son inapropiadas, pueden ser la razón fundamental de la baja utilización por los administradores, o bien que hayan sido consideradas pero en el momento de su uso es rechazada.

Por ello, un plan estratégico formal implica una liberación significativa que incluye factores y técnicas de una manera sistemática para alcanzar las metas establecidas. La importancia de saber cómo implementar líneas de acción que les permitan ser más competitivas, más productivos y crear sus propias condiciones que fortalezcan su desarrollo y permanencia en el mercado.

En la actualidad existen varios modelos en la planeación estratégica, pero están pensados para las grandes empresas y corporaciones, pero las pequeñas y medianas empresas no las utilizan, y en menor medida, los grupos de trabajo y los individuos. Rosas (2007) agrega que “esto se debe, a la complejidad de estos modelos por los que fueron diseñados, el uso de términos técnicos sofisticados, técnicas validadas para otras culturas y la dificultad de acceso” (p. 205), de ahí la necesidad de una herramienta que apoye a las pequeñas y medianas empresas, que estimule su competitividad, con un plan estratégico ajustado a sus necesidades reales, fundamentadas en conceptos claros y sencillos, comunes a las Pyme de éxito.

Por esta razón, las Pyme deben estar orientadas y encaminadas a alcanzar sus objetivos por medio de una buena planeación, organización, dirección y control que integran sus actividades. La profesionalización en la administración de cualquier organización y sobre todo en las Pyme contribuye a realizar sus funciones, mantener y brindar frutos en el patrimonio familiar y oportunidades de empleo donde se establecen. Una buena planeación estratégica que les permitan proyectarse en el mediano y largo plazo, actuar ante las adversidades actuales de la economía global donde se exige más competencia y que muchos

administradores y dueños de la empresa conozcan cómo invertir sus recursos, desarrollen más eficiente sus actividades y lograr resultados satisfactorios tanto para la empresa como para el cliente e incrementen su competitividad frente al mercado actual. Para lograr comprender claramente que sucede en la Pyme con todo esto, se requiere analizarla como un sistema para observar sus componentes y sus relaciones que en ella se encuentran claramente.

2.2.2 La Pyme como un sistema

La teoría general de los sistemas (TGS) se puede utilizar en las organizaciones, como un todo organizado y complejo, como un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia donde los límites o fronteras entre el sistema u organización y su entorno admiten cierta arbitrariedad (Chiavenato, 2006).

Acorde con Ramírez (1999) en el sistema se deducen dos conceptos: propósito y globalismo; en el propósito u objetivo, el sistema tiene uno o algunos propósitos en donde los elementos como las relaciones definen una distribución que trata siempre de alcanzar el objetivo estimado; el globalismo o totalidad, hace referencia a un cambio en las unidades del sistema producirá cambios en las otras unidades; el efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema donde hay una relación causa y efecto, a partir de estos cambios y ajustes se deriva la entropía y la homeostasis.

La **entropía**, es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse y aumento de la aleatoriedad, con el tiempo, la entropía aumenta; pero si aumenta la información, disminuye la entropía debido a que la información es la base de la configuración y el orden. En cuanto a la *homeostasis*, se hace referencia al equilibrio dinámico entre las partes del sistema, es decir, a la tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización puede ser comprendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. La empresa como un sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones.

Además, la empresa se puede considerar como un sistema abierto, como un modelo en intercambio con su entorno. Un sistema abierto en equilibrio dinámico, con la capacidad de transformar la energía que le llega. Vélaz (2012) señala que se pueden identificar diversos elementos que determinaran el sistema en la organización empresarial:

Entrada: Es la energía desde el exterior, la fuerza de arranque del proceso, el abastecimiento de material, es decir, los insumos suministrados por los proveedores que se requieran para la entrada en la organización.

Salida: Es el resultado del proceso, la finalidad con que se reunieron los elementos y establecieron relaciones con la organización. Esto es sus productos que van dirigidos a sus clientes.

Proceso: Es el proceso de transformación que convierte las entradas en las salida a través de la acciones de la empresa, como son sus actividades y medios utilizados que combinados transforman los recursos.

Retroalimentación: Consiste en comparar la salida con la entrada con un criterio establecido, con el objetivo de controlar y así, con la información generada, la organización funcione acorde a lo previsto y se mantenga a sus objetivos, además de poder alinear a la adaptación al cambio y las relaciones con el entorno.

De esta manera, la retroalimentación es una manera de obtener información, de traer orden a la organización para poder disminuir la incertidumbre y el caos.

Entorno: es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse,

cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.

El análisis de los sistemas en las organizaciones se aplica cuando son consideradas como una estructura donde las decisiones relativas a la solución de los problemas en la organización deben surgir de una evaluación integral que se analizan como un todo. Los métodos particulares para el mejoramiento de las funciones de solución a los problemas sólo tienen importancia si la organización adopta la posición de analizarse totalmente como un sistema integral.

Con todo esto, conlleva el concepto de **calidad** donde una buena actuación del sistema u organización implicaría en su producto, características suficientes para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes, o de lo contrario, una actuación insatisfactoria de los productos que la organización ofrece al mercado implica la actuación no satisfactoria del sistema que los produce, es decir, la calidad en los productos que el sistema ofrece se integra en éstos a través de su paso por el sistema total (Valdés, 1999).

De esta manera, la organización representada como un **sistema tecnológico** integrado y su entorno, descrito por medio del modelo de los tres vectores que orientan, estructuran las relaciones, diseñan y producen los productos en procesos definidos para los clientes, nos muestra los productos y sus características que la empresa ofrece al mercado, y por consiguiente de la competitividad de la organización. Es así, que *el nivel de conocimiento y administración del sistema tecnológico* está directamente relacionada con su nivel competitivo, de ahí la necesidad de definirlo y establecerlo.

Este concepto está relacionado con el **nivel tecnológico organizacional** que es la capacidad de respuesta con que la empresa presenta a las necesidades del mercado, a partir del conocimiento de los productos y sus características, los

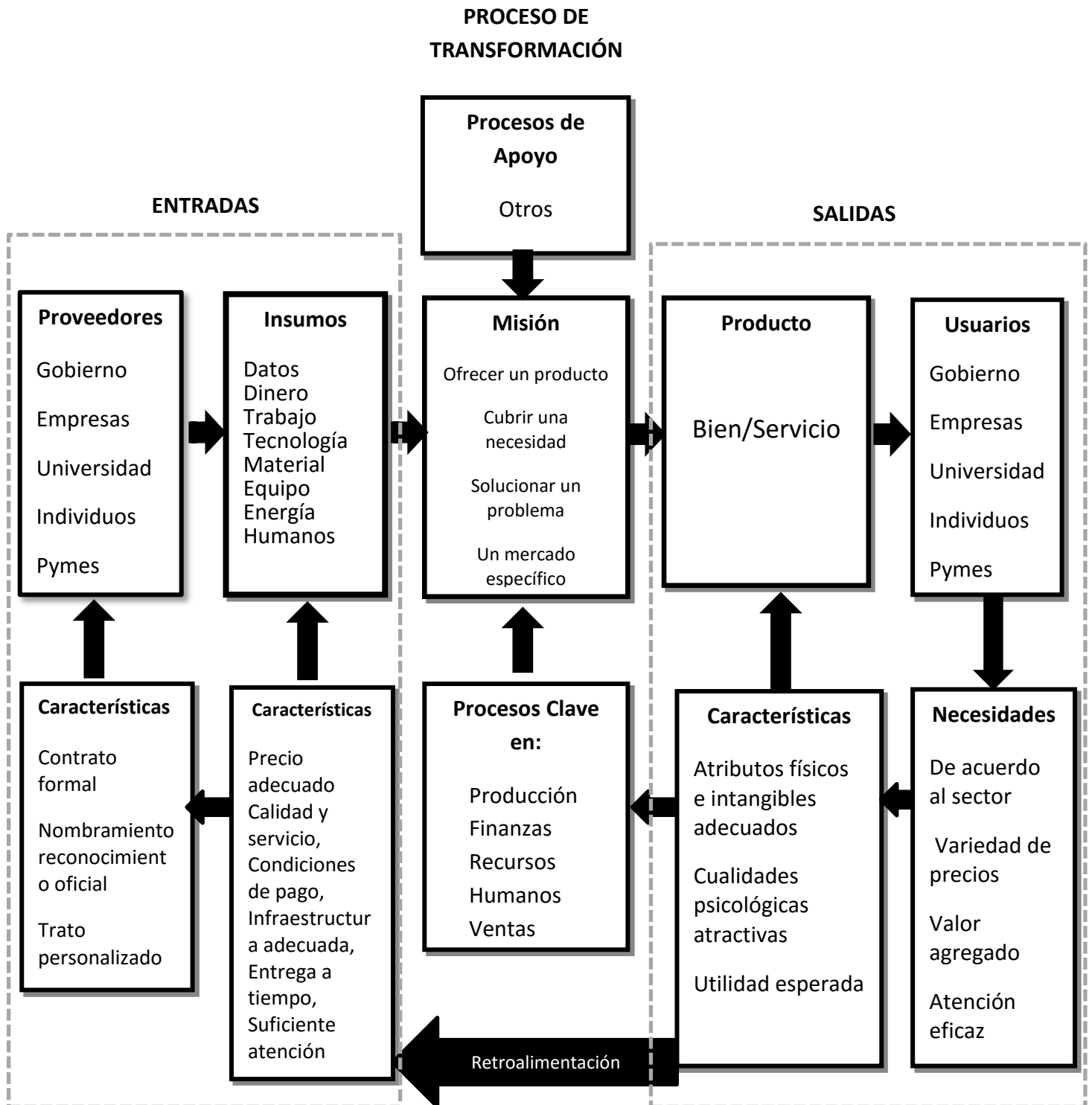
procesos internos involucrados para desarrollar las características demandadas y las materias primas utilizadas con sus proveedores (Valdés, 2007).

Un modelo de la organización permite evaluar el nivel tecnológico de la empresa; el modelo sistémico define a la organización como un sistema de entradas, procesos y salidas. A partir de este modelo, la relación de necesidades de los clientes y las características propias del producto son la base primordial de identificar los procesos clave.

Con este enfoque, permite a la Pyme comprender de mejor forma como están constituidas sus partes al observarlo como un todo. Como parte de ese todo el subsistema más importante es el *factor humano* porque será el que determinará las características necesarias al producto para hacerlo un satisfactor de las necesidades de los clientes, (Valdés, 2007).

Así consideramos a la Pyme como un sistema con sus tres partes inherentes de los sistemas: entradas, procesos de transformación y salidas, lo cual permitirá su mejor concepción y análisis posterior. En las entradas se identifica los insumos y proveedores, necesarios para llevar el proceso de transformación donde se desarrollaran todos los procesos para transformar los insumos y obtener una salida, el bien o servicio deseado con las características requeridas por las necesidades del usuario (Figura 2-9).

Figura 2-9: La Pyme como un sistema



Fuente: *Elaboración propia con información* Valdés Hernández, L. A. (2007). *Propuesta de un proceso administrativo para el sistema tecnológico en las organizaciones.* FCA, UNAM.

2.2.3 Panorama general de la Pyme en México

2.2.3.1 Datos estadísticos

Es conocida la contribución de las pequeñas y medianas empresas en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadora de riquezas; en México como en muchos otros países de América Latina, Asia, Estados Unidos y Europa, la micro, pequeña y mediana empresa, conforman la inmensa mayoría del universo empresarial (Saavedra, 2008). De ahí, la importancia estratégica que estas adquieren en el desarrollo económico nacional, regional y local.

En la tabla 2-2 se muestra de forma resumida como se encuentra clasificada las Pyme en México acorde al sector, número de trabajadores y monto de ventas anuales.

Tabla 2-2: Clasificación de la Pyme en México

Tamaño	Sector	Rango número de trabajadores	Rango monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde 100.1 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde 100.1 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250

Fuente: Elaboración del autor con información del Diario Oficial de la Federación, México 2014

Al año 2014, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en su censo económico en México, menciona que se cuentan con más de 5 millones de empresas (comercio, servicios, manufacturera y otras actividades) representando el 99.8% de las empresas. Además, la importancia de la Pyme está en el 71.4% de la fuerza de trabajo y con la aportación al PIB con un 46.9% (Tabla 2-3).

Tabla 2-3: Situación de la Pyme en México

Empresa	No. Empresas	% del total de empresas	% de generación de empleos	% aportación al PIB
Micro	5,331,735	94.3	38.9	9.8
Pequeña	265,739	4.7	18.5	9.5
Mediana	45,232	0.8	16.6	16.6
Pyme	5,642,706	99.8	71.4	46.9
Grande	11,308	0.2	26.0	64.1
Total	5,654,014	100	100	100

Fuente: Elaboración del autor con información del Censo Económico 2014 (INEGI)

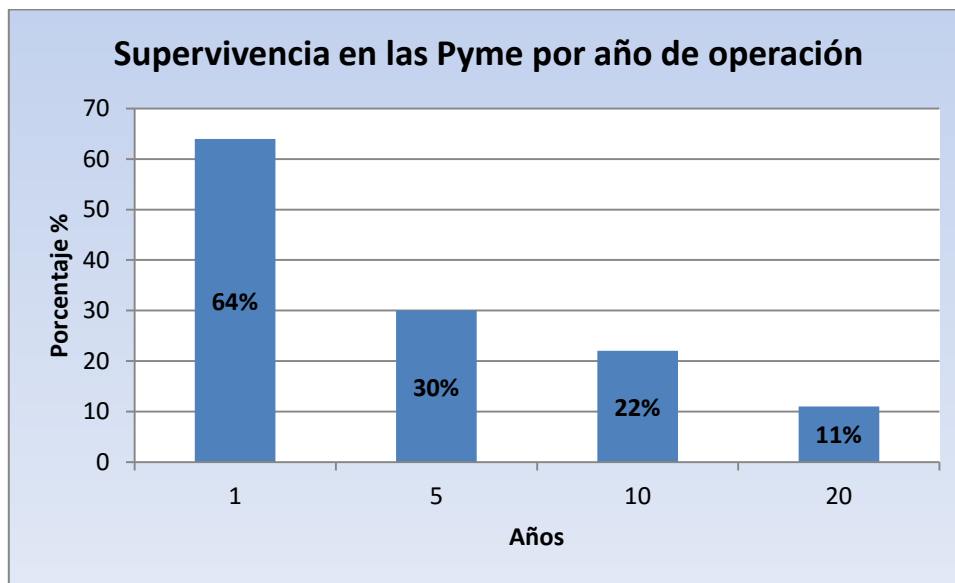
Asimismo, el censo económico INEGI 2014 menciona que en las Pyme existentes, el 42.7% tienen 5 o menos años de creación, en cuanto a la longevidad está relacionada con su tamaño, es decir, en la medida que la empresa es más grande, el promedio de vida aumenta. Sin embargo, en el primer año de vida sobrevive el 64% pero para los primeros 5 años 70% de los negocios muere, de manera que a los 10 años queda en operación 22% y a los 20 años sólo sobrevive el 11%, de ahí que la esperanza de vida para los negocios es de 7.7 independientemente del tamaño, pero las probabilidades aumentan conforme transcurre el tiempo de operación y conforme el tamaño de la empresa, es así que la probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños, (Tabla 2-4 y 2-5).

Tabla 2-4: Longevidad y tamaño de las empresas en México

Empresa	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
% Recién creación [0 a 2 años]	28.8	11.6	7	4.1
% Jóvenes [3 a 5 años]	14.7	14.7	11.7	6.5
% Adultos [6 a 10 años]	24	22.7	19.8	16.8
% Mayores [Más de 10 años]	32.5	51	61.5	72.6
Total	100	100	100	100

Fuente: Elaboración del autor con información del Censo Económico 2014 (INEGI)

Tabla 2-5: Supervivencia en las Pyme por año de operación en México



Fuente: Elaboración del autor con información del Censo Económico 2014 (INEGI)

La INEGI advierte que una de las principales causas de mortandad de las Pyme es la incapacidad empresarial, por una mala planeación y conocimientos del mercado que generan una falta de rentabilidad (Sojo, 2015).

García (2015) explica que la Comisión Nacional para la Protección y la Defensa de los Usuarios de servicios financieros (CONDUCEF) investigo sobre los errores más comunes que terminan con la vida de las Pyme, mencionando los siguientes:

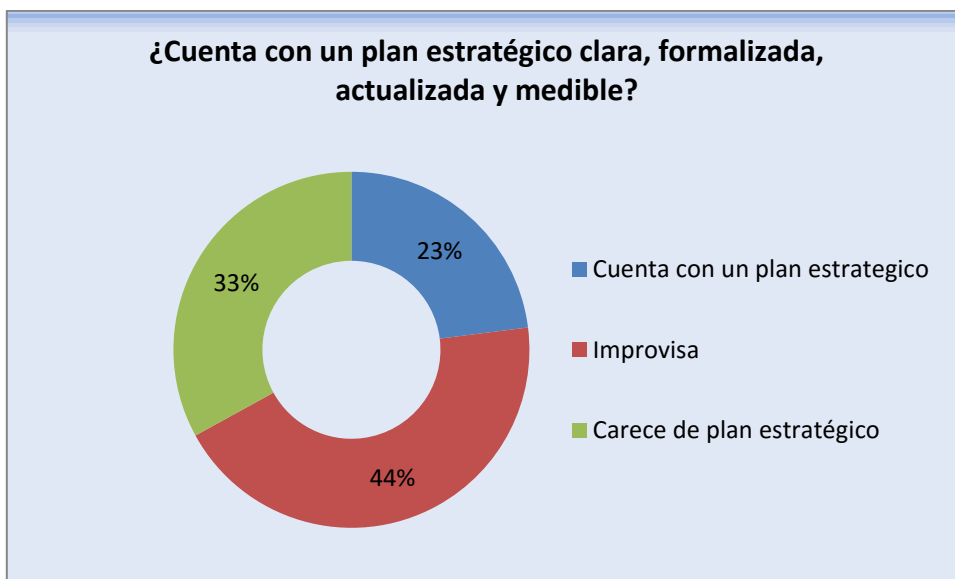
- Ausencia de una cultura empresarial para establecer la misión, visión y valores
- Falta de análisis estratégico que requiere el mercado
- El 43% de la empresas fracasan por una mala administración
- Incompetencia personal, donde solo el 20% de los empresarios están capacitados para dirigir el negocio
- No contratar personal necesario para delegar responsabilidades
- Mala planeación financiera y endeudamiento sin previsión
- Centralización del poder a largo plazo por los vínculos familiares
- Ausencia de controles, entre más joven sea la pyme más control requiere
- Falta de planeación estratégica porque se solucionan las cosas conforme se van presentando

Además, la red global de servicios profesionales KPMG Consulting México, en 2013 menciona que la elevada mortalidad de las empresas familiares se explica casi siempre por la falta de un plan de negocios, una estructura de control eficiente/flexible, y trabajadores o directivos alineados con la estrategia, lo cual se evidencia al observar que sólo 13% de las empresas tiene un plan de sucesión delineado, y esta es una grave amenaza porque el destino del negocio está ligado a la permanencia del fundador y sugiere que no hay planes para formar o ir promoviendo a futuros directores. Asimismo, el 94% de los encuestados admiten que incorporar familiares es complicado y hasta difícil, porque la contratación se suele hacer sobre bases emocionales y no estratégicas.

KPMG México en la Figura 2-10, agrega que los fundadores de las Pymes no siempre reconocen que han llegado el momento de darle forma al negocio, de formalizar la estrategia para que sea sostenible, de identificar los riesgos y de establecer indicadores que permita medir los resultados y tomar mejores

decisiones. Sólo el 23% de la Pymes cuenta con estrategias claras y bien diseñadas, el 44% realiza sus decisiones conforme van improvisando y el 33% carece de un plan estratégico claro (J. González, 2013).

Figura 2-10: La estrategia para llevar un negocio adelante en México

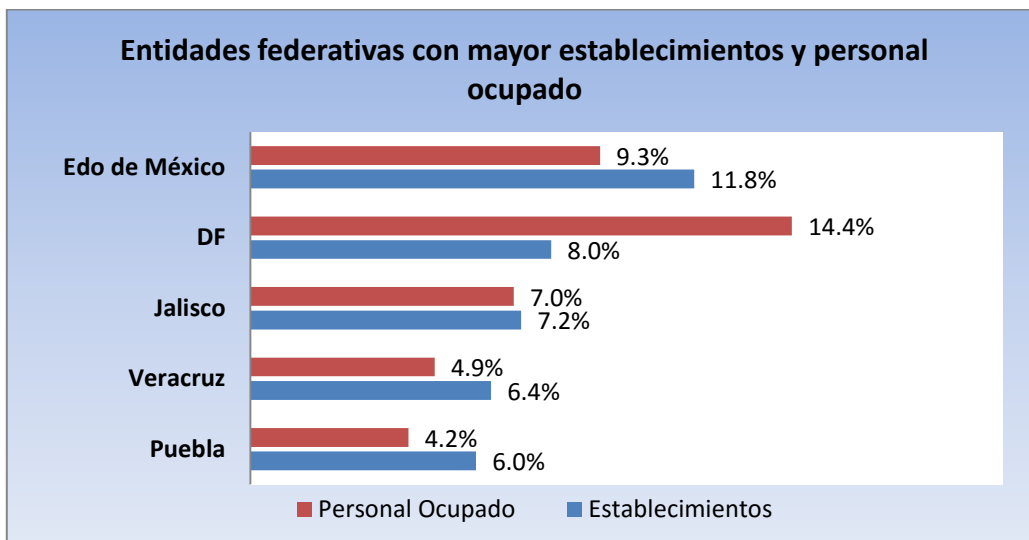


Fuente: Elaboración del autor con información de KPMG México (2013)

Otros datos interesantes recolectados por KPMG México, indican que en las empresas Pymes familiares, el 61% la contribución de ejecutivos y empleados contratados convencionalmente no están identificados ni valorados de manera clara. El 72% de la muestra asegura que no tiene la costumbre o la práctica de darle seguimiento a los presupuestos y planes de negocios. El 42% de los empresarios entrevistados admite que sus negocios son todavía frágiles y que su funcionamiento depende de una o dos personas.

Respecto al total nacional para el 2014, INEGI señala que la concentración de las empresas se dan en el Estado de México con 11.8%, Distrito Federal con 8%, Jalisco con 7.2% y Veracruz con 6.4% entre las principales. Asimismo, con mayor personal ocupado está el Estado de México con 9.3%, Distrito Federal con 14.4%, siguiéndole de Jalisco con 7% (Figura 2-11).

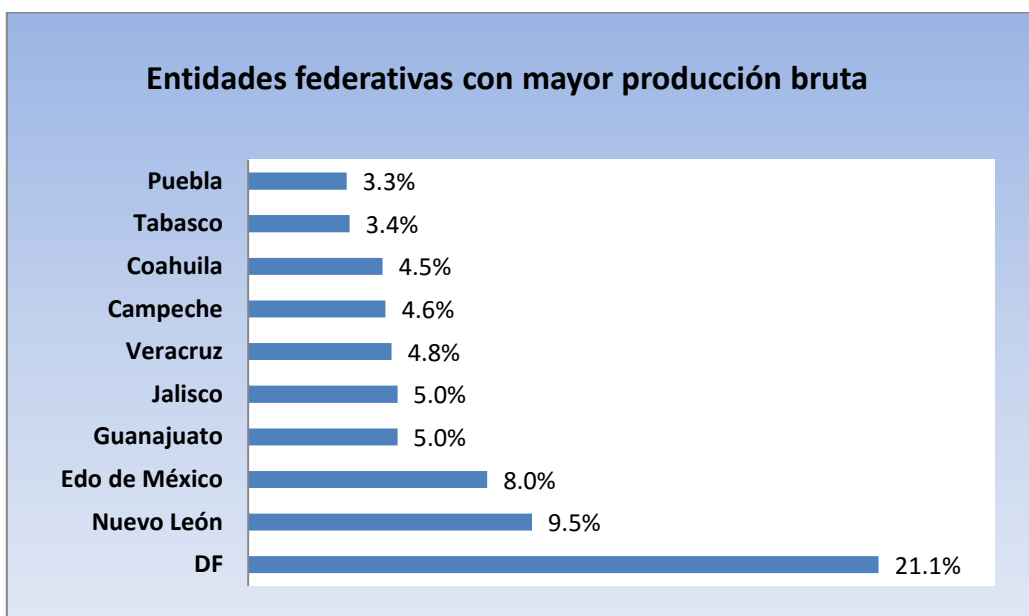
Figura 2-11: Entidades federativas con mayor establecimiento y personal ocupado



Fuente: Elaboración del autor con información del Censo Económico 2014 (INEGI)

En conjunto, 10 entidades aportaron 69.1% de la producción bruta total del país; 38.5% se concentró en tres entidades: Distrito Federal, Nuevo León y el estado de México, con 21.1%, 9.4% y 8.0%, respectivamente (Figura 2-12).

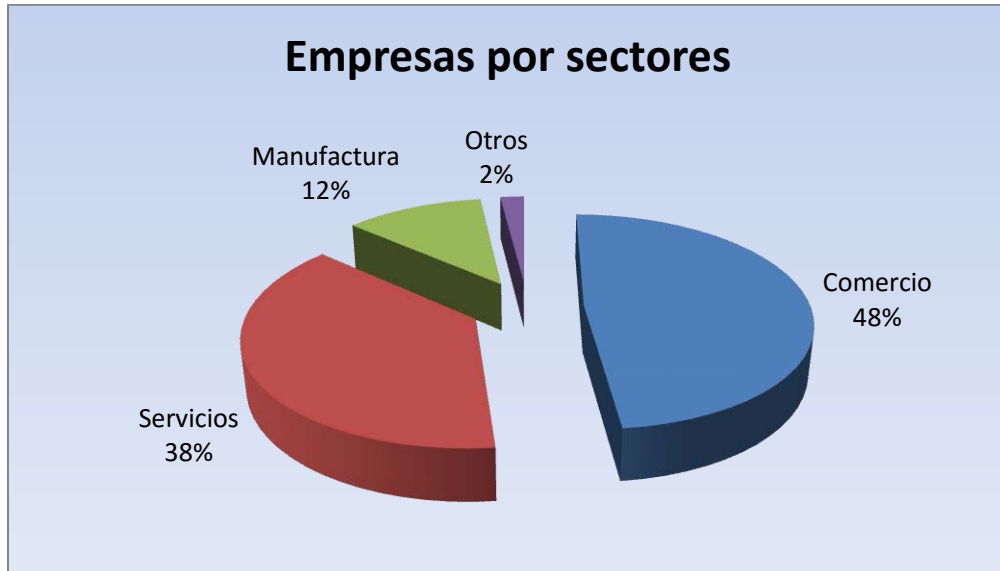
Figura 2-12: Entidades federativas con mayor producción bruta



Fuente: Elaboración del autor con información del Censo Económico 2014 (INEGI)

Y la tercerización en los sectores se tiene con 48% en el comercio, 38% en los servicios, 12% en las manufacturas y 2% el resto de actividades (Figura 2-13).

Figura 2-13: Empresas por sectores en México



Fuente: Elaboración del autor con información del Censo Económico 2014 (INEGI)

Ante esta situación, Coparmex (2015) propone que debiera promoverse una nueva cultura empresarial que integre: impulso a las Pyme, proyectos de colaboración intersectorial en el que participen gobierno, empresas, academia y sociedad civil; brindar capacitación para que crezcan los negocios; desarrollar habilidades y competencias de los trabajadores a través de la vinculación escuela-empresa.

2.2.3.2 Condiciones externas de la Pyme en México

En cualquier Pyme se debe lidiar con los elementos externos presentes en su entorno y a los que está expuesta, a partir de la información que cuenta acerca de la situación dependerán su toma de decisiones. Estos factores externos se manifiestan como amenazas u oportunidades para la Pyme, que deberá considerar en conjunto con las interrelaciones con sus condiciones internas con el fin aprovechar o evitar tales situaciones.

Toda Pyme se desarrolla dentro de un entorno que la afecta y que está en permanente cambio. Su correcto análisis es una pieza clave para construir una buena estrategia para cada negocio. De aquí que resulte fundamental identificar y evaluar el efecto que una serie de variables externas a la empresa, tienen o pueden tener sobre sus resultados.

Es por ello, que a continuación se presentan hechos a los que las Pymes en México están diariamente en contacto; su presentación, se recurre a notas periodísticas y revistas que manifiesten la cotidianeidad y permitan visualizar las posibles situaciones a las que se enfrentan las Pyme.

Economía Nacional

Actualmente, la situación económica nacional muestra diversos impactos con lo que sucede con la crisis en Grecia, la desaceleración de China y otros factores en el 2015. Esto lo muestra Jonathan Heath, vicepresidente de Estudios Económicos del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), consideró que se han estigmatizado los efectos de la crisis en Grecia y el impacto en la economía mexicana, el cual no es relevante. Lo importante, es lo que ocurra en el transcurso del año en China, debido a que se está gestando una posible crisis financiera que podría impactar de forma más relevante las finanzas públicas del país y al resto de los mercados emergentes.

La economía China vive una desaceleración que parece no tener fin, lo cual ocasionó que el crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB) presente episodios de laxitud ubicándose por debajo de 7% anual. Este evento podría generar mayor incertidumbre en los capitales que provocará la caída de las bolsas de Valores; además de una mayor depreciación en el tipo de cambio y un impacto comercial. Mientras que la crisis griega no generará ningún impacto directo en la economía nacional, ya que el comercio que hay entre las dos economías representa muy poco, el 0.0006% de las exportaciones totales del país.

Además, los analistas coinciden en que a lo largo de este año han sido cuatro factores los que tomaron por sorpresa y desequilibraron las finanzas públicas, como la subida de las tasas de interés de Estados Unidos, la caída en el precio del petróleo, la crisis en Grecia y, actualmente, la burbuja financiera en China. Es así como la economía nacional podría enfrentar un segundo semestre difícil en los mercados financieros, acompañado de mayor volatilidad; al final los fundamentos macroeconómicos del país podrán hacerle frente a cualquier situación (Gómez, 2015).

A partir de esta situación internacional que se presenta, en México para este año en curso, se espera un menor dinamismo de la actividad económica con un crecimiento de 3.5% a 2.5%. Sin olvidar que el motor principal de crecimiento depende del ritmo de actividad económica de Estados Unidos donde son tres los factores que explican el poco crecimiento en el país. La tendencia decreciente de la producción del petróleo; a pesar de la depreciación del peso, las exportaciones manufactureras han disminuido y el consumo e inversión pública han tenido una contribución baja a la esperada debido a la demora y cancelación de proyectos de infraestructura.

También, la inflación ha alcanzado un mínimo histórico en 2.88%, con ello ha contribuido la holgura económica, la reforma del sector de telecomunicaciones, la dilución del efecto de aumento de impuestos y desempeño favorable en los

productos agrícolas permitiendo la inflación se mantenga por debajo de los 3% el resto del año. Debido a esto, el ciclo de subidas de intereses será más lento previendo un ajuste de alza de tasa de referencia a 3.25% y 4% al cierre de 2015 (BBVA Research, 2015).

La economía en las Pyme

La Conacinfra reconoce que el manejo sólido y responsable de la macroeconomía ha permitido al país enfrente de una manera los riesgos externos generados en los mercados internacionales, como el efecto de racha devaluatoria reciente del peso mexicano que está en 16 pesos por dólar, así como la caída del precio del petróleo, sin embargo, el mercado interno aun no sale de una debilidad en la que se lleva varios años, en donde las ventas de la industria siguen deprimidas (Chaparro, 2015). Aunque las Pyme en diversos sectores, las señales de mejora en el mercado no son todos aplicables para ellas, en lo que hace referencia a las TIC, se tiene un escenario optimista y de crecimiento.

En los últimos años de 2009 a 2015, el Banco de México (Banxico) ha otorgado crédito a las Pyme creciendo a una tasa real promedio anual de 12% donde la tasa de interés promedio ponderado en crédito a Pyme se redujo de 13.74 a 11.34%, pero que estas condiciones están más favorecidas a las medianas empresas que a las micro y pequeñas empresas debido al riesgo. Sin embargo, Banxico pretende mejorar las condiciones de competencias hacia las micro y pequeñas empresas al completar la base de datos y mejorar la calidad de información disponibles en las Sociedades de información crediticia a fin de evaluar de mejor forma el riesgo de crédito de las Pyme (Economía Hoy, 2015b).

La consultora Deloitte (2015) encuentra en su encuesta empresarial que el 56.5% de los directivos de las empresas encuentran con optimismo que la situación en este año mejorara en relación con el año anterior, y el 71.1% opinan que será mejor dentro de un año. Esto es a partir, que los directivos consideran que

mantendrán la demanda, así como sus inventarios, más sin embargo, para las pequeñas y micros empresas consideran que las expectativas son menos buenas.

Los empresarios del Consejo Coordinador Empresarial apuntan que a pesar que en el país han llegado inversiones directas muy importantes que demuestran parte de la confianza de los inversionistas en el país pero hay que recordar que aproximadamente el 95% de las empresas en México es Pyme, las mayores generadoras de empleos y que atraviesan momentos complicados debido principalmente a un débil mercado interno y a un esquema tributario poco favorable, lo cuales complica con la inseguridad y cobros de piso (Torres, 2015).

Inseguridad y corrupción

La inseguridad pública altera el clima de los negocios y así la economía no puede crecer. Se generan conflictos, pérdidas e incertidumbre que provocan dificultad para atraer inversiones, crear negocios y generar buenos empleos.

El crecimiento en México sería más rápido si hubiese mejores condiciones en la seguridad, debido a que hay entidades en que es difícil de convencer a los inversionistas, hay estados que se ven afectados por esto, hay otros que no tanto como Querétaro y Yucatán, las inversiones siguen llegando (Mendieta, 2015).

La Consultora Deloitte (2015) presenta en la encuesta del sector empresarial en México indica que la inseguridad y la corrupción son las amenazas principales que podrían obstruir el crecimiento de la economía mexicana. Así como el Banco de México encuesta a los economistas del sector privado mensualmente, señalan que problemas de inseguridad pública sería un obstáculo al crecimiento de la economía. Y según la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana que difundió la INEGI en junio de 2015, en términos de delincuencia el 69% de la población mayores de 18 años consideró que vivir en su ciudad es inseguro.

En igual forma, Deloitte (2015) reporta que la evaluación de los directivos de las empresas otorgada al Gobierno en torno al combate a la impunidad y a la

corrupción son francamente negativas con poco más del 83%, como las actuaciones gubernamentales peor evaluadas, siguiendo de inmediato al tratar de reducir la inseguridad pública.

El 2015 deberá ser el año de la reforma policiaca, para que los empresarios dejen de preocuparse por otorgar parte de sus ingresos a los delincuentes. Para generar certidumbre, los especialistas alientan a seguir invirtiendo en proyectos de largo plazo que involucren a las pymes, y a conocer el nuevo sistema judicial para exigir su cumplimiento, señala el (Equipo Alto Nivel, 2015).

Políticas

En cuanto a las políticas públicas que se han hecho el esfuerzo el gobierno de implementar con acuerdos, y medidas que estimulen el crecimiento de las Pyme en todos sus sectores. Aunque aún no se ha medido el impacto que esto causara y sobre todo en las TIC se espera que contribuyan a su desarrollo y competitividad.

Coparmex expresa el respaldo en la creación de un Ombudsman para las Pymes por medio de acciones para impulsar el sector con autoridades y empresarios. Los instrumentos a utilizar serán políticas públicas transversales con el objetivo de fortalecer y desarrollar a las Pymes. Con la intención de crear un modelo de la triple hélice, donde participen la academia, el gobierno y las empresas que promuevan la inversión en innovación y tecnología, con fuerte vinculación a la educación y la investigación (Economía Hoy, 2015a).

Al mismo tiempo, en la cumbre de la alianza del pacifico integrado por Chile, Colombia, Perú y México revelaron la creación de un fondo de capitalización para apoyar el avance de las Pyme de estos países miembros con recursos de las Naciones y agentes multilaterales, todo con la intención de exportar e incrementar las inversiones extranjeras de los países de la Alianza (González, 2015).

Las políticas de estado respecto a la internacionalización que fomente el apoyo a las Pyme son insuficientes, falta promoción y fomento sobre lugares para expandir los negocios de México. El 36% de las Pymes planea en los próximos tres años tener una operación fuera de México donde el 37% tiene por objetivo a Estados Unidos y 29% a Colombia. Empresas como inmobiliarias, tecnologías, joyerías y sistemas de enfriamiento las que se encuentran para internacionalizar (Sánchez, 2015).

Desarrollo de la industria de la TIC

En cuanto el comportamiento de la industria de las tecnologías de información y comunicación (TIC) se presenta por ser dinámica y tener una tasa de crecimiento a cierta proporción con el Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, este crecimiento expresa amplias divergencias por región en el país, pero que sirve como referencia en la oferta y demanda del personal TIC. La proporción que guarda la industria TIC respecto a la economía en su conjunto en México se ubica alrededor del 4% del PIB, lo que atestigua una evolución ascendente de la industria, aunque aún no es significativa respecto a otras industrias como la manufactura, servicios y comercio; la perspectiva de la industria TIC es alentadora que viene recuperándose de años pasados (Secretaría de Economía, 2015).

La consultora Endeavor (2015) menciona en un estudio que ha habido un efecto multiplicador en las Pymes de México en las TIC, gracias a eventos como la creación del Fondo Pyme en 2004, la creación de Angel Aventures México en 2009, el acceso a internet como derecho humano mediante las naciones unidad en 2011 y la creación del Fondo Nacional Emprendedor en 2014 y en conjunto con la Reforma de Telecomunicaciones y Energética de la actual administración se proyecta que avanzará la industria un 5% este año respecto al anterior, gracias al apalancamiento que tienen las empresas basada en la nube, movilidad, redes sociales y big data. En adición, la consultora IDC señala que el 50% de las empresas en México realiza inversiones con miras a mejorar productividad y los procesos de negocio y a lo largo de este año en curso cerca del 28% de las

empresas mexicanas incrementarán sus gasto en TIC, 49% las mantendrá y solo 23% buscará disminuirlos, dando muestras del crecimiento dinámico del sector de las TIC (Posada, 2015).

En particular, con la reforma de Telecomunicaciones origino que México escalara diez posiciones en el Ranking Global de Tecnologías de Información 2015 del Foro Económico Mundial (FEM) a pasar de 69 de 143 economías evaluadas. No obstante, el país registra un descenso en tres de los cuatro subíndices que mide el FEM que son Entorno en desarrollo de las TICs, Uso e Impacto. Sólo el índice de Preparación (que mide la infraestructura, asequibilidad y habilidades TIC) registro un ascenso de 36 posiciones. En cuanto al Entorno de desarrollo de las TICs que mide la política, regulación e innovación en los negocios cayó del 75 al 81. La mala calidad en el ambiente para hacer negocios y en el ambiente de innovación además de tener un marco regulatorio excesivo son un problema especial. El nivel de impuestos y las inconsistencias en los procesos legislativos y judiciales contribuyen a esta situación. Y en términos de innovación, impacta por un lado la economía tradicional que puede modernizarse a partir de las TIC y frena la adopción de modelos de negocio digitales como los servicios Over The Top (OTT), como el streaming de video y música y el comercio electrónico (Chávez, 2015a).

Aunque hubo una baja en los costos de telecomunicaciones, esto no mejora toda la cadena, ya que hay que mejorar en la tecnología, mercado y regulación (Etcétera, 2015). Ante esta situación, las Pyme pueden ver como un nicho de oportunidad para ofrecer y cubrir estas necesidades que el país requiere avanzar, que algo sólido se verá a mediano plazo ante 3 o 4 años. Además, se especifica que el 55% de los emprendedores en TIC provienen de Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Nuevo León y Sonora. Estando México en uno de los mejores momentos para emprender Pyme en las TIC.

En cuanto a la demanda del uso de la TIC, la penetración en las Pymes es apenas del 10% debido a un paradigma arraigado en la mente de los empresarios donde

se cree que el acceso a las TIC están al alcance de las grandes corporaciones, sin embargo, las Pyme no tienen la necesidad de descapitalizarse para utilizar diversos tipos de tecnología, ya que se están ofreciendo servicios de costos accesibles donde se convierte una oportunidad para la industria de las TIC tanto en la oferta y demanda que esta pueda ofrecer (Red de empresarios VISA, 2015).

Acompañado con este avance en el uso de las TICs, se sabe que el 95% de la planta productiva está formada por Pyme que tiene escaso aprovechamiento de la tecnología de la innovación. Es ahí donde las nuevas tecnologías están impulsando los cambios de cómo hacer negocios y las formas de trabajar. Así la innovación tecnológica está transformando el modelo de desarrollo con base en la participación de las empresas, el gobierno, la academia y la sociedad para fortalecer las Pyme (Hernández, 2015).

Una manera importante de hacer negocios es el e-commerce donde en México representa un aumento cada vez mayor, debido que las Pyme cada vez lo utilizan más para sus transacciones electrónicas. Sectores como servicios de TI, electrónica, ropa y calzado han tenido mayor presencia, incluso se espera que en los próximos 5 años se compre por internet por medio de los teléfonos inteligentes (Chávez, 2015b).

Oferta y demanda laboral en las TIC

La construcción de la oferta y demanda de recursos humanos implica contar con empleo y las proyecciones de los sectores. En la industria de la TIC tiene menores cifras de absorción de empleo pero que sin embargo, ha ido aumentando de forma gradual con mayores tasa de crecimiento de todas las industrias donde oscila entre 26 % a 30%, comercio y servicios le sigue cerca, industria después y el sector gobierno, educación y salud por ultimo (Secretaria de Economía, 2015).

Si bien el número de profesionistas en TIC cubren la demanda potencial en número, en términos de calidad y competencias existen grandes brechas en temas

del idioma inglés, administración en TI, programación y alineación de procesos de negocios. De ahí que se hacen esfuerzos para traer el talento en etapas tempranas y las instituciones educativas deben preparar los espacios para atender la demanda que pudiere tornarse creciente, en conjunto con la industria y la academia trabajar los planes de estudios con los requerimientos de la industria, señala la directora de negocios y competitividad en la TIC (Cruz, 2015).

Impacto social de las TIC

El impacto social que mide el Foro Económico Mundial en su reporte, cuatro variables tiene en cuenta, que son: el impacto de las TIC en el acceso a servicios básicos, el acceso de internet en las escuelas, el uso eficiente de las TIC en el gobierno, y el índice de E-participación. Éste último mide la participación ciudadana en temas públicos a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación. De acuerdo con el reporte, México registró retrocesos en los tres primeros rubros mencionados, ya que el impacto de las TIC en el acceso a servicios básicos pasó de 4.03 en 2014 a 3.80 puntos en 2015; el acceso de internet en las escuelas llegó a 3.71 desde un 3.76 en el reporte del año pasado; y el uso eficiente de las TIC en el gobierno se ubicó en 3.89 puntos este año respecto al 4.18 del año pasado sobre 7. Aunque el avance del uso de la tecnología ha sido lento y su crecimiento se estancó en el 2014, para esta año en curso con las políticas públicas que se han implementado se espera un crecimiento ascendente (Cantillo, 2015).

3. PROPUESTA Y DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS

La planeación estratégica es un proceso formal e integral que permite establecer las actividades que la empresa implementará para alcanzar las metas organizacionales establecidas, definiendo estrategias y políticas para ello. Con el fin de que la empresa logre la permanencia o crecimiento en un mercado que es cambiante e inestable.

Las empresas estudiadas requieren establecer un plan estratégico que ayudará a definir hacia dónde va la empresa y lo más importante, los medios por los que alcanzará realizarlos, lo cual permitirá que la empresa y sus colaboradores puedan administrar los recursos de manera más eficiente y dirigidas en función de cumplir las estrategias motrices que impactaran de forma positiva en la empresa y la vuelva más competitiva.

El plan estratégico que a continuación se presenta se realizó con base en el modelo de los tres vectores con un enfoque sistémico, mismo que contempla a la organización como un sistema donde involucra el vector de la *Misión*, sin la cual no puede existir ninguna organización porque le da el rumbo a seguir, la *Estructura organizacional* que describe las relaciones sociales y tipo de cultura que se desarrollan en la organización para apoyar el cumplimiento de la misión y finalmente, el *Diseño de transformación*, que involucra todos los aspectos y elementos tecnológicos con los que cuenta la organización para lograr el adecuado desarrollo de los productos con las características óptimas en satisfacer las necesidades del cliente. Además, se considera un entorno que de acuerdo con sus propias características cambiantes ejercerá un impacto positivo o negativo sobre la organización que hay que tomar en cuenta.

En adición del análisis integral en la elaboración del plan estratégico, se realizó un análisis temporal, considerando sus tres estadios del tiempo de las empresas:

- Planeación por las condiciones del presente o diagnóstico
- Planeación por las condiciones del pasado o pronóstico
- Planeación por las condiciones del futuro o prospectiva

En su integración total de las estrategias analizadas y evaluadas en las empresas, permitió estructurar un plan estratégico genérico en los siguientes puntos:

- Misión
- Visión
- Valores
- Estrategias organizacionales estructurales
- Estrategias motrices
- Anexos documentales

Las dos empresas Pyme analizadas pertenecen al sector de las Tecnologías de Información y Comunicación, ofreciendo servicios de consultoría, capacitación, sistemas empresariales e insumos de cómputo, localizadas en la Ciudad de México (Anexo A).

3.1 Planeación por las condiciones del presente

Con el modelo organizacional de los tres vectores, se inició el proceso de planeación estratégica a partir del análisis de las condiciones actuales de las empresas. En este diagnóstico nos permitió conocer la situación real en un momento presente para identificar los problemas y áreas de oportunidad.

Para el análisis de este estadio del tiempo es posible abordarlo por diversas herramientas tales como, la Matriz de Boston Consulting Group (BCG), la Matriz de Mckinsey- General Electric (GE), Profit Impact of Market Strategies (PIMS), la Matriz de condición estratégica de Arthur D. Little (ADL), la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE), la matriz Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA), etcétera, que permiten evaluar a la organización desde diversas variables que pueden relacionarse con el mercado, condiciones financieras, condiciones internas o el entorno, con base a estas relaciones se determinan las posibles líneas de acción.

Para el análisis de las empresas se escogió el análisis FODA porque es una herramienta sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Esta matriz consiste en evaluar los factores fuertes y débiles, que en su conjunto diagnostiquen la situación interna de la organización, así como su evaluación externa a partir de identificar las oportunidades y amenazas, con la finalidad de lograr un ajuste entre la capacidad interna y el entorno de la organización. A diferencia de los otros métodos más comunes además de que son realizados en el momento presente, son fuertemente orientados al mercado.

Análisis interno

En la auditoria de las organizaciones se evaluaron los elementos acorde al modelo de los tres vectores. En primera instancia fue la *Misión* que nos permitió identificar el mercado en cuanto a las características de los productos que se

venden (Anexo B), los clientes y sus necesidades (Anexo C), sus competidores y sus productos (Anexo D). De esta manera, integrarlas en forma la misión organizacional correspondiente (Anexo E).

El siguiente vector analizado fue la *estructura organizacional*, reflejando las relaciones sociales y la cultura empresarial presente, sus funciones, responsabilidades (Anexo F) y que tanto apoyan los elementos organizacionales al cumplimiento de la misión organizacional (Anexo G).

Por último, el vector analizado fue el de *proceso de transformación*, integrado por los tipos de tecnología (proceso, operación y equipo) que al relacionarse dan como resultado el producto cuyas características requieren cubrir las necesidades del cliente (Anexo H).

Análisis externo

Se realizó un estudio de las condiciones del entorno a través de una recopilación sistemática de información de diferentes fuentes de revista, periódicos, medios electrónicos en aspectos tales como: Económicos, financieros, sociales, culturales, laborales, científicos, educativos, mercado, políticos y de la industria de las tecnologías de información y comunicación donde están inmersas las pymes analizadas (Anexo I).

Análisis FODA

Se integra el análisis estratégico a partir de la matriz FODA donde con el *análisis interno* (Tabla 3.1) se identificó las fortalezas y debilidades inherentes en las organizaciones junto con el *análisis externo* (Tabla 3.2) se identificó las oportunidades y amenazas que representan las situaciones del entorno para las organizaciones para mantenerse o continuar creciendo.

Tabla 3.1: Análisis de los aspectos internos

ANÁLISIS INTERNO		
	<i>Empresa BitNueve</i>	<i>Empresa Grupo2001</i>
Fortalezas	1. Funciones	1. Funciones
	2. Autoridad	2. Autoridad
	3. Reconocimiento	3. Responsabilidad
	4. Selección del personal	4. Comunicación de tareas
	5. Conocimiento en impartir cursos	5. Liderazgo
	6. Recurso humano con mayor experiencia en impartir cursos	6. Reconocimiento
	7. Equipo suficiente	7. Apoyo
	8. Los clientes declaran estar muy satisfechos con los servicios de consultoría	8. Sentimiento de identidad
	9. Estructura	9. Coordinación de áreas
	10. Responsabilidad	10. Los clientes satisfechos con el producto proporcionado
	11. Delegación	11. El recurso humano tiene el conocimiento del proceso
	12. Control Interno	12. El recurso humano especializado en la practica
	13. Liderazgo	13. Cuenta el recurso humano con gran experiencia en sistemas de punto de venta
	14. Apoyo	14. Equipo adecuado, suficiente y bien distribuido
	15. Coordinación de áreas	15. Características del producto
	16. Comercialización	16. Estructura
	17. Ventas	17. Delegación
	18. Logística	18. Control interno
	19. Precio de venta	19. Valores compartidos
	20. El recurso humano tiene conocimiento del proceso	20. Normatividad y reglamentos
	21. Recurso humano especializado	21. Solución de conflictos
	22. El cliente declara estar satisfecho con el servicio de capacitación	22. Selección personal y capacitación
	23. Capacidad de gastos	23. Almacén
	24. Precio de venta	
	25. Finanzas estables	

Debilidades	1. Manuales	1. Manuales
	2. El conocimiento teórico y práctico no es suficiente	2. Presupuesto
	3. El equipo no es adecuado ni bien distribuido	3. Aplicación del presupuesto
	4. Tramo de control	4. Comercialización
	5. Valores compartidos	5. Promoción
	6. Normatividad	6. Recurso humano con poca experiencia en su producto de sistemas ERP
	7. Reglamentos	7. Logística
	8. Comunicación de tareas	8. Ventas
	9. Sentimiento de identidad	9. Tramo de control
	10. Solución de conflictos	
	11. Capacitación	
	12. Presupuesto y aplicación	
	13. Promoción	
	14. El recurso humano cuenta con menor conocimiento en los servicios de consultoría	
	15. El recurso humano cuenta con menor experiencia en los servicios de consultoría	
	16. Poca experiencia en negocios y administración	
	17. Poca Estabilidad financiera	

Fuente Elaboración del autor con información recopilada de las empresas

Tabla 3.2: Análisis de los aspectos externos

ANÁLISIS EXTERNO		
	Empresa BitNueve	Empresa Grupo2001
Oportunidades	1. Baja inflación 2.5% y Tasa interés en 3%	1. Baja inflación 2.5% y Tasa interés en 3%
	2. Otorgamiento de créditos a Pymes	2. Otorgamiento de créditos a Pymes
	3. Banxico evalúa mejor el riesgo en Pymes para otorgar créditos	3. Banxico evalúa mejor el riesgo en Pymes para otorgar créditos
	4. Creación ombudsman empresa-universidad-gobierno	4. Creación ombudsman empresa-universidad-gobierno
	5. México sufre analfabetismo tecnológico	5. Usuarios de internet activos, exigentes y desconfiados
	6. Sin tecnología el 50% de niños en la escuela	6. México sufre analfabetismo tecnológico
	7. Usuarios de internet activos, exigentes y desconfiados	7. Conectividad a internet al 50% en México
	8. Conectividad a internet al 50% en México	8. Sin tecnología el 50% de niños en la escuela
	9. Oferta-Demanda aumenta en sector TIC	9. México ascenso en la infraestructura, asequibilidad y habilidades en las TIC
	10. Reforma de telecomunicaciones y energía estima crecimiento de 6.3% en sector TIC	10. Oferta-Demanda aumenta en sector TIC
	11. Cultura digital empresarial en desarrollo	11. Reforma de telecomunicaciones y energía estima crecimiento de 6.3% en sector TIC
	12. 50% empresas invierten en TIC	12. Cultura digital empresarial en desarrollo
	13. 10 % Penetración de las Pymes en las TICs	13. 50% empresas invierten en TIC
	14. Aumentan info-estructura en las empresas	14. 10 % Penetración de las Pymes en las TICs
	15. Servicios de Seguridad informática en aumento	15. Aumento en tercerización de servicios de plataformas tecnológicas y aplicaciones
	16. Aumento en tercerización de servicios de plataformas tecnológicas y aplicaciones	16. Aumentan info-estructura en las empresas
	17. México ascenso en la infraestructura, asequibilidad y habilidades en las TIC	17. Servicios de Seguridad informática en aumento
	18. Falta por mejorar la tecnología, mercado y regulación en telecomunicaciones	18. Consumidores tradicionales de computo se perfila hacia la innovación, movilidad y Smart Connected Devices Crecimiento en proveedores de Servicios tic con 11%

Amenazas	1. Poco crecimiento PIB 2.4%	1. Depreciación del peso-usd \$16.5
	2. Depreciación del peso 16.5	2. Poco crecimiento PIB 2.4%
	3. Desigualdad ingresos y bajos salarios	3. Reforma hacendaria frena crecimiento
	4. Pobreza 46.2%	4. Pocas políticas para mercado interno
	5. Reforma hacendaria frena crecimiento	5. Desigualdad ingresos y bajos salarios
	6. Inseguridad pública en el país reduce inversiones	6. Pobreza 46.2%
	7. Poco combate corrupción e impunidad	7. Poco combate corrupción e impunidad
	8. Pocas políticas para mercado interno	8. Inseguridad pública en el país reduce inversiones
	9. Esquema tributario poco favorable a pyme	9. Reforma laboral no ha hecho crecer el mercado laboral
	10. Dificil panorama laboral	10. Aumenta desempleo
	11. Reforma laboral no ha hecho crecer el mercado laboral	11. Dificil panorama laboral
	12. Aumenta desempleo	12. Mala calidad para hacer negocios y marco regulatorio en negocios de las TIC
	13. Mala calidad para hacer negocios y marco regulatorio en negocios de las TIC	13. Disminuyo el entorno del desarrollo de las TIC como políticas, regulación e innovación en negocios
	14. Disminuyo el entorno del desarrollo de las TIC como políticas, regulación e innovación en negocios	14. Esquema tributario poco favorable a pyme
	15. Proveedores de Telecom abarcan el 49% del mercado	

Fuente: Elaboración del autor con información recopilada de las empresas

A partir de esta información se logró plantear las líneas genéricas de acción establecidas a partir del análisis del presente. Se plantearon las *estrategias defensivas*, que evitan que los elementos del entorno no favorables impacten en las debilidades actuales de las organizaciones. De la misma manera, se propusieron las *estrategias ofensivas*, que haciendo uso de las fortalezas actuales de las organizaciones aprovechan los elementos favorables del entorno.

Cabe señalar que no se consideraron las estrategias debilidades/oportunidades debido a que se estarían considerando oportunidades que no se pueden aprovechar en este momento en las organizaciones. Asimismo, con las estrategias fortalezas/amenazas no son convenientes desarrollarlas debido a que puede ser un estado agotador por mantener el equilibrio contra el entorno.

Con toda esta información adecuada de las empresas recopilada se propusieron las siguientes estrategias bajo las condiciones de este escenario presente (Tabla 3.3).

Tabla 3.3: Líneas genéricas de acción de las condiciones actuales

ESTRATEGIAS	
<i>Empresa BitNueve</i>	<i>Empresa Grupo2001</i>
E1. Invertir en la cobertura/participación en el mercado a partir de extender su producto de servicios de consultoría y cursos	E1. Invertir en la empresa con una distribución financiera de crecimiento para poner las ideas de expansión
E2. Contratar personal especializado para ofrecer diversidad en la línea de productos de cursos y servicios en TIC	E2. Establecer la búsqueda de nuevos nichos de mercado de los servicios de consultoría donde haya una débil participación o descuidados
E3. Diversificar y/o mejorar los servicios de consultoría de seguridad informática en calidad y características	E3. Diversificar y/o especializarse en sus productos de sistemas empresariales en calidad y características
E4. Asignar un espacio con características físicas acorde al negocio	E4. Expandir en la línea de productos que complementen o extiendan los servicios de la info-estructura para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente
E5. Mantener y expandir una base de clientes atractiva para generar fidelidad y confianza	E5. Contratar personal especializado en otras áreas TIC para ofrecer diversos servicios de consultoría
E6. Invertir en publicidad y promoción para crear una buena imagen y marca de la empresa	E6. Ofrecer nueva línea de productos complementarios de System connected devices y movilidad para cubrir las necesidades de las tendencias tecnológicas
E7. Con el conocimiento y experiencia del recurso humano de la empresa diversificar al obtener nuevas líneas de productos	E7. Crear alianzas con empresas-gobierno que les permitan tener acceso a tecnología, competencias o mercados geográficos atractivos

<p>E8. Establecer un programa para el desarrollo de un sistema administrativo y negocios que estimule el crecimiento y competitividad</p>	<p>E8. Establecer un sistema presupuestal que permita planear, coordinar y controlar las finanzas del negocio</p>
<p>E9. Establecer un sistema presupuestal que permita planear, coordinar y controlar las finanzas del negocio de forma inteligente</p>	<p>E9. Capacitar al personal en los sistemas ERP y otros sistemas empresariales</p>
<p>E10. Diseñar un programa de capacitación al personal en los servicios de consultoría</p>	<p>E10. Crear una mezcla de marketing para comunicar el valor a los clientes y crear relaciones con ellos, una fuerte imagen, ventas por internet y promoción.</p>
	<p>E11. Fortalecer y complementar un buen sistema administrativo para organizar mejor los recursos de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a la información analizada de las empresas

Con este diagnóstico se propusieron las estrategias para las condiciones actuales de las organizaciones, sin embargo, bajo el modelo utilizado de realizar el análisis temporal, es necesario continuar ahora en tomar en cuenta las condiciones históricas que las empresas han tenido para conocer su tendencia con la cual se han desarrollado.

3.2 Planeación por las condiciones del pasado

El análisis por las condiciones del pasado o pronóstico, nos permite estimar el futuro inercial que la empresa tendría si se mantienen las condiciones pasadas y no se alteran en el futuro. Para ello, son utilizadas diversas herramientas como son los métodos cualitativos, análisis de series de tiempo, métodos de proyección y causales. Sin embargo, se eligió las series de tiempo porque nos permite hacer uso de los parámetros de desempeño o indicadores que la empresa tiene conocidas y son cuantificables.

Con el diagnóstico obtenido previamente, se logró tener mayor conocimiento de las organizaciones por medio del enfoque sistémico donde se logró identificar los parámetros de desempeño primarios que hacen medir el desenvolvimiento del producto ofrecido (Anexo J).

A partir de estos valores históricos se pudo identificar las posibles estrategias organizacionales dirigidas por los resultados esperados o proyectados (Tabla 3.4).

Tabla 3.4: Líneas genéricas de acción de las condiciones históricas

ESTRATEGIAS	
<i>Empresa BitNueve</i>	<i>Empresa Grupo2001</i>
E1. Promoción y ventas. Crear una mezcla de promoción digital y tradicional, fortalecer la imagen de marca e iniciar e-commerce	E1. Promoción y ventas. Soporte al incremento de ventas y marketing a través de nuevos canales
E2. Calidad en producto y servicio al cliente. Ofrecer calidad, atención y satisfacción al cliente y el producto	E2. Ampliación del espacio físico. Otorgar mayor espacio o abrir una nueva sucursal que cubra la demanda para las funciones
E3. Espacio físico. Localizar un espacio propio para poder impartir los cursos de forma regular	E3. Planeación financiera. Administración de los recursos financieros para invertir en equipo y contratación de personal especializado

<p>E4. Alianzas estratégicas. Fortalecer las ya establecidas o crear nuevas para expandir el producto y tener acceso a nuevas oportunidades</p>	<p>E4. Restructura organizacional. Desarrollar la estructura formal que permita apoyar a la empresa en su desempeño</p>
<p>E5. Estructurar un Sistema administrativo formal. Desarrollar una estructura formal que permita apoyar y administrar bien los recursos para su desempeño</p>	<p>E5. Mejora del producto y servicio al cliente. Ofrecer un producto y servicio al cliente con mayor calidad y satisfacción acorde a las necesidades</p>

Fuente: Elaboración propia con base a la información analizada de las empresas

Con este pronóstico se establecieron las estrategias para las condiciones del pasado en las organizaciones. Ahora se continuará enriqueciendo el análisis con el estudio del futuro explorando el porvenir que podrían tener estas empresas.

3.3 Planeación por las condiciones del futuro

El análisis del futuro o prospectiva, nos permite crear el porvenir a partir del futuro al imaginar varios futuros factibles, estudiarlos, evaluarlos y seleccionar el más beneficioso dentro de lo posible. Para ello, se partió del análisis de las condiciones del entorno social de México a 5 años, que sirvió como marco referencial donde las empresas estarán inmersas para plantear diversos escenarios. A estos futuros posibles en las organizaciones se les asignó un valor ponderado acorde a la probabilidad de ocurrencia y la competitividad esperada que les permita crecer o permanecer en el mercado bajo este entorno cambiante. Con todo ello, se estableció la *visión organizacional* y sus estrategias organizacionales que irán en función de disminuir la brecha entre lo que puedo y quiero ser, y así llevar a las organizaciones a las características deseadas de la visión (Anexo K).

De esta manera, se logró identificar las líneas de acción organizacionales correspondiente a las condiciones del futuro deseado (Tabla 3.5).

Tabla 3.5: Líneas genéricas de acción de las condiciones futuro deseado

ESTRATEGIAS	
Empresa BitNueve	Empresa Grupo2001
E1. Promoción y Ventas. Desarrollar un programa de marketing digital y tradicional sólida para ser reconocida la marca en el mercado región, así como e-commerce para aumentar las ventas	E1. Capacitación y contratación. Generar personal especializado en los sistemas empresariales con conocimientos y habilidades
E2. Impartir el servicio de cursos en línea. Desarrollar una plataforma educativa digital robusta bien establecida para impartir los cursos en línea	E2. Programa de calidad. Desarrollar un programa de calidad en los servicios ofrecidos y en la atención al cliente
E3. Programa de calidad. Desarrollar un programa para la calidad en los servicios ofrecidos y la atención al cliente	E3 Actualización de las tecnologías de información. Adquirir equipo, SW y HW innovadores que apoyen a los servicios que se brindan
E4. Sistema administrativo. Establecer un sistema administrativo formal para la buena gestión y control del negocio	E4. Restructura organizacional. Disponer de los elementos físicos y administrativos necesarios para cubrir los productos que se brindan
E5. Contratación de personal especializado.	E5. Ofrecer nuevos servicios e insumos de cómputo. Acorde a la tendencia del mercado en las TIC brindar diferentes opciones
E6. Nichos de mercado. Expandirse en nuevos espacios geográficos donde no estén bien atendidos	

En adición, para cumplir con la visión del futuro es necesario ir acompañado con *valores organizacionales* que serán fundamentales para constituir la cultura organizacional que contribuirá al compromiso de alcanzar la visión establecida. Con estos valores organizacionales compartidos con los colaboradores, se pretende que provean una guía sobre la toma de decisiones y motivación para actuar de la mejor forma por el bienestar de la organización.

3.4 Análisis estructural del sistema estratégico integral

A partir de todas las estrategias determinadas en los tres estadios del tiempo analizados con anterioridad, se prosiguió a elaborar un sistema estratégico integral donde se constituyen todas las líneas de acción propuestas. Con todos estos elementos se clasificaron, depuraron y fusionaron hasta obtener el sistema estratégico a evaluar (Tabla 3.6).

Tabla 3.6: Sistema estratégico integral

SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL	
<i>Empresa BitNueve</i>	<i>Empresa Grupo2001</i>
E1. Promoción y ventas. Invertir en marketing digital y tradicional para crear una buena imagen de la marca y usar canal de ventas en e-commerce	E1. Mezcla de marketing y ventas. Promoción para incremento de ventas, comunicar valor a los cliente y crear una imagen fuerte por medio de nuevos canales de promoción digital y tradicional
E2. Programa de calidad. Desarrollar la calidad del producto y servicio al cliente para su satisfacción y atención	E2 Ampliación del espacio físico / otra sucursal. Otorgar mayor espacio o abrir una nueva sucursal que cubra la demanda para las funciones
E3. Sistema administrativo y de negocios. Establecer una estructura formal que permita desarrollar un sistema administrativo y de negocios para la buena gestión, control y estimulación del crecimiento y competitividad del negocio	E3. Reestructura organizacional. Fortalecer una estructura formal con un sistema administrativo que permita apoyar y organizar los recursos de la empresa para su mejor desempeño
E4. Espacio físico. Asignar instalaciones físicas propias bien establecidas para poder impartir los cursos de forma regular	E4. . Planeación financiera. Un sistema presupuestal que permita la administración e invertir los recursos financieros con una distribución de crecimiento para poner las ideas de expansión del negocio
E5. Nuevos nichos de mercado. Invertir en la cobertura/participación en nuevos nichos de mercado a partir de extender su producto de servicios de consultoría y cursos	E5. Programa de calidad en el producto y servicio al cliente. Desarrollarlo en los servicios ofrecidos y la atención al cliente y así mantener una cartera solida de clientes

E6. Contratación personal especializada. Aumentar la plantilla laboral al contratar personal especializado para ofrecer diversidad en la línea de productos de cursos y servicios en TIC	E6. Nuevos nichos de mercado. Búsqueda de nuevos mercados en los servicios de consultoría de sistemas empresariales donde haya una débil participación o descuidados
E7. Mejorar productos de seguridad informática. Diversificar y/o mejorar los servicios de consultoría de seguridad informática en calidad y características	E7. Especializarse en productos de sistemas empresariales. Diversificar y/o especializarse en productos de calidad y características por medio de capacitar/contratar personal con mejores conocimientos y habilidades
E8. Una base de clientes atractiva. Mantener y expandir una base de clientes atractiva para generar fidelidad y confianza	E8. Línea de productos de info-estructura. Expandir en esos servicios para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente en el mercado de las TIC
E9. Diversificar la línea de productos. Con el conocimiento, experiencia del recurso humano de la empresa obtener nuevas líneas de cursos y servicios de consultoría	E9. Contratar nuevo personal especializado. Ofrecer diversos servicios de consultoría de las TIC
E10. Sistema presupuestal. Establecer un sistema presupuestal que permita planear, coordinar y controlar las finanzas del negocio de forma inteligente	E10. Venta de productos complementarios de SCD y movilidad. Ofrecer nueva línea de productos de System connected devices y movilidad para cubrir las necesidades de las tendencias tecnológicas
E11. Programa de capacitación al personal. Diseñar un programa de capacitación al personal en los servicios de consultoría	E11. Establecer alianzas estratégicas con gobierno-empresas. Alianzas que les permitan tener acceso a tecnología, competencias o mercados geográficos atractivos
E12. Impartir el servicio de cursos en línea. Desarrollar una plataforma educativa digital robusta bien establecida para impartir los cursos en línea	E12. Capacitar al personal en sistemas de ERP. Aumentar y mejorar el servicio de consultoría en ERP
E13. Alianzas estratégicas. Fortalecer las alianzas ya establecidas o crear nuevas para expandir el producto	E13. Actualización de las tecnologías de información utilizadas. Actualizar/adquirir equipo, SW y HW innovadores como herramientas que apoyan a los servicios que se brindan

Con este sistema estratégico integral se requirió identificar cuales estrategias pueden ser implementadas por las organizaciones a partir de sus recursos y capacidades propias, debido a que no todas estas estrategias se pueden realizar. En este sentido, fue necesario priorizar las estrategias usando el método más usual de ponderar por medio de una matriz de impacto cruzado donde se comparó

el nivel de afectación que existiría entre cada una de estas estrategias y el sistema u organización de forma cuantitativa (Anexo L).

Esta matriz contiene datos que ayudaron a ubicar la relación de acuerdo al grado de afectación que la organización consideró que tendrían cada una de las estrategias entre sí. Con esta información sirvió para encontrar una zona de influencia y comparar el grado de afectación del sistema sobre las estrategias y viceversa, el grado de afectación de las estrategias sobre el sistema. Por consiguiente, se representó en un espacio cartesiano de manera gráfica donde nos permitió visualizar las posibles zonas de influencia entre las estrategias y el sistema (Figura 3-1 y Figura 3-2).

Figura 3-1: Gráfica de las relaciones entre las estrategias y la empresa BitNueve

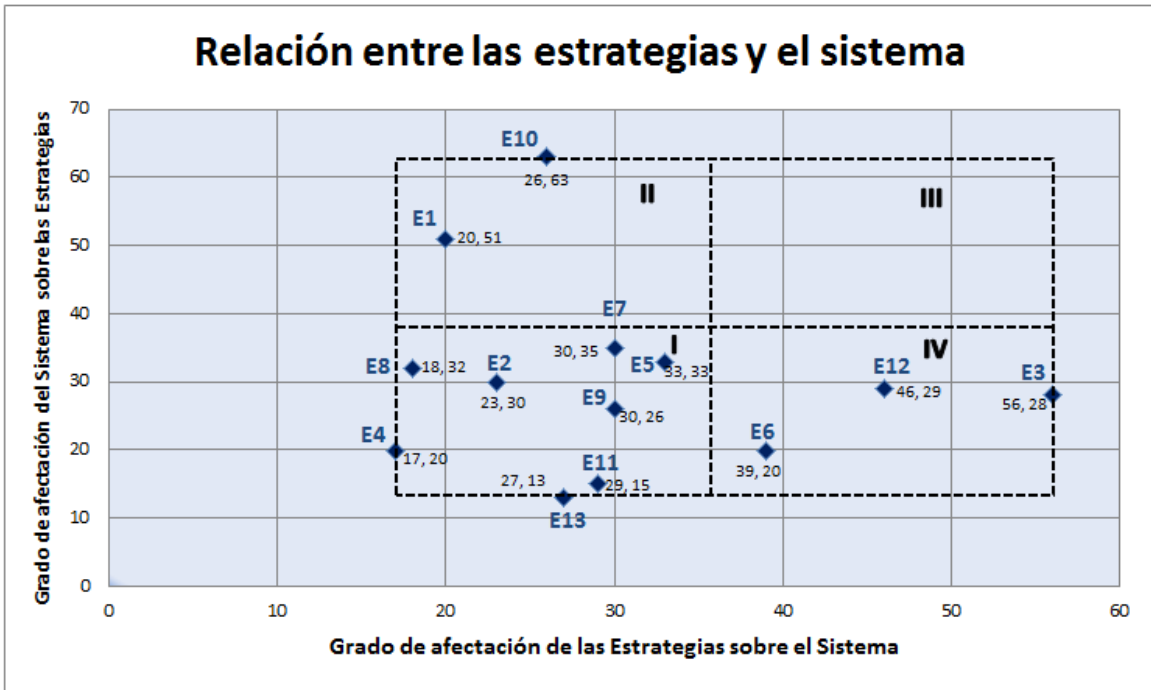
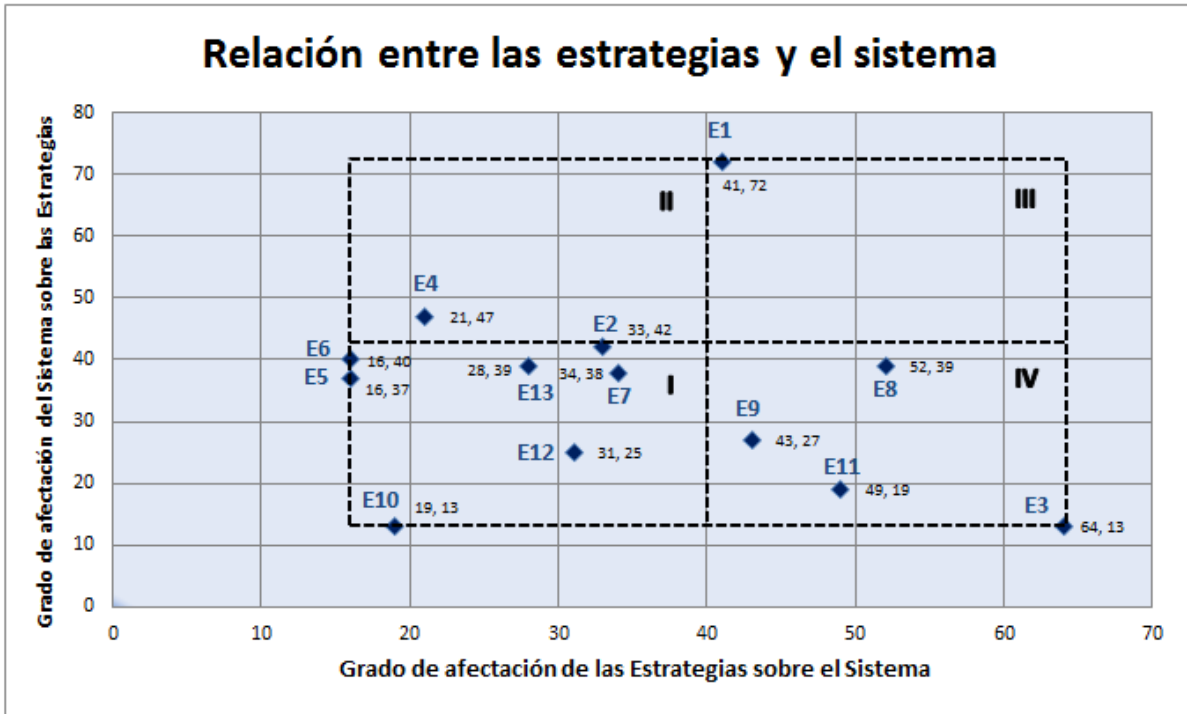


Figura 3-2: Gráfica de las relaciones entre las estrategias y la empresa Grupo2001



Al realizar el análisis anterior se obtuvieron cuatro cuadrantes que definen el tipo de relación o zonas de influencia importantes para la implementación del plan estratégico.

En el **primer cuadrante** o área de independencia se posicionaron aquellas estrategias que no son tan importantes para la organización y viceversa, la organización afecta poco o nada a las estrategias, por lo que no es necesario poner atención en ellas o reconsiderarlas para implementarlas, ya sea porque no se logren resultados significativos, o bien, puedan tener resultados opuestos a los esperados.

En el **segundo cuadrante** o dependencia se encuentran las estrategias que tienen bajo impacto sobre la organización pero cualquier cambio en la

organización afecta en gran medida sobre las estrategias, por lo tanto, no sería benéfico para la organización utilizar recursos en implementarlas.

En el **tercer cuadrante** o de interdependencia se tienen las estrategias que a pesar de tener alta influencia sobre la organización también la organización tendría una gran influencia sobre las estrategias, esta situación genera un conflicto y desorden en la organización al tratar de implementarlas debido a su afectación mutua.

Finalmente, el **cuarto cuadrante** o motriz contiene las estrategias que pueden influenciar en gran medida a la organización pero la organización no afecta en gran medida a las estrategias ante cualquier cambio. Por esta razón, estas estrategias son adecuadas y preferenciales para su implementación porque generarán un mayor impacto positivo en la organización.

El desarrollo de estas **estrategias motrices**, la organización requerirá ser puesto en marcha por la alta dirección por medio de programas y a su vez proyectos que pasen a la acción y su seguimiento. Además, las estrategias restantes en los otros cuadrantes no dejan de tener importancia pero que una vez que las estrategias motrices tengan preferencia de implementarse, darán pauta a que las demás estrategias terminen por realizarse debido a que todas están interconectadas al pertenecer a la misma organización o sistema.

3.5 Planes estratégicos

Con la información obtenida se integra el plan estratégico definitivo de las organizaciones, presentándose de manera integral:

Empresa BitNueve

MISIÓN

“En BitNueve proporcionamos servicios de consultoría y capacitación en las TIC a empresas y universidades que les permitan aumentar su formación, competitividad, productividad y logren alcanzar sus objetivos establecidos.”

VISIÓN

“Ser una empresa reconocida en el mercado regional brindando soluciones innovadoras de consultoría y de e-learning en el ámbito de las TIC, caracterizada en la calidad de nuestros servicios, contar con el personal calificado y en la satisfacción de nuestros clientes.”

VALORES ORGANIZACIONALES

Compromiso profesional con los clientes y colaboradores

Honestidad con los clientes y colaboradores

Respeto profesional y personal con los clientes y colaboradores

Experiencia técnica, funcional y de negocio

Adaptabilidad en las necesidades propias de los clientes

Innovación en la mejora continua

Colaboración en el trabajo en equipo y pasión con la empresa

Comunicación y empatía con los clientes y colaboradores

Calidad en los cursos y servicios de consultoría ofrecidos

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES INTEGRALES

- E1. Promoción y ventas por e-commerce
- E2. Programa de calidad del producto y servicio al cliente
- E3. Sistema administrativo y de negocios formal
- E4. Asignar espacio físico
- E5. Participar en nuevos nichos de mercado
- E6. Contratación de personal especializado
- E7. Mejorar productos de seguridad informática
- E8. Crear una base de clientes atractiva
- E9. Diversificar la línea de productos en info-estructura
- E10. Establecer un sistema presupuestal
- E11. Programa de capacitación al personal
- E12. Impartir el servicio de cursos en línea
- E13. Alianzas estratégicas con instituciones

ESTRATEGIAS MOTRICES

- E3. Sistema administrativo y de negocios formal
- E6. Contratación de personal especializado
- E12. Impartir el servicio de cursos en línea

Empresa Grupo2001

MISIÓN

“En Grupo2001 proporcionamos servicios de consultoría y soluciones usando herramientas TIC, así como insumos de cómputo y papelería a instituciones educativas, pymes y hogares que les permitan agilizar la gestión administrativa y alcanzar sus objetivos marcados”

VISIÓN

“Ser una empresa competitiva en los servicios de consultoría en sistemas empresariales por medio del uso de tecnologías de información innovadoras, en la calidad de nuestros servicios y en la satisfacción de nuestros clientes.”

VALORES ORGANIZACIONALES

Compromiso profesional con los clientes y colaboradores

Confianza con los clientes y colaboradores

Respeto profesional y personal con los clientes y colaboradores

Conocimiento con la experiencia técnica, funcional y de negocio

Flexibilidad en la adaptación a los requerimientos propios de los clientes

Innovación en la mejora continua mediante el uso de las TIC y el producto ofrecido

Colaboración en el trabajo en equipo y el espíritu con la empresa

Motivación por medio de políticas en la consultoría y con los colaboradores

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES INTEGRALES

E1. Mezcla de marketing y ventas

E2. Ampliación del espacio físico/otra sucursal

E3. Restructura organizacional

E4. Planeación financiera

- E5. Programa de calidad en el producto y servicio al cliente
- E6. Apertura a nuevos nichos de mercado
- E7. Especializarse en los productos de sistemas empresariales
- E8. Expansión en la línea de productos de info-estructura
- E9. Contratar nuevo personal especializado en otros servicios de las TIC
- E10. Ampliar venta de productos complementarios y accesorios de SCD/movilidad
- E11. Establecer alianzas estratégicas con gobierno-empresas
- E12. Capacitar al personal en sistemas de ERP
- E13. Actualización de las tecnologías de información utilizadas

ESTRATEGIAS MOTRICES

- E3. Restructura organizacional
- E8. Expansión en la línea de productos de info-estructura
- E9. Contratar nuevo personal especializado en otros servicios de las TIC
- E11. Establecer alianzas estratégicas con gobierno-empresas

OBSERVACIONES FINALES

La presente tesis fue en búsqueda de aplicar un *método diferente, sencillo y comprensible para la planeación estratégica en las Pyme del sector de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en México* para fortalecer su proceso administrativo que les permita dirigir de mejor forma el rumbo de la empresa y desarrollar su competitividad. Con ello, los directivos lograron organizar la información en cada empresa, generar el conocimiento necesario para aplicarlo en establecer líneas de acción que se deben cumplir para alcanzar las metas deseadas. Respecto a esto, se observó lo siguiente en los objetivos correspondientes planteados.

El objetivo de investigación en *desarrollar una representación de la Pyme como un sistema con el fin de identificar sus partes como está constituida*, nos permitió definir y establecer un modelo sistémico de las Pyme de forma integral con sus entradas, procesos y salidas, para conocer el nivel de conocimiento y administración con la que cuentan, que a su vez está relacionado con su nivel competitivo correspondiente. Es así como se observó que la respuesta que presentan hacia las necesidades del mercado en las TIC no es de la más adecuada, debido a que el conocimiento de su nivel tecnológico que tienen así mismo las empresas es parcial para desarrollar las características demandas de sus clientes.

Otro objetivo que se desarrollo fue el *establecer el enfoque organizacional de los tres vectores para identificar y establecer las relaciones propias de la organización*, a partir de este modelo organizacional les permitió identificar las relaciones internas y externas de las Pyme para poder formular las estrategias más adecuadas a partir de entender de forma clara la misión, los aspectos sociales y los técnicos, así como el entorno que lo rodea y no controla, por medio del enfoque sistémico que anteriormente se identificó. En adición a este enfoque, se logró continuar con el proceso de planeación estratégica a partir de los tres

estadios de tiempo. En este punto de la investigación, los directivos de las Pyme lograron observar y percibir mejor la situación, los obstáculos con que se presentaban en la actualidad, en el pasado y su deseo de llegar a un futuro esperado, que anteriormente no estaba conceptualizado y comprendido de forma integral y clara.

Respecto a comprender las condiciones actuales externas a que se enfrentan las Pyme en México, fue otro factor muy importante para establecer las estrategias pertinentes al lograr identificar y evaluar las variables externas a las que las Pyme están inmersas en el país y en el sector de las TIC. Se identificó con los datos estadísticos que la elevada mortandad de las Pymes en México es debido a la falta del conocimiento del mercado, una inadecuada planeación y la incapacidad empresarial por parte de los dueños que generan una baja competitividad en el mercado. Así mismo, en la industria de las TIC se observó un escenario alentador que poco a poco va creciendo donde las Pyme estudiadas pueden tomar oportunidades para ser aprovechadas de la mejor forma y equilibrarlo con los efectos positivos y negativos por la situación que México actualmente presenta.

Al plantear un método sencillo y comprensible para la planeación estratégica en las Pyme que les permita ser más competitivas, se pretende poder minimizar riesgos, optimizar recursos, potenciar el aprovechamiento de las oportunidades y contribuir a dar buenos resultados para las organizaciones que la utilizan sistemáticamente y hacer frente a los cambios turbulentos que las Pyme perciben. Ante esta situación, se observó que al aplicar el método propuesto en las empresas estudiadas se logró identificar la problemática real de las empresas, la etapa de la empresa y producto donde se encontraban, identificar un panorama integral con sus antecedentes y características particulares que dieron pauta a generar las estrategias más adecuadas propias a la situación de cada una de las empresas.

Con todo esto, se *logró identificar la situación actual de la planeación estratégica para la competitividad respecto a las Pyme en México en el sector de las TIC*, nos permite concluir que dependerá de la facilidad con que las empresas se adaptan a los cambios, para que ello suceda, la capacidad estratégica es crucial para enfrentar dichas situaciones del entorno, si desean ser competitivas, rentables y puedan mantenerse en el mercado. De esta manera, apoyarse de uso de modelos sencillos y comprensibles es vital en las Pyme. Actualmente, las Pyme en México funcionan mediante una planeación emergente e informal y con un conocimiento limitado de su entorno. Además, esta planeación suele ser menos de un año, de tipo operativa y financiera, utilizando sólo herramientas de contabilidad y de forma empírica. Este panorama, genera que se estimule poco la competitividad, sean menos productivos y no puedan crear sus propias condiciones estratégicas que fortalezcan su desarrollo y aumente la probabilidad de permanecer en el mercado.

Con respecto a la hipótesis de trabajo se concluye que *al aplicar un método sencillo, comprensible e integral para la planeación estratégica en las Pyme se tendrá la información necesaria y suficiente que les permitirá mantenerse y ser más competitivas en el mercado*, se logró determinar que los métodos que utilizan actualmente las Pymes estudiadas no son de forma sistemática y formal. Una de las empresas Grupo2001 ha logrado mantenerse en el mercado, más sin embargo, le ha costado mucho trabajo ser competitiva a pesar de tener más de diez años de estar activos. Mientras que la otra empresa BitNueve, de recién creación con actividad de un año y medio, ha ido creciendo pero aún no ha podido estabilizarse en el mercado y mantenerse en la misma dirección. A partir, de aplicar este método propuesto, se logró generar el conocimiento necesario al identificar las estrategias preferenciales que beneficiaran mejor a las empresas, enfocando los recursos para implementarlas, disminuyendo así, la incertidumbre y riesgo de no permanecer en el mercado y no ser competitivas. Este primera planeación estratégica que se realizó fue crucial para el curso que tomaran en las siguientes etapas de su producto y como empresa. Sin embargo, no se determinó darles seguimiento a estas organizaciones para medir el impacto de la

implementación de dichas estrategias que reafirmarían el crecimiento en su competitividad.

Además, el resultado del análisis final se percataron ciertas *estrategias genéricas comunes* en las dos empresas estudiadas, entre las que encontramos la necesidad de fortalecer el sistema administrativo y contratar personal especializado, en adición a sus demás estrategias propias. Esto como parte de estimular en la etapa de crecimiento de BitNueve y madurez de Grupo2001 en la que se encuentran con su producto.

En la opinión del autor de esta investigación, es parte de una aportación en el campo para continuar en la misma línea de investigación al haber una relación positiva entre la planeación estratégica y el desarrollo en las Pyme al aplicar este método propuesto con enfoque sistémico de los tres vectores. Ante ello, se *recomienda* continuar con la determinación de indicadores que permitan medir el éxito de la implementación de las estrategias motrices obtenidas, la ampliación de este método sustentado empíricamente a otros sectores de la industria en las Pymes, complementar el método al sector exclusivo de las TIC, o bien, aumentar el número de Pymes analizadas para comparar estos resultados con los obtenidos en esta investigación.

La *experiencia* en la elaboración de la investigación ha sido muy interesante y gratificante, ya que en el proceso de elaboración con los directivos de las empresas, no solo me permitió observar la situación de sus negocios sino la importancia del factor humano que está detrás para dirigirlos. Para los directivos, este análisis les pareció entendible y útil que aporte y seguirá ofreciendo al darle un seguimiento en sus empresas. Ante el desarrollo de esta investigación se tiene la intención de contribuir en este campo de la planeación estratégica en las Pyme y sea base para futuras investigaciones para ser leída, mejorada y continuar con nuevos conocimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, Russell. (1984). Rediseñando el futuro. México. Limusa
- Aguilar Fernández, M. (2007). Los modelos más populares de la estrategia empresarial. IPIICSA, XV(VI), 2-6.
- BBVA Research. (2015). Situación México segundo trimestre. Recuperado el 19 de junio de 2015, de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/06/1506_SituacionMexico_2T15.pdf
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. (1998). Competing on the edge: Strategy as structured chaos. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Cantillo, P. (2015, 17 de abril). Limitado el impacto económico y social de las TIC en México. Excelsior. Recuperado el 1 de julio de 2015, de <http://www.dineroenimagen.com/2015-04-17/54116>
- Carter, M. (2015). Basic Overview of Various Strategic Planning Models. Free management library. Recuperado el 25 de febrero de 2015, de <http://managementhelp.org/strategicplanning/models.htm>
- Cervantes, A. (2005). Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Tesis de Maestría. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Chan, K., & Mauborge, R. (2005). La estrategia del Oceano Azul (19 ed.). Estados Unidos: Harvard Business Review Press.
- Chaparro Romero, J. M. (2015, 13 de febrero). Siete años de escasas ventas ponen a las Pymes en estado 'vegetativo'. El Financiero. Recuperado el 7 de julio de 2015, de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/siete-anos-de-escasas-ventas-ponen-a-las-pymes-en-estado-vegetativo.html>
- Chávez, G. (2015a). México mejora en el uso de las TIC: WEF. Recuperado el 1 de julio de 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2015/04/16/reformas-dan-sutil-empujon-a-mexico-en-innovacion>
- Chávez, G. (2015b, 14 de abril). Pymes, mina de oro del 'e-commerce' mexicano. CNN expansión. Recuperado el 6 de julio de 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2015/04/14/pymes-mina-de-oro-del-ecommerce-mexicano>

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (3ra ed.). México: McGrawHill.
- Chiavenato I., & S., A. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones* México: McGrawHill.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181. Recuperado el 30 de enero de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Coparmex. (2015, 23 de junio). *Rezagos en el país se replican en PyMEs, afirma Coparmex*. *El informador*. Recuperado el 6 de julio de 2015, de <http://www.informador.com.mx/economia/2015/599588/6/rezagos-en-el-pais-se-replican-en-pymes-afirma-coparmex.htm>
- Cruz González, F. (2015, 4 de junio). *Sector TIC enfrenta déficit de egresados universitarios*. *20 minutos*. Recuperado el 5 de julio de 2015, de <http://www.20minutos.com.mx/noticia/b286791/sector-tic-enfrenta-deficit-de-egresados-universitarios/#xtor=AD-1&xts=513356>
- Deloitte. (2015). *Tendencias de las empresas. Barómetro empresarial. Serie 27*. Recuperado el 27 de marzo de 2015, de <http://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/topics/barometro-empresas.html>
- Durán Juvé, D. (1999). *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*. Gráficas Rey, Barcelona, España. Recuperado el 22 de febrero de <http://hdl.handle.net/2445/13220>
- Economía Hoy. (2015a, 9 de febrero). *Coparmex respalda la creación de un Ombudsman para las Pymes*. *Economía Hoy*. Recuperado el 30 de junio de 2015, de <http://www.economiahoy.mx/empresas-eAm-mexico/noticias/6462280/02/15/Coparmex-respalda-la-creacion-de-un-Ombudsman-para-las-Pymes.html#.Kku8qtkgyq6d8An>
- Economía Hoy. (2015b, 22 de abril). *Crédito bancario a Pymes creció anualmente 12%: Banxico*. *Economía Hoy*. Retrieved from <http://www.economiahoy.mx/empresas-eAm-mexico/noticias/6653128/04/15/Credito-bancario-a-Pymes-crecio-anualmente-12-Banxico.html#.Kku8fdMBvRX0hqd>
- Endeavor. (2015, 24 de abril). *119 empresa de TIC en el DF se crearon entre 2008 y 2015*. *Dinero, Excelsior*. Recuperado el 29 de junio de 2015, de <http://www.dineroenimagen.com/2015-04-24/54510>

Equipo Alto Nivel. (2015, 19 de enero). Seguridad pública, clave para los negocios. Alto Nivel.

Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 46, 169-182.

Estrada Bárcenas, R., & Sánchez Trejo, V. (2009). Herramientas estratégicas en la Pyme y su efecto en la planeación y rendimiento: Una evidencia empírica. *Revista de Economía*, 26, 71-86.

Etcétera. (2015, 15 de abril). Ley de telecom frena a Slim y México asciende 10 lugares en el ranking global de las TICs. Etcétera para entender los medios. Recuperado el 1 de julio de http://www.etcetera.com.mx/articulo/ley_de_telecom_frena_a_slim_y_mexico_asciende_10_lugares_en_el_ranking_global_de_las_tics/35865/

Evans, J. (2010). A Lesson in the History of Strategic Planning. Recuperado el 25 de febrero de 2015, de <http://www.methodframeworks.com/blog/2010/lesson-history-strategic-planning/index.html>

García Canseco, Luis B. (2015). Causas de fracaso en las Pyme. Pyme y finanzas, *Revista de emprendedores*. 151, 22-25

Gómez, K. (2015, 8 de julio). China podría golpear a México. *El Economista*. Recuperado el 10 de julio de 2015, de <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2015/07/08/china-podria-golpear-mexico>

González, D. S. (2015, 3 de julio). El bloque económico impulsará las pymes. *El Espectador*. Recuperado el 6 de julio de 2015, de <http://www.elespectador.com/opinion/un-empujon-pymes-alianza-del-pacifico-articulo-570122>

González, J. (2013). Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer. Recuperado el 9 de marzo de 2015, de http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/EMPRESAS%20familiares_130913.pdf

Grant, R. M. (2004). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones (4 ed.). Madrid, España: Thomson Civitas.

Hax, A., & Wilde, D. (2003). The Delta model (19 ed.). Bogotá, Colombia: Norma.

- Hernández Ochoa, M. D. (2015, 4 de julio). Los retos para México en la formación de profesionistas. Milenio. Recuperado el 10 de julio de 2015, de http://www.milenio.com/firmas/maria_doris_hernandez_ochoa/retos-Mexico-formacion-profesionistas_18_547925277.html
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Censo económico resultados definitivos de 2014
- Jackson, S. E. (2012). Five secrets to success in business strategy. *Journal of Business Strategy* 33(2), 2.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs* (2 ed.) 7, 28-44.
- Mendieta, S. (2015, 25 de febrero). La tecnología se mantiene como uno de los sectores más fuertes. *Negocios*, Milenio. Recuperado el 1 de julio de 2015, de http://www.milenio.com/negocios/tecnologia-mantiene-sectores-fuertes-Canieti-Victor-Gutierrez-TIC-informacion_0_470952928.html
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formulation. *Management Science* (Vol. 24): *Management Science*, 9, 934-948.
- Mora Riapara, E., Vera Colina, M., & Melgarejo Molina, Z. (2013). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31, 80-82.
- Oviedo, A. (2009). Planeación estratégica aplicada a las empresas de base tecnológica. Tesis de maestría, FCA, UNAM, México, D.F.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: CECOSA.
- Porter, M. (1991). The Competitive Advantage of Nations. *Recursos económicos*. 91(1), 5-12
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74, 65-67.
- Posada García, M. (2015, 18 de junio). El mercado de TIC aumentará a 60 mdd a fines de 2015: Consultoría. *Negocios*, *La Jornada en Línea*. Recuperado el 30 de junio de 2015, de <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/06/18/el-mercado-de-tic-aumentara-a-60-mdd-a-fines-de-2015-4552.html>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ramírez, S. (1999). *Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy, Ludwig* (V. Petrópolis Ed. 1ra ed. Vol. 3). México: UNAM.

- Red de empresarios VISA. (2015). Adopción de TICs, área de oportunidad para las Pyme. Recuperado el 30 de junio de 2015, de <http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/adopcion-de-tics-area-de-oportunidad-para-pymes>
- Reyes Ayala, S. L., & Córdova Ruiz, Z. (2014). La planeación estratégica en las empresas familiares de la comunidad China de Mexicali. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 9.
- Rodríguez Udiz, G. (2013). ¿En qué consiste la estrategia del océano azul? , Sage experience, España. Recuperado el 9 de febrero de 2015, de <http://blog.sage.es/economia-empresa/en-que-consiste-la-estrategia-del-oceano-azul/>
- Rosas Vázquez, J. R. (2007). Propuesta de un Modelo de Administración Estratégica. Revista Panorama Administrativo, 1(2).
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las pymes Revista de Empresa, 17, 35-38.
- Ruiz Mandujano, R. (2012). LAS PYMES: EL CUARTO SECTOR DE LA ECONOMIA. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 7. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/ISSN-1941-9589-V7-N2-2012.pdf>
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Pensamiento y gestión, 33, 95-121.
- Saavedra, M. L. (2008). Caracterización e importancia de las PYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. Actualidad Contable. Faces, 17, 122-134.
- Salazar, A. L. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. EconoQuantum, 141-164.
- Sánchez, A. (2015, 14 de junio). Piden mejorar política para 'exportar' a las Pymes mexicanas. El Financiero. Recuperado el 6 de junio de 2015, de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/piden-mejorar-politica-para-exportar-a-las-pymes-mexicanas.html>
- Secretaría de Economía. (2015). Estado actual y perspectiva del capital humano en el sector TI y servicios relacionados. Consultora Select en tus decisiones TIC. Recuperado el 30 de junio de 2015, de www.select.com.mx

- Socorro, F. (2014). La planificación estratégica y las Pymes. De gerencia. Recuperado el 20 de enero de 2015, de <http://www.degerencia.com/articulo/la-planificacion-estrategica-y-las-pymes>
- Sojo, E. (2015, 18 de marzo). Sólo 11 de cada 100 nuevos negocios sobrevive en México. El Economista. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/02/18/solo-11-cada-100-nuevos-negocios-sobreviven-mexico>
- Solleiro, J., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 45, 1059-1070.
- Sperat O. , S. (2015). Modelo Delta: cuando la estrategia se centra en el cliente. Recuperado el 31 de febrero de 2015, de <http://estratega.org/modelo-delta-cuando-la-estrategia-se-centra-en-el-cliente/>
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, London, UK, 40, 853 - 861.
- Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2012). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial. Estudios económica. Universidad de valladolid, España.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Struckland, A. J. (2012). Administración estratégica (18a ed.). NY, USA.
- Torres Ubalde, B. (2015). Instituciones en México, obstáculos e impedimentos. Recuperado el 17 de julio de 2015, de <http://ferriz.com.mx/ideas/instituciones-en-mexico-obstaculo-e-impedimento/>
- Valdés Hernández, L. A. (1999). El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad. *Contaduría y Administración*, 193.
- Valdés Hernández, L. A. (2007). Propuesta de un proceso administrativo para el sistema tecnológico en las organizaciones. Tesis de Doctorado, FCA, UNAM.
- Válde Hernández, L. A. (2014). Planeación estratégica con enfoque sistémico (2da ed.). DF, México: Unidad de Posgrado, FCA, UNAM.
- Vélaz, i. (2012). La empresa como sistema abierto. Assentire. Recuperado el 3 de marzo de 2015, de <http://s3a2.me/2012/11/26/la-empresa-como-sistema-abierto/>

Zeballos, E. (2007). Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina. San Jose, Costa Rica: FUNDES.

Zorrilla, H. (2000). La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica. Ciencias Sociales, Venezuela, 2, p.11.

ANEXOS

A. ANEXO: Presentación de las organizaciones

BitNueve

La empresa BitNueve se constituye como una Sociedad Civil en Agosto del 2014 con un capital social de \$20,000, estableciendo su línea de negocios en servicios de consultoría y capacitación en las tecnologías de información y comunicación, contribuyendo con la planificación, desarrollo e implementación de proyectos en negocios.

En la actualidad cuenta con un organigrama formal de las funciones internas que le han permitido desarrollarse paulatinamente. Así mismo, mantiene relaciones estratégicas en forma de alianzas con empresas privadas con KMMX, CertificaTIC, MatchTI y Aprende64 donde comparten conocimiento y productos para un crecimiento mutuo, asimismo, mantiene relación estrecha con la empresa MexicanosPrimero como un buen cliente.

Las operaciones de la empresa han generado un crecimiento importante gracias a la continua contratación de sus servicios y cursos de capacitación. Además, en este año en curso, se está procesando un crédito con el Instituto Nacional de Emprendedores para la expansión del negocio.

BitNueve tuvo la oportunidad de participar en Mayo del 2015 en el evento Campus Party, una comunidad Geek más importante de México. En adición, logro su participación en el Congreso Internacional de Ingenieros.

Hoy en día, la empresa se ha ido capitalizando poco a poco con la oportunidad de que se pueda expandir y enfrentar ante las adversidades del mercado, ya que aún se mantiene con unas finanzas poco estables que le permitan madurar considerablemente.

Grupo2001

La empresa Grupo 2001 está dirigida por Leobardo Hernández Hernández como persona física con actividad empresarial ofreciendo productos de TICs y de papelería a personas y empresas. Se constituyó el 1ro de septiembre de 1993 con un capital social de \$17,000 ofreciendo ventas de artículos escolares. Posteriormente, en 2004 se incorpora a la línea de negocios en las TIC comenzando a comerciar hardware y consumibles.

Grupo 2001 inauguró una nueva sucursal en el Ajusco manteniéndola activa por 5 años hasta el 2008, debido a la crisis del mercado global que genero conflictos administrativos y financieros. A partir del 2009, con la aportación de conocimiento al asistir al Congreso de MyBusiness en Veracruz, dio la pauta importante para que el negocio creciera y se fortaleciera considerablemente.

En la actualidad no cuenta con un organigrama formal de las funciones, sin embargo, sus relaciones informales internas le han permitido desarrollarse paulatinamente. Así mismo, mantiene relaciones estratégicas con socios para la capacitación, asesoría e intercambio de productos con MyBusinessPos, Microsip y Papelería 2001.

Al comenzar sus operaciones su inventario era realmente escaso pero lograron expandirse en inventario y en otra sucursal por medio del uso de tarjetas de crédito, trayendo consigo deuda que por momentos creó conflictos por los pagos pendientes.

Hoy en día, Grupo 2001 cuenta con una sucursal e inventario de 80% de mercancía extra lista para venderse. Además, que presenta una situación financiera estable con el propósito de expandirse en un futuro cercano.

B. ANEXO: Características del Producto

BitNueve

Producto (Bien o Servicio)	Características
Servicios TIC	
Redes	Buen servicio al cliente
Seguridad informática	Calidad
Telecomunicaciones	Garantía
Desarrollo de proyecto	Buen costo
	Formalidad de entrega
	Asesoría presencial
	Servicio de diagnóstico
	Buena experiencia y capacitación del personal
	Crédito al cliente
Capacitación	
Redes	Calidad
Seguridad Informática	Buen servicio al cliente
	Cumplimientos de tiempos de entrega
	Satisfacción del cliente
	Buen costo
	Garantía
	Cursos presenciales
	Personal preparado y experiencia
	Crédito al cliente

Grupo2001

Producto (Bien o Servicio)	Características
Productos & Servicios TIC	
Consumibles	Buen servicio al cliente
Sistemas punto de venta	Calidad
Facturación electrónica	Garantía
ERP	Buen costo
Cámaras de seguridad	Asesoría vía telefónica y remota
Hardware	Asesoría presencial en el hogar/oficina del cliente
Software	Servicio de diagnóstico
Computadora	Consultoría de diseño de instalación de cámaras de seguridad en pequeñas empresas
	Software actualizados
	Gran diversificación de consumibles
	Buena experiencia y capacitación del personal

	Implantar y mejorar sistemas y/o software
	Especialización en sistemas de punto de venta
	Crédito al cliente
	Equipo de pruebas-demo
Soporte Técnico	
Equipo de computo	Calidad
	Buen servicio al cliente
	Servicio de mantenimiento
	Servicio de diagnostico
	Buen costo
	Garantía
	Asistencia a persona y pequeñas empresas
	Equipo adecuado para el servicio
	Servicio presencial
	Personal preparado y experiencia
	Honestidad y confiabilidad
	Crédito al cliente
Productos de Papelería y Oficina	
	Calidad
	Entrega a domicilio a hogar/empresa
	Garantía
	Variedad de productos
	Buen Costo
	Crédito al cliente
	Consultores con experiencia

C. ANEXO: Necesidades del Cliente

BitNueve

Cliente	Características	Necesidades	Características del satisfactor demandado
Empresas			
Mexicanos Primero	Privadas	Manejo de la información	Desarrollo de proyectos
RCTI	Desarrollo social	Capacitación a personal en TI	Cursos y Talleres
AdvancedConsulting	De Servicios y capacitación	Evaluación de seguridad	Uso de plataformas como herramientas tecnologías (PMI, ITIL, COBIT)
OpenStore	Pyme	Evaluación en desempeño en Telecomunicaciones	Tiempo de entrega inmediata
KMMX	Ubicados en DF	Asesoría en desarrollo de proyectos	Calidad en los productos ofrecidos
SinGloboNoHayFiesta			Crédito y convenios
Universidades			
UNAM	Públicas	Capacitación	Cursos y talleres presenciales
			Buenos costos
Universidad de Querétaro			Ofrecen Créditos a estudiantes
			Personal capacitado y experiencia

Grupo2001

Cliente	Características	Necesidades	Características del satisfactor demandado
Instituciones educativas			
Escuelas	Particulares	Consumibles TIC	Variedad de productos de consumibles y papelería
Colegios	Preescolar hasta secundaria	Papelería y oficina	Costos accesibles
Universidades	Departamentos de compras área atendida		Entrega a domicilio
Centros de investigación	Ubicación cercana		Tiempo de entrega inmediata
			Calidad en los productos

			ofrecidos
Empresas			
	Micro negocios	No tiempo disponible para la compra de papelería y consumibles	Entrega a domicilio
	Pequeños negocios	No disponen de sistemas para agilizar sus ventas y atención al cliente	Buenos costos
	Medianas empresas	Aumentar la seguridad de las instalaciones	Servicio de consultoría en calidad y confiable
			Software y hardware instalado actualizado y con garantía
			Consultoría e instalación de circuitos de cámara de vigilancia
			Sistemas de punto de venta, facturación electrónica y ERP actualizados

D. ANEXO: Competencia

BitNueve

Organización	Características	Productos que ofrecen
Aprende64	Curso en línea en tecnología	Cursos
	Capacitación en seguridad informática	
	Certificaciones	
Grupo Innovati	Servicios de seguridad informática	Cursos
	Soluciones online y presencial	Servicios
	Servicios técnicos	Innovación I+D
	Aplicaciones móviles	Consultoría
	Consultoría en D+i	
CertificaTIC	Cursos capacitación tecnológica	Cursos
	Online y presencial	
	Cursos en Negocios	
	Diplomados	

Grupo2001

Organización	Características	Productos que ofrecen
Micro y Pequeñas empresas locales de venta de software empresarial	No locales establecidos, ofrecen sus servicios por internet, competidores no considerados como amenazas potenciales, operan en otros clientes.	Venta de diversos tipos de software empresarial, Consultoría en la instalación de los sistemas
Tiendas de autoservicios		
Office Depot, Lumen, Comercial, Soriana	Buena ubicación, variedad de productos, muy buena atención al cliente	Productos y Servicios de Papelería oficina, imprenta, cómputo y otros
Papelería LARA y Luna Azul	Ubicación cercana, productos similares	Productos de papelería oficina y consumibles de computo similares, servicio al cliente regular, carecen de servicio de consultoría

E. ANEXO: Misión Organizacional

BitNueve

En BitNueve proporcionamos servicios de consultoría y capacitación en las TIC a empresas y universidades que les permitan aumentar su formación, competitividad, productividad y logren alcanzar sus objetivos establecidos.

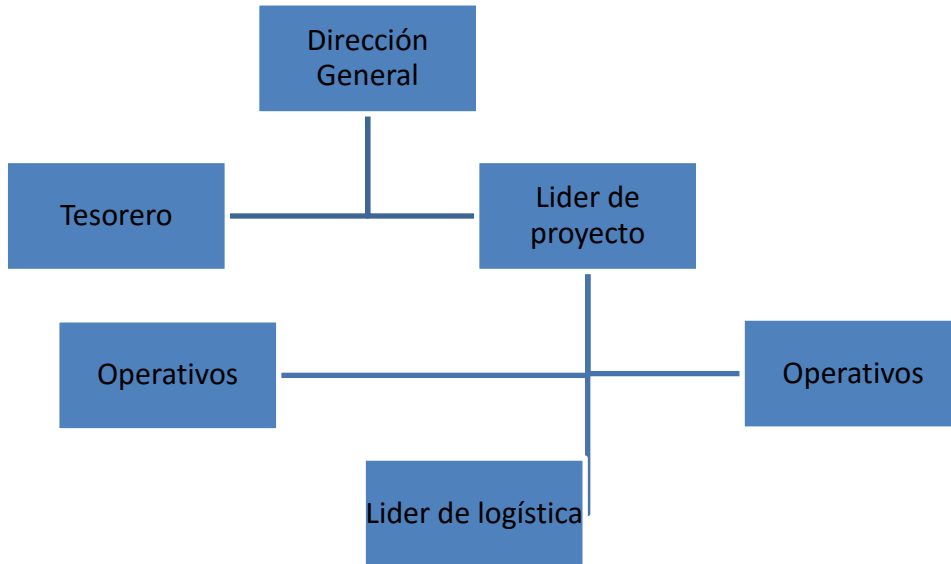
Grupo2001

En Grupo 2001 proporcionamos servicios de consultoría y soluciones usando herramientas TIC, así como insumos de cómputo y papelería a instituciones educativas, pymes y hogares que les permitan agilizar la gestión administrativa y alcanzar sus objetivos marcados.

F. ANEXO: Estructura Organizacional

BitNueve

Organigrama

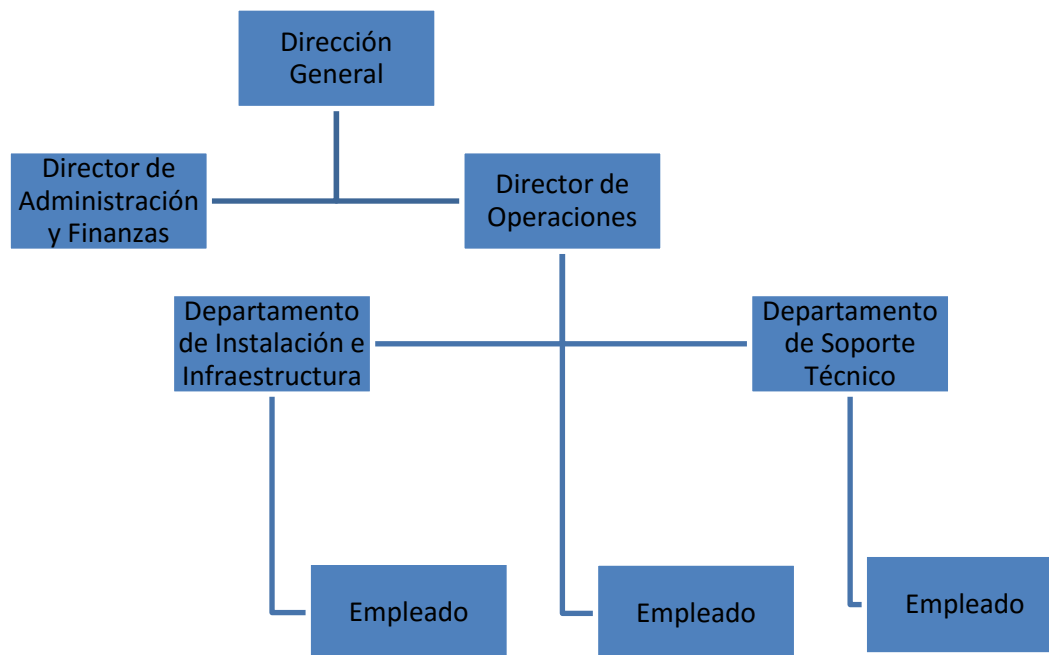


Nivel jerárquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
Dirección General	Planea las actividades a realizar	Supervisar personal en sus labores	7 personas
	Administra recursos financieros	Cumplir con las necesidades de los clientes	
	Supervisar y da seguimiento a los cursos de capacitación	Penetrar en nuevos nichos de mercado	
	Organiza y dirige con las demás áreas el rumbo de la empresa	Evalúa los logros de la empresa para ser reconocida en el mercado	
	Negocia con clientes potenciales	Generar capital en la empresa	
		Crear una cartera sólida de clientes	
Tesorero	Realización de los pagos Administración de los inversionistas	Incrementar las ventas	Ninguna
	Administración de trámites y documentación	Atraer inversionistas y apoyos financieros	
	Encargado de buscar financiamiento	Administración eficientes de los recursos financieros	
Líder de	Gestionar los proyectos de	Establecer un marco	4 personas

proyectos	capacitación y servicios	eficiente en el desarrollo de proyectos	
	Proponer tiempos de entrega	Mantener la calidad y tiempo de entrega	
	Mantener la calidad en el producto	Dar cumplimiento en la satisfacción y buena atención al cliente	
	Establecer el alcance y dimensión de los proyectos		
Líder de Logística	Encargada de la planeación, logística para la impartición de los cursos y servicios	Establecer una línea de logística en la entrega del producto	2 personas
	Control y seguimiento de la sede, garantía, servicios, traslados, viáticos	Cumplir con el cumplimiento de ofrecer un producto de calidad, en tiempo y eficacia	
Operativos	Desarrollar los cursos Impartir los cursos	Generar un grupo interdisciplinario	Ninguna
	Administrar las redes sociales	Un grupo con experiencia y calidad	
	Apoyo en la implementación de los servicios	Apoyo en otras actividades del negocio	

Grupo2001

Organigrama



Nivel jerárquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
Dirección General	Planea las actividades a realizar	Supervisar personal en sus labores	2 personas
		Cumplir con las necesidades de los clientes	
	Supervisar y controla	Generar fidelidad en clientes	
	Organiza y dirige con las demás áreas el rumbo de la empresa	Evalúa los logros de la empresa	
Director de administración y finanzas	Realización de los pagos Políticas de precios y créditos a clientes	Incrementar las ventas, ampliar la plantilla de empleados	
	Negociar con compradores y proveedores		
Director de operaciones	Revisión física de faltantes de producto	Satisfacer al cliente	3 personas
	Diseñar temporadas de ventas	Mantener el stock siempre disponible	
	Imagen del negocio	Atención al cliente	
	Supervisión en mostrador		
Departamento de Soporte Técnico	Asesoría vía telefónica y remota	Dar cumplimiento con los objetivos señalados en el servicio	1 persona
	Venta de mostrador de equipos de computo	Dar un buen servicio y atención al cliente	
	Cotizaciones de los servicios		
	Surtido de consumibles		
Departamento de instalación e infraestructura	Instalación de los proyectos	Cumplir con la correcta instalación de los proyectos concretados	2 personas
	Apoyo en soporte técnico	Apoyo en otras áreas	
	Atención al mostrador		

G. ANEXO: Elementos Organizacionales

BitNueve

Elemento y/o relaciones estructurales	No aplica	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
Estructura:					X	
Funciones:						X
Autoridad:						X
Responsabilidad:					X	
Tramo de control:				X		
Delegación:					X	
Control Interno:					X	
Valores compartidos:				X		
Normatividad:				X		
Reglamentos:				X		
Manuales:		X				
Comunicación de tareas:				X		
Liderazgo:					X	
Reconocimiento:						X
Apoyo:					X	
Sentimiento de identidad:				X		
Solución de conflictos:				X		
Coordinación entre áreas:					X	
Selección del personal:						X
Capacitación:				X		
Presupuesto:				X		
Aplicación del presupuesto:				X		
Comercialización:					X	
Promoción:				X		
Ventas:					X	
Logística:					X	
Almacén:	X					
Precio de venta:					X	

Grupo2001

Elemento y/o relaciones estructurales	No aplica	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
Estructura:					X	
Funciones:						X
Autoridad:						X
Responsabilidad:						X
Tramo de control:			X			
Delegación:					X	
Control Interno:					X	
Valores compartidos:					X	
Normatividad:					X	
Reglamentos:					X	
Manuales:		X				
Comunicación de tareas:						X
Liderazgo:						X
Reconocimiento:						X
Apoyo:						X
Sentimiento de identidad:						X
Solución de conflictos:					X	
Coordinación entre áreas:						X
Selección del personal:					X	
Capacitación:					X	
Presupuesto:		X				
Aplicación del presupuesto:		X				
Comercialización:		X				
Promoción:		X				
Ventas:				X		
Logística:				X		
Almacén:					X	
Precio de venta:					X	

H. ANEXO: Diseño de transformación

BitNueve

Tecnología proceso: Conocimiento teórico

1.- En el proceso de transformación y por área específica. ¿Cuántos años de estudio teórico posee la gente?

Cursos: 8 años; Servicios: 3 años

¿Se considera adecuado o suficiente para logro de la misión organizacional? *NO*

2.- ¿Existen manuales del proceso de transformación donde se indiquen las teorías básicas del mismo? *NO*

3.- El desarrollo teórico de su proceso de transformación:

- a. ¿Lo desarrollaron en la organización? *X*
- b. ¿Lo copiaron de alguna otra organización?
- c. ¿Lo compraron en alguna organización?

4.- ¿Considera que el conocimiento teórico es suficiente para el desarrollo del proceso? *NO*

Tecnología operación: Conocimiento práctico

5.- ¿Cuántos años de experiencia práctica, en el área específica de la organización, tiene la gente?

Cursos: 8 años; Servicios: 4 años; Administración/Negocios: 1.5 años

¿Considera adecuado o suficiente este valor para el logro de la misión organizacional? *NO*

6.- Diga en qué áreas del proceso la empresa tiene mayor y menos experiencia practica

Mayor experiencia: Capacitación

Menor experiencia: Negocios

Tecnología equipo

7.- El equipo con el que cuenta la organización:

- a. ¿Es adecuado? *NO*
- b. ¿Es suficiente? *SI*
- c. ¿Está bien distribuido? *NO*

Tecnología del Producto.

Producto	Características	Indicador
Capacitación	Satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción
	Diversidad de cursos	Número de cursos otorgados
	Experiencia del personal	Indicador clave de rendimiento KPI
	Distintas sedes	
	Presenciales	
	Otorgamientos de certificados	
	Calidad	
Servicios	Calidad	Encuestas de satisfacción
	Diversidad de servicios	Numero de servicios otorgados
	Satisfacción del cliente	Indicador clave de rendimiento KPI

Grupo2001

Tecnología proceso: Conocimiento teórico

1.- En el proceso de transformación y por área específica. ¿Cuántos años de estudio teórico posee la gente?

Entre 1 y 4 años en sistemas empresariales

¿Se considera adecuado o suficiente para logro de la misión organizacional? *SI*

2.- ¿Existen manuales del proceso de transformación donde se indiquen las teorías básicas del mismo? *NO*

3.- El desarrollo teórico de su proceso de transformación:

- d. ¿Lo desarrollaron en la organización?
- e. ¿Lo copiaron de alguna otra organización? *X*
- f. ¿Lo compraron en alguna organización?

4.- ¿Considera que el conocimiento teórico es suficiente para el desarrollo del proceso? *SI*

Tecnología operación: Conocimiento práctico

5.- ¿Cuántos años de experiencia práctica, en el área específica de la organización, tiene la gente? *9 años*

¿Considera adecuado o suficiente este valor para el logro de la misión organizacional? *SI*

- Diga en qué áreas del proceso la empresa tiene mayor y menos experiencia practica

Mayor experiencia: Sistemas de Punto de venta

Menor experiencia: Sistemas ERP, Promoción

Tecnología equipo

7.- El equipo con el que cuenta la organización:

d. ¿Es adecuado? *SI*

e. ¿Es suficiente? *SI*

f. ¿Está bien distribuido? *SI*

Tecnología del Producto.

Producto	Características	Indicador
Sistemas empresariales (Punto de Venta, facturación electrónica, ERP)	Servicios de consultoría, Solución de problemas vía remota, telefónica y presencial, Instalación, prueba y mantenimiento.	Número de servicios, Número de sistemas instalados
Cámaras de vigilancia	Diseño de proyectos. Instalación, prueba y mantenimiento.	Número de proyectos instalados
Soporte Técnico TIC	Atención al cliente, soluciones integrales DE SW y HW vía telefónica, remota y presencial	Número de servicios
Papelería e insumos de computo	Diversidad de productos, garantía, calidad	Número de productos vendidos

I. ANEXO: Análisis del entorno

<p>Aspectos Económicos Definición propuesta: Condiciones económicas del país que giran en torno del dinero. Elementos actuales y relevantes: Crisis de Grecia, Desaceleración económica de China, Subida tasas de intereses en Estados Unidos, caída del precio del petróleo, poco crecimiento PIB, depreciación del peso, disminución de la inversión pública, baja inflación, incremento de deuda pública. Reforma hacendaria ha sido rechazada por empresarios y analistas consideran que frena el crecimiento.</p>
<p>Aspectos Políticos Definición propuesta: Sistema gubernamental que define el rumbo del país. Elementos actuales y relevantes: Reforma del sector de telecomunicaciones, reducción de impuestos en sector agrícola, Lenta subida de intereses, pocas políticas para el mercado interno, buenas políticas para macroeconomía, otorgamientos de créditos a pymes, Banxico completar BD de micro y pequeñas empresas para evaluar mejor riesgo para créditos, esquema tributario poco favorable para Pyme, creación de Ombudsman en triple hélice para las pymes, poco apoyo a la internacionalización a Pyme</p>
<p>Aspectos Sociales Definición propuesta: Comportamiento de la sociedad que la define y su influencia. Elementos actuales y relevantes: Desigualdad en 46.2% en pobreza, primer lugar en desigualdad ingresos y bajos salario OCDE, reducción del ingreso por hogar con 3.2%, Asistencia social al 48.9%, Niveles bajos de competencia educativa, Aumento de tasas de muerte por agresión cinco veces al promedio OCDE, Aumento esperanza de vida, usuarios de internet potencialmente activo, exigente y desconfiado.</p>
<p>Aspectos Culturales Definición propuesta: Conocimiento de nuestras raíces y su desarrollo Elementos actuales y relevantes: Impulsan cultura en DF, festival México 2015 de dialogo y lectura, Festival Cervantino en Guanajuato, Semana del emprendedor.</p>
<p>Aspectos Seguridad Definición propuesta: Condiciones de tranquilidad y equilibrio en un lugar Elementos actuales y relevantes: Inseguridad pública altera ámbito de negocios, ambiente de perdidas e incertidumbre por situaciones inestables en el país, aumento de delincuencia, poco combate para impunidad y corrupción. Trafico de influencias y corrupción no disminuyen. Reforma anticorrupción no funciona del todo por leyes secundarias aun no modificadas.</p>
<p>Aspectos Tecnológicos Definición propuesta: Desarrollo de nuevas herramientas para el trabajo. Elementos actuales y relevantes: Sin tecnología el 50% de niños en la escuela, conectividad a internet el 51%, DF en el lugar 10 en acceso a internet, 62% en aumento en acceso de ancho de banda en sitios públicos, energía eólica crecerá 30% nueva tecnología, mayor uso de drones en agricultura, seguridad y entretenimiento, desarrollo en impresión en 3D, inicios en Tecnología Li-Fi (Foco LED)</p>
<p>Aspectos Científicos Definición propuesta: Desarrollo de la investigación. Elementos actuales y relevantes:</p>

Incremento a presupuesto en la investigación a 0.56%, México planea primero misión a la Luna, Nuevo dispositivo bucal para detectar la diabetes en segundos, México necesita multiplicar número de ingenieros y doctores en Ciencia.

Aspectos Laborales

Definición propuesta: Relaciones de trabajo patrón-trabajador.

Elementos actuales y relevantes:

Reforma laboral expertos consideran no ha hecho crecer el mercado laboral. Gobierno espera 700 mil nuevos empleos para este año, México la alta rotación laboral genera baja productividad y por consecuencia informalidad con 60%, Aumenta desempleo, el 50% trabajan sin prestaciones, sin seguridad social y salarios fijos. Ven difícil panorama laboral en México, La oferta y demanda en la industria de la TIC tiene menores cifras pero va en aumento.

Demanda laboral en México se concentrará en competencias de alto nivel, sobre todo en áreas técnicas como la informática, la construcción y la ingeniería.

Gobierno menos gasta en políticas de empleo

Aspectos del Mercado

Definición propuesta: Oferta y demanda

Elementos actuales y relevantes:

La demanda ira aumentando conforme pasa el tiempo, aumento de inventarios para empresas medianas y grandes, caso contrario empresas micro y pequeñas,

Volatilidad en mercado global por precio del petróleo y posible suba de intereses pero poco impacto dado a la sobrereactividad. Aumenta tasa de mercado informal en relación del aumento de Ninis.

Aspectos Educativos

Definición propuesta: Proceso de desarrollo integral.

Elementos actuales y relevantes:

Reforma educativa derogada porque afectan derechos laborales de sus agremiados, México solo cumplió dos de los seis objetivos de educación: UNESCO. PIB pronosticado con 3.8%. Reformas educativas en calidad de profesores, escuelas locales se les otorga mayor responsabilidad en el gasto. Educación pública desigual. México sufre analfabetismo tecnológico. SEP aplaza nuevo modelo educativo en el nivel básico. Profesores paro nacionales por CNTE. Urge una educación de calidad. México con 22.4% tasa de Ninis.

Aspectos relevantes del sector específico

Definición propuesta: Todo referente al sector de las TIC

Elementos actuales y relevantes:

Tendencias en realidad aumentada virtual, impresión en 3D, internet de las cosas, robots personales, Reforma en telecomunicaciones y energética el crecimiento del sector en 6.3%, Cultura digital empresarial en desarrollo en 72 de 143 México, 50% empresas realizan inversiones en las TIC para su productividad, 28% incrementaran gasto en las TIC, México ascenso en la infraestructura, asequibilidad y habilidades, descenso en las políticas, regulación e innovación, además mala calidad para hacer negocios y marco regulatorio en negocios de las TIC, lenta adopción de modelos negocio digitales como streaming y e-commerce. 55% emprendedores TIC provienen de DF, Edo. de México, Jalisco, Nuevo León. Penetración en las Pymes del 10% de las TIC, Preferencia de los consumidores tradicionales de cómputo personal se perfila más hacia la innovación (Smart Connected Devices) y la movilidad. En telecomunicaciones aumenta el mercado móvil (operadores virtuales móviles). Empresas tercerización de sus plataformas tecnologías y aplicaciones, servicios en nube, software y servicios TIC con mayor crecimiento. Negocios aumentan las Innovaciones de la info-estructura en Servicios nube, colaboración redes sociales, analítica y big data, computo en la nube, movilidad e internet de las cosas y seguridad.

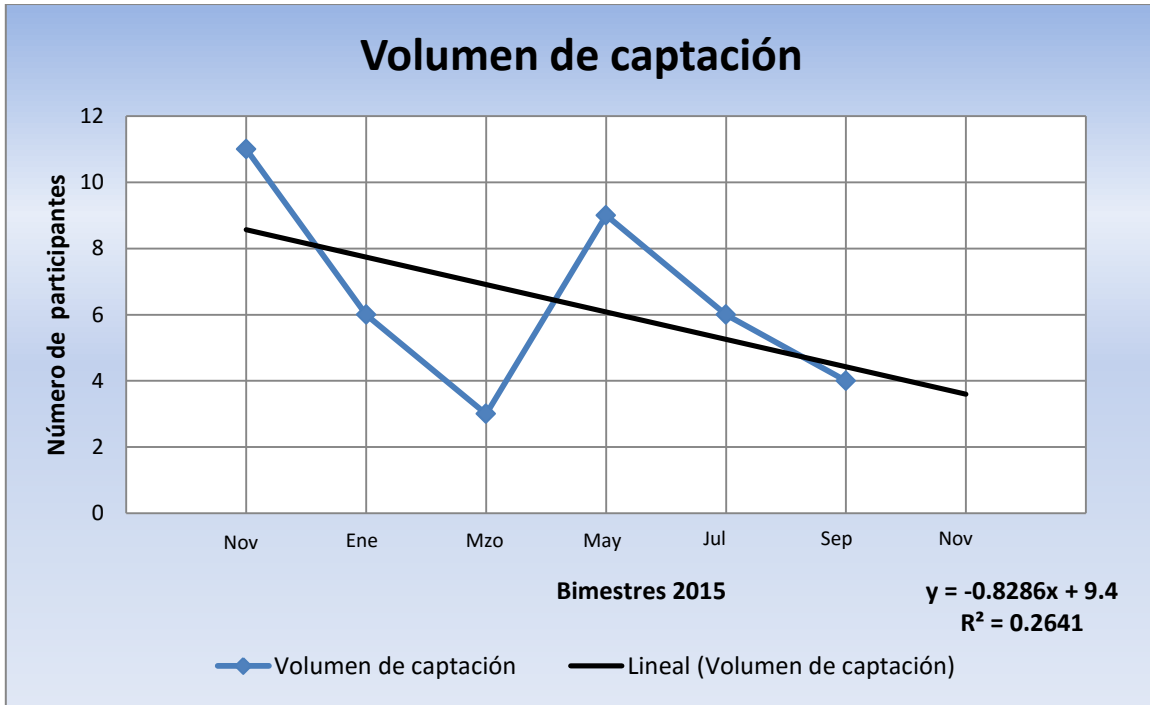
J. ANEXO: Parámetros de desempeño

BitNueve

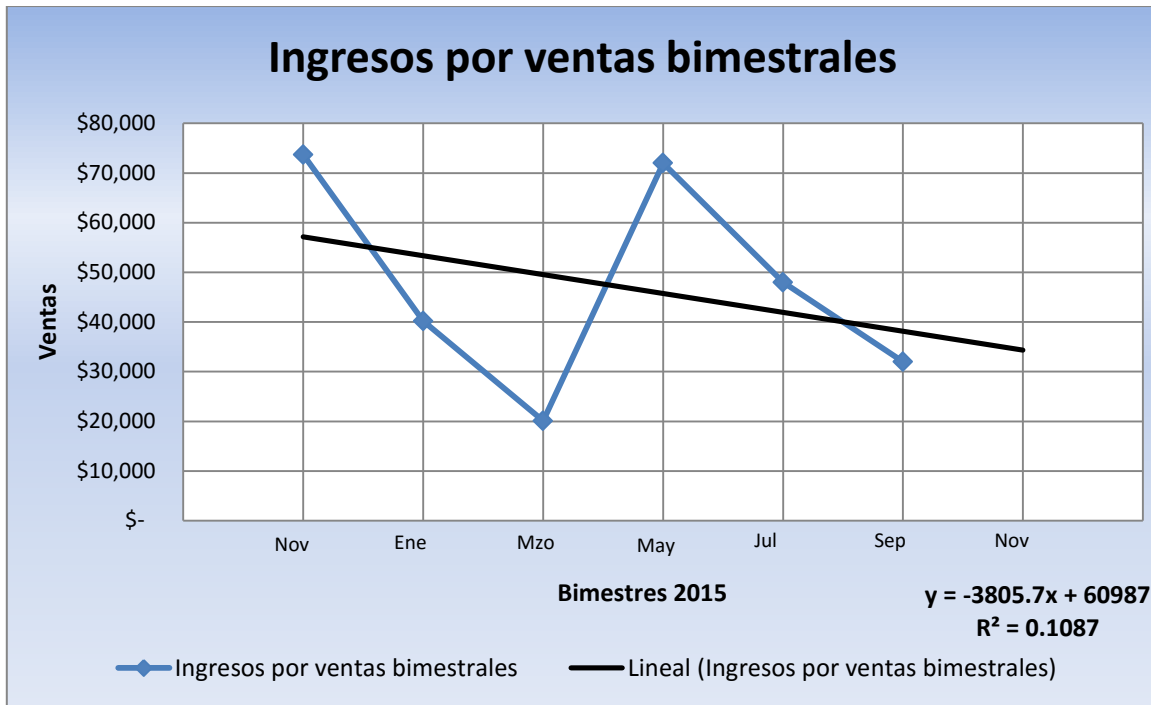
Parámetro de desempeño	Indicador	Unidad de Medida
<i>Ingresos por ventas</i>	Cantidad de ventas realizadas por sus cursos impartidos	Ventas bimestrales
<i>Volumen de captación</i>	Capacidad física para el servicio de cursos	Número de participantes bimestrales

Ventas/mes	Ventas Totales	Número de cursos	Número de participantes
NOV-DIC	\$73,700	2	11
ENE-FEB	\$40,200	2	6
MAR-ABR	\$20,100	2	3
MAY-JUN	\$72,000	1	9
JUL-AGO	\$48,000	1	6
SEP-OCT	\$32,000	1	4

Volumen de captación							
	Bimestre	X	Y	XY	X ²	Y ²	Yc
2015	Nov	-3	11	-33	9	121	11.87
	Ene	-2	6	-12	4	36	10.08
	Mzo	-1	3	-3	1	9	8.29
	May	0	9	0	0	81	6.50
	Jul	1	6	6	1	36	4.71
	Sep	2	4	8	4	16	2.92
	Nov	3					
2016	Ene	4					-0.66
	Mzo	5					-2.45
	May	6					-4.24
	Jul	7					-6.03
	Sep	8					-7.82
Total	30	39	-34	19	299	44.37	
Para una proyección de 6 bimestres se tendrá una tendencia de decremento conforme pasa el tiempo						a	6.50
						b	-1.79



Ingresos por ventas bimestrales							
	Bimestre	X	Y	XY	X ²	Y ²	Yc
2015	Nov	-3	\$ 73,700	-221100	9	5.43E+09	\$ 80,761.40
	Ene	-2	\$ 40,200	-80400	4	1.62E+09	\$ 69,729.82
	Mzo	-1	\$ 20,100	-20100	1	4.04E+08	\$ 58,698.25
	May	0	\$ 72,000	0	0	5.18E+09	\$ 47,666.67
	Jul	1	\$ 48,000	48000	1	2.30E+09	\$ 36,635.09
	Sep	2	\$ 32,000	64000	4	1.02E+09	\$ 25,603.51
	Nov	3					\$ 14,571.93
2016	Ene	4					\$ 3,540.35
	Mzo	5					-\$ 7,491.23
	May	6					-\$ 18,522.81
	Jul	7					-\$ 29,554.39
	Sep	8					-\$ 40,585.96
Total		30	\$ 286,000	-209600	19	1.60E+10	319094.74
Para una proyección de 6 bimestres se tendrá una tendencia de decremento en las ventas						a	47666.67
						b	-11031.58



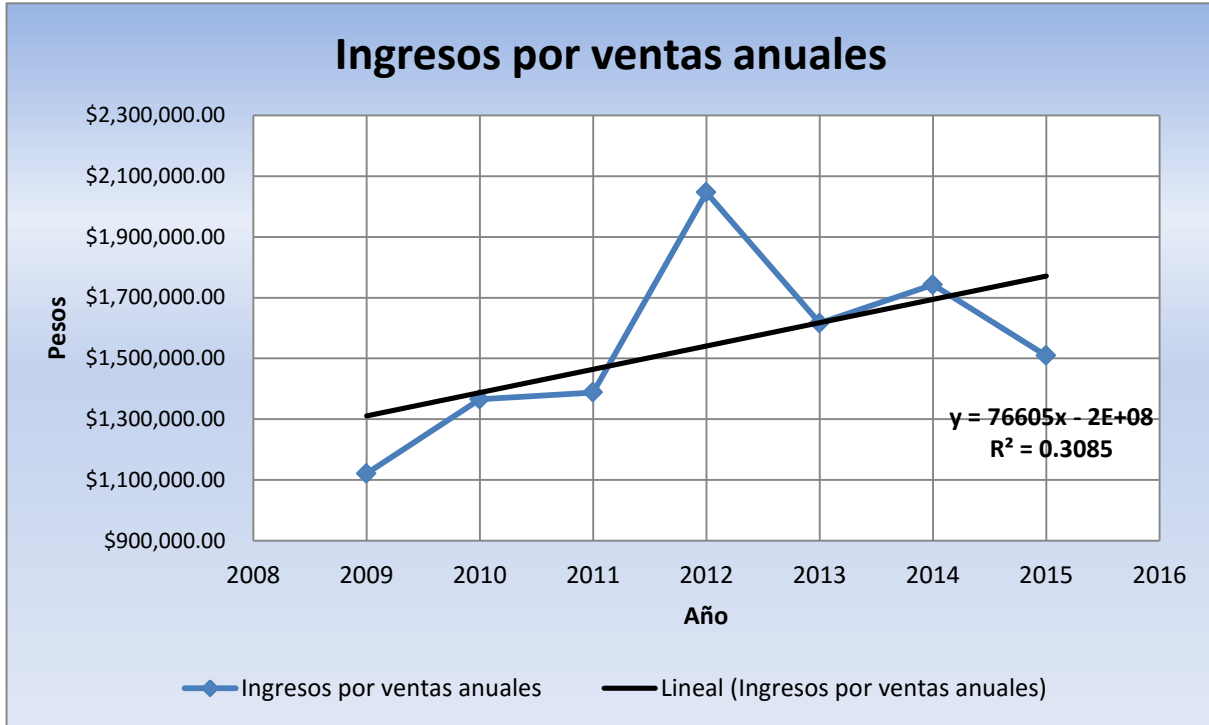
Grupo2001

Parámetro de desempeño	Indicador	Unidad de Medida
<i>Ingresos por ventas</i>	Cantidad de ventas realizadas por sus productos de servicios e insumos	Ventas anuales
<i>Producción en servicios</i>	Cantidad de servicios entregados en consultoría	Número de servicios anuales

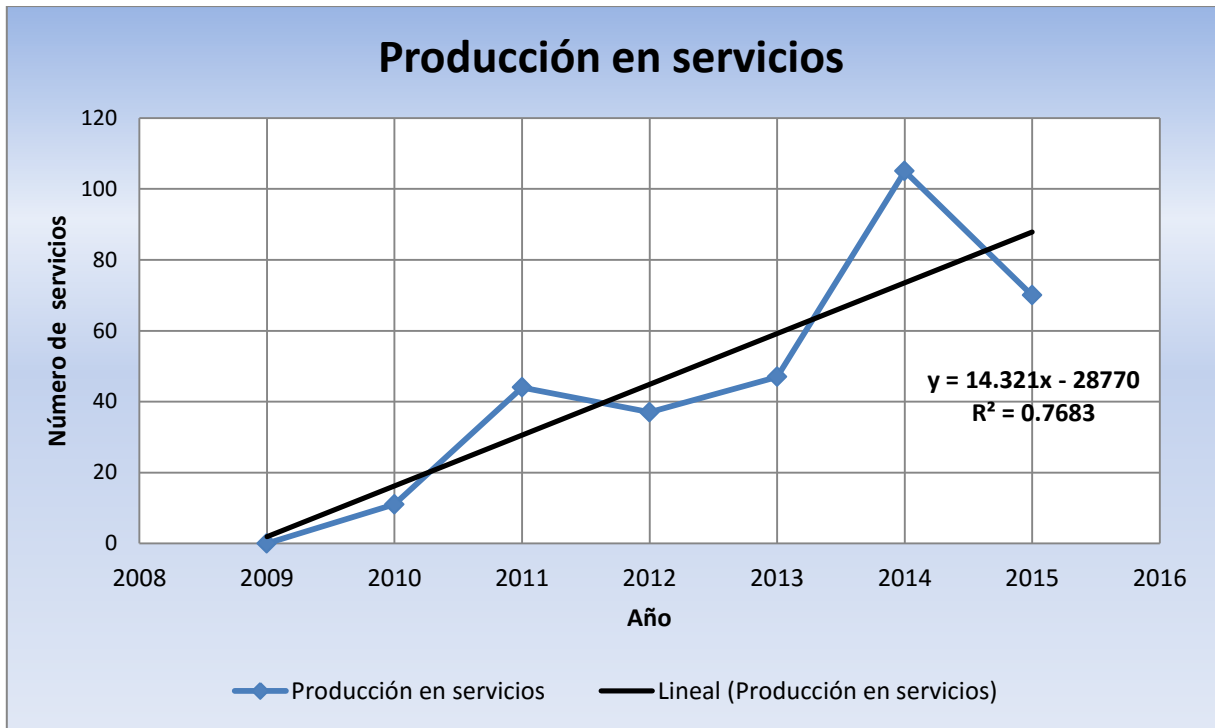
Ventas/año	Ventas Totales	Ventas Al Mostrador	Ventas a Clientes Definidos
2009	\$1,121,303.07	\$ 681,051.63	\$ 440,251.44
2010	\$1,365,486.25	\$ 644,827.77	\$ 720,658.48
2011	\$1,388,175.67	\$ 900,415.41	\$ 487,760.26
2012	\$2,046,159.94	\$1,086,022.38	\$ 960,137.56
2013	\$1,616,118.90	\$ 873,919.16	\$ 742,199.74
2014	\$1,742,300.23	\$ 765,119.32	\$ 977,180.91
2015	\$1,509,091.58	\$ 609,678.22	\$ 899,413.36

Tipo Servicio/Año	Servicios de Mantenimiento	Camaras de Videovigilancia	Sistemas Pto de Vta. & My Business	Sistemas ERP	Facturación Electrónica	Servicios Totales
2009	0	0	0	0	0	0
2010	10	1	0	0	0	11
2011	42	1	1	0	0	44
2012	31	1	5	0	0	37
2013	43	1	2	0	1	47
2014	93	0	11	1	0	105
2015	64	3	1	2	0	70

Ingresos por ventas anuales						
Año	X	Y	XY	X ²	Y ²	Yc
2009	-3	\$ 1,121,303.07	-\$ 3,363,909.21	9.00	1.25732E+12	\$ 1,311,419.01
2010	-2	\$ 1,365,486.25	-\$ 2,730,972.50	4.00	1.86455E+12	\$ 1,388,023.90
2011	-1	\$ 1,388,175.67	-\$ 1,388,175.67	1.00	1.92703E+12	\$ 1,464,628.78
2012	0	\$ 2,046,159.94	\$ -	-	4.18677E+12	\$ 1,541,233.66
2013	1	\$ 1,616,118.90	\$ 1,616,118.90	1.00	2.61184E+12	\$ 1,617,838.55
2014	2	\$ 1,742,300.23	\$ 3,484,600.46	4.00	3.03561E+12	\$ 1,694,443.43
2015	3	\$ 1,509,091.58	\$ 4,527,274.74	9.00	2.27736E+12	\$ 1,771,048.31
2016	4					\$ 1,847,653.19
2017	5					\$ 1,924,258.08
2018	6					\$ 2,000,862.96
2019	7					\$ 2,077,467.84
2020	8					\$ 2,154,072.73
Total	0	\$ 10,788,635.64	\$ 2,144,936.72	28.00	1.71605E+13	\$ 10,788,635.64
Para una proyección de tres años se tendrá \$2,000,863 que representaría un 12% de incremento					a	\$ 1,541,233.66
					b	\$ 76,604.88



Producción en servicios						
Año	X	Y	XY	X ²	Y ²	Yc
2009	-3	0	0	9	0	1.89
2010	-2	11	-22	4	121	16.21
2011	-1	44	-44	1	1936	30.54
2012	0	37	0	0	1369	44.86
2013	1	47	47	1	2209	59.18
2014	2	105	210	4	11025	73.50
2015	3	70	210	9	4900	87.82
2016	4					102.14
2017	5					116.46
2018	6					130.79
2019	7					145.11
2020	8					159.43
Total	0	314	401	28	21560	314.00
Para una proyección de tres años se tendrá un incremento que representaría un 37.3%					a	44.86
					b	14.32



K. ANEXO: Situación futura posible

ENTORNO SOCIAL EN MÉXICO EN 5 AÑOS
Lento crecimiento económico nacional
Mercado externo sólido y mercado interno fortaleciéndose muy lento
Mayores políticas financieras hacia las Pymes
Desigualdad poco reducida en pobreza
Inseguridad pública
Corrupción disminuye poco
Servicios en las tecnologías de información en crecimiento y demandados
Política difícil
Fuerza laboral crece lentamente, desempleo se mantiene
Demanda del mercado interno en aumento
No se reducen lo suficiente los niveles de competencia educativa
Ciudadanos más comprometidos con el país
Aumento de la esperanza de vida
Aumentan la competitividad en la industria de las TIC
Cultura empresarial digital fortalecida
Mejor marco regulatorio para hacer negocios
Disminuye el analfabetismo tecnológico
Se mantiene el mercado informal y los Ninis
Desarrollo de tecnología e innovación en las TIC
Crecimiento anual de 35% de e-commerce
Crecimiento anual de 40% y distribución de e-learning, plataformas educativas virtuales

L. ANEXO: Matriz de impacto cruzado

BitNueve

Afectación		Estrategia sobre el Sistema													
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Suma
Sistema sobre la estrategia	E1	X	0	5	1	5	5	5	5	5	5	1	9	5	51
	E2	0	X	1	5	0	5	5	1	1	1	5	5	1	30
	E3	1	5	X	1	1	1	1	5	1	5	1	1	5	28
	E4	1	1	5	X	1	5	0	0	1	5	0	0	1	20
	E5	1	0	5	0	X	1	5	1	1	5	0	9	5	33
	E6	0	1	1	1	1	X	1	1	9	1	1	1	1	20
	E7	1	1	5	0	5	5	X	1	1	1	5	5	5	35
	E8	0	9	5	0	5	1	5	X	1	0	1	5	1	32
	E9	1	0	5	0	5	5	1	1	X	1	5	1	1	26
	E10	9	1	9	9	5	5	5	1	5	X	5	9	0	63
	E11	0	5	5	0	0	1	1	0	0	1	X	1	1	15
	E12	5	0	5	0	0	5	1	1	5	1	5	X	1	29
	E13	1	0	5	0	5	0	1	1	0	0	0	0	X	13
	Suma		20	23	56	17	33	39	30	18	30	26	29	46	27

Estrategias	Coordenadas (X,Y)
E1.Promoción y ventas	(20, 51)
E2.Programa de calidad	(23, 30)
E3. Sistema administrativo y de negocios	(56, 28)
E4. Espacio físico	(17, 20)
E5. Participar en nuevos nichos de mercado	(33, 33)
E6.Contratación personal especializado	(39, 20)
E7. Mejorar productos de seguridad informática	(30, 35)
E8. Una base de clientes atractiva	(18, 32)
E9. Diversificar la línea de productos que se ofrecen	(30, 26)
E10. Establecer un sistema presupuestal	(26, 63)
E11. Diseñar un programa de capacitación al personal	(29, 15)
E12. Impartir el servicio de cursos en línea	(46, 29)
E13. Alianzas estratégicas	(27, 13)

Grupo2001

Afectación		Estrategia sobre el Sistema													
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Suma
Sistema sobre la estrategia	E1	X	9	5	5	9	5	1	9	1	5	9	5	9	72
	E2	9	X	5	5	0	5	0	5	5	5	1	1	1	42
	E3	0	1	X	5	1	0	1	1	1	1	0	1	1	13
	E4	9	9	9	X	1	1	1	1	5	5	0	1	5	47
	E5	1	0	5	1	X	0	9	1	9	1	0	9	1	37
	E6	5	5	1	0	0	X	9	5	5	0	9	0	1	40
	E7	5	0	5	1	1	1	X	9	1	0	1	9	5	38
	E8	1	1	9	1	0	1	5	X	9	1	9	1	1	39
	E9	5	1	5	1	1	1	1	5	X	0	5	1	1	27
	E10	1	1	1	1	1	0	0	1	0	X	5	1	1	13
	E11	0	0	5	0	0	1	5	5	1	0	X	1	1	19
	E12	0	5	5	1	1	0	5	5	1	0	1	X	1	25
	E13	5	1	9	0	1	1	1	5	5	1	9	1	X	39
	Suma	41	33	64	21	16	16	34	52	43	19	49	31	28	

Estrategias	Coordenadas (X,Y)
E1. Mezcla de marketing y ventas	(41, 72)
E2. Ampliación del espacio físico / otra sucursal	(33, 42)
E3. Restructura organizacional	(64, 13)
E4. Planeación financiera	(21, 47)
E5. Establecer un programa de calidad en el producto y servicio al cliente	(16, 37)
E6. Apertura a nuevos nichos de mercado	(16, 40)
E7. Desarrollar la capacidad de especializarse al ofrecer mejores productos de sistemas empresariales	(34, 38)
E8. Expansión en la línea de productos de info-estructura	(52, 39)
E9. Contratar nuevo personal especializado en otros servicios de las TIC	(43, 27)
E10. Ampliar la venta de productos complementarios y accesorios de SCD y movilidad	(19, 13)
E11. Establecer alianzas estratégicas con gobierno-empresas	(49, 19)
E12. Capacitar al personal en sistemas de ERP	(31, 25)
E13. Actualización de la tecnologías de información utilizadas	(28, 39)