



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO*

**“PLANEACION ESTRATÉGICA EN ADQUISICIÓN Y
SUMINISTRO DE MATERIALES Y EQUIPOS
ESPECIALIZADOS, EN CONSTRUCCIONES ELECTRO –
HIDRÁULICAS”.**

TESINA
Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración de Negocios Global.

DIRECTORA:

Dra. Rebeca Muñoz Velázquez.

Asesores:

Dra. María de Jesús Ramírez Domínguez.
M.C. Miguel Rojas Texcucano.

PRESENTA:

Ing. Eduardo Quintero Juárez

PUEBLA, PUE. JUNIO DEL 2021



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-011/2021

Asunto: Digitalización de Trabajo Terminal de Titulación

C. QUINTERO JUÁREZ EDUARDO

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesina denominada "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ADQUISICIÓN Y SUMINISTRO DE MATERIALES Y EQUIPOS ESPECIALIZADOS, EN CONSTRUCCIONES ELECTRO-HIDRÁULICAS", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 09 de junio de 2021



DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesina denominada: **"PLANEACION ESTRATÉGICA EN ADQUISICIÓN Y SUMINISTRO DE MATERIALES Y EQUIPOS ESPECIALIZADOS, EN CONSTRUCCIONES ELECTRO - HIDRÁULICAS"**, elaborada por el alumno de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS GLOBAL de nombre:

EDUARDO QUINTERO JUÁREZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

H. Puebla de Z., a 01 de junio de 2021



DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesina denominada: **“PLANEACION ESTRATÉGICA EN ADQUISICIÓN Y SUMINISTRO DE MATERIALES Y EQUIPOS ESPECIALIZADOS, EN CONSTRUCCIONES ELECTRO – HIDRÁULICAS”**, elaborada por el alumno de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS GLOBAL de nombre:

EDUARDO QUINTERO JUÁREZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

H. Puebla de Z., a 02 de junio de 2021



DRA. MARÍA DE JESUS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesina denominada: **“PLANEACION ESTRATÉGICA EN ADQUISICIÓN Y SUMINISTRO DE MATERIALES Y EQUIPOS ESPECIALIZADOS, EN CONSTRUCCIONES ELECTRO – HIDRÁULICAS”**, elaborada por el alumno de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS GLOBAL de nombre:

EDUARDO QUINTERO JUÁREZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

H. Puebla de Z., a 01 de junio de 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Miguel Rojas', with a horizontal line drawn above it.

M.C. MIGUEL ROJAS TEXCUCANO

Agradecimiento.

Gracias Dios, por toda la excelencia puesta en la vida y en mi ser, logrando la oportunidad de vivir este momento tan maravilloso.

Agradezco también a todas aquellas personas, que están involucrados en este acontecimiento.

 Padres.

 Esposa.

 Abuelos

 Hijos.

 Hermanos.

 G.G.L.

 Amigos.

 Maestros.

 BUAP

Muchas gracias de todo corazón, “siempre están presentes”

NOMENCLATURA UTILIZADA.

SEC	Servicios Electromecánicos del Centro
EFE	Evaluación de factores externos
VPT	Valor promedio total
MCP	Matriz de perfil competitivo
I y D	Investigación y desarrollo
ERP	Planeación de recursos empresariales informáticos
NMX	Normas mexicanas
CVC	Creación de valor compartido
RSC	Responsabilidad social corporativa
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
T-MEC	Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Índice de contenido	i
Índice de figuras	iii
Índice de tablas	iii
I. Introducción.	1
II. Delimitación y planteamiento del problema de investigación.	1
III. Justificación.	2
IV. Formulación de objetivo.	3
V. Marco Teórico Conceptual.	3
1.1 Origen y evolución de la planeación estratégica.	3
1.2 Definiciones generales.	6
1.3 Propósitos y beneficios de la planeación estratégica.	7
1.4 Etapas de la planeación Estratégica.	7
1.5 Determinar tu estrategia.	8
1.6 Las ciencias de la complejidad.	9
1.7 La teoría del caos.	9
1.8 La estrategia empresarial y el caos.	10
VI. Unidad de Análisis. (Entidad- Empresa)	15
1.1 Antecedentes.	15
1.2 Misión, Visión y Valores.	16
1.3 Trazo de objetivo.	17
1.3.1 Planteamiento de objetivo.	18
VII: Investigación de Campo y Propuestas.	19
1.1 Como es el procedimiento de trabajo en obra, de Servicios Electromecánicos del Centro	19
1.2 Evaluación del ambiente externo de una empresa.	21
1.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.	21
1.2.2 Matriz de Perfil Competitivo MPC.	23
1.3 Análisis de la situación del mercado de la industria en donde participa.	25
1.3.1 Evaluación de fortaleza competitiva interna.	25
1.4 Pestel y Foda.	26
1.4.1 Análisis Foda de Servicios Electromecánicos del Centro.	26
1.4.2 Análisis Pestel de Servicios Electromecánicos del Centro.	27
1.5 Estructurando la Cadena de Valor del Proyecto.	28

1.5.1	Cadena de valor representativa de una empresa.	28
1.5.2	Desarrollo de cadena de valor de SEC.	29
1.5.2.1	Actividades de apoyo y costos.	29
1.5.2.2	Gestión de recursos humanos.	29
1.5.2.3	Administración general.	29
1.5.3	Actividades y costos primarios.	30
1.5.3.1	Manejo de la cadena de abastecimiento.	30
1.5.3.2	Operaciones.	30
1.5.3.3	Distribución.	30
1.5.3.4	Marketing y ventas.	31
1.5.3.5	Servicios.	31
1.5.3.6	Margen de ganancia.	31
1.5.3.7	Generales.	32
1.6	Valor Compartido y Responsabilidad Social.	32
1.6.1	Valor Compartido y Responsabilidad Social en SEC.	32
1.6.2	Productividad de la empresa.	34
1.6.3	Diferencias de CVC y RSC.	35
1.7	Determina los escenarios de tu proyecto en base a los escenarios posibles.	38
1.7.1	Desarrollo de escenarios.	38
1.7.2	Construcción de escenarios.	39
1.7.3	Etapas para construir escenarios identificado las fuerzas motrices.	39
1.7.3.1	Los contextos predeterminados de las fuerzas motrices son.	39
1.7.3.2	Consistencia de las fuerzas motrices.	40
1.7.4	Habilidades para construir escenarios.	40
1.7.5	Previsión del entorno.	40
1.7.6	La técnica Delphi.	43
1.8	Escenarios posibles sobre la restructuración de SEC.	44
1.8.1	Escenario Optimo.	44
1.8.1.1	Recursos financieros.	44
1.8.1.2	Reputación de Imagen.	44
1.8.1.3	Habilidades tecnológicas.	45
1.8.1.4	Cartera de productos limitada.	45
1.8.1.5	Tamaño empresarial reducido.	46
1.8.2	Escenarios no deseados.	47
	Conclusiones Generales.	48
	Recomendaciones Generales.	50

INDICE DE FIGURAS.

	Pág.
Figura 1: Jerarquía de las declaraciones de la empresa.	13
Figura 2: Visión.	14
Figura 3: Análisis Foda.	22
Figura 4: Análisis de Michael E. Porter, Competitive Advantage.	24
Figura 5: Valor compartido de Michael E. Porter.	29
Figura 6: Productividad de la empresa.	30
Figura 7: CVC y RSC.	32
Figura 8: Escenarios posibles.	34
Figura 9: Desarrollo de escenarios.	34
Figura 10: Enfoque de escenarios.	37
Figura 11: Técnica Delphi.	39

INDICE DE TABLAS.

	Pág.
Tabla 1: Evolución de la planificación estratégica por décadas.	6
Tabla 2: Enfoque de estrategia empresarial clásica y Teoría del caos.	13
Tabla 3: Planteamiento de objetivo.	16
Tabla 4: Matriz de evaluación de los factores externos EFE.	18
Tabla 5: Matriz de perfil competitivo MPC.	19
Tabla 6: Evaluación de fortaleza competitiva interna.	21
Tabla 7: Análisis Pestel de Servicios Electromecánicos del Centro.	23

I. Introducción.

Servicios Electromecánicos del Centro, se enfrenta más que nunca al dilema de tener que hacer planes a largo plazo, mientras que al mismo tiempo se enfrentan a una situación compleja e inestable, que dificulta su estabilidad y crecimiento. Por tanto, el hecho de realizar un plan estratégico debe reflejarse en los objetivos estratégicos. Al mismo tiempo, se debe dar un enfoque sistemático a la gestión, es decir, lograr resultados a través de actividades, alcanzar metas, orientar a la organización para realizar su visión y conducir a la generación y / o preservación de capacidades. La planificación estratégica no es un área reservada a la dirección general, sino un proceso de comunicación y toma de decisiones para la intervención en todos los niveles estratégicos y operativos de la empresa. De esta forma, se requiere un alto grado de emprendimiento.

El trabajo de recopilación de datos de campo de empresas afines, es con la finalidad de tener un muestreo de comportamiento en el estado de Puebla, y con esto tener parámetros de comparación, dando como resultado de nuestra parte, el tener una proyección relevante y el posicionamiento en el mercado electro-hidráulico.

La finalidad es que se valore el posicionamiento actual, se apliquen técnicas de planeación estratégica, aminoremos los riesgos y emprendamos el camino para alcanzar los propósitos y objetivos.

La estrategia debe incluir preocupaciones organizacionales sobre el futuro, el cambio, la innovación, la competitividad y la sostenibilidad.

Los resultados obtenidos de esta investigación, nos ofrecen una visión clara, de las técnicas a emplear, así como localizar debilidades encontradas (finanzas, y marketing). Lo que nos indica, que se requiere de una reestructuración estratégica actual e innovación, con los nuevos tiempos y avances tecnológicos. Logrando una mejora continua.

II. Delimitación y planteamiento del problema de investigación.

La gestión eficaz de Servicios Electromecánicos del Centro (SEC) requiere una comprensión profunda de los sectores de energía eléctrica y extracción de agua subterránea, incluidos los siguientes temas: cambios en las políticas de importación, inestabilidad política internacional, nuevos impuestos a la energía y cambios en la gestión del agua potable, así como los desafíos inherentes de la globalización, y mercado de alta competencia. La gestión es el área más delicada de la planificación estratégica, porque debe apoyar y fortalecer la integración de la formulación y selección de la estrategia, como la coordinación de las actividades necesarias para la implementación de la estrategia, que es esencial para mejorar el margen de ingresos y el costo actual. A través de la planificación estratégica, se deben tomar decisiones para resolver de manera efectiva estos problemas; el tiempo es el principal recurso para hacer planes de marketing efectivos, Esto constituye un resultado tangible de la visión empresarial dentro de la organización de la empresa y, por tanto, también es eficaz. Actualmente, la empresa no cuenta con un plan estratégico, aunque tiene definida misión, visión y valores, los cuales representan importantes riesgos para el desarrollo y crecimiento sostenido y de largo plazo.

III. Justificación.

La empresa debe determinar las opciones disponibles para lograr los resultados deseados y posibles, este es un plan estratégico que ayuda a mejorar la toma de decisiones de manera razonable. La falta de planes estratégicos de SEC, la falta de estructura organizativa, los cálculos de costos insuficientes y la falta de comprensión del alcance de los competidores han causado serias dificultades para la empresa, lo cual se justifica plenamente en los retornos económicos del mal trabajo actual. Teniendo en cuenta la situación económica y financiera actual, la empresa debe tener en cuenta factores como el declive de la capacidad económica de las personas y las altas tasas de interés de los préstamos para prepararse ante posibles cambios en el mercado.

Los elementos expresados anteriormente obligan a la empresa a pensar en la dirección de su desarrollo futuro y determinar la mejor manera de lograr sus objetivos, a manera de diferenciarse de sus competidores y lograr un crecimiento sostenido. La planificación efectiva incluye brindar orientación a los ejecutivos corporativos para que tomen decisiones relacionadas con los objetivos y estrategias de la alta gerencia. El concepto de estrategia se entiende como: desarrollar y utilizar capacidades internas para enfrentar diferentes desafíos; responder o anticipar cambios ambientales; como una forma de mercado competitivo; Es una visión a largo plazo y un desafío preguntar ¿dónde estamos? ¿Dónde deberíamos estar?

Como vínculo entre el objetivo a perseguir, el plan de acción y los recursos requeridos y el contenido de la estrategia, la diferencia entre esta estrategia y todos los demás tipos de planes de negocio es la ventaja competitiva, porque el único propósito de la estrategia es planificar para que la empresa sea lo más eficaz posible y obtener una ventaja sostenible sobre los competidores.

IV. Formulación de objetivo.

Planeación estratégica, en la adquisición y suministros de materiales y equipo especializado, en empresas o usuarios con compra, venta, e instalación, con teorías de observación y anticipación, frente a desafíos y oportunidades, que dan como resultado el logro de mejoras estratégicas y financieras enfocado en: horizonte de tiempo, alcances, contenidos y definición; en la adquisición y distribución de materiales y equipos electro-hidráulicos de alta tecnología.

V. Marco Teórico Conceptual.

1.1 Origen y evolución de la planeación estratégica.

La esencia del plan estratégico se basa en la evolución de los tiempos, por lo que es necesario entender su concepto desde diferentes ángulos, determinar su importancia y su impacto en el desarrollo de la organización. Para comprender su existencia, debemos investigar a fondo su papel en el competitivo mundo

empresarial. La evolución de la historia determina que en China (500 AC) nació la planificación estratégica, y Sun Tzu es el estratega moderno más antiguo, no entienden realmente la terminología convencional, pero hablan de estrategia ofensiva. El pensamiento militar que ha influido en el mundo durante muchos años, y adelantó el inicio de esta teoría. (Trejo, 1997)

Más tarde, Nicolás Maquiavelo también explicó en su libro "El príncipe" la necesidad de planificar para un buen gobierno. Aunque hay algunos ejemplos en la historia, los precedentes son representativos del desarrollo del pensamiento estratégico. Desde que Hannibal planeaba conquistar Roma, el más famoso. Desde el inicio de la definición de las tareas del reino, formuló estrategias, analizó factores ambientales y los comparó con sus propios recursos para determinar la estrategia, elementos y pasos a seguir. Representa el proceso de planificación estratégica que se aplica en cualquier empresa en la actualidad. (Steiner, 1996)

En los tiempos modernos, al final de la Segunda Guerra Mundial, las empresas empezaron a darse cuenta de algunos aspectos incontrolables: incertidumbre, riesgo, inestabilidad y entorno cambiante.

Por lo tanto, se requiere un control relativo de los cambios rápidos. Ante esta situación, los gerentes comenzaron a utilizar la planeación estratégica. Esta planeación estratégica tiene características modernas. Fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de la década de 1950. Desde entonces, la planificación estratégica formal se inició en la década de 1960. Continúa en mejora para demostrar su progreso. En las diferentes etapas detallamos a continuación;

Tabla 1 Evolución de la planificación estratégica por décadas.

EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR DÉCADAS				
	1960	1970	1980	1990
1.	Proyecciones a largo plazo	Estrategias explícitas	La alta gerencia está a cargo de la PE (Planeación Estratégica)	Mercados mundiales
2.	Presupuestos a 5 años	Divisiones en Unidades Estratégicas	Elaboración y puesta en marcha de la PE	Alta importancia a los factores del entorno
3.	Planes Operativos	Planeación para el cambio	Liderazgo visible ejercido por alta Gerencia y compromiso de todos los funcionarios	Uso de tecnologías informáticas
4.	Estrategias de Crecimiento y de diversificación	Simulación de alternativas	Inversiones masivas en nuevas tecnologías	Incremento del cálculo de riesgos
5.	Proyección tecnológica	Apreciación del Riesgo Político	Filosofías, objetivos empresariales explícitos	Altas velocidades en la renovación del conocimiento
6.	Planeación de fuerza laboral	Proyección Social	Entrenamiento interno de mercadeo y servicio	Ventajas competitivas
7.	Matriz de Producto mercado.	Evaluación de impacto ambiental	Programas de mejoramiento a la calidad	Benchmarking
8.		Análisis de Riesgo	Bases de datos internas y externas	Inteligencia emocional
9.				Mejoras Continuas
10.				Cuadro de Indicadores

Fuente: www.planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml.

Autoría: Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, 1995

A lo largo de los años, se ha consolidado un concepto básico de buscar planificar acciones futuras y lograr las metas deseadas a través de procesos, metas y planes; hoy, todas las grandes empresas del mundo han adoptado este sistema, y cada vez son más las pequeñas empresas. Siguiendo este ejemplo. Debido a esta experiencia, un profundo conocimiento de este tema ha despertado un gran interés.

1.2 Definiciones generales.

Las empresas de hoy deben cumplir con los objetivos que se le asignaron y justificar su creación y existencia. Para cumplir con los objetivos elevados, los miembros de cada organización deben pensar cuáles son los caminos más convenientes y al alcance de sus posibilidades. Planificación estratégica: representa el mapa de ruta que permite el cumplimiento de estos caminos, este pensamiento tiene varias definiciones entre las más destacadas:

“Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales”. (Trejo, 1997, pág. 12)

“La Planificación Estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”. (Steiner, 1996, pág. 21)

“Planeación estratégica es herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”. (Ayala & Arias, 2010)

“Es un proceso mediante el cual una Organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta

en un estilo de gestión que haga de la Organización un ente proactivo y anticipatorio". (Serna Gomez, 1994, págs. 17-18)

1.3 Propósitos y beneficios de la planeación estratégica.

El propósito del plan estratégico es conocer el estado actual y el ritmo de desempeño de la empresa, de manera de compensar las desventajas y mantener las ventajas positivas mediante la implementación de estrategias que se adapten a sus necesidades y promuevan el desarrollo de la organización. Por lo tanto, todos los gerentes y directores están motivados para aumentar la probabilidad de los posibles resultados requeridos para tomar la decisión correcta.

1.4 Etapas de la planeación Estratégica.

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para su desarrollo. Entre las etapas a seguir son las siguientes:

- Entender el hecho de tener una estrategia.
- Crear la misión, visión y valores.
- Evaluación el ambiente externo de la empresa.
- Planeación y dirección de estrategia.
- Análisis Pestel y Foda.
- Estructura de cadena de valor del proyecto.
- Valor compartido y responsabilidad social.
- Determina los escenarios de tu proyecto con base a los escenarios posibles.

La planificación estratégica debe entenderse como un proceso participativo, que no puede resolver todas las incertidumbres, pero puede extraer el propósito de una acción correspondiente. El proceso debe adaptarse a la organización. El desarrollo del proceso necesita considerar dos aspectos clave, como enfatizar el análisis de las condiciones ambientales externas de la organización y el análisis de las características internas de la organización. Creer que el futuro deseado es posible, por lo que se puede establecer una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, que en realidad es un requisito básico para lograr las metas propuestas. Debe comprometerse con todos los miembros de la organización, porque su legitimidad y persistencia dependerán del grado de participación en la implementación de la organización.

1.5 Determinar tu estrategia.

Una estrategia es resaltar aquellos elementos que brindan la clave. Desarrollar un plan para que la compañía compita en el mercado y / o gane una mayor cuota de mercado. Para ejecutar una estrategia se debe comprender la situación de la empresa, equilibrar los recursos y determinar la relación entre los recursos; luego según la situación, los recursos, las relaciones, la base de la ventaja competitiva, la sustentabilidad de la ventaja, la imitabilidad de la ventaja (no imitable), desafíos, etc. para elegir la estrategia correcta.

Una ventaja competitiva se inicia con un proceso en el cual la organización identifica una oportunidad, pero a la vez las desventajas que puede tener; y moviliza recursos para sacar provecho de ella. (T4 Franquicias y crecimiento empresarial, 2020).

Desde la aparición de la denominada escuela de administración científica, basada en los aportes de Frederick Taylor, la cual enfatiza en el estudio de tiempos y movimientos por medio de la observación directa al operario y de la escuela clásica de Henri Fayol y Henry Ford, centrada en los procesos administrativos, estando

estos compuestos por los subprocesos de planeación, organización, dirección y control, han aparecido diversas escuelas y teorías administrativas y organizacionales. Esto dio lugar a que la organización empresarial pasara de ser concebida como un sistema cerrado, de casi nula interacción con el medio y centrada en procesos de producción, a un sistema abierto, dinámico, no lineal, que, obedeciendo su interrelación y dependencia con el entorno, debe adaptarse a los constantes cambios del mismo. Estos cambios en la concepción de la organización empresarial, han permitido una importante aplicación de la teoría del caos y, en general, de las denominadas ciencias de la complejidad a los procesos de planificación y dirección de empresas. (Martinez Moncaleano, Teoria de caos y estrategia empresarial, 2018)

1.6 Las ciencias de la complejidad.

Las ciencias de la complejidad, estudian, precisamente, los sistemas complejos, es decir, los sistemas abiertos, no lineales, auto organizados y alejados del equilibrio.

Cronológicamente, las ciencias de la complejidad son:

- La termodinámica del no equilibrio
- la teoría del caos
- la geometría fractal
- la teoría de catástrofes
- las lógicas no clásicas
- las redes complejas.

Estas ciencias no solo son una respuesta a las ciencias tradicionales, y a su enfoque cerrado e inductivo, sino, configuran un mundo de posibilidades de desarrollo

científico y epistemológico. (Martinez Moncaleano, Teoría de caos y estrategia empresarial, 2018)

1.7 La teoría del caos.

Estudia la sensibilidad de determinados sistemas a las condiciones iniciales, es decir, sistemas donde pequeños cambios pueden tener importantes consecuencias. Matemáticamente, estos cambios siguen una dinámica no lineal (Cambel, 1993). Hablando de caos, significa un proceso irreversible, es decir, el proceso de dejar huella en el tiempo. Cuando se habla de caos, también se debe considerar la posibilidad de alcanzar un estado de orden a partir del caos (Ferrari, 2003).

Por otro lado, el fenómeno caótico es no lineal, es decir, su influencia no es proporcional a la causa (Pidal, 2009). También es importante aclarar que el sistema llamado "vivo" es caótico.

1.8 La estrategia empresarial y el caos.

A la hora de formular una estrategia empresarial se deben considerar muchas variables que inciden en el desarrollo de la empresa, por lo que se deben tomar acciones para "controlar" todas las turbulencias e incertidumbres que rodean a la organización empresarial.

Es entonces que Ferrari (2003:1) señala las características inherentes de la estrategia empresarial.

- la imposibilidad de que su concepción sea lineal
- la complejidad de los aspectos a considerar.
- la necesidad de conocer las profundas interrelaciones entre las variables.

- la creciente dificultad de su concepción considerando que cada vez hay más actores a considerar, nuevas asociaciones entre empresas, nuevas soluciones y nuevos servicios.

“El concepto de caos en la organización representa la evolución natural que contiene incertidumbre en un ambiente turbulento, este enfoque explica la relación entre el orden y el desorden; el caos es de hecho un aspecto necesario para lograr una constante renovación y dinamismo en la empresa (Pidal, 2009). Complementando estas ideas, se debe destacar que las empresas evolucionan dados diversos atractores. La naturaleza de estos atractores es variada y, en muchas ocasiones, se pueden tornar contrarios a los propios objetivos estratégicos de la organización”. (Martinez Moncaleano, Teoría de caos y estrategia empresarial, 2018)

Según Cornejo (2004), los atractores de la empresa son:

- la visión de la organización
- la misión
- el grupo de poder
- producto o servicio.

Estos marcos de referencia que permiten a las organizaciones realizar cambios complejos y dinámicos en diferentes dimensiones, pero, por otro lado, establecen ciertos límites en el desempeño de las variables. Dentro de estos límites, las variables experimentan dinámicas bastante complejas y un conjunto de interacciones dinámicas entre estas variables en este estado. Los cambios repentinos e imprevistos siempre son posibles. “La estrategia empresarial debe estar diseñada, entonces, dada una flexibilidad y adaptabilidad que responda a estas fluctuaciones. Asimismo, se debe tomar en cuenta que no es posible controlar todos los atractores inmersos y si bien, es necesario formular un diseño teleológico pertinente y desarrollar una estructura organizacional que se acomode a las diversas necesidades, hay que entender que las organizaciones empresariales no evolucionan recorriendo un camino unidireccional y en línea recta, por el contrario, lo hacen siguiendo puntos dispersos, en un principio predecibles, que

posteriormente, se vuelven aperiódicos y finalmente caóticos, es por ello que la flexibilidad, la creatividad y la adaptabilidad deben ser características intrínsecas de la estrategia empresarial”. (Martinez Moncaleano, Teorias del caos y estrategia empresarial, 2020)

Tabla 2. Enfoque de estrategia empresarial clásica y Teoría del caos

Enfoque de Estrategia Empresarial clásico y Enfoque desde la Teoría del Caos

Aspecto	Enfoque Clásico	Enfoque desde la Teoría del Caos
Concepción de la empresa	Sistema lineal con escasa interacción con el medio	Sistema no lineal con enorme interacción con el medio.
Formulación de estrategias	Rígidas y sistemáticas	Adaptativas y dinámicas
Énfasis estratégico	Cumplimiento de objetivos	Adaptación constante a los cambios internos y externos de la empresa.

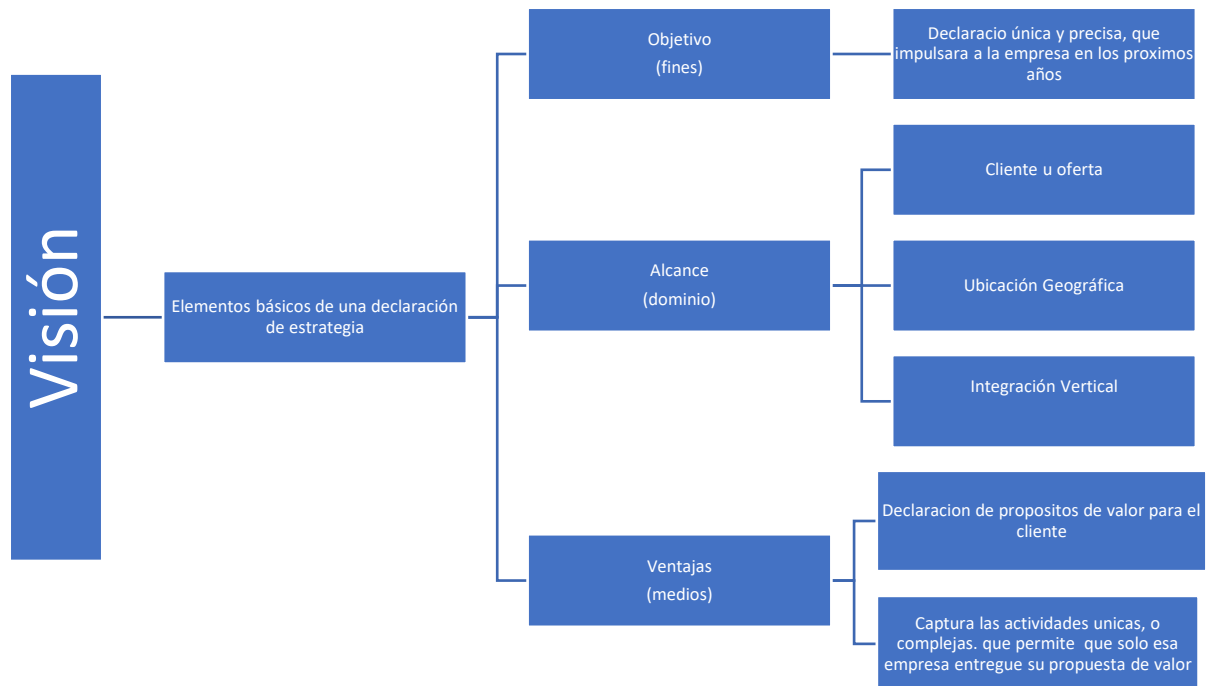
(Martinez Moncaleano, Teoria de caos y estrategia empresarial, 2018)

Figura 1: Jerarquía de las declaraciones de la empresas.



Collins and Rukstad (2008)

Figura 2. Visión empresarial



Collins and Rukstad (2008)

El lugar ideal de la estrategia de una empresa es el punto en el cual satisface las necesidades de los clientes, de una manera que los competidores no pueden igualar, dado el contexto en el que compiten. Las empresas que quieran sobrevivir deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas. Se puede definir estrategia como la movilización de todos los recursos de la empresa, en el ámbito global, para alcanzar objetivos a largo plazo que le permitan mantener ventajas competitivas. La planeación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos y operativos de la empresa.

La dirección estratégica se ha introducido como un proceso, esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. La información sobre los hechos no es suficiente, es necesario que la gerencia posea

una metodología administrativa, es decir, un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que le permitan pasar de la reflexión a la elaboración de una acción consciente, de mejora continua y viable.

VI. Unidad de Análisis. (Entidad- Empresa)

1.1 Antecedentes.

La empresa es comercializadora e importadora de suministros eléctricos e hidráulicos. Actualmente, cuenta con un punto de venta y servicio en Puebla, México para asegurar el servicio postventa. Hay una gran cantidad de materiales, repuestos originales y diferentes tipos de productos. La empresa se destaca en el mercado mexicano por su trayectoria de desarrollo y experiencia en el campo electrohidráulico. El sector de infraestructura eléctrica e hidráulica ha jugado un papel muy importante en el crecimiento y desarrollo económico y social del país, y estas actividades se han convertido en el centro y motor de la dinámica de otros sectores productivos, como el comercio y los servicios afines. El socio propietario es el Ing. Eduardo Quintero Juárez, comenzó a trabajar en la industria electrohidráulica hace 19 años. Con el inicio de las actividades comerciales, y la necesidad de soluciones eléctricas e hidráulicas, y luego lo demostró en el creciente mercado local. Como visionario, descubrió nuevas oportunidades de negocios en otros estados de la República Mexicana. La empresa cuenta actualmente con 4 empleados. Con el fin de diversificar el negocio y utilizarlo como estrategia para promover las ventas de sus productos. También creo el Departamento de Inspección Eléctrica, según la secretaria de la energía, existe un estándar de oportunidad de crecimiento con la aplicación de la NOM 001 Sede 2018 en cuanto a proyectos, supervisión, mejoramiento de instalaciones y construcción eléctrica de nuevos proyectos. Y mediante el uso de productos de alta calidad, se pueden obtener resultados efectivos a corto y mediano plazo.

SEC siempre ha buscado la excelencia y espera que esta tesina, se convierta en una herramienta decisiva para mejorar el proceso y el uso de todos los recursos

económicos, humanos y materiales. El propósito de este artículo es brindar pautas que permitan a la empresa alinearse con los objetivos que deben convertirse en un gran desafío, especialmente para la gestión administrativa. La guía incluye orientar a toda la empresa en una dirección para que todos los procesos puedan ir en la misma dirección. Generar valor y ganar tiempo.

1.2 Misión, Visión y Valores.

Servicios Electromecánicos del Centro, empresa fundada en 2002, en la ciudad de Puebla. El giro consiste en: Adquisición y suministro de materiales y equipos especializados de alta calidad y tecnología de punta, para el manejo eficiente de la energía eléctrica y control de agua, en construcciones electro – hidráulicas.



Visión.

Ser una empresa líder en la industria de la hidráulica, eléctrica y las energías renovables impulsando la transición hacia un mundo sostenible, comprometida con la aplicación de nuevas tecnologías sustentables y el uso de mejoras continuas en estándares de calidad.

Misión.

Brindar calidad, disponibilidad, servicio, innovación y valor agregado, reflejado en nuestro equipo de trabajo, nuestros productos y las interacciones en las que participamos para satisfacer necesidades básicas y cumplir con las metas de productividad.

Valores.

Integridad.

- Comprometer de manera sincera y permanente en los servicios o productos otorgados, manteniendo una relación honesta, y confiable con nuestros clientes.

Calidad.

- Ofrecer servicios y materiales superiores, logrando cubrir las expectativas de nuestros clientes.

Puntualidad.

- Mantener una actitud de esfuerzo para cumplir las metas y compromisos.

Responsabilidad.

- Todos los que integran la cadena de distribución, tienen un sentido de respeto y lealtad, a los productos.

1.3 Trazo de objetivo.

Tabla 3 Planteamiento de objetivo.

ACCION ¿Qué hacer?	ASPECTO ¿En relación a qué?	LUGAR ¿Donde?	TEORIA ¿Con base en qué?	FINALIDAD ¿Para qué?
Planeación estratégica	Adquisición y suministro de materiales y equipos especializados			
		Empresas o usuarios con compra, venta e instalación		
			Teorías y metodologías de Planeación Estratégicas	

			de observación y anticipación, frente a desafíos y oportunidades	
				Mejoras Estratégicos y Financieros. Enfocadas en horizonte de tiempo, alcances, contenido y definición en la adquisición y distribución, de materiales y equipos electro-hidráulicos de alta tecnología.

Autoría propia.

1.3.1 Planteamiento de objetivo.

“Planeación estratégica en la adquisición y suministros de materiales y equipo especializado, en empresas o usuarios con compra, venta, e instalación, con apoyo de metodologías de Planeación estratégica con teorías de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades, que dan como resultado el logro de mejoras estratégicas y financieras enfocado en: horizonte de tiempo, alcances, contenidos y definición; en la adquisición y distribución de materiales y equipos electro- hidráulicos de alta tecnología”

Las empresas de hoy se enfrentan más que nunca al dilema de tener que hacer planes a largo plazo, mientras que al mismo tiempo se enfrentan a una situación compleja e inestable, que dificulta su estabilidad y crecimiento. Por lo tanto, los hechos de hacer un plan estratégico deben reflejarse en los objetivos estratégicos. Al mismo tiempo, se debe dar un enfoque sistemático a la gestión, es decir, lograr resultados a través de actividades, lograr metas, orientar a la organización para realizar su visión y conducir a la generación y / o aumento de capacidades. Este es el camino de la planificación estratégica, que implica visión estratégica y un alto

grado de emprendimiento. La estrategia debe incluir preocupaciones organizacionales sobre el futuro, el cambio, la innovación, la competitividad y la sostenibilidad. El punto de partida es siempre ser el mejor.

VII. Investigación de Campo y Propuestas.

1.1 Como es el procedimiento de trabajo en obra, de Servicios Electromecánicos del Centro

Primero se realiza una inspección física en el lugar de la instalación, entrevista con los clientes, revisión de proyecto, y al final les ofrecemos una recomendación técnica profesional.

La segunda parte es la elaboración de una cotización o presupuesto, el cual indica los trabajos a realizar, la cantidad de obra, el precio unitario, precios totales, así como notas de forma de pago, tiempo de entrega estimado y observaciones generales.

En tercera etapa, una vez que es aprobado el presupuesto, se realiza un contrato de compra venta, suministro e instalación, mantenimiento, servicios etc. El cual estipula cláusulas de diferente índole, que involucran a los contrayentes, en el cual se realizan compromisos (obligaciones y acuerdos). Así como información adicional de: precio pactado, tiempo de ejecución de los trabajos, forma de pagos, numeradores, generadores, análisis de precios unitarios, calendario de obra etc.

La cuarta etapa es la realización de los trabajos; en el caso de Servicios Electromecánicos del Centro, se procede a la compra de los equipos con suministradores, se realiza estrategia de inicio de obra, plan de trabajo, calendario de obra, control de bitácora de obra, control de estimaciones, generadores para cobro de facturas. en términos generales es el control de obra con suministros, instalación y puesta en marcha de equipo.

En la etapa de adquisición de materiales y equipo, se tiene en cuenta que sean productos certificados con diferentes aprobaciones como: Laboratorio de pruebas

de equipos y materiales (LAPEM), asociación de certificación y normalización ac. (ANCE), Norma Mexicana (NOM), así como normas americanas, y europeas.

La quinta es la etapa de instalación y prueba de equipo, se dará aplicación de diferentes normas obligatorias como la NOM 001- SEDE – 2012 (utilización). La cual nos da la certidumbre de cumplir con aspectos técnicos de seguridad y de correcta instalación. Otra de las normas para algunos de los procesos de trabajo es la NMX-EC-17020-IMNC-2014, está enfocada en la inspección o verificación de instalaciones eléctricas implementando un sistema de gestión, que permite administrar y operar con documentación tanto de gestión como técnica. El objetivo de esta norma es: que se demuestra competencia técnica del personal, instalación y métodos validados, equipos y patrones confiables con trazabilidad a las unidades del sistema internacional de unidades.

La sexta etapa y ultima, se relaciona con la entrega de los trabajos terminados, así como la conexión de los sistemas a la red de energía eléctrica (CFE), realizando una última inspección por parte de personal de CFE, ratificando el correcto suministro, instalación y prueba de equipos.

1.2 Evaluación del ambiente externo de una empresa.

1.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.

Tabla 4: Matriz de evaluación de factores externos EFE.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE			
Servicios Electromecánicos del Centro.			
Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<u>Oportunidades</u>			
1.- alternativas de difusión, publicitarias y comunicación	0.08	3	0.24
2.- crecimiento del mercado	0.02	1	0.02
3.- alianzas fuertes con los proveedores	0.05	2	0.1
4.- utilización de energías limpias en proyectos	0.08	4	0.32
5.- experiencia técnica calificada	0.09	3	0.27
6.- seguimiento post- venta	0.04	4	0.16
<u>Amenazas</u>			
1.- crisis económica	0.22	2	0.44
2.- empresas competidoras con precios bajos	0.05	3	0.15
3.- aumento de la competencia	0.06	2	0.12
4.- elevado nivel de corrupción publica	0.09	4	0.36
5.- políticas desleales por parte de los competidores	0.19	3	0.57
6.- lentitud en los trámites aduanales	0.03	2	0.06
Total.	1		2.81

Autoría propia.

Las oportunidades comerciales son un factor importante en la formulación de estrategias organizacionales, de hecho, los gerentes no pueden formular estrategias apropiadas para la situación de la empresa a menos que primero identifiquen las oportunidades comerciales de la compañía y evalúen el crecimiento y el potencial de ganancias que aportan. Dependiendo de la situación actual, las oportunidades son abundantes o escasas, de corta duración o duraderas, y van desde muy atractivas (a perseguir) a más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales) y finalmente a inapropiadas.

Al final de la ejecución de la matriz EFE, no importa cuántas oportunidades y amenazas se incluyan, el valor más alto posible (VPT) de la empresa es 4.0 y el más bajo posible es 1.0. Dado que el VPT promedio es 2.5, cuando el VPT de la empresa es superior a 2.5, significa que la estrategia de la empresa aprovechará las oportunidades existentes y reducirá los efectos adversos de las amenazas externas. Si el puntaje de VPT es inferior a 2.5, significa que la empresa La estrategia no aprovecha al máximo las oportunidades ni evita eficazmente las amenazas externas.

Para servicios electromecánicos del centro, su VPT es de 2,81 (por encima de la media), lo que es un indicador insuficiente, por lo que es necesario recurrir a la planificación estratégica para mejorar y lograr la estabilidad empresarial.

1.2.2 Matriz de Perfil Competitivo MPC.

Tabla 5: Matriz de perfil competitivo MPC.

Matriz de Perfil Competitivo. MPC							
Factores Clave	Peso	SEC.		Bombas Suarez		Electromecánica Hidráulica	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Finanzas	0.20	2	0.4	4	0.8	4	0.8
Tecnología	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Innovación	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26
Publicidad	0.25	1	0.25	3	0.75	2	0.5
Administración	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Servicio al cliente	0.17	3	0.51	2	0.34	2	0.34
Total.	1		2.15		2.90		2.65

Sume las puntuaciones ponderadas de cada empresa competidora para obtener la puntuación total de la empresa. En términos de competencia, la empresa con la puntuación más alta se considera la más fuerte.

Autoría propia.

El análisis de matriz de factor competitivo, es un análisis de la industria a la que pertenece la organización, porque identifica a los principales competidores de la empresa y las ventajas y desventajas especiales de las muestras relacionadas con

Se utiliza para identificar a los principales competidores de la empresa y compararlos utilizando factores clave de éxito en la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades de los competidores, por lo que la empresa sabrá qué debe mejorarse y en qué áreas debe protegerse.

En este caso particular, vemos que nuestros competidores Bombas Suárez y Electromecánica Hidráulica tienen altos coeficientes de ponderación, por lo que se deben tomar medidas correctivas y considerar estrategias de mejora en los factores

clave. Lo que sigue son las expectativas de liderazgo y competencia. Actualmente, para entender nuestro entorno es importante analizarlo con el fin de obtener información sobre dónde nos encontramos, por eso es importante considerar ciertas metas futuras, es decir, hacia dónde queremos llegar en un período de tiempo determinado. Alcanzar la estrategia que utilizaremos para lograr este objetivo. La estrategia debe ser original y competitiva para encontrar su lugar en el mercado y obtener con éxito una determinada posición de liderazgo.

En un conjunto de condiciones (externas), tales como: medio ambiente o sociedad, cultura, costumbre, legales, política, tecnología, economía, etc., que influyen en el poder de una empresa u organización. Del mismo modo, se puede agregar que el medio ambiente es todo aquello con lo que la empresa no está familiarizada como organización, pero que puede afectar, por lo tanto. Toda empresa u organización tiene un entorno general definido por diversas variables que afectan las operaciones y la configuración de situaciones específicas, influyen en el origen, funcionamiento y desarrollo de la empresa, y plantean amenazas, desafíos u oportunidades competitivas.

1.2 Análisis de la situación del mercado de la industria en donde participa.

1.2.1 Evaluación de fortaleza competitiva interna.

Tabla 6. Matriz de evaluación de fortaleza competitiva interna.

Evaluación de fortaleza competitiva interna (Escala de clasificación: 1 = débil; 10 = muy fuerte)							
Factores básicos De éxito	Ponderación.	SEC.		Bombas Suarez		Electromecánica Hidráulica.	
		Calificación Fortaleza	Peso Ponderado	Calificación fortaleza	Peso Ponderado	Calificación fortaleza	Peso Ponderado
Recursos Físicos	0.12	4	0.48	7	0.84	6	0.72
Recursos financieros	0.18	3	0.54	6	1.08	6	1.08
Activos tecnológicos	0.07	3	0.21	5	0.35	5	0.35
Recursos organizacionales	0.21	4	0.84	5	1.05	5	1.05
Activos humanos y Capital intelectual	0.18	7	1.26	4	0.72	3	0.54
Marcas, Imagen, activos de reputación	0.09	3	0.27	7	0.63	5	0.45
Relaciones, Alianzas o Sociedades.	0.06	5	0.3	4	0.24	4	0.24
Cultura e Incentivos.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Total.	1.00		4.26		5.27		4.79

Sume las puntuaciones ponderadas de cada empresa competidora para obtener la puntuación total de la empresa. La empresa con mayor indicador en términos de competencia interna, se consideran la más sólida.

Autoría propia.

La calificación general de fortaleza competitiva indica la suma de todos los indicadores de fortaleza, es decir, si la empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva general neta en relación con cada competidor. Cuanto mayor sea la fuerza ponderada general de una empresa, mayor será su competitividad general con los competidores. Cuanto mayor sea la diferencia entre la clasificación ponderada general de una empresa y las calificaciones de sus competidores de menor clasificación, mayor será su ventaja competitiva neta implícita. Por tanto, el Rival BOMBAS SUÁREZ tiene un puntaje total ponderado de 5.27, lo que demuestra que es más fuerte que el Rival ELECTROMECHANICA HIDRÁULICA (puntaje de

4.79) y SERVICIO ELECTROMECÁNICOS DEL CENTRO (puntaje de 4.26). Por el contrario, cuanto mayor sea la diferencia entre la clasificaci3n general de una empresa y las puntuaciones de sus principales competidores, mayor ser3 su desventaja competitiva neta impl3cita. SERVICIO ELECTROMECÁNICOS DEL CENTRO obtuvo 4,26. En comparaci3n con la hidr3ulica electromec3nica (puntuaci3n total de 4,79), su desventaja competitiva neta es menor que la de BOMBAS SU3REZ (puntuaci3n total de 5,27).

En general, necesita SEC potenciar aquellos factores b3sicos con menor peso (recursos financieros, activos tecnol3gicos e imagen de marca y activos de reputaci3n), aumentando as3 sus activos competitivos, que es el factor decisivo para el crecimiento y para triunfar en el mercado.

1.4. Pestel y Foda.

1.4.1 An3lisis Foda de Servicios Electromec3nicos del Centro.

Figura 3: An3lisis FODA



Autor3a propia.

“La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales. Por regla general, las estrategias que implican fuertes exigencias en áreas donde la compañía es más débil o no tiene una capacidad demostrada no son fiables y deben evitarse”. (Thompson & Gamble, 2012)

Por otro lado, debemos establecer mecanismos de mejoras, para evitar aspectos negativos (debilidades y amenazas) y maximizar fortalezas y oportunidades, con el fin de elevar nuestra posición comercial y el crecimiento continuo de la compañía.

1.4.2 Análisis Pestel de Servicios Electromecánicos del Centro.

Tabla 7: Análisis Pestel

FACTOR	ASPECTOS	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			CORTO 1 año o menos	MEDIANO 1 a 3 años	LARGO 3 o mas años	POSITIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE
POLÍTICO	cambios presidenciales	nuevas adecuaciones estructurales			x		x	
	cambios de poderes municipales	adecuación a nuevas políticas		x				x
	T-MEC	facilidad para importación y exportación	x			x		
	nivel de corrupción	licitaciones y concursos falsos	x				x	
ECONÓMICO	dívidas	tipo de cambio frente al dólar	x				x	
	aumento de las tasas de interés	problemas con los financiamientos	x				x	
	asuntos de importaciones	facilidad en trámite	x			x		
	reforma fiscal	cambios continuos sin información clara	x				x	
SOCIAL	aumento conciencia de autocuidado colectivo	como sociedad hacer el bien común		x		x		
	imagen corporativa	comunicación institucional de la empresa		x		x		
	ética profesional	actuar y el hacer con responsabilidad	x			x		
TECNOLÓGICO	robo de información informática	problemas de hackers, robos de identidad	x				x	
	internet	marketing y ventas on line	x			x		
	apps	capacidad de desarrollo informático		x		x		
ECOLÓGICO	huella de carbono	obtención de productos sustentables			x	x		
	eficiencia energética	productos considerados ahorradores de energía.	x			x		
	medio ambiente	concientización por no contaminar	x			x		
LEGAL	acta constitutiva	formalidad social y legal	x			x		
	cumplimiento NMX EX 17020 IMNC 2014	evaluación de la conformidad	x			x		
	fiscales	pago de impuestos	x			x		
	licencias	legalidad necesaria para desarrollar actividades		x		x		

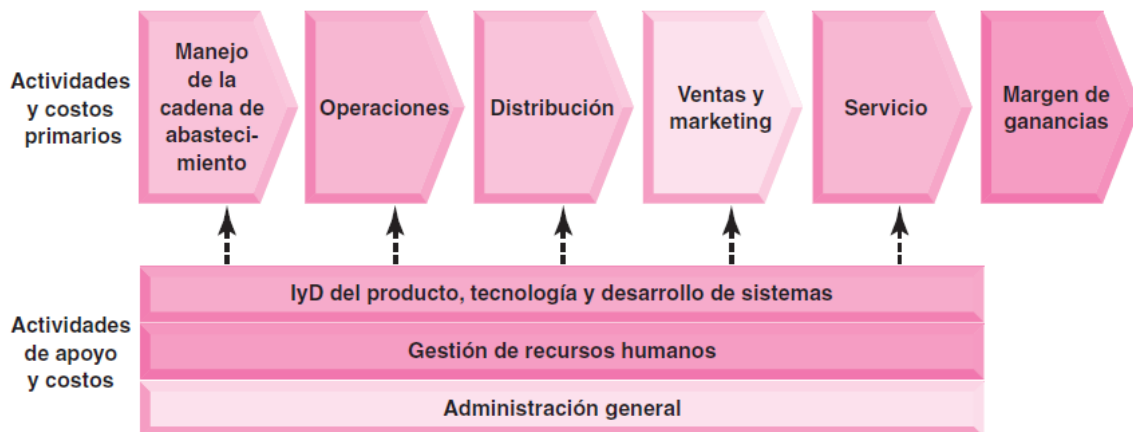
Autoría propia.

El método PESTEL (matriz) es un análisis del macro entorno. Es una herramienta que puede reducir el riesgo de creación de una empresa o reducir el riesgo de pérdida o posible quiebra durante las operaciones. Por lo tanto, es importante evaluar el macro ambiente de cada empresa, ya que puede implementar las estrategias necesarias antes de que sucedan las cosas, esto puede permitir que la empresa aumente la productividad, permanezca en el mercado, sea más flexible y comprenda los posibles cambios que puedan afectarlo, o haga un uso completo del entorno macro para ser más eficaz a manera de proporcionar oportunidades futuras.

1.5 Estructurando la Cadena de Valor del Proyecto.

1.5.1 Cadena de valor representativa de una empresa.

Figura 4: Cadena de valor de M. E. Porter



Fuente: Con base en el análisis de Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985, pp. 37-43.

1.5.2 Desarrollo de cadena de valor de SEC.

1.5.2.1 Actividades de apoyo y costos

I y D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas

- Diseño de producto. (se estructura, con base a las necesidades del cliente)
- Diseño de proceso de construcción. (se realiza proyecto ejecutivo, donde se realizan los cálculos, presupuesto y calendario de obra)
- Ingeniería de diseño. (se realiza proyecto de diseño, con los cálculos, especificaciones y normas vigentes)
- Investigación y desarrollo. (se realizan pruebas, se estudia el producto, se analizan las mejoras y se avalan con la norma de producto)
- Gestión de proveedores. (se analizan los de mayor calidad, mejor precio y tiempo de entrega)
- Diseño de página web.
- Subcontrataciones (publicidad, renta de maquinaria y servicios).
- Adquisición de insumos necesarios para operar correctamente.

1.5.2.2 Gestión de recursos humanos.

- Reclutamiento de personal en las diferentes universidades (con apoyo de departamento de vinculación).
- Capacitación continua en temas eléctricos e hidráulicos.
- Planificación de equipos de trabajo.
- Implementación de técnicas de manejo de personal.
- Elaboración de manual de funciones.

1.5.2.3 Administración general.

- Dirección general (organigrama).
- Finanzas.
- Contabilidad.
- Análisis de inversión.

- Planeación
- Software administrativo. ERP
- Gestión legal.

1.5.3 Actividades y costos primarios.

1.5.3.1 Manejo de la cadena de abastecimiento.

- Recepción de materias primas.
- Control de inventario.
- Control de almacén.
- Control de distribución de insumos
- Uso de software ERP.

1.5.3.2 Operaciones.

- Ensamble de productos.
- Control de calidad de productos.
- Proyectos, supervisión, prueba de equipos, reparación, mantenimiento; de equipo electro hidráulico.
- Aplicación de manual de calidad conforme la norma NMX-EC-17020.

1.5.3.3 Distribución.

- Procesamiento de pedidos.
- Distribución de equipos y materiales a cliente final o distribución para instalación en obra.
- Alianzas con paqueterías, para la distribución en otros estados.
- Control de almacén de producto terminado.
- Software ERP para alta de producto, baja de almacén, hoja de remisión, elaboración de factura y control de pago (contado o crédito).

1.5.3.4 Marketing y ventas.

- Investigación de mercado.
- Campañas de publicidad.
- Contratación de medios publicitarios por internet.
- Capacitación al departamento de ventas.
- Presentación en diferentes exposiciones a nivel industrial y de servicios (electro-hidráulicos).
- Programar visitas, correos dirigidos estratégicamente, página web.
- Ventas por internet.
- Investigación de clientes, para ser candidatos a crédito.
- Aplicación del benchmarking.

1.5.3.5 Servicios.

- Revisión sin costo (dos eventos por año) en suministro e instalaciones de equipos de alta tecnología.
- Atención a clientes por dudas, quejas y operación de algún equipo instalado.
- Atención por garantías en menos de 12 horas, con diagnóstico y explicación de la problemática existente.
- Solicitar al cliente, que en nuestro sitio web, haga una aportación de su experiencia de satisfacción.

1.5.3.6 Margen de ganancia.

Esto es así porque las ganancias son esenciales para hacer crecer el negocio y compensar a los propietarios / accionistas e inversores de la empresa que asumen riesgos y aportan capital.

1.5.3.7 Generales.

La cadena de valor se basa en el concepto de que una empresa debe crear valor en los productos y servicios que brinda a sus clientes.

La cadena de valor proporciona un modelo universal que puede representar sistemáticamente las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o parte de una empresa. Se basa en los conceptos de costo, valor y beneficio. La cadena de valor consta de una serie de etapas de aplicación universal en el proceso de producción. La cadena de valor proporciona un enfoque coherente para diagnosticar la posición de la empresa en relación con los competidores y un proceso para definir acciones destinadas a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

En el caso estudiado para esta tesina, la cadena de valor nos permitió describir el desarrollo de actividades de la empresa, dando como finalidad el poder ofrecer un mejor producto o servicio a nuestros clientes. Considerando aspectos de relevancia como: suministro de materia prima, operación de la empresa, distribución, marketing, y el servicio postventa. Con las actividades de apoyo y costo, como son: producto, gestión de recursos humanos y administración de la empresa.

1.6 Valor Compartido y Responsabilidad Social.

1.6.1 Valor Compartido y Responsabilidad Social en SEC

Las empresas pueden beneficiarse resolviendo problemas sociales de diversas formas. Por ejemplo, considere lo que sucede cuando una empresa invierte en un plan de salud. La sociedad se beneficia de esto porque los empleados y sus familias se vuelven más saludables, y la empresa reduce el ausentismo de los empleados y la pérdida de productividad. Estos conceptos se presentan gráficamente a continuación.

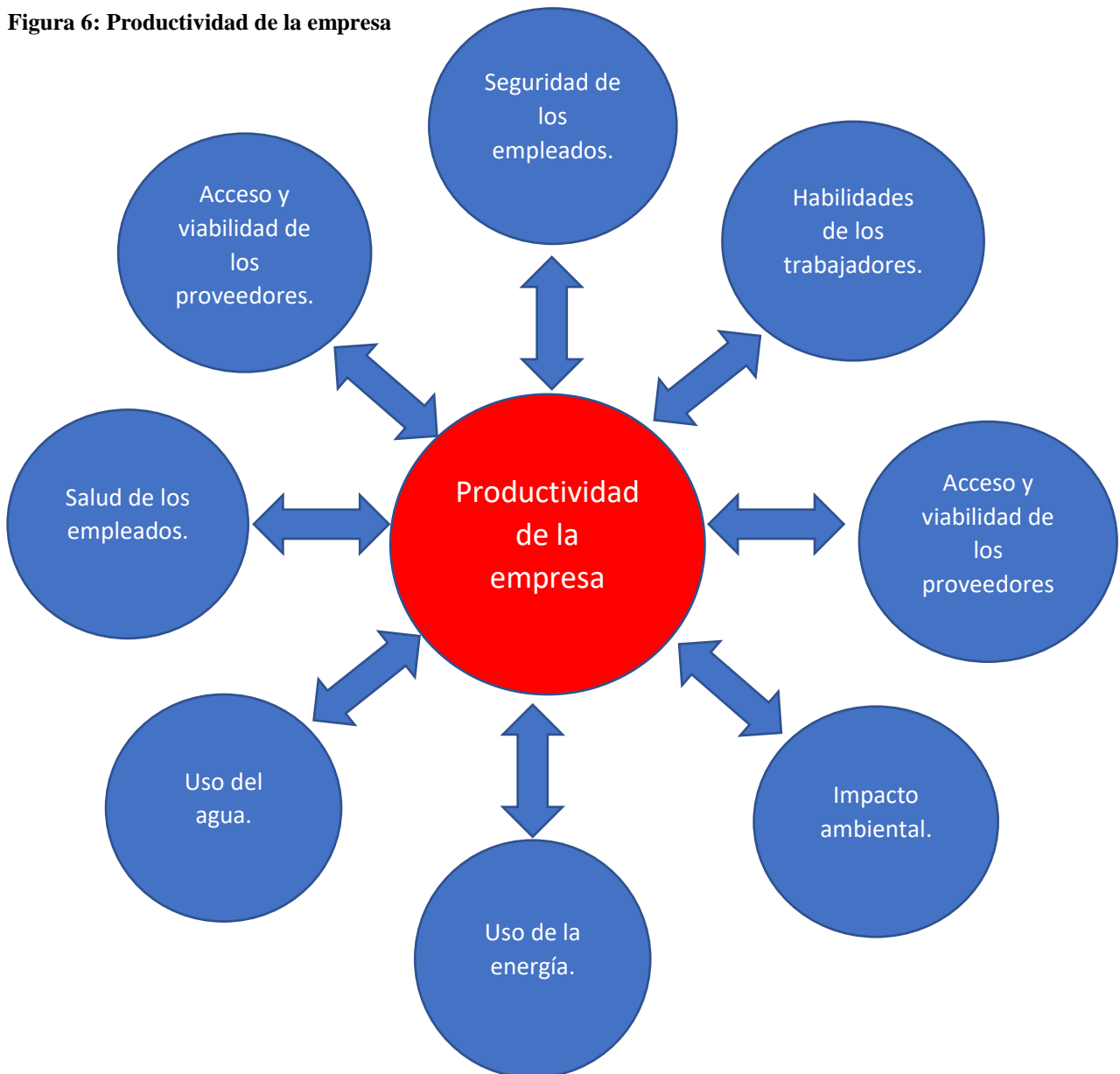
Figura 5: valor compartido de M. Porter



(Porter & Kramer, 2011)

1.6.2 Productividad de la empresa

Figura 6: Productividad de la empresa



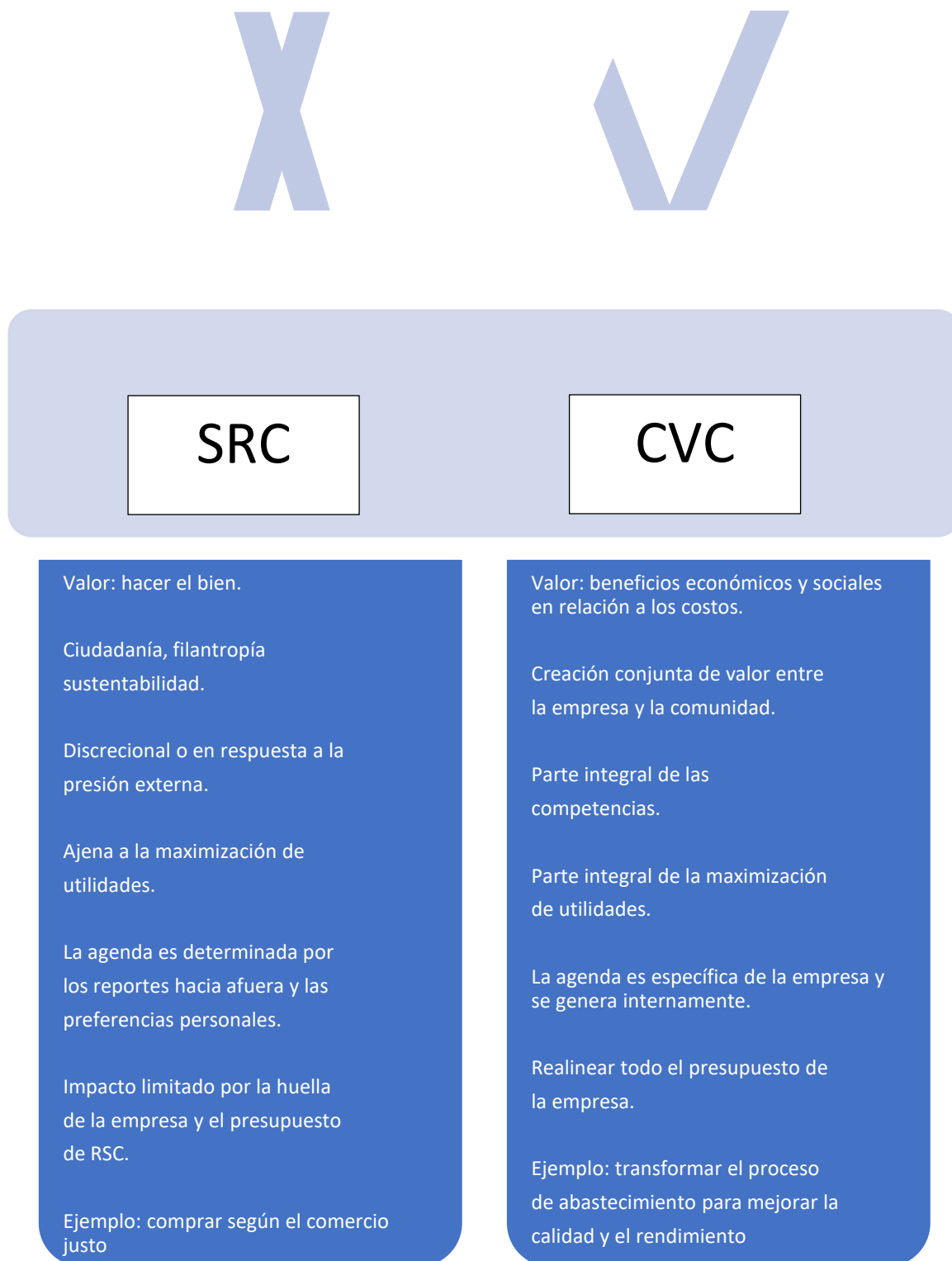
Fuente: Fernández, R. (2014). El valor compartido, una evolución de la RSE. Recuperado el 05 de octubre del 2018 en: <https://diarioresponsable.com/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse>

“Para una empresa, el punto de partida para crear este tipo de valor compartido está en identificar todas las necesidades, beneficios y males de la sociedad que están o podrían estar asociados con los productos de la firma. Las oportunidades no son estáticas; cambian constantemente a medida que evoluciona la tecnología, se desarrollan las economías y cambian las prioridades de la sociedad. Una exploración continua de las necesidades de la sociedad llevará a las empresas a descubrir nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados tradicionales, además de reconocer el potencial de nuevos mercados que antes habían ignorado”. (Porter & Kramer, 2011)

1.6.3 Diferencias de CVC y RSC

“La creación de valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social corporativa (RSC) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Los programas de RSC se enfocan principalmente en la reputación y únicamente tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social”. (Porter & Kramer, 2011)

Figura 7: CVC y RSC



(Porter & Kramer, 2011)

La creación de valor compartido representa un nuevo enfoque de gestión que atraviesa varias disciplinas. Debido a la tradicional división entre las preocupaciones sociales y los intereses económicos, las personas de los sectores público y privado a menudo han seguido caminos educacionales y profesionales muy diferentes. Como resultado, son pocos los ejecutivos que entienden lo suficiente de problemas sociales y ambientales que les permitan ir más allá de los actuales enfoques de la RSC y son pocos los líderes del sector social que poseen la capacidad de gestión y la mentalidad empresarial necesarias para diseñar e implementar modelos de valor compartido. (Porter & Kramer, 2011).

Hoy en día, son muchos los obstáculos que dificultan el desarrollo de las organizaciones y las necesidades a las que se enfrentan, provocando en la misma organización sufran consecuencias mucho más graves que en el pasado.

Invertir tiempo y esfuerzo en desarrollar un plan estratégico mostrará el camino que debe seguir una empresa para lograr sus objetivos, pero implementar y medir todos los días marcará la diferencia entre el éxito y rentabilidad para una empresa, o una empresa que sobrevive apenas día a día.

Las empresas no solo deben considerar cómo maximizar el uso de los recursos y el valor de las acciones, sino también cómo convertirse en capitalistas inteligentes para crear valor compartido.

Como en otros países del mundo, en México las necesidades son ilimitadas y las organizaciones deben encontrar la manera de satisfacer estas necesidades y generar ganancias a través del desarrollo sostenible.

El aplicar la creación de valor compartido en (SEC), en el uso eficiente de la energía eléctrica y el cuidado de ahorro de el agua. Como objetivo social que difundimos en nuestro desempeño empresarial. Dando fe de que estamos preocupados, por problemas como: calentamiento global, uso eficiente de los recursos naturales, y ahorro de energía y agua potable, dando certidumbre de hacer un trabajo en equipo para crear un valor compartido.

1.7 Determina los escenarios de tu proyecto en base a los escenarios posibles.

Figura 8: Escenarios posibles.



(Chiavenato & Sapiro, 2017)

1.7.1 Desarrollo de escenarios.

Figura 9: Desarrollo de escenarios.



(Chiavenato & Sapiro, 2017)

1.7.2 Construcción de escenarios.

“Los escenarios se construyen para dar indicaciones plausibles sobre cuestiones que incluyen las posibilidades de éxito en nuevos mercados, la innovación tecnológica, el crecimiento económico y el suministro de energía, entre otras. En realidad, es necesario responder muchas preguntas estratégicas sobre el futuro. Algunas son muy amplias (¿cómo se desarrollará la economía latinoamericana en los próximos años?); otras están más localizadas y se asocian a un proyecto específico”. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

En (SEC). Partimos a construir un escenario pensando en todas las posibilidades existentes en el mercado, como son: competencia, inversión, productos innovadores, tecnología de punta, precio competitivo en el mercado, tiempos de entrega (lo más pronto posible) y un servicio posventa de primera clase, tanto de soporte técnico, como posibles garantías y sugerencias de mejora continua.

1.7.3 Etapas para construir escenarios identificando las fuerzas motrices.

1.7.3.1 Los contextos predeterminados de las fuerzas motrices son como lo mencionan los autores (Chiavenato & Sapiro, 2017)

- Contexto social: Son hechos demográficos, tanto cuantitativos (como el porcentaje de adolescentes que habrá en la población dentro de 10 años) como cualitativos (como los valores compartidos, el estilo de vida o la participación política en un mismo periodo).
- Contexto económico: Son hechos macroeconómicos (como el impacto del tipo de cambio en el comercio de bienes agrícolas), microeconómicos (como la participación de mercado de la competencia extranjera) y sectoriales (mano de obra especializada capaz de manejar las nuevas tecnologías).

- Contexto político: Son hechos relacionados con asuntos electorales (resultado de las próximas elecciones), regulatorios y legales (el desarrollo de políticas de inclusión social).
- Contexto tecnológico y de recursos naturales: Son hechos como los avances de la tecnología de información, la biotecnología o la generación y distribución de energía. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

1.7.3.2 Consistencia de las fuerzas motrices.

La tarea de la siguiente etapa es encontrar la correlación entre la fuerza motriz seleccionada y su elemento predeterminado más relevante. No existen reglas para los criterios utilizados para la agrupación, pero es necesario observar las conexiones entre eventos e intentar identificar variables que definan patrones causales u otras asociaciones. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

(Historia del río Nilo).

1.7.4 Habilidades para construir escenarios

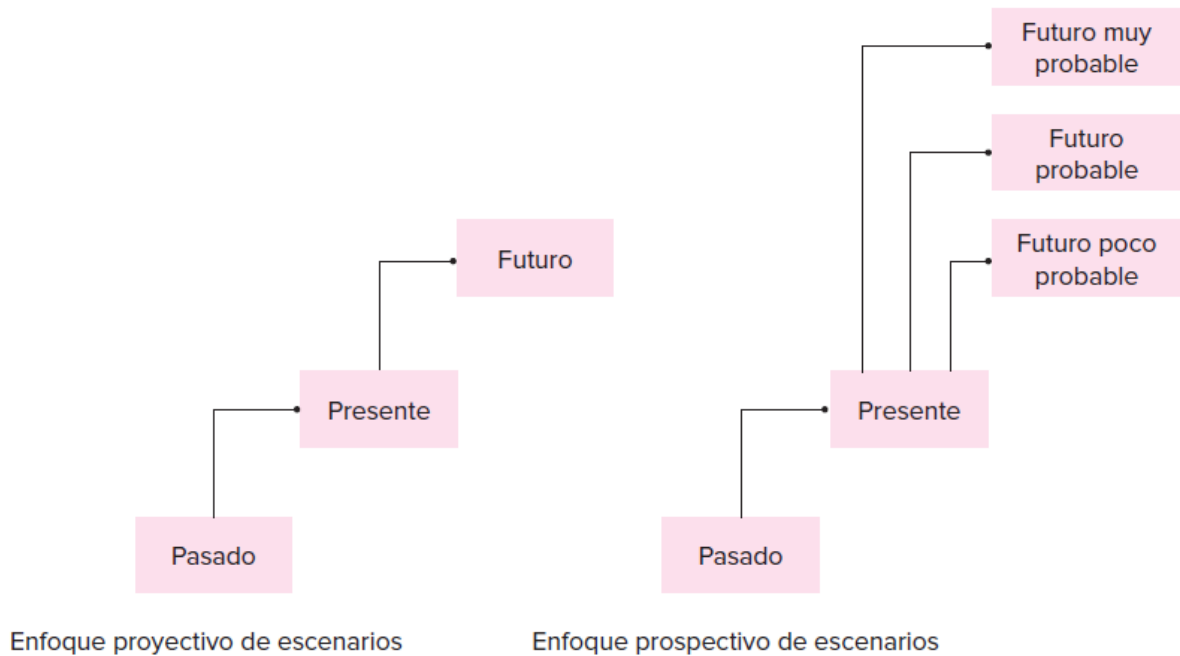
- Capacidad para contar historias.
- Capacidad para crear mitos.
- Capacidad para hacer conscientes los patrones mentales (paradigmas).
- Capacidad y gusto por la investigación.

1.7.5 Previsión del entorno

Después de que se han construido escenarios plausibles, la siguiente etapa del proceso consiste en preparar una previsión del entorno con el propósito de alinear las condiciones que presentará el ambiente organizacional en cierto momento futuro. La previsión del entorno implica medir la situación actual del ambiente de la organización y determinar si es suficiente para desarrollar una

estrategia efectiva para las condiciones del entorno futuro”. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Figura 10. Enfoque de escenarios.



(Chiavenato & Sapiro, 2017)

Existen muchas técnicas para predecir o prevenir el entorno. Algunos de ellos, como las opiniones de expertos, pueden ser bastante simples. Otros factores (como inferir tendencias) pueden ser muy complicados. Algunas organizaciones utilizan expertos externos para aplicar estos métodos.

Las principales técnicas para prever el entorno son según (Chiavenato & Sapiro, 2017)

- Juicio de especialistas.
- Extrapolación de las tendencias con series de tiempo.
- Modelos dinámicos: Es la elaboración de un conjunto

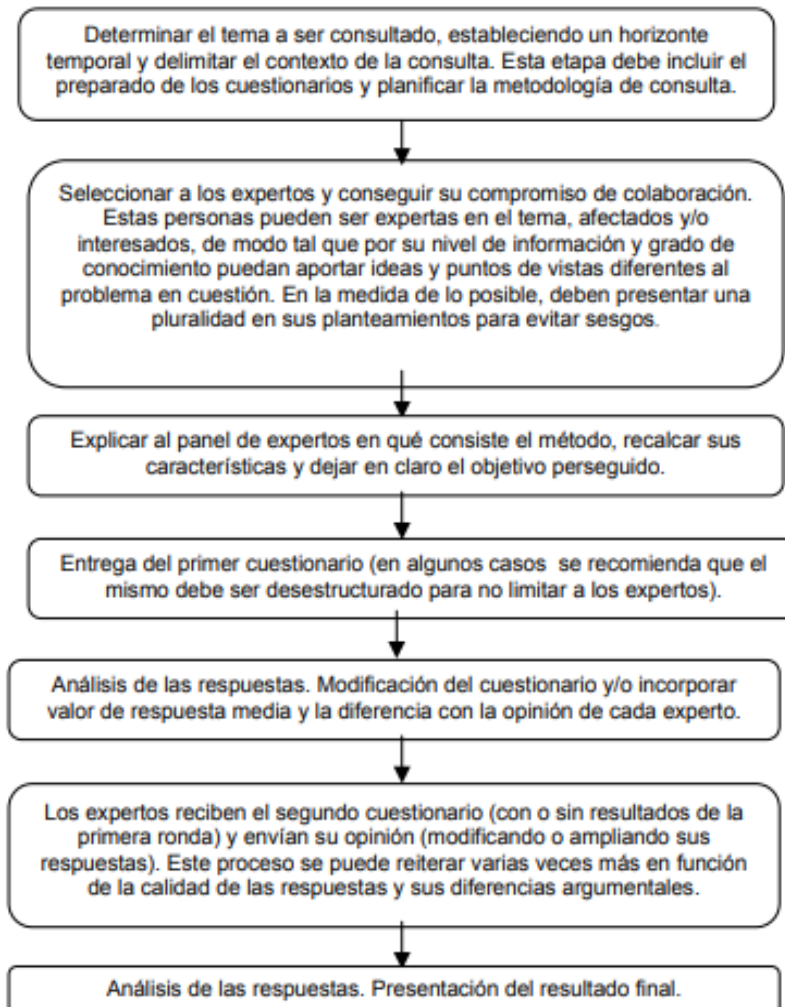
de ecuaciones que tratan de describir los sistemas subyacentes. Los coeficientes de las ecuaciones se ajustan por medio de estadísticas.

- **Análisis de los efectos cruzados:** Consiste en identificar un conjunto de tendencias claves que tienen mayor importancia probabilidad. Entonces, la pregunta será: Si ocurre el hecho "A", ¿cuál será su efecto en todas las demás tendencias? Los resultados se usan para armar conjuntos como si fueran fichas de dominó, en cuyo caso un hecho repercutiría sobre el siguiente.
- **Matriz cruzada:** Es una metodología para manejar el enorme volumen de información relevante almacenado en los formularios del análisis del medioambiente.

1.7.6 La técnica Delphi

Representa una herramienta para la toma de decisiones mediante un grupo de especialistas en un campo determinado. Tiene tres características básicas: el anonimato, la retroalimentación sobre el control y las respuestas estadísticas del grupo. En ciertos casos, la técnica Delphi se puede utilizar para prever el futuro. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Figura 11: Técnica Delphi



(Chiavenato & Sapiro, 2017)

1.8 Escenarios posibles sobre la restructuración de SEC.

1.8.1 Escenario Óptimo.

Las deficiencias encontradas, en nuestro análisis de la evaluación de las fortalezas análisis FODA, son los siguientes:

- Recursos financieros.
- Reputación de imagen.
- Bajo nivel tecnológico.
- Cartera de productos limitada
- Tamaño empresarial reducido.

Para lograr que estos factores aumenten su ponderación como posibles problemas a futuro, se tomaron las siguientes medidas

1.8.1.1 Recursos financieros.

Se solicitará un préstamo financiero, para PYMES con la idea de financiar nuestras inversiones en capacitación, herramientas de trabajo, contratación de personal calificado, así como un fondo pequeño para inversión en casos de financiamientos de corto plazo, a obras electro-hidráulicas de carácter municipal.

1.8.1.2 Reputación de Imagen.

Las medidas que se tomaran son las siguientes:

- Poner más énfasis en la satisfacción del cliente.
- Un mensaje consistente y una experiencia del cliente inigualable son críticas para mejorar la reputación de la empresa.
- Ofrecer una atención al cliente de calidad es también una gran manera de promover a los defensores de marca y promover la publicidad de boca en boca.

- Las redes sociales son muchos más que *likes* y comentarios. Cada vez un porcentaje mayor de empresas, planea invertir más en redes sociales en el próximo año para llegar a nuevos seguidores y construir la reputación de la marca.
- La reputación de marca es sin duda uno de los bienes intangibles más valiosos. Tener prestigio y ser reconocido en el mercado es una ventaja que no solamente multiplica las probabilidades de decisión de compra en los consumidores, sino que, además, permite tener una gran ventaja en la industria.

1.8.1.3 Habilidades tecnológicas.

- Hacer uso de la tecnología ya no es una habilidad más, es una necesidad imperiosa y universal.
- El uso de herramientas de simplificación, cálculo, organización y administrativas, para poder mejorar la toma de decisiones.
- La gestión de proyectos es fundamental para organizar todas las labores técnicas, ser un buen gerente de proyecto significa ser un líder eficaz, capaz de delegar tareas y medir el éxito de cada designación.
- Implementación de Big Data. Las industrias de hoy dependen de los datos, ya sean sobre sus clientes o el éxito de su producto. Si bien es difícil para las empresas obtener registros, necesitan empleados y tecnología que puedan recopilar, organizar e interpretar esta información.

1.8.1.4 Cartera de productos limitada.

Se iniciará pláticas con diferentes marcas competitivas en el mercado, para entrar en negociación respecto a tener distribución del producto, y poder ofrecer a nuestros clientes: precios competitivos, calidad, servicio, servicio-postventa, así como diferentes gamas y variedades.

1.8.1.5 Tamaño empresarial reducido.

La solución adecuada para muchas pequeñas empresas es la TI híbrida, que aprovecha el coste reducido y la agilidad de la nube, manteniendo al mismo tiempo una infraestructura local apropiada para garantizar altos niveles de seguridad y rendimiento. Dentro de la TI híbrida hay tres tipos de tecnologías que las pequeñas empresas deberían considerar: (it USER, 2021)

- Almacenamiento flash. Mediante el uso de este tipo de tecnología, las pymes experimentan un mayor nivel de rendimiento, lo que significa que pueden procesar las transacciones más rápidamente. El almacenamiento flash también es fácil de usar, y no se necesita un ajuste de rendimiento adicional para múltiples bases de datos. Los clientes obtienen un 30% más de productividad mediante el despliegue de almacenamiento flash adecuado, y también tienen un tercio menos de tareas que completar, lo que suma mucho ahorro de tiempo.
- Análisis Predictivo. Estar preparado es especialmente importante para las pymes, debido a sus recursos limitados. Mediante el uso de análisis predictivo en su infraestructura de TI, las empresas pueden ser alertadas y evitar un desastre potencial adoptando una acción preventiva. La tecnología también puede ayudar a administrar la infraestructura y mejorar la experiencia de soporte al cliente.
- Infraestructuras hiperconvergentes. Con esta tecnología, muchas empresas agilizan sus operaciones diarias mediante la agrupación de elementos de computación, almacenamiento y red que se pueden gestionar como una única solución. Todo ello permite ponerlo a funcionar mucho más rápido que antes, sin requerir experiencia específica en cada una de las áreas de servidores, almacenamiento y redes.

Al corregir nuestras deficiencias, veremos perspectivas de progreso más alentadoras en el futuro a corto y mediano plazo. Los ejecutivos de las organizaciones siempre se enfrentan a dilemas y sus apuestas sobre el futuro

pueden implicar muchos riesgos y dinero. Hoy en día, el problema no es solo hacer las cosas de la manera correcta, sino decidir qué acciones se tomarán en el futuro y qué mostrará esperanza. El futuro es incierto. Es necesario establecer alternativas para el curso de acción futuro, que pueda atravesar los aspectos estratégicos, ampliando los horizontes de la organización y abriendo nuevas perspectivas.

1.8.2. Escenarios no deseados.

- Que el gobierno de México no active la economía, en un periodo a corto y mediano plazo.
- Que la pandemia de Covid, continúe por un periodo más largo, y continúe afectando las economías.
- Que la importación de productos extranjeros, no tenga una supervisión adecuada de calidad de producto, huella de carbono y sea sustentable.
- Los panoramas son muy amplios respecto a toda la problemática posible, pero lo que sí es muy claro, que el peor escenario es la incertidumbre.

“Los escenarios en sí no son buenos ni malos, deseables o indeseables. Como en la vida real, el escenario puede ser una mezcla maravillosa o aterradora. A partir de los escenarios, la organización puede prepararse para tomar decisiones que construyan el futuro y creen su destino. Algunas decisiones que se toman hoy pueden ser buenas en cualesquiera de los futuros imaginados. Otras solo tendrán sentido dentro de uno u otro cuadrante. En la medida que se identifiquen las implicaciones para cada escenario se podrá tener alguna confiabilidad para desarrollar los mejores planes”. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Los escenarios hablan del futuro. El cambio es rápido e irreversible. Pero aún hay muchos aspectos que se mantienen constantes. La cuestión es evaluar cuáles de ellos se mantendrán constantes y cuáles cambiarán, y cuán rápidamente. No se tiene certeza respecto del futuro, pero se puede contar con indicadores probables. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Conclusiones generales.

- Con base en esta tesina, se puede concluir que la planificación estratégica es un sistema integral que cambia el enfoque de "lograr metas" (objetivos) a "métodos" (estrategia). La planificación estratégica tiene como objetivo centrarse en las metas factibles a alcanzar y en qué áreas son factibles o no competitivas de acuerdo con las oportunidades y amenazas que trae el entorno.
- La esencia del plan estratégico es identificar sistemáticamente todas las oportunidades y riesgos que aparecerán en el mercado electro-hidráulico, combinados con otros datos importantes, para proporcionar una base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar estas oportunidades y riesgos. Evitando los peligros potenciales.
- La competencia representa una amenaza constante para quienes no pueden aportar valor agregado a los clientes o no encuentran formas de construir relaciones más sólidas con los clientes, por eso la planificación estratégica debe brindar cada día las herramientas necesarias para lograr este objetivo, que es cada vez más importante.
- En el México actual compuesto por mercados globalizados, es necesario utilizar todas las tecnologías y herramientas que se han desarrollado para posicionar mejor los productos y marcas en el mercado.
- En el cambiante entorno nacional, la situación política y económica está llena de cambios y expectativas. Donde casi no hay mercado abierto al exterior, mientras que otros países están negociando acuerdos de libre comercio. Por otro lado, la falta de competencia de nuestras empresas con las del exterior, Es muy importante que toda empresa participe en el análisis y planificación estratégica de acuerdo con las condiciones reales del mercado, y opere activa y flexiblemente su propio negocio ante los riesgos.
- La planeación estratégica no representa siempre un camino hacia el futuro, ni representa el desarrollo de una serie de planes que puedan ser utilizados diariamente y den certeza del cambio en un futuro próximo. Muchas

empresas revisan rutinariamente sus planes estratégicos una vez al año. El plan estratégico debe ser flexible y probablemente cambiante.

- Un plan estratégico es un conjunto de planes funcionales o extrapolados del presupuesto actual, es un método sistemático que puede guiar a una empresa para lograr metas específicas a través de su entorno durante un período de tiempo. A través de la planificación estratégica, las organizaciones pueden participar activamente en lugar de participar pasivamente en la formulación del futuro, es decir, SEC puede emprender e influir en las actividades para controlar su propio destino.
- El proceso de planificación estratégica es más importante que la documentación generada porque tanto la gerencia como los empleados apoyan a la empresa participando en el proceso.
- Tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades de la gestión, pero todos deben participar en la formulación, implementación y evaluación de las estrategias.
- El participar es esencial para conseguir el compromiso con los cambios que se necesitan.
- Plan estratégico: Este es el proceso de gestión que establece y mantiene una relación viable entre los objetivos de recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo del plan estratégico es modelar y remodelar el negocio y los productos de la empresa para que puedan combinarse para producir un desarrollo y beneficios satisfactorios.
- A través de este trabajo se puede comprender la importancia de aplicar planes estratégicos porque permite a la empresa organizar y utilizar todos sus recursos de la mejor manera, y comprender su entorno, clientes actuales y potenciales, y sus propias capacidades y limitaciones.
- La planificación estratégica es un proceso que comienza con el establecimiento de metas organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograr estas metas y la formulación de planes detallados para asegurar la implementación de la estrategia y así lograr las metas deseadas.

- Además, brinda la oportunidad de adaptarse continuamente a los eventos y comportamientos de los competidores. Permite a la gerencia dirigir el poder de la organización detrás de una visión compartida y creer firmemente que pueden lograr todos los objetivos recomendados.
- Aplicar la planificación estratégica no es solo un proceso simple, porque requiere establecer metas claras. El futuro siempre está por delante, por lo que la planificación estratégica es una herramienta importante para la gestión administrativa.

Recomendaciones Generales.

- Para lograr un buen desempeño se debe elegir la mejor estrategia, por eso deberas establecer una cultura de calidad en tu organización para ponerla en práctica.
- Para que cualquier persona de la organización comprenda el plan estratégico, los gerentes deben formular el plan estratégico de manera clara y coherente.
- Es importante señalar que la empresa debe especificar con precisión y cuidado la misión que dominará a la empresa, tarea fundamental porque representa la razón de ser de la organización y define las funciones operativas que realizará en el mercado y proporcionará a los clientes.
- La empresa para lograr el éxito, deberá revisar continuamente sus Planes Estratégicos, cada determinado tiempo.
- La empresa puede llenar este vacío de tres formas. El primero es identificar nuevas oportunidades para lograr el crecimiento empresarial actual (oportunidades de crecimiento intensivo). El segundo es identificar oportunidades para que puedas organizar o adquirir negocios relacionados con el negocio actual de la empresa (oportunidades de pleno crecimiento). El tercero es buscar oportunidades para incrementar negocios atractivos que no tengan nada que ver con los negocios que posee actualmente.
- A través de la planeación, hemos logrado los siguientes objetivos:

- Determine la dirección que deben seguir la empresa y sus departamentos comerciales.
 - Verificar, analizar y discutir diferentes opciones posibles.
 - El plan es útil para la toma de decisiones en el futuro.
 - implica que aporta mayores beneficios y menos riesgos.
 - SEC debe revisar periódicamente su plan estratégico. El conocimiento del entorno cambiante debe utilizarse de manera flexible para respaldar los objetivos y planes presentados en el análisis de este documento.
- Hay que tener en cuenta que ciertas limitaciones de la planeación, se deben a la información que soporta, por ejemplo, las predicciones en las que se basa la planeación pueden ser erróneas, o no hay suficiente información interna para permitir posibilidades de manejo. Analizar y hacerlo consistente con lo externo (mercado); otras limitaciones pueden ser la resistencia interna, el tiempo requerido para ejecutar el proceso, la necesidad de que la alta dirección participe en el proceso de planificación y el talento necesario para analizar situaciones críticas.
 - Para obtener los resultados esperados del plan estratégico, el primer paso es definir el panorama estratégico actual, y luego realizar la revisión de recursos y el pronóstico estratégico. Ambas etapas del proceso son básicas porque permitirán conocer lo que se puede realizar contra lo que podría hacerse Qué sería como una prueba de conformidad empresarial para seleccionar el perfil estratégico más factible.
 - Para mantener el éxito del proceso de planeación estratégica, depende del valor de la información disponible en el proceso de toma de decisiones de la organización. Para poder hacer un plan adecuado, la empresa debe contar con la siguiente información:
 - Contar con un sistema de información interno que considere los datos (información) más importantes del plan estratégico. (Esfuerzo organizativo).

- Integrar formalmente los sistemas de información en los campos y mercados a los que sirven o atienden. (Esfuerzos entre organizaciones).
- Para lograr una conclusión exitosa después de aplicar la estrategia, se recomienda que los distintos departamentos de la empresa se comprometan con ella, lo que significa un trabajo en equipo coordinado.

BIBLIOGRAFÍA.

- (20 de 09 de 2020). Obtenido de T4 Franquicias y crecimiento empresarial:
<http://www.t4franquicias.com/franquicia-y-la-estrategia-de-negocio/>
- Ayala, L., & Arias, R. (03 de 05 de 2010). Gerencia del mercadeo. Obtenido de
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>
- Bonchek (2018).” Despliegue el potencial de su empresa gracias a la mentalidad exponencial”,
 Harvard Business Review en español, pp. 1-5
- Cabrera, M. (2011). Introducción a la Cultura corporativa [video]. Recuperado el día 05 de octubre
 del 2018 en: <https://www.youtube.com/watch?v=8AGvAHp85Jg>
- Cambel A.B. (1993) Applied chaos theory -A paradigm for complexity, Academic Press, Inc., New
 York, Harcourt Brace Jovanovich.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). PLANEACION ESTRATEGICA Fundamentos y aplicaciones. Ciudad
 de Mexico : Mc Graw Hill.
- Collins and Rukstad (2008). “Can you say What your Strategy Is?”, Harvard Business Review, April
 2008. pp. 82-90 (lectura).
- Cornejo Alvarez A. (2004) Complejidad Y Caos: Guía Para La Administración Del Siglo XXI.
- Desing Thinking (2008). Que es y como hacer una “CADENA DE VALOR”. Consultado el día 18 de Julio
 del 2020 en: <https://www.youtube.com/watch?v=BIAoXFytkpw>
- Ferrari, C. A. (2003). La Teoría del Caos y la estrategia en los sistemas complejos. Técnica
 administrativa.
- Golonbek, M (2012). “Enfoques de la Estrategia”. Recuperado el día 20 de julio del 2018 en:
<https://es.slideshare.net/golonbek/enfoques-de-la-estrategia>
- Guerras, L. y Navas, J. (2018). La evaluación y selección de estrategias. Consultado el día 18 de Julio
 del 202 en: <https://www.youtube.com/watch?v=D7pTP-mR-50>
- Henderson, R. (2018). “La responsabilidad social corporativa: de coste a oportunidad”, Harvard
 Business Review en español, pp. 1-4.
- Hernández Contreras, R. G.,et.al. (2018). La Planeación Estratégica Para El Desarrollo Sostenible En
 México (Strategic Planning for Sustainable Development in Mexico). Revista Global de
 Negocios, 6(1), 15-28.
- Innovare Consultoría (2017). [vídeo] Innovación Disruptiva [ANIMACIÓN]. Consultado el día 16 de
 Julio del 2020 en: https://www.youtube.com/watch?v=NjC2JRQR_-E.
- it USER. (25 de febrero de 2021). Obtenido de Tecnología para tu empresa:
<https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/estrategias/2017/09/como-combatir-la-falta-de-personal-y-los-presupuestos-reducidos>

- Janah, L. (2017). Contra la pobreza, más trabajo y menos limosnas. Harvard Business Review en español.
- Johannesson and Palona (2010). "Environmental Turbulence and the Success of a Firm's Intelligence Strategy: Development of Research Instruments", International Journal of Management Vol. 27 No. 3 Part 1 Dec 2010, 448-458.
- Johnson, Christensen and Kagermann (2008). "Reinventing your Business Model", Harvard Business Review, December 2008, pp.51-59.
- Lepatru (2019). [vídeo]. Análisis Pestel: Ejemplo. Consultado el día 16 de Julio del 2020 en: https://www.youtube.com/watch?v=Dx47L_jSRr0
- Libertelia (2017). [vídeo] Integración horizontal y vertical de la firma | Organización Industrial. Consultado el día 16 de Julio del 2020 en: <https://www.youtube.com/watch?v=tKvLHE9W9ZA>.
- Maldonado C.E., Gómez Cruz N.A (2010) El Mundo de las Ciencias de la Complejidad un Estado del Arte. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Montero, J. (2017). [vídeo] Cómo hacer un Análisis Foda. Ejemplo práctico. Consultado el día 16 de Julio del 2020 en: <https://www.youtube.com/watch?v=Sq4IVY65bjk>
- Moreno J., Parra F., Huérfano R., Surez C. (2016) Modelo de Encriptacion Simetrica Basada en Atractores Caóticos. Revista Ingenieria. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Pidal Gonzalez M.J. (2009). La Teoría del Caos en las Organizaciones. Cuadernos Unimetanos.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (Enero de 2011). La creacion del valor compartido. Boston, EEUU.
- Ramos, M. (2014). Visión, Misión y Valores. Consultado el día 17 de Julio del 2020 en: <https://www.youtube.com/watch?v=Azm95gOdPnE>.
- Serna Gomez, H. (1994). Gerencia estrategica "Planeacion y gestion". Bogota Colombia: legis.
- Silva, C. (2014). [vídeo] Estudio de la Competencia. Consultado el día 16 de Julio del 2020 en: <https://www.youtube.com/watch?v=HECJHwHeeg>
- Steiner, G. A. (1996). Planeacion estrategica. En Lo que todo director debe saber, una guia paso a paso (pág. 21). Mexico : Continental.
- Thompson, A. A., & Gamble, J. E. (2012). *Administracion Estrategica*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Trejo, P. (1997). Diseño de un sistema de planeacion estrategica.
- UDE CUCEA (2015). [vídeo] Análisis de FODA. Consultado el día 16 de Julio del 2020 en: <https://www.youtube.com/watch?v=8Dnw5Mmxzc8>
- Universidad el Caribe. Maya, M.F. (2015). [vídeo] Pensamiento disruptivo. Consultado el día 16 de Julio del 2020 en: <https://www.youtube.com/watch?v=dVXSc9b5SBE>.

- Van Alstyne, Parker y Choudary (2017). "Las nuevas reglas de la estrategia en la economía digital". Harvard Business Review en español, pp. 1-4(20 de 09 de 2020). Obtenido de T4 Franquicias y crecimiento empresarial: <http://www.t4franquicias.com/franquicia-y-la-estrategia-de-negocio/>
- Ayala, L., & Arias, R. (03 de 05 de 2010). *Gerencia del mercadeo*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *PLANEACION ESTRATEGICA Fundamentos y aplicaciones*. Ciudad de Mexico : Mc Graw Hill.
- it USER. (25 de febrero de 2021). Obtenido de Tecnología para tu empresa: <https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/estrategias/2017/09/como-combatir-la-falta-de-personal-y-los-presupuestos-reducidos>
- Martinez Moncaleano, C. J. (2018). Teoría de caos y estrategia empresarial. *Revista de la facultad de ciencias económicas y administrativas Universidad de Nariño*, 204-214.
- Martinez Moncaleano, C. J. (2020). Teorías del caos y estrategia empresarial. *Revista de la facultad de ciencias económicas y administrativas*, 204-214.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (Enero de 2011). *La creación del valor compartido*. Boston, EEUU.
- Serna Gomez, H. (1994). *Gerencia estratégica "Planeación y gestión"*. Bogota Colombia: legis.
- Steiner, G. A. (1996). Planeación estratégica. En *Lo que todo director debe saber, una guía paso a paso* (pág. 21). Mexico : Continental.
- Trejo, P. (1997). *Diseño de un sistema de planeación estratégica*.