



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

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MIPYMES COMERCIALIZADORAS
DE PRODUCTOS DE LABORATORIO PARA INMUNOHISTOQUÍMICA**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro de Administración
Campo de conocimiento: Organizaciones

Presenta:
Emiliano Antonio Gómez Rodríguez

Tutor:
Dr. Luis Alfredo Valdés Hernández
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, diciembre 2021



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.

Índice

Introducción.....	4
I. Problemática	6
1.1 Planteamiento del problema y justificación	7
1.2 Caracterización de la empresa en estudio.....	9
1.3 Preguntas de investigación	12
1.4 Hipótesis	13
1.5 Objetivos	13
1.6 Método	14
II. Marco de referencia.....	16
2.1 Marco teórico	17
2.1.1 Teoría Neoclásica de la administración	17
2.1.2 Administración por Objetivos.....	22
2.1.3 Teoría General de Sistemas	26
2.1.4 Planeación estratégica.....	29
2.1.5 Planeación estratégica integral	39
2.1.6 Modelo de los tres vectores	41
2.1.7 Matriz FODA.....	43
2.1.8 Matriz de crecimiento-participación del <i>Boston Consulting Group (BCG growth-share matrix)</i>	47
2.1.9 Las 5 fuerzas competitivas.....	48
2.2 Marco conceptual	50
2.2.1 MiPyME.....	50
2.2.2 Comercializadora	52
2.2.3 Productos de laboratorio.....	52
2.2.4 Inmunohistoquímica	53
2.2.5 Eficiencia y Eficacia	53
2.2.6 Valores	55
2.2.7 Misión	55
2.2.8 Visión	56
III. Propuesta de solución, caso práctico	57
3.1 Presentación de la organización	59

3.2 Planeación por el análisis de las condiciones actuales	59
3.2.1 Primer vector, misión	60
3.2.2 Segundo vector, estructura organizacional	64
3.2.3 Tercer vector, diseño de transformación	70
3.2.4 Análisis interno	72
3.2.5 Análisis externo.....	73
3.2.6 Matriz de Impacto Cruzado	75
3.2.7 Estrategias asociadas a FODA	78
3.3 Planeación por el análisis de las condiciones del pasado.....	79
3.3.1 Parámetros de desempeño.	79
3.3.2 Determinación de la tendencia y el pronóstico.....	81
3.3.3 Implicaciones del pronóstico	84
3.3.4 Estrategias asociadas al pronóstico	85
3.4 Planeación por el análisis de las condiciones del futuro	86
3.4.1 Prospectiva	86
3.4.2 Estrategias asociadas a la prospectiva.....	91
3.5 Líneas genéricas de acción, estructuración y evaluación	92
3.5.1 Estrategias propuestas	92
3.5.2 Sistema estratégico integral	93
3.5.3 Análisis estructural	94
3.5.4 Sistema de coordenadas cartesianas.....	96
3.5.5 Análisis de las interrelaciones.....	97
3.5.5 Estrategias motrices	99
3.6 El plan estratégico.....	100
Observaciones generales	102
Referencias.....	106
Anexos.....	111
Anexo 1. Abreviaturas.....	111

Introducción

Desde los albores de la humanidad tanto los pueblos como los individuos han tenido motivaciones e intereses propios de sus circunstancias. En todas las épocas, los recursos han sido limitados provocando que el conflicto se torne inevitable. Esta competencia puede estar motivada por la obtención de recursos, delimitación de territorios o predominancia de ideales, por mencionar algunos. De esta manera, nace la necesidad de los seres humanos de alcanzar sus objetivos antes que los otros competidores. El deseo de aventajar a los rivales ha llevado a los seres humanos a la creación de mecanismos que hoy llamamos tácticas y estrategias.

A partir del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, se favoreció la creación de fábricas, algo novedoso para la época. Las crecientes nuevas industrias fueron atractivas para la entrada de nuevos comerciantes. La administración empírica dominó muchos años en las empresas. En el seno de la industria se concibieron los primeros teóricos de la administración y la organización.

La globalización abrió el mercado mundial a las empresas que tuvieran los mecanismos para competir con las demás organizaciones del orbe. En tan reñida competencia, la ventaja la tiene quien desarrolle y aplique las mejores estrategias adaptadas a su contexto.

Nos podemos hacer la pregunta ¿por qué planear? Planear es parte de la vida de todos y lo realizamos cada que emprendemos una actividad nueva o realizamos actividades fuera de lo común. Planeamos para tratar de limitar la incertidumbre de nuestra vida, para hacer eficiente el uso de nuestro tiempo y evitar los errores que podamos prever.

El marco rector de nuestros esfuerzos serán los planes, como dicen Hernández y Godínez (2015): “los planes son los líderes que unifican y armonizan el propósito”. Asimismo, permiten que los esfuerzos individuales se alineen como uno solo.

Los planes son tan necesarios para las organizaciones como el conocimiento de las constelaciones para los antiguos marinos. Si no cuentan con un plan estratégico claro, quedarán a la deriva y cada individuo hará lo que crea conveniente.

El presente trabajo presenta la aplicación de la teoría de Administración estratégica para el desarrollo de la planeación estratégica de una empresa comercializadora de productos de laboratorio para inmunohistoquímica.

I. Problemática

“No se inicia una guerra, o racionalmente no debería hacerse, sin antes preguntarse qué se pretende obtener mediante dicha confrontación y cómo pretende conducirla.”

– Carl von Clausewitz.

“Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allí.”

— El gato de Cheshire a Alicia, Lewis Carroll, Alicia en el país de las maravillas.

1.1 Planteamiento del problema y justificación

En México, así como en el resto del mundo, las personas requieren servicios médicos de calidad, con diagnósticos oportunos y certeros. En muchos casos, la parte fundamental del diagnóstico médico son los estudios de laboratorio y de gabinete. Las comercializadoras de productos de laboratorio cumplen un papel básico en el suministro de los productos necesarios para el desempeño de los procesos de dichos laboratorios.

En el área médica hay pacientes que pueden ser diagnosticados únicamente por métodos clínicos, otros requieren estudios especializados. Entre estos últimos, se encuentran los pacientes con sospecha de padecer cáncer¹. Entre los estudios usados para el diagnóstico de cáncer están los estudios de imagen, de histología, biología molecular e inmunohistoquímica. Siendo los últimos, cada vez más utilizados y que permiten obtener un diagnóstico de mayor fiabilidad.

La inmunohistoquímica (IHQ) es una técnica de laboratorio, cuya importancia radica en que su principal aplicación es para obtener un diagnóstico de certeza, y determinación del tratamiento y pronóstico del cáncer, especialmente útil para los tumores de difícil diagnóstico histológico.

Las empresas que comercializan productos para el laboratorio de IHQ deben ser rápidas, eficaces y eficientes² para contribuir a que el proceso del diagnóstico médico sea oportuno y preciso.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) (2020) en la población general de México, la principal causa de muerte fueron las enfermedades del corazón (20.1%), seguida de diabetes (15.2%), **tumores** malignos (12%), enfermedades del hígado (5.5%) y accidentes (5.2%). Se sabe que hasta 4 de cada 10 casos de cáncer pueden prevenirse y que el 30% de los pacientes podrían curarse o alcanzar control de la enfermedad si esta se detecta de forma temprana (Reynoso-Noverón & Mohar, 2014).

¹ En el presente trabajo, se utiliza el término cáncer para abarcar todo tipo de tumores benignos, malignos y de la sangre.

² Ver **2.2.5 Eficiencia y eficacia**.

Por lo tanto, si se reducen los tiempos del diagnóstico, se puede brindar un tratamiento oportuno y un mejor resultado terapéutico general de la enfermedad.

En la literatura existen mínimas referencias sobre del impacto de la planeación estratégica en las empresas del sector de la industria química, en especial las micro, pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos de laboratorio del área de IHQ. Buscando en diversas fuentes de información nos podemos dar cuenta que la información referente a la planeación estratégica en comercializadora de productos de laboratorio es mínima o inexistente. Si acotamos la búsqueda a productos de laboratorio para IHQ, los resultados son nulos.

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) del 2018, en México hay 4,170,755 microempresas que corresponden al 97.24% del total del país, las pequeñas empresas al 2.26% y las medianas al 0.44%. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), acerca de la esperanza de vida de los negocios en México, el promedio nacional de la esperanza de vida de una empresa recién creada es de 7.8 años (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014). Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son las empresas que más empleo dan, son la columna vertebral de la economía mexicana. Las PYMES generan 72% del empleo y las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs; en adelante MIPYMES) el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país (Comisión Federal de Mejora Regulatoria, 2013). En el 2020, la Asociación Latinoamericana de Micros, Pequeños y Medianos Empresarios (Alampyme) aseveró que de abril a agosto se cerraron 320 mil MIPYMES en México como consecuencia de la crisis económica y sanitaria del Covid-19, lo cual dejó desempleados a dos millones 300 mil trabajadores (Martínez, 2020). Con los datos anteriores se hace evidente la necesidad de fortalecer las MIPYMES y favorecer su práctica. Por lo tanto, el presente trabajo se centrará en microempresas.

Muchas de las MIPYMES comercializadoras de productos de laboratorio para inmunohistoquímica (COPLI) carecen de una estrategia formal y tienen una administración basada en la intuición, experiencia o prueba y error. Esto no significa que

estas prácticas estén erradas, sin embargo, no cuentan con un fundamento teórico. En la mayoría de los casos, estos tipos de administración actúan como topes que no les permiten crecer, superar a su competencia, aumentar su desempeño financiero, desarrollar una fuerte cultura organizacional ni posicionarse en el mercado. Como resultado, estas MIPYMES tienen proyecciones poco factibles y sin sustento real.

Cabe destacar que otro gran problema en el sector son las irregularidades presentes en las licitaciones públicas y asignación de contratos, sin embargo, estos temas no serán tratados en el presente trabajo.

La presente tesis tomará como caso de estudio una microempresa COPLI para su caracterización, análisis y propuesta de solución.

1.2 Caracterización de la empresa en estudio³

Empresa A es una empresa familiar mexicana que se constituyó como Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.) el 30 de enero del 2009 en la Ciudad de México. Comenzó con un capital social de \$50,000.00 MXN entre 2 socios. Uno de sus fundadores cuenta con más de 25 años de experiencia en el ramo, así como estudios profesionales del área. Se estableció la línea de negocios en la comercialización de productos para laboratorios de inmunohistoquímica. Los productos incluyen anticuerpos, equipos de laboratorios, consumibles, materiales de laboratorio, reactivos químicos y capacitación sobre el uso de los bienes que vende a sus clientes.

La empresa, al momento del estudio, cuenta con tres empleados que realizan todas las funciones de la organización. Únicamente utilizan un servicio externo de contabilidad y otro de técnicos especializados para algunas capacitaciones. Por la cantidad de empleados se cataloga como microempresa, de acuerdo con la clasificación presentada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 2002 (Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, 2002).

³ Para el presente trabajo se cambió el nombre real de la empresa por Empresa A.

La empresa cuenta con un organigrama definido, con el director general a la cabeza y en el siguiente nivel los departamentos más importantes. Cabe resaltar que, si bien están establecidos los puestos dentro de la organización, la empresa no cuenta con el personal suficiente para abarcar todos los departamentos, por lo que una persona está a cargo de más de un área y hay algunos departamentos que no son atendidos. El organigrama actual de la empresa se muestra en la **Figura 1.1**

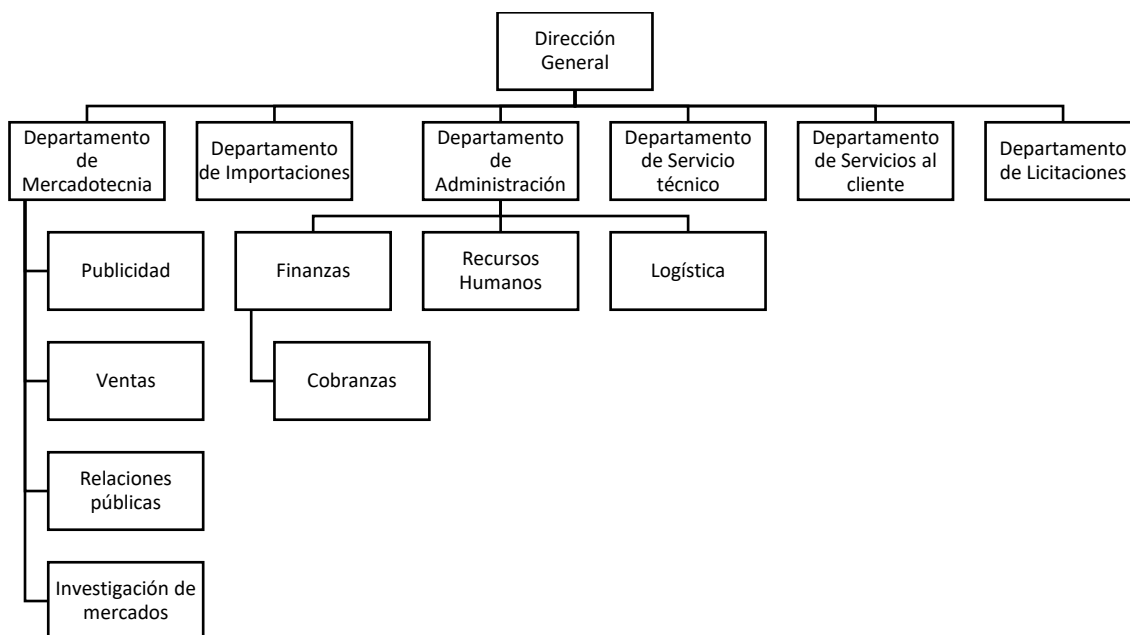


Figura 1.1 Organigrama actual de Empresa A.

La misión, visión y valores que guían actualmente a la empresa se muestran a continuación.

Misión: Ser líder y un referente en la comercialización de productos para laboratorios de investigación, diagnóstico y docencia. Brindando un servicio de calidad integral, eficaz y personalizado a cada uno de nuestros clientes.

Asimismo, nuestro objetivo es el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Visión: Ser una empresa líder y de prestigio en la comercialización de productos para laboratorios de investigación, diagnóstico y docencia.

Así como ser la mejor alternativa para los proyectos de nuestros clientes.

Valores: Honestidad, integridad, compromiso, respeto, confianza, comunicación, calidad, eficiencia, responsabilidad, sinergia.

La empresa ofrece sus productos a los hospitales públicos de todo el país y laboratorios privados abarcando especialmente la zona centro y sur de la República Mexicana. Las áreas objetivo para la venta de los productos son en laboratorios tanto de investigación como de diagnóstico médico en humanos, sin embargo, también podría abarcar investigación y diagnóstico en animales.

La principal característica de la empresa que la diferencia de la competencia es el servicio técnico especializado que acompaña a la postventa el cual es ofrecido sin costo adicional en todo el territorio nacional.

A continuación, se enumeran las organizaciones con las que Empresa A tiene interrelaciones:

1. Se interactúa con las empresas a las que le compra bienes: BioSB, Hycel, Sakura Finetek, Erma Inc., Reactivos Meyer, Deltalab, Grupo Internacional ICR S.A. de C.V., Simport Scientific, Sartorius.
2. Se interactúa con los hospitales y laboratorios a los que les vende bienes como el Hospital General de México, Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía MVS, Centro Médico Nacional Siglo XXI, HRAE⁴ del Bajío, HRAE de Oaxaca, Hospital Pediátrico de Sinaloa, entre otros.
3. Hay interacción con la Sociedad Mexicana de Histotecnólogos que frecuentemente invita a EMPRESA A para dar pláticas en sus congresos.
4. Hay relación con bancos a los que periódicamente les pide préstamos para ayudar a cubrir los compromisos financieros de la empresa.

⁴ Hospital Regional de Alta Especialidad

Los antecedentes operativos y financieros son:

- En antecedentes operativos, las actividades comenzaron en un domicilio particular. Posteriormente en el 2015 se comenzó la renta de oficinas. En 2020 debido a la contingencia sanitaria por Covid-19, la empresa regresó al domicilio particular. Desde el 2015 hasta la actualidad la empresa se ha enfocado más en licitaciones públicas que a la venta directa de sus productos.
- En antecedentes financieros, desde la creación de la empresa, las ventas anuales han ido aumentando cada año. Las mayores ventas han sido mediante licitaciones públicas. Muchos clientes del sector público incumplen sus fechas de pago y prolongan las cuentas por cobrar, esto provoca que la empresa recurra frecuentemente a préstamos bancarios y personales. En 2020 a causa de la pandemia global, las ventas disminuyeron alrededor de 50%.

Los antecedentes más relevantes de la empresa se enumeran a continuación:

1. En 2009 se creó Empresa A.
2. En 2010 las ventas anuales superaron el millón de pesos.
3. En 2015 los socios contrataron al primer empleado de la familia.
4. En el mismo año la empresa comenzó a rentar oficinas.
5. En 2018 se contrató al primer empleado ajeno a la familia.
6. A partir de 2018 se renovó el organigrama y se decidió enfocarse más en la venta de anticuerpos.
7. En 2020, a causa de la pandemia global, las ventas han disminuido de manera importante.
8. A finales del 2020 la empresa se mudó a un domicilio particular.

1.3 Preguntas de investigación

- a) ¿Cómo puede la planeación estratégica interactivista contribuir a aumentar la eficiencia de las comercializadoras de productos de laboratorio para inmunohistoquímica?

- b) ¿Cómo puede la planeación estratégica interactivista ayudar a que las comercializadoras de productos de laboratorio para inmunohistoquímica sean eficaces?
- c) ¿Cuál es el impacto del modelo de los 3 vectores y la matriz FODA en el desarrollo de la planeación estratégica de una comercializadoras de productos de laboratorio para inmunohistoquímica?

1.4 Hipótesis

La planeación estratégica diseña estrategias específicas y puntuales en las MIPYMES COPLI. Dichas estrategias son creadas a partir del diagnóstico integral de las empresas y como resultado, estas organizaciones aumentan tanto su eficiencia como eficacia.

La evaluación de las condiciones del presente, del pasado y del futuro de la organización permite el planteamiento de estrategias precisas para sus necesidades. Las estrategias planteadas se enfocan en aminorar el impacto de los puntos débiles y de aprovechar las fortalezas de la organización.

La matriz FODA y el modelo de los tres vectores resultan herramientas fundamentales para el análisis de las condiciones del presente de una organización debido a que, mediante un análisis subjetivo, buscan llegar a un resultado más objetivo. Estos resultados contribuyen a la creación de las estrategias motrices de la planeación estratégica.

1.5 Objetivos

Objetivo General

El principal objetivo de este trabajo es contribuir al conocimiento práctico del campo de conocimiento de la administración de organizaciones mediante la elaboración de un plan

estratégico para una empresa comercializadora de productos de laboratorio para inmunohistoquímica.

Se espera que con el presente trabajo los altos directivos de las MIPYMES COPLI consideren la planeación estratégica para la evaluación, redireccionamiento y crecimiento de sus empresas.

El propósito del presente trabajo es aportar conocimientos prácticos de un caso real para que otras empresas del sector puedan guiarse en el desarrollo de su planeación estratégica.

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico por análisis de las condiciones actuales de la empresa en estudio mediante el modelo de los tres vectores y la matriz FODA; y plantear las estrategias correspondientes.
2. Realizar un diagnóstico por análisis de las condiciones del pasado de la empresa en estudio y plantear las respectivas estrategias genéricas.
3. Realizar un diagnóstico por análisis de las condiciones futuras de la empresa en estudio y plantear futuros posibles, probables y deseados, así como las estrategias apropiadas.

1.6 Método

El presente trabajo tiene una temporalidad **transversal** porque se realiza en un tiempo específico (García, 2015) y no se da seguimiento a un grupo de estudio o fenómeno a lo largo de un periodo de tiempo.

Se ocuparán el método **inductivo** para llegar a generalizaciones o conclusiones universales partiendo de conocimientos particulares, el método **descriptivo** que consiste en reseñar características de un fenómeno para inferir conocimientos y el método

observacional, es decir, percibir fenómenos con los órganos de los sentidos en forma natural (García, 2015), pero sin modificar el elemento observado.

La información se obtendrá mediante la recopilación bibliográfica sobre el campo de planeación estratégica en libros, revistas y páginas web especializadas; mediante la observación directa y entrevista a personal y directivos de la empresa COPLI en estudio.

II. Marco de referencia

2.1 Marco teórico

2.1.1 Teoría Neoclásica de la administración

El enfoque neoclásico comienza en las primeras décadas del siglo XX (con mayor auge a mediados de siglo), con textos de autores como Peter F. Drucker, Alvin Brown o William H. Newman. Este enfoque no es propiamente una escuela definida debido a que está compuesta por varios autores con puntos de vista similares, sin embargo, no siguen lineamientos determinados (Chiavenato, 2019). Esta configuración le aporta flexibilidad al enfoque.

En el transcurrir histórico de las teorías administrativas, el enfoque clásico no fue totalmente sustituido. Resurge plenamente ampliada, revisada y mejorada con la teoría neoclásica (Velásquez, 2002). El enfoque neoclásico es una redefinición de la teoría clásica actualizada y redimensionada a los problemas administrativos de las organizaciones de hoy en día (Chiavenato, 2019), dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de otras teorías administrativas (Blacutt, 2010).

Como lo presenta Hurtado (2008), hay dos grandes ramas de la escuela neoclásica:

1. Neoclásica de administración industrial (seguidores de Taylor): Formada por ingenieros que continuaron desarrollando los métodos y técnicas de Taylor, Gantt y Gilbreth. Centrarón su atención en la fábrica y el estudio de los métodos y tiempos. Podemos hablar de autores como Barnes o Nadler, entre otros.
2. Neoclásica de dirección y administración general (seguidores de Fayol): Trataron de dar respuesta a las necesidades referidas a los problemas de dirección de las empresas. Se pueden citar algunos autores como Gulick, Urwick, Mooney, Koontz, entre otros.

De acuerdo con Chiavenato (2019), las características de la Teoría Neoclásica de la administración son las siguientes:

1. *Énfasis en la práctica de la administración.* Se caracteriza por destacar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de

resultados concretos y palpables, sin descuidar los conceptos teóricos de la administración. Afirman que la teoría sólo tiene valor cuando la teoría se vuelve operativa en la práctica.

2. *Reafirmación relativa de los postulados clásicos.* Los autores neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, precisando nuevas dimensiones y reestructurando de acuerdo con las contingencias de la época actual, dándose una configuración más amplia y flexible (Velásquez, 2002).
3. *Énfasis en los principios generales de administración.* Los principios clásicos se aplican como criterios “elásticos” en busca de soluciones administrativas prácticas. El estudio de la administración se basa en los principios generales de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización.
4. *Énfasis en los objetivos y en los resultados.* Las organizaciones no existen en sí mismas, sino para alcanzar objetivos y producir resultados para la sociedad. Las organizaciones están determinadas, estructuradas, enfocadas y evaluadas en función de éstos. De allí nace el énfasis en los objetivos organizacionales y en los resultados que deben alcanzarse, como medio de evaluar el desempeño de las organizaciones. Los objetivos son valores buscados o resultados deseados que la organización trata de alcanzar a través de una operación eficiente. Si la operación falla, los objetivos o resultados se alcanzan parcialmente o, simplemente, se frustran. Los objetivos justifican la existencia y operación de una organización.
5. *Eclécticismo de la teoría neoclásica.* Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogen el contenido de otras teorías administrativas recientes además de otras ciencias como la física, psicología, sociología, etcétera. De ahí su congruencia con la Teoría General de Sistemas.
6. *La administración como técnica social.* La administración es vital para las organizaciones, y nos encontramos inmersos en un mar de organizaciones, desde nuestro nacimiento hasta la tumba. Todas las organizaciones, a su vez ocupan a otras organizaciones para su operación. En este proceso se involucra a los proveedores, clientes y la competencia.

7. *Aspectos administrativos comunes a las organizaciones.* De acuerdo a Peter F. Drucker, en su libro *La era de la discontinuidad* (1969), hay 3 aspectos comunes a toda organización:
- a. *Objetivos:* las organizaciones son entes sociales que buscan realizar una tarea social. Su objetivo está fuera de ella y es una contribución para la sociedad. Los objetivos son juicios de valor en la satisfacción de las necesidades y deseos de la sociedad.
 - b. *Administración:* todas las organizaciones son diferentes en sus finalidades, pero son esencialmente semejantes en el área administrativa. Todas exigen la reunión de recursos y personas que deben actuar en conjunto, y una determinada estructura y principios de administración adecuados a su contexto.
 - c. *Desempeño organizacional:* las organizaciones se deben evaluar bajo los conceptos de eficiencia y eficacia simultáneamente. En términos simples, la eficiencia se entiende como una relación de elementos como costos y beneficios o entradas y salidas de recursos. La eficacia se refiere al grado en el que se obtienen resultados satisfactorios de acuerdo a la finalidad que tiene la organización con la sociedad.

Como se ha mencionado, las organizaciones no viven para sí mismas, son medios para la realización de una tarea social (Velásquez, 2002). Las organizaciones viven para cumplir su finalidad. A este respecto, muchas veces se usan indistintamente los términos finalidad, meta y objetivo. En este punto cabe resaltar sus diferencias. En la **Tabla 2.1** podemos ver como cada uno de estos elementos corresponden a un nivel jerárquico diferente; la finalidad al nivel estratégico, las metas se plantearán a nivel táctico y los objetivos a nivel operativo.

Tabla 2.1 Niveles de decisión y agregación en la organización. Adaptado de Valdés (2014).

Nivel organizacional	Nivel de estructuración	Elemento esperado	Elemento por alcanzar
Dirección	Estratégico	Planes	Finalidad
Mandos medios	Táctico	Programas	Meta
Operativos	Operativo	Proyectos	Objetivo

Chiavenato (2019) nos dice que los autores neoclásicos coinciden en que la organización formal cuenta con 8 principios fundamentales:

1. *División del trabajo*: es la forma en la cual un proceso complejo se descompone en una serie de tareas más pequeñas. Para que una organización sea eficiente, debe basarse en la división del trabajo. La división de trabajo trajo consigo:
 - a) Estandarización y simplificación inicialmente del trabajo obrero y posteriormente de los niveles más altos.
 - b) Especialización y especificación de las tareas.
 - c) Mejor uso del trabajo especializado mediante la departamentalización.
 - d) Mayor productividad y mejor rendimiento del personal involucrado.
 - e) Mayor eficiencia de la organización, resultado del punto anterior.
 - f) Reducción de los costos de producción, como los de manufactura y materias primas.
2. *Especialización*: surge como consecuencia de la división del trabajo. En un sentido horizontal, la especialización de los órganos que componen la estructura organizacional condujo a la departamentalización.
3. *Jerarquía*: a causa de la división del trabajo en un sentido vertical, la organización empresarial se divide en tres niveles jerárquicos:
 - a) *Nivel institucional*: o estratégico, conformado por los dirigentes y directivos de la organización.
 - b) *Nivel intermedio*: o táctico, es el nivel de medio campo compuesto por los gerentes. Comprende a los departamentos subordinados de cada dirección.

- c) *Nivel operacional*: integrado por los supervisores que administran la ejecución de tareas y operaciones de la empresa. Comprende las secciones subordinadas a cada departamento.

A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta el volumen de autoridad del administrador. El derecho de mando disminuye a medida que se desciende en la estructura jerárquica. En la actualidad las empresas están reduciendo sus niveles jerárquicos para recortar la organización y aproximar la base a la cima de la pirámide, hacerla más simple, ágil y competitiva.

- 4. *Autoridad*: es el derecho formal y legítimo de tomar decisiones, transmitir órdenes y ubicar recursos para alcanzar los fines de la organización. Presenta tres características:
 - a) *La autoridad se ubica en los puestos de la organización y no en las personas*: el administrador tiene autoridad debido a la posición que ocupa.
 - b) *La autoridad es aceptada por los subordinados*: estos aceptan la autoridad de los superiores porque creen que ellos tienen el derecho legítimo.
 - c) *La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía verticalizada*: La autoridad fluye desde la cúpula de la organización hacia la base. Los puestos de la cúpula tienen más autoridad que los de la base.
- 5. *Responsabilidad*: significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para la cual cada persona fue seleccionada. El grado de autoridad debe ser proporcional al grado de responsabilidad que muestre cada persona.
- 6. *Delegación*: es el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a los niveles inferiores de la jerarquía. La delegación de autoridad exige cuidados en cuanto a:
 - a) Delegar toda la tarea.
 - b) Delegar a la persona correcta.
 - c) Delegar equilibrando autoridad y responsabilidad.
 - d) Proporcionar toda la información adecuada.
 - e) Mantener la retroalimentación.
 - f) Evaluar y recompensar los resultados del desempeño.
- 7. *Amplitud administrativa o extensión de mando*: designa el número de subordinados que el administrador puede supervisar. La amplitud promedio

determina la configuración general de su estructura organizacional. Cuando se tienen amplitudes promedio grandes y pocos niveles jerárquicos, las estructuras jerárquicas tienden a ser más horizontales y aplanadas; y cuando las amplitudes promedio son pequeñas y con mayor cantidad de niveles jerárquicos, las estructuras tienden a ser verticales y alargadas.

8. *Centralización versus descentralización.* Depende de las circunstancias y necesidades de cada organización. La centralización significa que las decisiones se toman en la cúpula de la organización. Con la descentralización la autoridad es desplazada a los niveles inferiores para ofrecerles autonomía e independencia de tomar decisiones.

2.1.2 Administración por Objetivos

Semánticamente, la Administración por Objetivos (APO) está contenida dentro de la Teoría Neoclásica. A su vez, la planeación estratégica, de la que se hablará más adelante, se incluye dentro de la APO (Chiavenato, 2006).

El precursor de la APO es Peter F. Drucker, considerado como padre de la APO tras la publicación de su libro *“The practice of Management”* en 1954. Posteriormente fue seguido por autores como George S. Odiorne (Torres, 2014). Como nos dice Chiavenato (2019), la APO constituye el modelo administrativo identificado como el espíritu pragmático y democrático de los autores neoclásicos.

Para Koontz, Weihrich & Cannice (2012) la APO es un amplio sistema administrativo que de manera sistemática integra muchas actividades gerenciales clave y está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y, en consecuencia, eficaz de objetivos organizacionales e individuales.

De acuerdo a Torres (2014), los autores que tocan el tema de APO suelen tratar los siguientes puntos:

- Definición de objetivos para cada departamento.

- Vinculación de objetivos entre los departamentos.
- Formulación de programas y proyectos, con particular interés en la medición y el control.
- Realimentación en todos los planes, programas, proyectos, actividades y tareas.
- Participación de la jefatura en las operaciones.
- Apoyo sustantivo al personal, principalmente en las primeras etapas de la aplicación.

Islami *et. al.* (2018) definen la APO como parámetros de planificación estratégica que armonicen los objetivos de los administradores con los empleados para alcanzar los fines introducidos por la organización. Es un proceso que motiva a los empleados a trabajar por los fines de la empresa. Las responsabilidades se especifican para cada uno en función de los resultados esperados, que constituyen los indicadores o métricas de desempeño bajo los cuales se evaluará a ambos con objetividad, y analizando el resultado final, se podrá verificar si los resultados alcanzados se comparan con los resultados esperados (Chiavenato, 2019). Toda empresa debe construir un equipo de trabajo y confluir los esfuerzos individuales en un esfuerzo común. Para el mayor desempeño de la organización se requiere que cada trabajo esté dirigido hacia los objetivos organizacionales (Drucker, 1954).

La APO es un proceso que convierte los objetivos organizacionales en objetivos individuales (Jafari, Bourouni , & Amiri , 2009). Sin embargo, en este enfoque no solo se preocupan por los objetivos organizacionales sino también por los objetivos de desarrollo personal. Además, en la APO la atención se centra en las contribuciones que los individuos hacen a los objetivos organizacionales más amplios (Wehrich, 2000).

Una administración efectiva debe dirigir la visión y los esfuerzos de todos los gerentes hacia un fin en común, debe asegurar que el gerente sepa los resultados que se esperan de él, que el superior entienda qué esperar de cada uno de sus gerentes subordinados, debe motivar a cada gerente a maximizar sus esfuerzos en la dirección correcta, alentar los más altos estándares de trabajo, y debe convertirlos en el medio para los fines de la empresa (Drucker, 1954).

De acuerdo a Chiavenato (2019) la APO funciona hoy con un enfoque amigable, democrático y participativo. Sirve de base para los nuevos esquemas de evaluación del desempeño humano, remuneración flexible y, sobre todo, para hacer compatibles los objetivos organizacionales con los individuales. De esta forma, la APO trabaja con del siguiente esquema:

- a) Gerente y subordinado se reúnen, discuten, negocian y formulan en conjunto los objetivos de desempeño para el subordinado. La formulación de objetivos es consensual y participativa. Ambos negocian los objetivos, metas y resultados.
- b) A partir de este punto, el gerente exige resultados, pero se compromete a brindar apoyo, dirección, medios y recursos (liderazgo, supervisión, capacitación, equipo, etcétera) para que el subordinado trabaje eficazmente y logre los objetivos planteados.
- c) El subordinado trabaja para desempeñar las metas y exige del gerente los medios y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- d) Periódicamente, gerente y subordinado se reúnen para evaluar en forma conjunta el progreso de los resultados y el logro de los objetivos.
- e) A partir de la evaluación conjunta, hay un reciclado del proceso: en función de los objetivos alcanzados, se revalúan o redimensionan los objetivos, con el apoyo, los medios y los recursos necesarios.

La APO presenta las siguientes características, como lo menciona Chiavenato (2019):

1. *El establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior:* Tanto el gerente como su subordinado participan activamente en el proceso de definir y fijar objetivos. Sin embargo, esa participación varía según el sistema adoptado.
2. *El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición:* La APO está fundamentada en la definición de objetivos por los puestos gerenciales. Los objetivos pueden denominarse metas o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: determinar los resultados que el gerente y el subordinado deberán alcanzar. Los objetivos deben cuantificarse en plazos definidos. La mayoría de los casos admite de cuatro a ocho objetivos para cada puesto específico.

3. *Correlación entre los objetivos departamentales o individuales:* Los objetivos de los diversos departamentos deben estar estrechamente correlacionados. Esta conexión debe involucrar los objetivos comerciales, financieros y de producción, u objetivos de un nivel con los objetivos de los niveles superiores e inferiores.
4. *Énfasis en la medición y control de resultados:* El gerente y el subordinado trazan los planes tácticos adecuados para alcanzar los objetivos establecidos. Los planes tácticos son los medios para alcanzar los objetivos departamentales. En la secuencia, los planes tácticos son desdoblados y detallados en planes operacionales. En ambos planes, tácticos y operacionales, la APO enfatiza la cuantificación, medición y control. Los resultados alcanzados se comparan con los resultados planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. La medición y el control son los elementos que causan las mayores dificultades en la implantación de la APO.
5. *Evaluación continua, revisión y reciclaje de los planes:* La evaluación y revisión regular del proceso y de los objetivos alcanzados permiten hacer correcciones y fijar nuevos objetivos para el siguiente periodo. El ciclo de la APO involucra las siguientes etapas:
 - a. A partir de los objetivos organizacionales y del plan estratégico, el gerente del departamento y su superior definen los objetivos departamentales del primer año.
 - b. El gerente elabora el plan táctico para alcanzar los objetivos departamentales.
 - c. El gerente y sus subordinados elaboran los planes operacionales para la ejecución del plan táctico en su departamento.
 - d. Los resultados de la ejecución de los planes son continuamente evaluados y comparados con los objetivos fijados.
 - e. A partir de los resultados obtenidos, se procede a la revisión, reajuste de los planes o alteraciones en los objetivos establecidos.
 - f. En el ciclo siguiente, el gerente y su superior definen los objetivos departamentales para el segundo año, tomando como base los resultados del primer año.

- g. Se repite la secuencia del ciclo anterior.
- 6. *Participación activa de las gerencias y de los subordinados*: Existe una intensa participación del gerente y los subordinados. El gerente define los objetivos, se los vende a los subordinados, los mide y evalúa el progreso; entonces, el proceso se torna mucho más en un control por objetivos que en una administración por objetivos propiamente dicha.
- 7. *Apoyo intensivo del personal*: La implantación de la APO requiere del apoyo intenso de un personal capacitado y preparado. No se aconseja el enfoque de "hágalo usted mismo", porque la APO exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que debe ser llevado a cabo por el personal.

La Teoría Neoclásica hace énfasis en la planeación estratégica. Una vez seleccionados y establecidos los objetivos organizacionales (los objetivos globales de la empresa), el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos. Es decir, establecer la estrategia empresarial que se utilizará para alcanzar de forma eficiente aquellos objetivos y escoger las tácticas y operaciones que mejor implementen la estrategia adoptada (Chiavenato, 2006).

2.1.3 Teoría General de Sistemas

La Teoría General de Sistemas (TGS) fue desarrollada durante la década de los cincuenta por el biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, aunque desde tiempo antes ya se hablaba de los sistemas. Bertalanffy parte del hecho de que la mayoría de los objetos en física, astronomía, biología, sociología, astros, galaxias, entre otros, forman sistemas. Su teoría tuvo resonancia con la idea de que un todo es más que el conjunto de las partes que lo componen (Torres, 2014).

La TGS es interdisciplinaria y trata de aprovechar los isomorfismos de las diferentes ciencias para disminuir la brecha entre ellas. Esta teoría nos dice que los sistemas no pueden ser entendidos por el estudio separado de sus partes. La TGS afirma que los sistemas deben estudiarse globalmente involucrando a todas las interdependencias de sus partes (Chiavenato, 2019).

Antes de la aparición de la TGS el enfoque clásico era el único para el estudio de las organizaciones, sin embargo, tras la formulación de esta teoría el enfoque pasó a ser un enfoque sistémico. Este nuevo enfoque cambia los principios clásicos de reduccionismo, pensamiento analítico y mecanicismo a expansionismo, pensamiento sintético y teleología. Lo podemos ver esquematizado en la **Figura 2.1**.

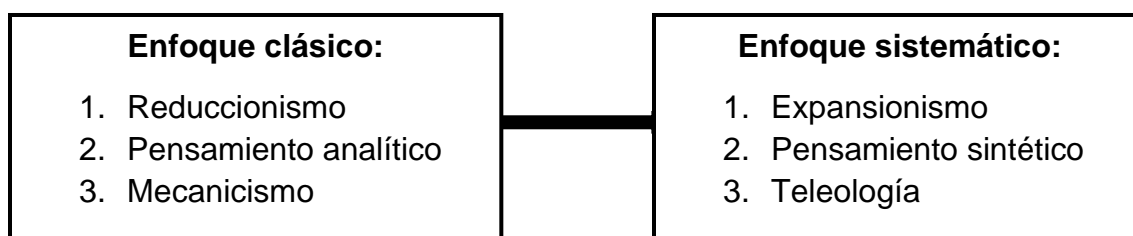


Figura 2.1 Revolución del enfoque sistemático. Adaptado de Chiavenato, (2019).

Chiavenato (2019) define los principios del enfoque sistemático de la siguiente manera:

1. Expansionismo: todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor. El desempeño de un sistema depende de cómo se relaciona con el sistema mayor del que forma parte.
2. Pensamiento sintético: el fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor y es explicado en términos de la función que desempeña en el sistema más grande.
3. Teleología: la causa es una condición necesaria, pero no siempre suficiente para que surja el efecto, por lo tanto, la relación causa-efecto no es una relación determinista o mecanicista, sino probabilística.

Para entender la teoría primero hay que definir el concepto de “sistema”. La Real Academia Española (RAE) (2020) define “sistema” en una primera acepción como “conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí” o como un “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”. También podemos entender un sistema como el conjunto de elementos que operan sobre una entrada, que llevan a cabo un proceso y obtienen otros elementos conocidos como la salida del proceso (Torres, 2014). De acuerdo a Chiavenato (2019), un sistema (del griego: *sun* = con e *istemi* = colocar junto) es un conjunto de elementos que están relacionados de forma dinámica.

Tipos de sistemas

- Sistemas abiertos: presentan entradas y salidas que les permiten tener intercambios con el medio que los rodea.
- Sistemas cerrados: son sistemas herméticos que no reciben influencia del medio en el que existen. No reciben ni emiten elemento alguno al medio.

Parámetros de los sistemas

Los sistemas cuentan con 5 parámetros:

1. Entrada, insumo o impulso (*input*);
2. Salida, producto o resultado (*output*);
3. Procesamiento, procesador o transformador (*throughput*);
4. Reacción, retroalimentación o reinformación (*feedback*); y
5. El ambiente.

En la **Figura 2.2** podemos ver esquemáticamente los parámetros del sistema. El estímulo es percibido por el receptor que transmite el mensaje al aparato de control, aquí se realiza algún proceso de transformación, y reenvía el mensaje al efector. El efector produce una respuesta que servirá como indicador al sistema para decidir si se debe variar la respuesta; esta es la retroalimentación, el punto de control. Los sistemas abiertos se ven influenciados por el ambiente proveyendo los estímulos y recibiendo las respuestas del sistema. Los sistemas abiertos sobrevivirán solamente si se adaptan al ambiente.

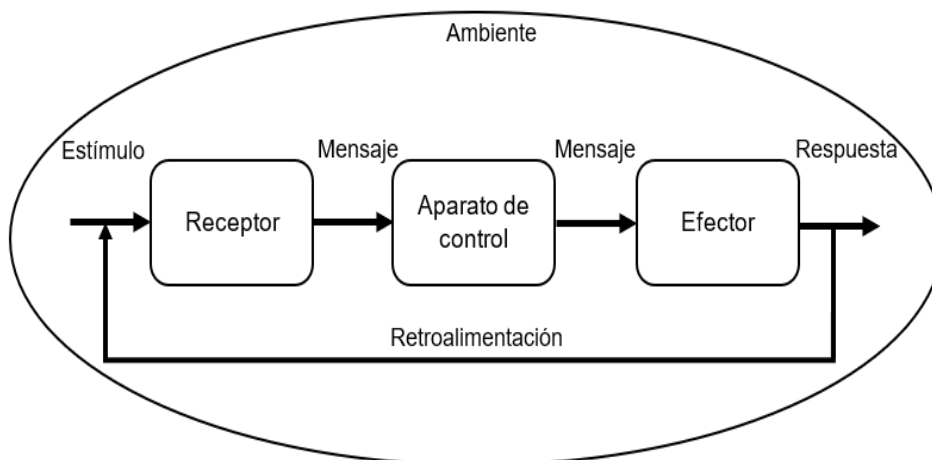


Figura 2.2 Esquema de retroalimentación. Basado en Bertalanffy (1968).

Bertalanffy (1968) nos dice que la TGS es una ciencia general de la “totalidad”, una disciplina lógico-matemática, aplicable a las varias ciencias empíricas. Asimismo, nos presenta las metas de esta teoría:

1. Hay una tendencia general hacia la integración en las ciencias naturales y sociales.
2. Esta integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas.
3. Esta teoría podría ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
4. Al elaborar principios unificadores que corren verticalmente por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede conducir a una integración en la instrucción científica.

La TGS se encarga de la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los sistemas en general (Bertalanffy, 1968).

2.1.4 Planeación estratégica

Antes de abordar la planeación estratégica propiamente, veremos los elementos que la componen: la planeación y la estrategia.

Planeación

La Real Academia Española (2019) define brevemente “planear” como: “trazar o formar el plan de una obra”; o, “hacer planes o proyectos”. Asimismo, diversos autores tocan ampliamente el tema de planeación de las siguientes formas:

- Peter F. Drucker (1959): “es el proceso continuo de tomar decisiones empresariales (toma de riesgos) presentes de manera sistemática y con el mejor conocimiento posible de su futuro, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo estas decisiones y midiendo los resultados de estas decisiones frente a las expectativas a través de una retroalimentación organizada y sistemática.”

- Ernest Dale (1965): “es la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.”
- Russell Ackoff (1970): la planeación es claramente un proceso de toma de decisiones, sin embargo, no todas las tomas de decisiones son planeación. La planeación tiene 3 características especiales:
 1. La planeación es algo que hacemos antes de actuar, es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es el proceso de decidir qué hacer y cómo hacerlo, antes de que se necesite la acción.
 2. La planeación es necesaria cuando la situación futura que se desea alcanzar, involucra un conjunto de decisiones interdependientes, es decir, cada decisión que se tome, afectará el resultado de las demás. La mayor complejidad de la planeación deriva de la interrelación de las decisiones, más que de las mismas decisiones.
 3. La planeación es un proceso dirigido a alcanzar una o más situaciones futuras que se desean y que no se espera que ocurran a menos que se haga algo. Si se creyera que el curso natural de las cosas traería lo que se desea, no habría necesidad de planear.
- Robert Murdick & Joel Ross (1971): “la planeación es el pensamiento que precede a la acción; comprende el desarrollo y selección de alternativas como medida necesaria de acción para lograr un fin. La planeación es la función primordial de la administración; todo administrador la realiza antes que las demás funciones.”
- Burt K. Scanlan (1973): la función de planeación se puede dividir en 4 fases para entenderla mejor y para proveer un marco de acción:
 1. Establecer las metas y objetivos de la organización.
 2. Formular políticas para alcanzar los objetivos.
 3. Desarrollar planes a corto plazo y mediano plazo para implementar las políticas.
 4. Declaración detallada de los procedimientos para implementar cada plan.

La planeación también provee información para retroalimentación del sistema y poder adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

- J.A. Fernández Arena (1991): “es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas, y se esbozan planes y programas.”
- A. Reyes Ponce (2004): "la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".
- Koontz, Weihrich & Cannice (2012): “la planeación es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.”

Las definiciones presentadas coinciden en que la planeación es la primera actividad que se realiza, un paso que precede a la operación. Es la determinación de un fin y el trazado de un camino hacia ese fin. Se planea cuando se desea algo que no llegará por sí solo. Se planea para el futuro.

La planeación es la primera de las funciones administrativas porque sirve de base para el resto, ya que define anticipadamente cuales son los fines a ser alcanzados y qué se debe hacer para lograrlos (Chiavenato, 2019).

De acuerdo a Chiavenato (2019) existen 3 niveles de planeación (**Tabla 2.2**): estratégico, táctico y operacional.

1. *Planeación estratégica*: es la planeación más amplia y abarca a toda la organización. *Se verá en detalle más adelante.*
2. *Planeación táctica*: es la planeación que incluye a cada departamento o unidad de la organización. Sus características son:
 - Se proyecta para el medio plazo, por lo general para el ejercicio anual.
 - Involucra a cada departamento o unidad, abarca sus recursos específicos, se preocupa por alcanzar las metas departamentales.
 - Se define en el nivel intermedio en cada departamento de la empresa.

3. *Planeación operacional*: es la planeación que incluye cada tarea o actividad específica. Sus características son:

- Se proyecta para el corto plazo, días o semanas.
- Involucra a cada tarea o actividad aisladamente, y se preocupa por alcanzar las metas específicas.
- Se define en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

Tabla 2.2 Los tres niveles de la planeación. Tomado de Chiavenato (2019).

Planeación	Contenido	Extensión de tiempo	Amplitud
Estratégica	Genérica, sintética e incluyente	Largo plazo	Macroorientada. Aborda la empresa como un todo.
Táctica	Menos genérica y más detallada	Mediano plazo	Aborda cada unidad de la empresa por separado.
Operacional	Detallada, específica y analítica	Corto plazo	Microorientada. Aborda solo cada tarea u operación.

De acuerdo con Ackoff (1991), el proceso de la planeación en las organizaciones se orienta por las actitudes que los administradores tengan hacia la formulación de la planeación. Es decir, la planeación en gran medida dependerá de cómo sea abordada por el administrador.

Estrategia

La estrategia es un término inicialmente usado en el área militar. La Real Academia Española (2018) la define como: “arte de dirigir las operaciones militares”; “en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. Proviene del latín *strategia* que significa “provincia bajo el mando de un general”, y este a su vez del griego στρατηγία *stratēgía* “oficio del general”, derivado de στρατηγός *stratēgós* “general”.

En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición (el general al mando de un ejército). Más adelante pasó a designar “el arte del general”, es decir, la manera como este aplicaba sus competencias en el ejercicio de sus funciones (arte militar) cuando lideraba a diferentes agrupamientos (unidades) en múltiples frentes, lo cual implicaba varias batallas a lo largo del tiempo. El general y la orquestación afrontaban el desafío de la visión del conjunto. Los grandes generales piensan en todo. En tiempos de Pericles (450 a.C.), la estrategia designaba las habilidades generales para la administración, el liderazgo, la oratoria y el poder. Con Alejandro Magno (330 a.C.) significaba emplear a las fuerzas para vencer al enemigo. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

En occidente, los primeros textos registrados sobre estrategia surgen en el siglo V a.C. en Grecia. Podemos señalar como los primeros autores que hacen uso de este término a Heródoto y Jenofonte. Pero la estrategia como actividad no aparece hasta el siglo XVIII en Europa y es en 1843 cuando la palabra “estrategia” es registrada por la Real Academia Española. La palabra “estrategia” surge en un ámbito militar, ligado a la guerra. Cabe destacar el desarrollo de dos líneas contrapuestas de pensamiento: por un lado, Occidente (Grecia), defendía que la guerra había que ganarla por medio de la fuerza. Por otro lado, Oriente (China), evitaba la guerra por encima de todo. No se puede pasar por alto a Sun Tzu, con su libro “El arte de la guerra”. Él afirmaba que había que hacer uso de la astucia, la maniobra y el cálculo, y siempre que podía evitarse el choque armado, debíamos evitarlo (Gestion.org).

En el ámbito administrativo y militar muchos autores han dado sus propias definiciones de acuerdo a sus circunstancias y a su entendimiento de la estrategia. A continuación, se presenta una lista de algunos de estos autores:

- Carl von Clausewitz (1874): “la estrategia es el uso del combate como medio para alcanzar el objetivo de la guerra; por lo tanto, debe dar un propósito a toda la acción militar, propósito que debe estar de acuerdo con el objetivo de la guerra. La estrategia traza el plan de la guerra y para el propósito mencionado, añade las series de actos que conducirán a ese propósito.”

- General Ulises Grant (1860): “la estrategia es el despliegue de los recursos propios de tal manera que permitan vencer al enemigo.”
- Von Neumann & Morgenstern (1947): siendo el puente entre el área militar y las demás áreas, en su teoría de juegos, definieron la estrategia empresarial como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).
- A. Chandler (1962): “elemento que determina las metas y objetivos de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”.
- K. Andrews (1980): “la estrategia corporativa es el patrón de decisiones en una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr esas metas, y define el rango de negocios que la empresa debe perseguir, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que pretende hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades”.
- M. Porter (1982): “la estrategia competitiva es el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento sobre la inversión superior para la empresa.”
- Mintzberg & Quinn (1993): “una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones para realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.”
- G. L. Morrissey (1996): “la estrategia aborda la dirección hacia la cual la organización debería dirigirse, su fuerza motriz y otros factores importantes que ayudarán a determinar los futuros productos, servicios y mercados.”
- Thompson y Strickland (1998): “la estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para poder conseguir que la

organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirige una organización su negocio y cómo logrará los objetivos que persigue.”

- Johnson, Scholes & Whittington (2008): “la estrategia es la dirección y el alcance de una organización en el largo plazo, los cuales consiguen una ventaja para la organización dentro de un medio ambiente cambiante, a través su configuración de recursos y competencias, con la finalidad de satisfacer las expectativas de las partes interesadas⁵”.
- Koontz, Weihrich & Cannice (2012): “estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.”

Igor Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor”⁶ que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados (Ansoff, 1965). Según Ansoff, la estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Igor Ansoff ocupó el primer lugar en el índice de citas en el campo de estrategia y planificación estratégica durante los años sesenta y setenta. Sólo hasta la década de 1980, Michael Porter se haría cargo del primer puesto. Esta prominente influencia durante veinte años estuvo vinculada al éxito del primer libro de Ansoff, *Corporate Strategy* (Martinet, 2010).

⁵Stakeholders

⁶ En inglés “*common thread*”

Mintzberg *et al.* (1997) plantea que la definición de estrategia tiene 5 concepciones diferentes, de acuerdo al uso que se le da. Estrategia como:

1. *Plan*: se le considera como un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. De acuerdo a esta concepción, la estrategia tiene dos características: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Podemos verlo ejemplificado en las anteriores definiciones de Clausewitz y de Von Newman y Morgenstern.
2. *Pauta de acción*: una maniobra para ganar al contrincante o competidor. Orientado hacia la declaración de realizar determinado movimiento con la intención que los competidores actúen en reacción.
3. *Patrón*: la estrategia es un modelo, un patrón en un flujo de acciones. La estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. Es decir, son acciones que se realizan tan frecuentemente que se perciben como un patrón.
4. *Posición*: un medio para ubicar a una organización dentro de un “medio ambiente”. La estrategia sería la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente. De esta forma la posición se puede definir en función de un solo contrincante o de varios, o en relación con los mercados de un producto, o respecto a un medio ambiente determinado.
5. *Perspectiva*: su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

Planeación estratégica

La Teoría Neoclásica inaugura una importante área en la Teoría Administrativa: la Administración Estratégica. La literatura sobre estrategia organizacional es vasta y creciente. Esta área se transformó en una disciplina académica independiente, como lo son mercadotecnia y finanzas, y tiene sus publicaciones académicas, clubes y

asociaciones y sus congresos periódicos. Los conceptos de estrategia se incluyeron en la Teoría Administrativa a partir de la década de 1960. (Chiavenato, 2006).

Según Kotler (1980), la planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear los fines y recursos de la organización con las oportunidades del medio. La definición de Kotler reconoce que la planeación estratégica parte de la alta dirección de la empresa y de la importancia que tiene aprovechar las oportunidades del entorno, administrando los recursos para cumplir los fines de la organización.

Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente.

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo de una empresa. Indican hacia dónde va la organización, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que tiene como finalidad, su modelo de negocios, movimientos competitivos y acciones internas para llegar a los fines que plantean sus negocios. Estos elementos en conjunto constituyen el plan estratégico. El plan estratégico sirve para enfrentar las condiciones de la industria, superar a los rivales, cumplir los objetivos y avanzar hacia la visión de la empresa (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Para Koontz, Weihrich & Cannice (2012) la planeación estratégica es conceptualmente simple y la definen como: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. Sin embargo, afirman que es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad. En la **Figura 2.3** podemos ver el modelo de planeación estratégica de Koontz *et. al.* adaptado a su vez del elaborado por Weihrich en 1984⁷.

⁷ Weihrich, Heinz, "The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis" vol 15, num 2, 1982, pp. 54-66.

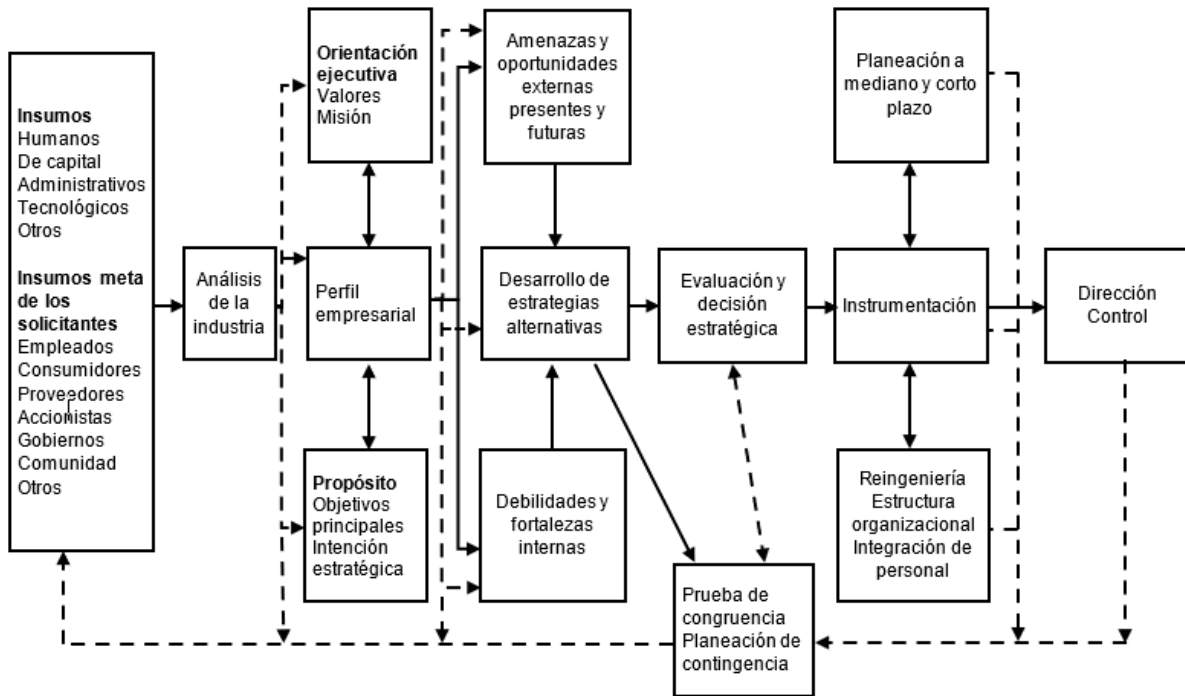


Figura 2.3 Modelo del proceso de planeación estratégica. Tomado de Koontz *et. al.* (2012).

La planeación estratégica es la planeación más amplia de la organización. Según Chiavenato (2019) sus características son las siguientes:

- Se proyecta a largo plazo, y sus efectos y consecuencias se extienden por varios años.
- Involucra la empresa como un todo, abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- Es definida en la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan mayor al cual el resto de los planes están subordinados.

Para Mintzberg y Quinn (1998), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- *Misión*: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- *Valores*: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.

- *Estrategia*: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- *Metas u objetivos*: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- *Políticas*: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- *Programas*: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- *Decisiones estratégicas*: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

2.1.5 Planeación estratégica integral

Valdés (2014) presenta en su libro “Planeación estratégica con enfoque sistémico” un modelo de planeación estratégica basado en la planeación interactivista, es decir, toma en consideración el pasado, presente y futuro de la empresa (**Tabla 2.3**).

Tabla 2.3 Tipificación del estilo de dirección en la planeación de las organizaciones, según Ackoff. Tomado de Valdés (2014).

Estilo de dirección orientado al:	Tipo de planeación:
Pasado	Reactivista
Presente	Inactivista
Futuro	Preactivista
Integración de los tiempos	Interactivista

La planeación interactivista tiene como característica principal que la planeación es el diseño de un futuro deseable y de la invención de los métodos para llegar a él (Valdés, 2014).

En el modelo propuesto por Valdés (2014) se elabora un diagnóstico temporal de las condiciones del pasado, del presente y del futuro de la empresa (**Figura 2.4**). En caso del futuro de la empresa, se plantea una Situación futura deseada (SFD), es decir, el estado en el que pretende que se encuentre la empresa tras el paso de tiempo, es una situación que se ambiciona y que refleja las aspiraciones y valores de la organización.

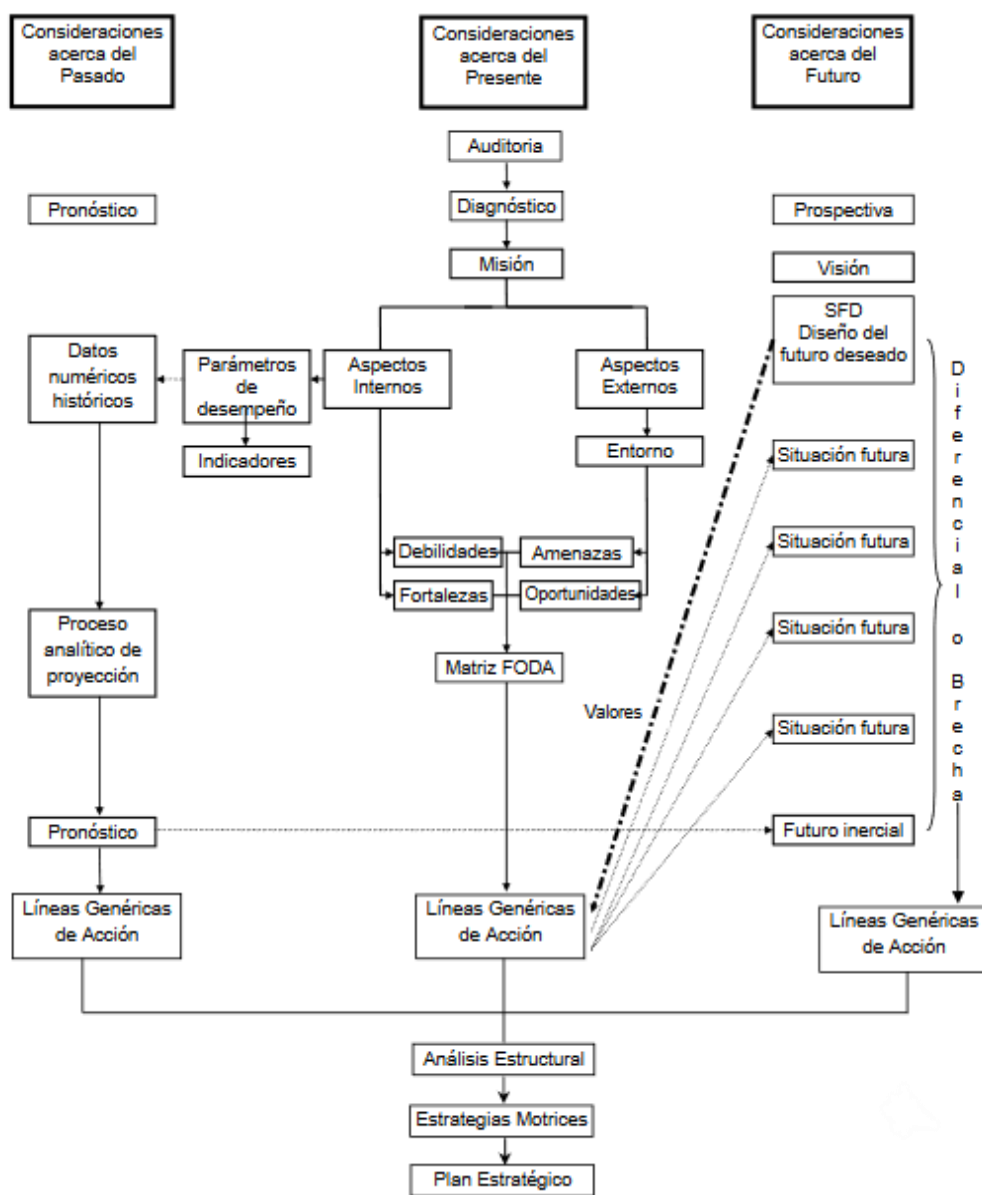


Figura 2.4 Planeación estratégica integral. Tomado de Valdés, 2014.

Posteriormente a la evaluación de la organización, se realiza un análisis estructural que permitirá diseñar las estrategias motrices que dirigirán a la empresa hacia su Visión organizacional.

2.1.6 Modelo de los tres vectores

El modelo organizacional de los tres vectores (**Figura 2.5.**) como refiere Valdés (2014), permite identificar y establecer el sistema generado por la organización y su entorno. Se aplica en el diagnóstico, pronóstico y prospectiva, como antecedente de planes, programas y proyectos, para la permanencia o el crecimiento de una organización.

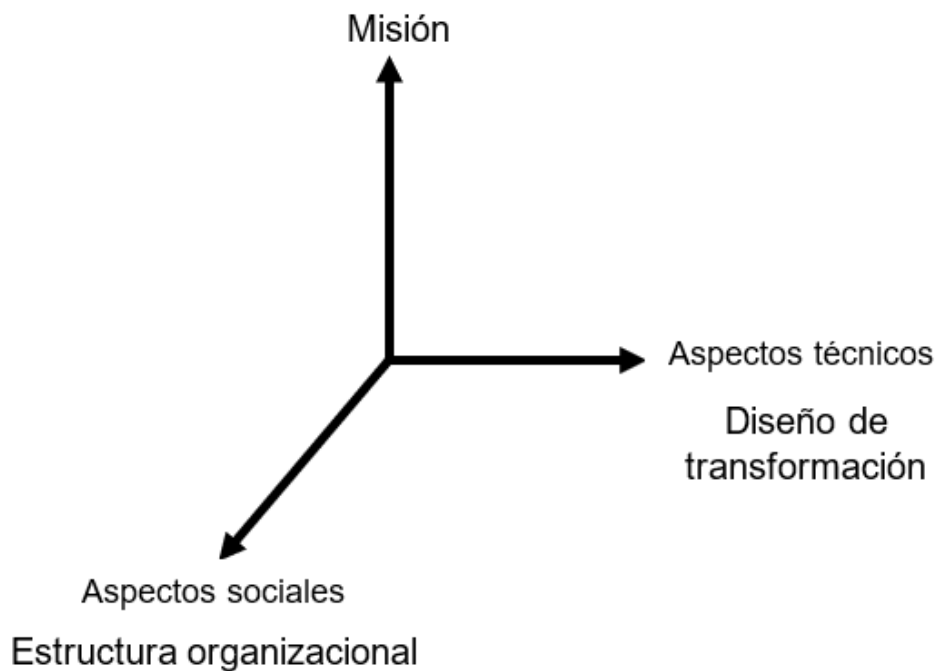


Figura 2.5 Modelo de los tres vectores. Por Valdés (2014).

El *primer vector*, o vector principal, es el que corresponde a la misión organizacional, donde se debe identificar al mercado que se pretende servir, localizando a los clientes con sus necesidades y a la competencia. Estos elementos son los que marcan la orientación y el rumbo de cualquier organización. Este vector es el que determina la parte estratégica de la organización (Valdés, 2014).

El *segundo vector* representa los aspectos sociales de la organización. Está constituido por las relaciones sociales que se desarrollan y establecen en las organizaciones. Dichas relaciones son las responsables directas de la cultura organizacional. Este vector debe apoyar al cumplimiento de la misión. Se representa por la estructura organizacional. La estructura deberá ser flexible ya que depende de la estrategia, por lo que, así como la estrategia, debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno (Valdés, 2014). La estructura organizacional considera aspectos horizontales (división del trabajo, grado de especialización, departamentalización) y verticales (delegación, descentralización, número de niveles jerárquicos) (Valdés, 1998).

El *tercer vector* es el diseño de transformación, ahí se localiza el proceso de transformación establecido para producir productos con las características necesarias para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes. Este vector está conformado por cuatro elementos, los primeros tres son las causas y el cuarto se considera el efecto (Valdés, 2014); se enumeran a continuación:

1. Tecnología de proceso: se refiere al **conocimiento** básico, es decir, la teoría detrás del proceso de transformación.
2. Tecnología de operación: hace referencia a la **experiencia** sobre el diseño de transformación. La experiencia desarrollada en un determinado diseño, después de ser analizada y asimilada, pasa a formar parte de la tecnología de proceso, cuando se intenta aplicar a un diseño de transformación diferente.
3. Tecnología de equipo: es la parte **física** del diseño de transformación.

Las primeras tres tecnologías integran el proceso de transformación que tendrá como resultado un producto, que es la cuarta tecnología.

4. Producto: puede ser un **bien** o **servicio** resultado del diseño de transformación.

La interacción de los vectores dos y tres nos proporcionan el actuar sociotécnico de las organizaciones y sirven de sustento a la misión.

Dependiendo del sector al que pertenezca la organización, así como la etapa de su ciclo de vida en que se encuentre, algunos sistemas dependerán preponderantemente de

algún vector o parte de éste, limitando la incidencia de los otros a un nivel menor (Valdés, 2014).

En el enfoque sistémico detrás del modelo de los tres vectores, la organización se interrelaciona con otro macrosistema llamado entorno. El entorno es todo aquello que rodea al sistema y que no controla. En la **Figura 2.6** podemos ver al sistema organizacional integrado en su entorno.

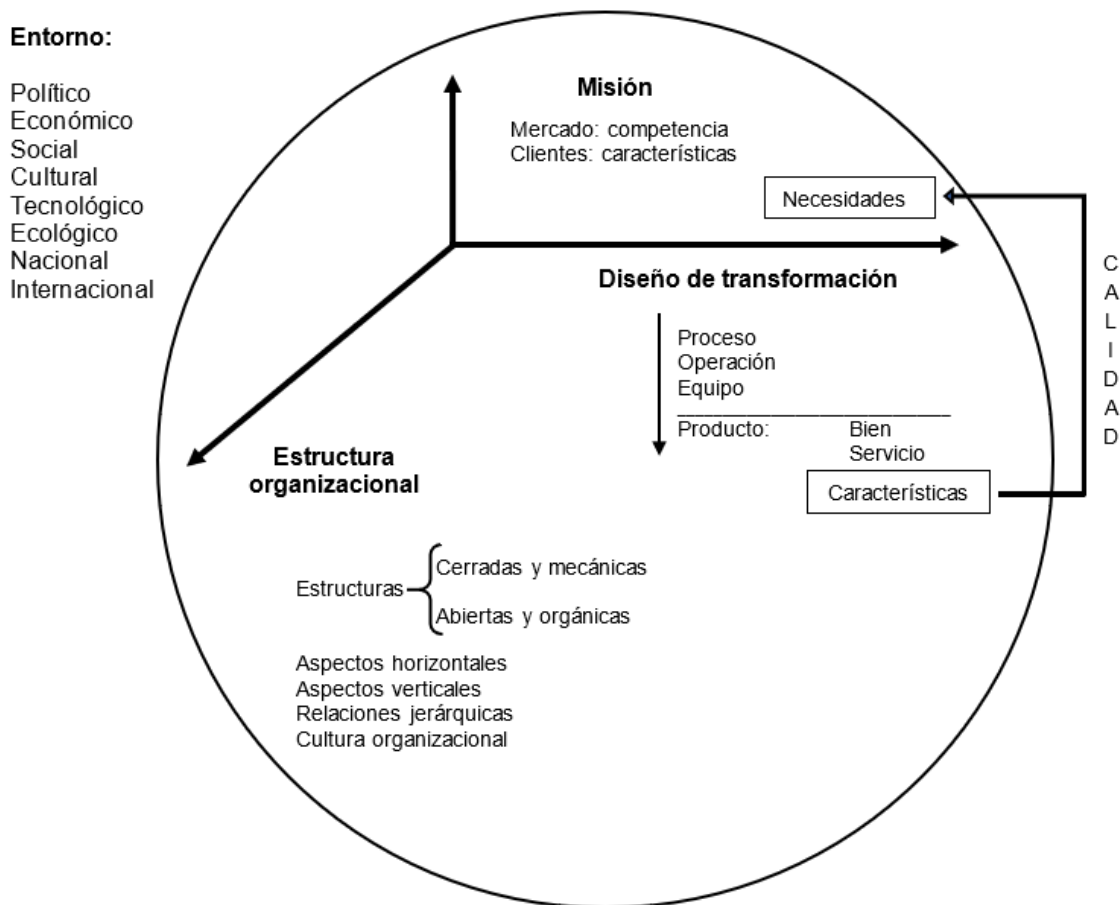


Figura 2.6 Sistema organizacional integrado y su entorno. Por Valdés (2014).

2.1.7 Matriz FODA

La creación del análisis FODA se ha atribuido a diversos autores, sin embargo, como concluye Nieves-Medrano (2018) en su artículo sobre la investigación del origen de la matriz TOWS: “La paternidad de la Matriz TOWS o SWOT es múltiple”, es decir, no

cuenta con un solo autor en concreto; varios personajes han ido aportando elementos a lo largo del tiempo.

La matriz FODA debe su nombre a las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También se puede encontrar en literatura en español como DAFO y en inglés como *SWOT* o *TOWS*. Comúnmente la podemos encontrar como una matriz de dos por dos (**Figura 2.7**), de un lado los factores internos de la organización (fortalezas y debilidades) y del otro los externos (oportunidades y amenazas).

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Figura 2.7 Matriz del análisis FODA. Elaboración propia.

Ramírez Rojas (s.f.) define los elementos de la matriz FODA de la siguiente forma:

- A. Fortalezas.** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, bienes y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etcétera.
- B. Debilidades.** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas

para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas, éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etcétera.

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo al que pertenece una organización, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

C. Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etcétera., dependiendo de la naturaleza de la organización.

D. Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia.

Identificar los elementos de la matriz por sí solos no es tan útil para una organización, es por eso que en 1982 el profesor de la Universidad de San Francisco, Heinz Wehrich publicó una matriz del análisis FODA (Wehrich, 1982), permitiendo la correlación entre los elementos internos y externos del análisis, e introduciendo las estrategias producto de dichas correlaciones (Nieves-Medrano, 2018).

En términos generales, el primer paso en la elaboración de la matriz es conocer la empresa, así como su medio. Posteriormente, detectar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las amenazas y oportunidades del medio en que se desarrolla. Después, se evalúan conjuntamente las Fortalezas con las Oportunidades, y las Debilidades con las Amenazas para plantear estrategias genéricas. Se debe buscar usar

las fortalezas para poder aprovechar las oportunidades del entorno, asimismo, evitar que las amenazas impacten sobre las debilidades (Valdés, 2014).

Las acciones que se apoyan en las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno son llamadas estrategias ofensivas o estrategias fortalezas-oportunidades (FO). Y las acciones que buscan reducir las amenazas exteriores para que no impacten en las debilidades son llamadas estrategias defensivas o estrategias debilidades-amenazas (DA) (Valdés, 2014). La matriz de impacto cruzado FODA la podemos ver en la **Figura 2.8**.

Elementos internos	Fortalezas	Debilidades
Elementos externos	Oportunidades	Amenazas
	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias Defensivas (DA)

Figura 2.8 Matriz de Impacto cruzado. Adaptado de Valdés (2014).

Las intersecciones correspondientes a las debilidades/oportunidades (DO) y fortalezas/amenazas (FA) no brindarán información útil para el planteamiento de estrategias relevantes. Las debilidades de la organización no permiten aprovechar las oportunidades y las fortalezas se contraponen a las amenazas planteando un equilibrio agotador, es por eso que no se profundiza en ellas (Valdés, 2014).

2.1.8 Matriz de crecimiento-participación del *Boston Consulting Group* (BCG *growth-share matrix*)

La matriz de crecimiento-participación fue desarrollada por el fundador del *Boston Consulting Group*, Bruce Henderson, a mediados de la década de 1970. El modelo es útil en publicidad de marca, administración y examinación de cartera de negocios. *Harvard Business Review* la ha nombrado como uno de los “*frameworks*” que cambiaron el mundo. La matriz es central en la enseñanza de las escuelas de negocios sobre estrategia (bcgmatrixanalysis.com, 2020).

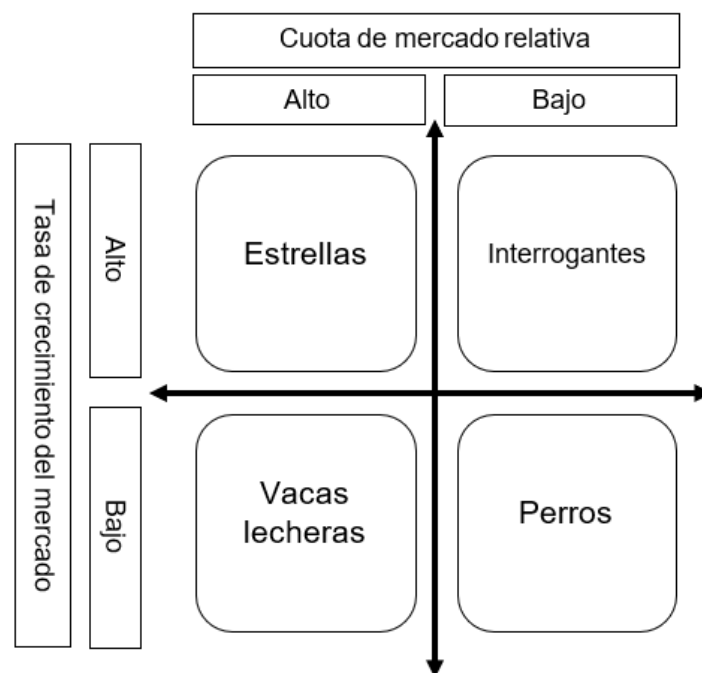


Figura 2.9 Matriz de crecimiento-participación. Adaptado de <https://bcgmatrixanalysis.com/bcg-matrix-4-quadrants/>. Traducción propia.

En la **Figura 2.9** podemos ver los elementos que conforman la matriz: **Estrellas**, son las que tienen una gran parte de la industria en general, se ven como elementos que impulsan el mercado y que no han alcanzado su máxima capacidad. Aunque las estrellas pueden producir ingresos notables, requieren una gran reinversión y no son realistas a la hora de crear un excedente de dinero que pueda reinvertirse en diferentes partes del negocio; las **Vacas lecheras**, producen un excedente de dinero, requieren algo de efectivo para la reinversión, sin embargo, en su mayor parte dan el excedente de activos

para reinvertir en diferentes partes del negocio; los **Perros**, tienen baja productividad y un potencial limitado de desarrollo, tienen varias deficiencias, y su nivel de beneficio es generalmente menor cuando se contrasta con una Vaca lechera; y, por último, **Interrogantes** (*Question marks*), son las más problemáticas ya que cuentan con alta tasa de crecimiento de mercado, pero baja cuota de mercado relativa. Producen la interrogante de si se debe invertir en esa parte de la cartera de negocios (bcgmatrixanalysis.com, 2020).

De acuerdo a Wehrich (1982), este modelo ha sido criticado por ser muy simplista, siendo la tasa del crecimiento del mercado insuficiente para medir el atractivo de la industria. Y usar la cuota de mercado para medir la posición competitiva puede ser poco adecuado.

2.1.9 Las 5 fuerzas competitivas

Michael Porter, profesor en la Escuela de Negocios Harvard, desarrolló este modelo y lo publicó en 1979 en la revista Harvard Business Review (Porter, 1979). En la revista, habla sobre sus investigaciones y su descripción de cinco elementos que llamó fuerzas, que le dan forma a la estrategia. Las cinco fuerzas están conformadas por la amenaza de nuevos competidores, el poder de los compradores, el poder de los proveedores, la amenaza de bienes o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. El diagrama se puede ver en la **Figura 2.10**.

Porter (2008) define así los elementos del esquema:

1. Amenaza de entrada. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para perturbar a la competencia, especialmente si se han diversificado desde otros mercados.

2. El poder de los compradores. Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.
3. La amenaza de los sustitutos. Un sustituto cumple una función igual o similar que el producto de un sector mediante formas distintas. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador.
4. El poder de los proveedores. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios. Son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.
5. La rivalidad entre competidores existentes. Adopta muchas formas, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

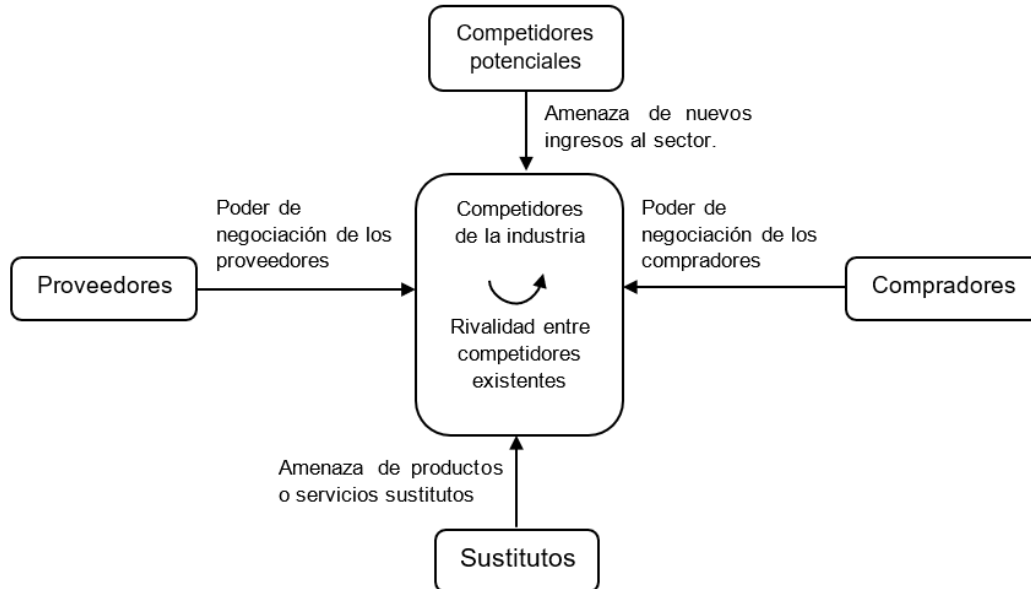


Figura 2.10 Cinco fuerzas de Porter. Adaptado de Porter (1998).

Como dice Porter (2008), el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. El propósito de este modelo es plantear un panorama amplio de lo que es la competencia, para su entendimiento y análisis.

2.2 Marco conceptual

De acuerdo a Tafur (2008) el marco conceptual es el conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación. A continuación, se exponen conceptos relevantes del presente trabajo y que no han sido abordados en el marco teórico.

2.2.1 MiPyME

PyME es el acrónimo para pequeña y mediana empresa (escrito indistintamente como pyme); la Real Academia Española (2019) define a una pyme como: “empresa mercantil, industrial, etcétera, compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.” El término MiPyME (micro, pequeña y mediana empresa) no está incluido en la RAE, sin embargo, a la anterior definición se agregan las microempresas.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2009), las MiPyMEs representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado. De ahí la relevancia que presentan este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país; de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño, y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos (INEGI, 2009). En el 2002, la Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación una estratificación de las empresas según su número de empleados (Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, 2002). Los criterios son vigentes hasta la fecha, se pueden ver en la **Tabla 2.4**.

Tabla 2.4 Clasificación de las empresas según el número de empleados. Tomado Secretaría de Economía (2002)

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 250

En México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo. Las PyMEs se concentran en actividades como el comercio, los servicios y la industria artesanal, al igual que en trabajos independientes (INEGI, 2009).

El censo económico 2014 del INEGI detalló que, en México, 95.4% de los establecimientos son microempresas que, en conjunto, en 2013 aportaron 9.8% de la producción bruta del país.

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte (SCIAN), las actividades comerciales están contempladas en dos sectores: Comercio al por mayor (sector 43) y Comercio al por menor (sector 46). El Comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas a la compraventa (sin realizar la transformación) de bienes de capital, materias primas y suministros, y el Comercio al por menor incluye a unidades dedicadas a la compra-venta de bienes para el uso personal o para el hogar (INEGI, 2014).

2.2.2 Comercializadora

La RAE (2019) define el termino comercializar como: dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta; poner a la venta un producto. Las comercializadoras son las empresas que llevan a cabo estas acciones.

La función fundamental de una empresa comercializadora es mercadear un bien y/o servicio ya existente o manufacturado. A diferencia de las empresas manufactureras, las empresas comercializadoras no producen ni fabrican el producto, sólo se encargan de su venta (Yirda, s.f.)

2.2.3 Productos de laboratorio

En Administración, el término “producto” se entiende como bienes o servicios. Los productos de laboratorio son todos aquellos bienes o servicios que requiere un laboratorio para su laborar cotidiano. En el presente trabajo, en cada caso se especifica si de bienes o servicios se trata. En caso de que el uso de ambos términos sea indistinto, se maneja como producto.

Los productos que ofertan las empresas COPLI son tanto para laboratorios de investigación como para laboratorios clínicos o de universidades. Los bienes son para uso en tejidos humanos o de animales.

Los productos de laboratorio relacionados con este trabajo se pueden clasificar en consumibles, reactivos, colorantes, anticuerpos y equipos. Las definiciones usadas a lo largo del texto son las siguientes:

- a) *Consumibles*: son materiales como cubreobjetos, portaobjetos, parafina, agua destilada, cuchillas desechables y otros que se emplean durante la técnica histológica y la técnica inmunohistoquímica, algunos se van consumiendo en el proceso y otros son desechables.

- b) *Reactivos*: son compuestos químicos usados para estudios de laboratorio, algunos ejemplos son fosfato de sodio, cloruro de sodio, fosfato monobásico de sodio, etcétera.
- c) *Colorantes*: Son mezclas líquidas con la cualidad de teñir con colores específicos, determinados tipos de tejidos biológicos.
- d) *Anticuerpos*: Son proteínas producidas en el laboratorio usadas para la identificación de antígenos específicos en los tejidos biológicos estudiados. Sus principales blancos son los tejidos con sospecha o confirmación de células cancerosas.
- e) *Equipos*: son máquinas especializadas que asisten o realizan de manera automática y programable, los pasos para la técnica histológica e inmunohistoquímica, y su análisis. Por ejemplo, ollas de presión, microtomos, microscopios, teñidores automáticos, entre otros.

2.2.4 Inmunohistoquímica

También es llamada inmunocitoquímica. El portal breastcancer.org (2019) define la inmunohistoquímica (IHC), como un procedimiento especial de coloración con tinta que se realiza sobre un tejido canceroso fresco o congelado extirpado durante una cirugía.

La inmunohistoquímica es una técnica usualmente realizada en los laboratorios clínicos de patología y en los de investigación. Se realiza para el diagnóstico, pronóstico y determinación del tratamiento de diferentes tipos de cáncer. Esta técnica es realizada por un técnico especializado en inmunohistoquímica o un médico especializado en el área de patología. También se usa ampliamente en los casos que no sea posible determinar las células que dieron origen a un cáncer, o buscar su sitio primario.

2.2.5 Eficiencia y Eficacia

La RAE (2020) define **eficiencia** como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Esta definición congruentemente nos recuerda a

una de las definiciones de Administración: hacer a través de otros. Asimismo, la RAE define a la **eficacia** como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, 2020). Aunque estos conceptos, a primera vista, parecen definidos de manera similar, tienen diferencias fundamentales. Rojas, Jaimes & Valencia (2018) nos presenta una tabla con definiciones recolectadas de diversas fuentes de los conceptos de eficiencia y eficacia en la **Tabla 2.5**.

Tabla 2.5 Conceptos de eficiencia y eficacia. Modificado de Rojas, Jaimes & Valencia, 2018.

	DEFINICIÓN	AUTOR
<u>Eficiencia</u> Del latín <i>efficientia</i> , acción, fuerza, virtud de producir. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.	Cumplimiento de los objetivos, dando un uso adecuado, racional u óptimo a los recursos.	Aedo (2005); Gutiérrez (2005)
	Relación entre los esfuerzos y los resultados, por lo que se mide dividiendo las salidas entre las entradas.	Díez De Castro <i>et al.</i> , (2002)
	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.	ISO 9000: 2008
	Consecución de metas teniendo en cuenta el óptimo funcionamiento de la organización.	Quijano (2006); Álvarez (2001)
	Razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.	Sumanth (2004)
	Grado en que se cumplen los objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos.	Aedo (2005); Gutiérrez, 2005
<u>Eficacia</u> Del latín <i>efficere</i> que a su vez se deriva del término <i>facere</i> , que significa “hacer o lograr”.	Se refiere a la consecución de metas. Logro de los objetivos.	Quijano (2006)
	Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.	Díez De Castro <i>et al.</i> (2002)
	Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.	(ISO 9000: 2008)
	Resultados alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad.	Gutiérrez (2005)
	Grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas.	Mallo y Merlo (1995)

Las definiciones de **eficiencia** de la tabla anterior, convergen en la relación entre los recursos ocupados y los resultados obtenidos. En términos de la Teoría de sistemas, se refiere a la relación entre los recursos que salen respecto a los recursos que entran al sistema. Por lo tanto, podemos decir que mientras menos recursos se ocupen y mayores

resultados se obtengan, el proceso tiende hacia una mayor eficiencia, en otras palabras, mientras mayor sea el cociente de las salidas sobre las entradas, habrá mayor eficiencia en el sistema. Sin embargo, el obtener más resultados no implica que sean mejores, o incluso buenos. Por eso la eficiencia se asocia a la eficacia.

Las definiciones de **eficacia** coinciden al afirmar que la eficacia es una medida de consecución de objetivos, metas o fines planteados. Es decir, si una organización es capaz de alcanzar sus fines, es una organización eficaz.

Derivado de lo anterior, podemos decir que una empresa que sea tanto eficiente como eficaz, será una empresa que consumirá menos recursos, que obtendrá mayores resultados y que cumplirá con sus fines propuestos.

2.2.6 Valores

Los valores adoptados por una organización serán el marco de referencia moral para el actuar diario de sus participantes; serán el medio en el que se lleve a cabo toda la planeación y los procesos de la empresa. De acuerdo a Morrissey (1996), los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores encargados de guiar a la organización por un rumbo exitoso. Algunos valores serán fijos como la posición sobre ética, calidad y seguridad. Otros valores como la capacidad de respuesta a los clientes, la diversidad de los bienes y servicios, o la rentabilidad, pueden variar con el tiempo, dependiendo de la naturaleza del negocio. Sirven como base para el pensamiento a medida que se desarrolla la misión, la visión y la estrategia.

2.2.7 Misión

La *misión* es una declaración de la función de la empresa en la sociedad, por lo regular identifica a sus clientes, mercados, productos y tecnologías. Debe ser clara, concisa, significativa, inspiradora y perdurable (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2014). Para la determinación de la *misión* es necesario responder a tres preguntas: ¿Qué vendo u

ofrezco?, ¿a quién le vendo u ofrezco? y ¿para qué lo vendo u ofrezco? (Valdés, 2014). Es la declaración que describe el concepto de la organización, la naturaleza de sus negocios, el porqué de su existir, a quién sirve, y los principios y valores con los que pretende operar (Morrisey, 1996).

En la actualidad muchas veces la *misión* de la empresa se maneja indistintamente con el termino *visión*. Funcionalmente puede pasar desapercibida esta confusión de términos, siempre y cuando la organización (todos sus miembros) tenga en claro cuál es el propósito de su existir, hacia dónde se dirige y cómo pretende llegar. Sin embargo, como administradores y académicos es importante no incrementar la entropía y ser claros y precisos con los términos. Académicamente, cuando se estudian empresas, puede volverse caótico desentrañar sus misiones y visiones, es por esto que se debe tratar de ser puntuales al utilizar los conceptos de misión y visión.

2.2.8 Visión

La *visión* es una representación de cómo se considera que debería verse la organización a futuro en los ojos de los clientes, empleados, dueños, y demás importantes participantes⁸ (Morrisey, 1996). La visión de una organización es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen un marco de referencia de lo que una organización quiere conseguir y espera alcanzar en el futuro. Permite además el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización. Es fundamental definir la visión de una organización para saber cómo se va a alcanzar la misión o el objetivo central; cuáles son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va a adoptar para llegar a esa meta. La visión debe ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora. Debe transmitir una idea triunfal, algo positivo que resuma la meta a la que se quiere llegar en un periodo determinado de tiempo. A partir de la visión se elabora el plan estratégico.

⁸ *Stakeholders*

III. Propuesta de solución, caso práctico

“Aunque la estrategia sea hermosa, ocasionalmente deberías ver los resultados.”

– Winston Churchill.

“La táctica constituye la enseñanza del uso de las fuerzas armadas en los encuentros, y la estrategia, la del uso de los encuentros para alcanzar el objetivo de la guerra.”

– Carl von Clausewitz.

Como ya se vio en el marco teórico, para el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa en estudio, se empleará la Planeación estratégica integral (**Figura 3.1**).

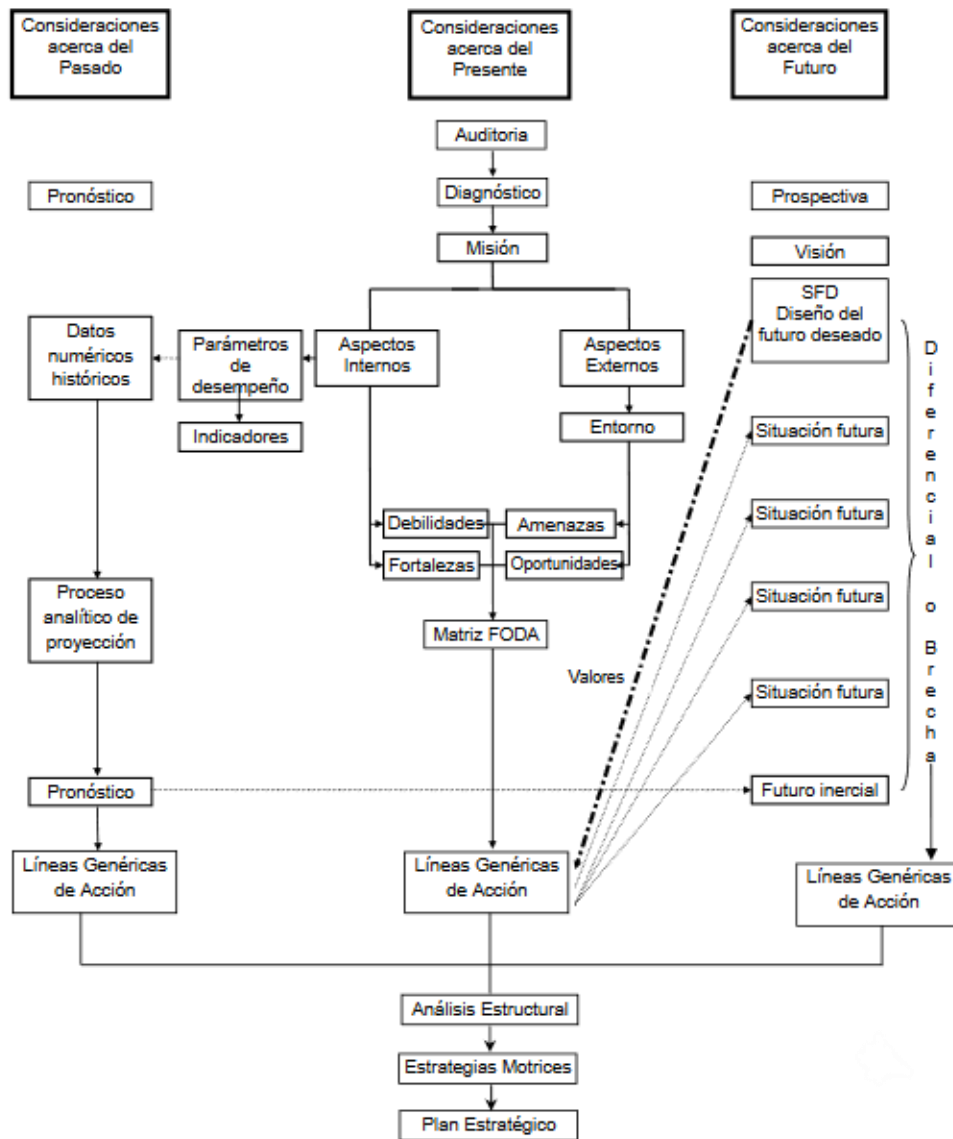


Figura 3.1 Planeación estratégica integral. Tomado de Valdés, 2014.

3.1 Presentación de la organización

Presentación ejecutiva

Empresa A es una empresa familiar que se constituyó como Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.) el 30 de enero del 2009 con un capital social de \$50,000.00 MXN entre 2 socios. Estableció su línea de negocios en la comercialización de anticuerpos, equipos de laboratorios, consumibles, materiales de laboratorio y reactivos químicos para los laboratorios de inmunohistoquímica. Adicionalmente ofrece a sus clientes y sin costo adicional, capacitación sobre el uso de equipos y bienes que les vende.

La empresa cuenta con un organigrama definido, con el director general a la cabeza, en el siguiente nivel los departamentos más importantes y posteriormente las áreas en las que se subdividen. A pesar del poco personal de la empresa, esta estructuración ha sido efectiva en el operar cotidiano.

Empresa A, a lo largo del tiempo ha mantenido buenas relaciones con sus clientes y proveedores, basándose en el respeto y honestidad.

A partir del 2015 con el aumento de la plantilla laboral, la empresa se ha enfocado en licitaciones públicas y a su vez aumentando sus ventas totales cada año hasta el 2019. Durante el 2020 cayeron drásticamente las ventas.

La situación financiera de la empresa representa un riesgo debido a las largas duraciones de las cuentas por cobrar y consecuentemente de las cuentas por pagar.

3.2 Planeación por el análisis de las condiciones actuales

Las condiciones actuales de la empresa se determinaron mediante el modelo de los tres vectores, revisado en el marco teórico de la presente tesis. Siguiendo este modelo, el primer vector en desarrollarse fue la misión de la organización.

3.2.1 Primer vector, misión

Para la determinación de la misión de Empresa A se respondieron a tres preguntas clave: ¿qué ofrecemos?, ¿a quién se lo vendemos? y ¿para qué se los vendemos?, en cada uno de los siguientes apartados.

Producto

Se comenzó con la descripción de los productos que ofrece Empresa A. Los productos y sus características se muestran en la **Tabla 3.1**.

Tabla 3.1. Productos y características de Empresa A. Elaboración propia.

Productos	Características
Anticuerpos	Uso para diagnóstico o investigación
	Prediluidos o listos para usarse
	Concentrados de alto rendimiento
	Pueden ser monoclonales o policlonales
	Requieren refrigeración
	Certificados por ISO y CE
	Registrados en la FDA y COFEPRIS
	Son de importación
	Precios competitivos
	Tiempos de entrega de 10 a 20 días
	Uso manual o en equipos automatizados
	Garantía de 1 año
Todos son de la misma marca	
Reactivos	Disponibles en múltiples grados de pureza (químicamente puros, grado analítico, grado biología molecular, grado HPLC, grado alimenticio)
	Precios bajos
	Productos nacionales
	De entrega inmediata o de 10 a 20 días
	Almacenamiento a temperatura ambiente
	Garantía de 1 año
Equipos	Marcas nacionales e internacionales
	Fácil manejo
	No requieren instalaciones especiales
	Se brinda soporte técnico y biomédico gratuito
	Incluyen la instalación y capacitación
	Tiempos de entrega inmediata o de 15 a 30 días
Garantía de 1 año	
Material de laboratorio	Marcas reconocidas nacionales o internacionales
	De plástico o vidrio
	Entrega inmediata o de 15 a 30 días
Consumibles	Marcas internacionales reconocidas
	Entrega inmediata o desde 15 a 30 días
	Fácil uso y almacenamiento
	No requieren capacitación especial

Clientes y sus necesidades

La siguiente pregunta en resolverse fue ¿a quién se lo vendemos? Para contestarla, se identificaron a los clientes de Empresa A enlistando sus características específicas y necesidades en la **Tabla 3.2**. A continuación, se muestran los datos recabados.

Tabla 3.2 Clientes de Empresa A. Elaboración propia.

Cliente	Características	Necesidades	Características del satisfactor demandado
Laboratorios de diagnóstico y de investigación de hospitales públicos.	Cuentan con departamento de patología quirúrgica.	Productos a bajo precio.	Legitimidad legal y certeza jurídica.
	Realizan la técnica de inmunohistoquímica.	Entregas rápidas.	Personal calificado.
	Pertenecen a hospitales públicos del tercer nivel de atención.	Capacitación y asesoría.	Personal con actitud de servicio.
	Los hospitales se encuentran en las principales ciudades de los estados.	Productos de alta calidad.	Horarios de atención flexible.
	No siempre cuentan con personal suficientemente capacitado.	Productos de caducidades largas (mínimo de 1 año).	Atención personalizada.
	Las compras son realizadas por un área administrativa, no por los usuarios.	Alto rendimiento de los productos.	Envío de información técnica especializada.
	Tienen presupuestos limitados.	Marcas reconocidas.	
	Las adquisiciones las realizan mediante licitaciones públicas nacionales y/o internacionales	Garantía de los productos.	
	Son dirigidos por patólogos (médicos).	Productos con determinadas presentaciones.	
	Cuentan con patólogos, químicos y técnicos en histología.	Productos etiquetados de manera específica.	
	Utilizan equipos especializados.	Crédito abierto.	
	Penalizan retardos en las entregas.	Amplio horario de atención.	
	Dan diagnósticos tardados.	Entrega de productos de manera personal.	
		Información técnica de los productos.	
		Productos garantizados.	
	Información técnica de los productos.		

Tabla 3.2 Clientes de Empresa A. Elaboración propia (continuación).

Cliente	Características	Necesidades	Características del satisfactor demandado
Laboratorios privados.	Cuentan con departamento de patología quirúrgica.	Productos a precio competitivo.	Legitimidad legal y certeza jurídica.
	Realizan la técnica de inmunohistoquímica.	Entregas inmediatas.	Productos de alta calidad.
	Realizan compras de manera directa.	Asesorías técnicas o capacitación continua.	Productos de alto rendimiento.
	La mayoría paga de contado.	Atención personalizada.	Productos con múltiples presentaciones.
	Alta rotación de personal técnico.	Entrega de productos de manera personal.	Gran variedad de marcas.
	La mayoría no forman parte de un hospital privado.	Productos de alta calidad.	Marcas reconocidas.
	Cuenta con personal altamente capacitado.	Marcas internacionales reconocidas.	Personal capacitado con facilidad de viajar.
	Le dan mucha importancia a su reputación.	Crédito de 30 a 90 días.	Productos con garantía.
	Dan diagnósticos en 24 hrs.	Productos garantizados.	
	Buscan ofrecer alta calidad a sus clientes.		
SEDENA ⁹ .	Todos sus hospitales cuentan con área de patología.	Precios bajos.	Legitimidad legal y certeza jurídica.
	Solicita que se mantengan los precios ofertados mínimo por 2 años.	Marcas nacionales o internacionales reconocidas.	Productos de alta calidad.
	Solicita entregas a todo el país.	Productos de alta calidad.	Productos de alto rendimiento.
	Pide entregas calendarizadas.	Entregas puntuales.	Productos con garantía.
	Penaliza los retardos en las entregas.	Productos garantizados.	
		Información técnica de los productos.	
Laboratorios de investigación de instituciones de educación pública superior.	Cuentan con laboratorios de investigación y usan la técnica de inmunohistoquímica.	Precios bajos.	Legitimidad legal y certeza jurídica.
	Compran pequeños volúmenes.	Entrega de productos de manera personal.	Personal calificado.
	Realizan compras directas.	Productos garantizados.	Productos con garantía.

⁹ Secretaría de la Defensa Nacional.

Competencia

Se identificaron a las empresas que ofrecen productos similares o iguales a los de Empresa A y que son o pueden llegar a ser competidores en el mercado actual, en la **Tabla 3.3.**

Tabla 3.3. Competidores de Empresa A. Elaboración propia.

Organización	Características	Productos que ofrecen
1. Diagnocell laboratorios.	Distribuyen la marca Cell Marque, son reconocidos como conflictivos por los clientes, no cumplen con los compromisos con clientes, ofertan precios altos.	Anticuerpos. Equipos. Consumibles para el área de investigación.
2. Biocare Medical México.	Ofrecen precios muy bajos o muy altos. Participa intermitentemente en licitaciones públicas. Llega a incumplir con los productos y servicios que ofrece.	Anticuerpos. Equipos.
3. Grupo Jim Perth.	Ofrecen precios muy bajos. Sus productos tienen bajos rendimientos.	Anticuerpos. Reactivos. Material de laboratorio.
4. Aspelab.	Ofrecen precios bajos. Comparte su marca con otras empresas para participar en licitaciones públicas.	Anticuerpos. Consumibles y equipos para patología.
5. Accesorios para laboratorio S.A. de C.V.	Se centran al área de investigación.	Reactivos y consumibles para el área de investigación.
6. Metrix laboratorios.	Distribuidor mayorista. Venden a distribuidores. Rara vez participan en licitaciones públicas. Manejan muchas marcas.	Reactivos. Material de laboratorio. Equipos. Consumibles para laboratorios clínicos y de investigación.
7. BioSB México.	Únicamente distribuye su marca.	Anticuerpos.
8. Control técnico y representaciones "CTR".	Dan precios altos. Baja cuota de mercado.	Anticuerpos (pocos). Productos para el área de investigación.
9. Silvera Ciencia e Ingeniería S.A. de C. V.	Ofrecen precios muy bajos. Ha estado ausente durante el último año.	Anticuerpos. Material de laboratorio. Reactivos.
10. Biomédico JR.	Ofrecen precios muy bajos. Mayor presencia en el norte del país. Manejan productos con pocas presentaciones. Manejan una marca poco conocida.	Anticuerpos. Materiales para laboratorios clínico.
11. Corporación Medigroup.	Participan en licitaciones públicas de Puebla, Chiapas y Oaxaca. Precios bajos. Maneja la misma marca de anticuerpos que Aspelab.	Anticuerpos. Reactivos.
13. Químicos Universal Villavicencio.	Precios bajos.	Anticuerpos. Reactivos y sustancias.
14. Roche S. A. de C.V.	Gran empresa de presencia mundial. Vende equipos que solo funcionan con sus reactivos.	Anticuerpos. Reactivos. Equipos. Productos del área farmacéutica.

Establecimiento de la misión organizacional

Con base en la información obtenida y plasmada en las tablas previas, se le realizaron a Empresa A las tres preguntas para determinar su misión organizacional.

¿Qué ofrecemos?

Anticuerpos, reactivos, equipos y consumibles para diagnóstico o investigación en laboratorios que realicen la técnica de inmunohistoquímica.

¿A quién se lo vendemos?

A laboratorios de patología o de investigación de todo el país, que empleen la técnica de inmunohistoquímica.

¿Para qué se los vendemos?

Para que puedan reportar resultados a sus pacientes o en sus protocolos de investigación de manera precisa, confiable y oportuna, con costos accesibles y con la capacitación técnica necesaria.

Misión

Tras analizar las respuestas de Empresa A a las preguntas planteadas previamente, se determinó su misión organizacional:

“En Empresa A ofrecemos anticuerpos, reactivos, equipos y consumibles para los laboratorios de patología e investigación, que les permitirá realizar diagnósticos e investigaciones precisas, confiables y oportunas, a costos accesibles y con la capacitación necesaria.”

3.2.2 Segundo vector, estructura organizacional

Una vez determinada la misión organizacional, se procedió al planteamiento de la estructura organizacional. En la **Figura 3.2** se graficó el organigrama de la Empresa A basado en las relaciones sociales actuales de cada miembro de la organización.

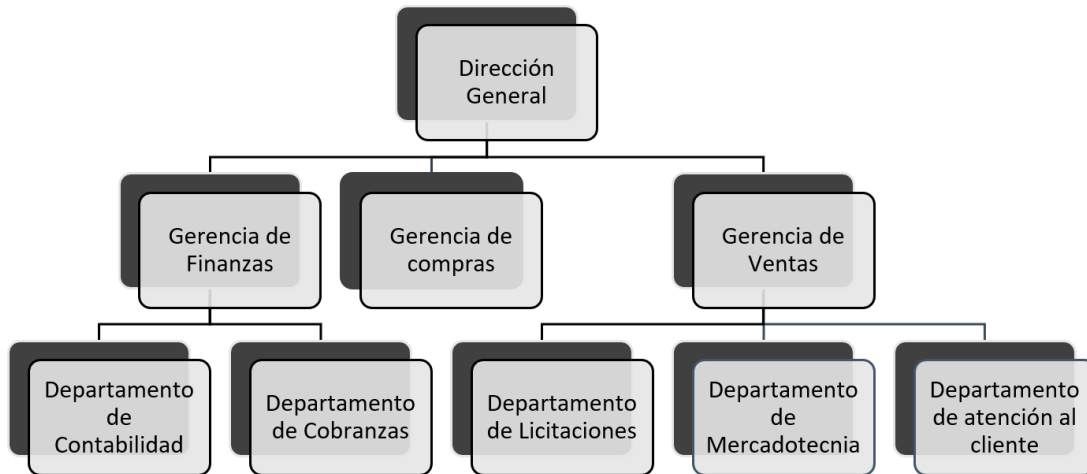


Figura 3.2. Estructura organizacional actual. Elaboración propia.

En la **Tabla 3.4** se plasmaron los niveles jerárquicos de la organización con sus respectivas funciones, así como sus responsabilidades y las áreas sobre las que tienen control directo.

Tabla 3.4. Niveles jerárquicos de Empresa A. Elaboración propia.

Nivel jerárquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
Primer Nivel Dirección general	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña las estrategias y planes. • Determina en qué licitaciones se participará. • Coordina y supervisa a los gerentes de área. • Se encarga de las ventas y asesorías técnicas. 	Supervisar el cumplimiento de las estrategias y planes.	Dos gerencias
Segundo Nivel Gerencias de área	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige y coordina el trabajo de sus departamentos. • Establece planes de trabajo con base en los lineamientos de la dirección general. • Retroalimenta a la dirección general. 	Cumplir con las directrices establecidas por la dirección general.	Departamentos de área
Tercer Nivel Departamento de área	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta los planes establecidos por los niveles superiores • Reporta sus resultados a su gerencia. 	Cumplir con los objetivos establecidos por los niveles superiores.	

Una vez determinada la estructura organizacional, se tiene que evaluar el grado en que esta contribuye al cumplimiento de la misión organizacional establecida previamente. Para este paso, se realizó un breve glosario de los términos pertinentes a elementos o relaciones estructurales de la organización. La finalidad es homogenizar los conceptos para poder realizar un estudio más objetivo.

- **Almacén:** Es el lugar físico donde se guardan los bienes mientras se mantengan dentro del inventario. En el almacén se reciben, se identifica, se clasifican, se conservan y se seleccionan o escogen las mercancías para ordenar el embarque y por último despacharlo.
- **Apoyo:** Significa proporcionar soporte especializado para coadyuvar a la realización de funciones asignadas a las unidades o áreas de trabajo.
- **Autoridad:** Es el poder institucionalizado, se basa en fundamentos legales que definen la misión de una organización y dan poder a sus miembros para realizar sus actividades.
- **Capacitación:** Consiste en proporcionar a los empleados actuales conocimientos o habilidades en función de objetivos definidos por la organización, es de corte cognitivo.
- **Comercialización:** Poner a la venta los productos que integran el catálogo de la empresa y los elementos que conllevan su venta: cuándo (momento), dónde (estrategias geográficas), a quién (mercado meta, prospectos), cómo (estrategias de mercadotecnia de introducción).
- **Comunicación de tareas:** Es la acción por medio de la cual los miembros de la organización transmiten opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones u órdenes. Puede ser de manera oral o escrita.
- **Control interno:** Es el proceso mediante el cual los miembros de la organización interiorizan un conjunto de normas de desempeño que guían su conocimiento de manera que los superiores solo necesitan ejercer un mínimo de influencia externa en su comportamiento.

- **Coordinación entre áreas:** Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales.
- **Delegación:** Es la asignación de trabajo adecuado al nivel de responsabilidad. Permite a los jefes distribuir adecuadamente el trabajo y las responsabilidades dentro de un equipo, con el fin de que todos los integrantes cooperen en la realización de tareas y tengan tiempo para mejorar sus capacidades.
- **Estructura:** Forma en que están ordenadas las unidades administrativas de una organización y la relación que guardan entre sí de acuerdo a sus funciones.
- **Funciones:** Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización y de cuyo ejercicio, generalmente, es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídico administrativas
- **Liderazgo:** Permite guiar al personal de manera que infunde respeto, confianza y cooperación abierta y sincera.
- **Logística:** Es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo de los bienes desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes.
- **Manuales:** Son aquellos que comprenden en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos, o una serie de pasos en una unidad administrativa. Se integra por procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia.
- **Normatividad:** Es el conjunto de reglas que deben seguirse, como conductas, tareas y actividades que se impongan a determinada área. Son superiores jerárquicamente a los reglamentos.
- **Precio de venta:** Precio al cual se ofertan los productos para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio es correcto, si la rechazan, debe cambiarse el precio.
- **Promoción:** Difusión de los productos con los clientes y prospectos mediante la entrega de catálogos y mediante redes sociales.

- **Reconocimiento:** Es la determinación en un sentido positivo de las acciones pasadas de una persona o grupo de personas que hayan beneficiado a la organización.
- **Reglamentos:** Establecen si una acción específica debe o no ser llevada a cabo en una situación determinada.
- **Responsabilidad:** Es la obligación de ejecutar una actividad asignada. Es el compromiso autoasumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad. La fuente de esta responsabilidad se encuentra dentro del individuo.
- **Selección del personal:** Conjunto de técnicas subsecuentes al reclutamiento, se encarga de elegir entre los candidatos reclutados para un puesto de trabajo.
- **Sentimiento de identidad:** Es aquel sentimiento producido por el reconocimiento de características propias de la persona con los que la rodean.
- **Solución de conflictos:** Es la mediación de los derechos entre dos o más partes inconformes.
- **Tramo de control:** Se refiere al número de órganos y puestos directamente subordinados a un funcionario o jefe y que deben ser orientados y supervisados por este efectivamente.
- **Valores compartidos:** Son el marco moral de referencia en el actuar y convivir de los miembros de la organización.
- **Ventas:** Es ofrecer y traspasar la propiedad de un bien a cambio de un precio establecido.

Una vez establecidos los conceptos, el siguiente paso fue determinar el grado en el que cada elemento actual de la estructura organizacional contribuye a la misión, determinada previamente. La evaluación se realizó mediante la escala de Likert. La objetividad de esta prueba depende del grado de conocimiento de la organización, por lo que se realizó en conjunto con el director general de la empresa. La información obtenida se muestra en la **Tabla 3.5**.

Tabla 3.5. Contribución de cada elemento a la misión organizacional. Elaboración propia con datos de Empresa A.

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			
Comercialización:						X
Promoción:					X	
Ventas:				X		
Logística:						X
Almacén:		X				
Precio de venta:					X	

Los elementos de la tabla que contribuyen al cumplimiento de la misión organizacional se consideran una fortaleza y los que no ayudan se consideran como una debilidad. Estas fortalezas y debilidades servirán más adelante para la elaboración de la matriz FODA.

3.2.3 Tercer vector, diseño de transformación

Como se vio en el marco teórico, el tercer vector está conformado por 4 elementos: el proceso o conocimientos teóricos en la organización, la operación o conocimientos prácticos dentro de la organización, el equipo o activos existentes, y como resultado de estos, el producto. Se recabó información sobre el diseño de transformación de Empresa respondiendo las siguientes preguntas:

Proceso

1. ¿Cuántos años de estudio teórico posee la gente en el área específica del proceso de transformación? 29 años.
2. ¿Existen manuales del proceso de transformación donde se indiquen las teorías básicas del mismo? No.
3. El desarrollo teórico de su proceso de organización
 - a. ¿lo desarrollaron en la organización? Si.
 - b. ¿lo copiaron de alguna otra organización? No.
 - c. ¿lo compraron en alguna organización? No.
4. ¿Considera que el conocimiento teórico es suficiente para el desarrollo del proceso? Si.

Operación

5. ¿Cuántos años de experiencia práctica, en el área específica de la organización, tiene la gente? 29 años.
6. ¿La experiencia práctica se concentra en algún área específica? Si.
7. En caso de ser afirmativa la respuesta, diga en qué áreas se tiene mayor y menor experiencia práctica
 - a. Mayor experiencia: Asesoría técnica y ventas.
 - b. Menor experiencia: Área administrativa.

Equipo o activos

8. El equipo con que cuenta la organización:
 - a. ¿es adecuado? Si.

- b. ¿es suficiente? Si.
- c. ¿está bien distribuido? Si.

Para el cuarto elemento, se elaboró una tabla con los principales productos que ofrece Empresa A, especificando las características y estableciendo con qué indicadores las controlan (**Tabla 3.6**).

Tabla 3.6. Productos de Empresa A. Elaboración propia con información de Empresa A.

Producto	Características	Indicador
Anticuerpos	Se cuenta con concentrados de alto rendimiento.	Número de pruebas que rinde esa presentación.
	Prediluidos o listos para usarse.	Rinde el número de pruebas indicado.
	Requieren refrigeración.	Vida media.
	Certificados por ISO y CE.	Número de verdaderos positivos.
Reactivos	Disponibles en múltiples grados de pureza.	Grados de pureza.
	De fácil manejo.	Cantidad de accidentes relacionados a reactivos.
	Almacenamiento a temperatura ambiente.	Vida media.
Equipos	De fácil uso.	Tiempo requerido para operar los equipos.
	Resultados confiables.	Número de verdaderos positivos.
Consumibles	Uso inmediato.	Tiempo requerido para comenzar a usarlos.
	Fácil almacenamiento.	Número de laboratorios que modificaron sus instalaciones.
	Precios bajos.	Precios promedio.
Asesoría técnica	Gratuita.	Inversión requerida para solicitar una asesoría.
	Personalizada.	Grado de satisfacción del cliente.
	A domicilio.	Grado de satisfacción del cliente.

La determinación del cumplimiento del tercer vector se realiza mediante la evaluación por parte de los clientes sobre los productos que compran. Para esta evaluación, Empresa A recabó información entre sus clientes, preguntando acerca del grado de satisfacción que tenían por los productos vendidos. Se utilizó la escala de Likert. La información se recopiló en la **Tabla 3.7**.

Tabla 3.7. Satisfacción de los clientes de Empresa A. Elaboración propia con datos de Empresa A.

Producto	Necesidad que satisface	No aplica	Baja	Media baja	Media	Media alta	Alta
Anticuerpos	Diagnósticos y precios confiables						X
Reactivos	Proceso preanalítico confiable						X
Equipos	Realización de la técnica para el diagnóstico						X
Consumibles	Realización de la técnica para el diagnóstico						X
Asesoría técnica	De capacitación						X

La empresa se mantiene en constante comunicación con los usuarios finales de sus productos. Los datos de la tabla son reforzados por el hecho de que la empresa muy pocas veces ha recibido quejas o inconformidades de sus productos. Y en todos esos casos se les ha dado atención oportuna, dejando a los clientes satisfechos.

3.2.4 Análisis interno

Para este análisis, se tomaron las fortalezas y debilidades de Empresa A, encontradas a lo largo de la realización del modelo organizacional de los tres vectores. Se enlistan en la **Tabla 3.8**. En el caso de las fortalezas, se colocaron en orden de mayor a menor, en la medida en que contribuyen a la misión de la empresa. Las debilidades se presentan de acuerdo al grado en que impiden el logro de la misión, de mayor a menor.

Tabla 3.8. Fortalezas y debilidades de Empresa A. Elaboración propia.

Fortalezas	Debilidades
1. Autoridad.	1. Poco personal.
2. Apoyo.	2. La experiencia técnica se concentra en una sola persona, en un área.
3. Comercialización.	3. Capacitación.
4. Logística.	4. Ventas.
5. Coordinación entre áreas.	5. Normatividad.
6. Funciones.	6. Reglamentos.
7. Valores compartidos.	7. Manuales.
8. Delegación.	8. Responsabilidad.
9. Solución de conflictos.	9. Reconocimiento.
10. Sentimiento de identidad.	10. Almacén.
11. Estructura.	
12. Liderazgo.	
13. Precio de venta.	
14. Promoción.	
15. Control interno.	
16. Comunicación de tareas.	
17. Tramo de control.	
18. Selección del personal.	

3.2.5 Análisis externo

Para este análisis se tomaron rubros que la empresa no puede controlar, pero que afectan en diferentes grados a la organización. En primera instancia, para hacer más homogéneo el análisis, se definieron los aspectos a evaluar en la **Tabla 3.9**.

Tabla 3.9. Definición de los aspectos externos a Empresa A. Elaboración propia.

Aspectos	Definición
Económicos	Políticas micro y macroeconómicas, así como elementos indirectos que influyen la economía de México o del mundo.
Políticos	Políticas y normativas emitidas por el gobierno de México.
Sociales	Sucesos públicos de interés para la población.
Culturales	Elementos incluidos en las tradiciones y costumbres de los mexicanos.
Tecnológicos	Desarrollo de técnicas y equipos, así como mejoras en procesos.
Científicos	Avances médicos y químicos en el área de inmunohistoquímica o sustitutos.
Laborales	Son aquellas relaciones de trabajo entre el patrón y el trabajador.
De mercado	Elementos pertinentes a la oferta y la demanda en la industria.
Internacionales	Eventos que influyen las importaciones y exportaciones de bienes para laboratorio, y a sus países de origen.

En segundo lugar, se llevó a cabo una búsqueda de noticias relevantes para cada uno de los entornos definidos. La búsqueda se realizó en fuentes secundarias como son portales informativos, artículos periodísticos o con organizaciones científicas relativas al mercado meta. Los resultados se presentan en la **Tabla 3.10**.

Tabla 3.10. Elementos relevantes de los aspectos externos a Empresa A. Elaboración propia.

Aspectos	Elementos actuales y relevantes
Económicos	S&P ¹⁰ eleva pronóstico de crecimiento de economía de México a 5.8% para 2021. ¹¹
Políticos	Los gobiernos estatales y el federal controlan directamente las licitaciones de instituciones públicas.
Sociales	Se reporta aumento de la inseguridad. Continúa el repunte de casos de infección por coronavirus en todo el mundo, así como la aparición de nuevas variantes del virus.
Culturales	Los días feriados por acuerdos internos en hospitales públicos interfieren con la operatividad cotidiana.
Tecnológicos	El proveedor BioSB está desarrollando un nuevo equipo automatizado de menores dimensiones a los del mercado actual.
Científicos	La empresa Biocare anuncia el lanzamiento de siete nuevos marcadores de anticuerpos para diagnósticos clínicos y aplicaciones de investigación. ¹²
Laborales	Se propone la creación del Registro Nacional de Empresas de Subcontratación. El congreso de la Ciudad de México presentó una iniciativa para agregar el estrés laboral a la lista de enfermedades del trabajo, que está en la Ley Federal del Trabajo. ¹³
De mercado	La demanda actual va encaminada hacia medicamentos e insumos relacionados con el diagnóstico y control del SARS-CoV-2. Algunos proveedores compiten en las mismas licitaciones que Empresa A. Hay corrupción en algunos procesos de licitaciones públicas. Hay empresas que ofertan precios demasiado bajos. Muchas instituciones públicas prolongan los tiempos de pago de facturas.
Internacionales	El nuevo tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá ya entró en vigor. La relación entre el presidente de México, Andrés Manuel López Obrador y el presidente de Estados Unidos, Joe Biden continúa a la expectativa.

¹⁰ Agencia calificadora *Standard & Poor's*

¹¹ Forbes Staff. (2021, junio 24). S&P eleva pronóstico de crecimiento de economía de México a 5.8%. Retrieved julio 16, 2021, from Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/sp-eleva-pronostico-crecimiento-economia-de-mexico-a-5-8/>

¹² Cision PR Newswire. (2020, February 20). Biocare Medical Launches 7 Novel IVD Antibodies for Clinical Diagnostic and Cancer Research Applications with a Focus on Immuno-Oncology. Retrieved February 25, 2020, from <https://www.prnewswire.com/news-releases/biocare-medical-launches-7-novel-ivd-antibodies-for-clinical-diagnostic-and-cancer-research-applications-with-a-focus-on-immuno-oncology-301007913.html>

¹³ Guerrero, E. (2020, febrero 11). Estrés laboral podría incluirse en tabla de enfermedades del trabajo. Retrieved febrero 26, 2020, from El contribuyente: <https://www.elcontribuyente.mx/2020/02/estres-laboral-podria-incluirse-en-tabla-de-enfermedades-del-trabajo/>

Después de analizar la información recabada, se procedió a determinar los elementos externos más relevantes que afectan o benefician a la organización. Los elementos que la pueden afectar se consideran amenazas y los que pueden beneficiarla, oportunidades. En la **Tabla 3.11** se muestran de mayor a menor, las oportunidades y amenazas de Empresa A.

Tabla 3.11. Oportunidades y amenazas de Empresa A. Elaboración propia.

Oportunidades	Amenazas
1. El proveedor BioSB está desarrollando un nuevo equipo automatizado de menores dimensiones.	1. Muchas instituciones públicas exceden los tiempos de pago de facturas.
2. S&P eleva pronóstico de crecimiento de economía de México a 5.8% para 2021.	2. Corrupción en los procesos de licitaciones públicas.
3. El gobierno centraliza los procesos de las licitaciones de instituciones públicas.	3. Hay empresas que ofertan precios demasiado bajos.
4. La demanda actual va encaminada hacia medicamentos e insumos relacionados con el diagnóstico y control del SARS-CoV-2.	4. La demanda actual va encaminada hacia medicamentos e insumos relacionados con el diagnóstico y control del SARS-CoV-2.
	5. Algunos proveedores compiten en las mismas licitaciones que Empresa A.
	6. Se reporta aumento de la inseguridad.
	7. Continúa el repunte de casos de infección por coronavirus en todo el mundo, así como la aparición de nuevas variantes del virus.
	8. Biocare anuncia el lanzamiento de siete nuevos marcadores de anticuerpos para diagnósticos clínicos y aplicaciones de investigación.

3.2.6 Matriz de Impacto Cruzado

Para elaborar la matriz de impacto cruzado, se enlistaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de mayor a menor conforme apoyan o limitan la consecución de la meta de la empresa. Se agruparon en la **Tabla 3.12**.

Tabla 3.12. FODA de Empresa A. Elaboración propia.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autoridad. 2. Apoyo. 3. Comercialización. 4. Logística. 5. Coordinación entre áreas. 6. Funciones. 7. Valores compartidos. 8. Delegación. 9. Solución de conflictos. 10. Sentimiento de identidad. 11. Estructura. 12. Liderazgo. 13. Precio de venta. 14. Promoción. 15. Control interno. 16. Comunicación de tareas. 17. Tramo de control. 18. Selección del personal. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poco personal. 2. La experiencia técnica se concentra en una sola persona, en un área. 3. Capacitación. 4. Ventas. 5. Normatividad. 6. Reglamentos. 7. Manuales. 8. Responsabilidad. 9. Reconocimiento. 10. Almacén.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El proveedor BioSB está desarrollando un nuevo equipo automatizado de menores dimensiones. 2. S&P eleva pronóstico de crecimiento de economía de México a 5.8% para 2021. 3. El gobierno centraliza los procesos de las licitaciones de instituciones públicas. 4. La demanda actual va encaminada hacia medicamentos e insumos relacionados con el diagnóstico y control del SARS-CoV-2. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muchas instituciones públicas exceden los tiempos de pago de facturas. 2. Corrupción en los procesos de licitaciones públicas. 3. Hay empresas que ofertan precios demasiado bajos. 4. La demanda actual va encaminada hacia SARS-CoV-2. 5. Algunos proveedores compiten en las mismas licitaciones que Empresa A. 6. Se reporta aumento de la inseguridad. 7. Continúa el repunte de casos de infección por coronavirus en todo el mundo. 8. Biocare anuncia el lanzamiento de siete nuevos marcadores de anticuerpos.

Teniendo identificados los elementos de la matriz FODA, se desarrollaron estrategias ofensivas (FO) y defensivas (DA) como se muestra en la **Tabla 3.13**.

Tabla 3.13. Matriz de impacto cruzado. Elaboración propia.

<p style="text-align: center;">Elementos internos</p> <p style="text-align: center;">Elementos externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autoridad. 2. Apoyo. 3. Comercialización. 4. Logística. 5. Coordinación entre áreas. 6. Funciones. 7. Valores compartidos. 8. Delegación. 9. Solución de conflictos. 10. Sentimiento de identidad. 11. Estructura. 12. Liderazgo. 13. Precio de venta. 14. Promoción. 15. Control interno. 16. Comunicación de tareas. 17. Tramo de control. 18. Selección del personal. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poco personal. 2. La experiencia técnica se concentra en una sola persona, en un área. 3. Capacitación. 4. Ventas. 5. Normatividad. 6. Reglamentos. 7. Manuales. 8. Responsabilidad. 9. Reconocimiento. 10. Almacén.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El proveedor BioSB está desarrollando un nuevo equipo automatizado de menores dimensiones. 2. S&P eleva pronóstico de crecimiento de economía de México a 5.8% para 2021. 3. El gobierno centraliza los procesos de las licitaciones de instituciones públicas. 4. La demanda actual va encaminada hacia medicamentos e insumos relacionados con el diagnóstico y control del SARS-CoV-2. 	<p style="text-align: center;">Estrategias Ofensivas (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofertar equipos nuevos (F3, F4, F13, F14, O1, O2). 2. Comenzar a comercializar productos para SARS-CoV-2 (F3, F4, F14, O2, O3, O4). 	
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muchas instituciones públicas exceden los tiempos de pago de facturas. 2. Corrupción en los procesos de licitaciones públicas. 3. Hay empresas que ofertan precios demasiado bajos. 4. La demanda actual va encaminada hacia SARS-CoV-2. 5. Algunos proveedores compiten en las mismas licitaciones que Empresa A. 6. Se reporta aumento de la inseguridad. 7. Continúa el repunte de casos de infección por coronavirus en todo el mundo. 8. Biocare anuncia el lanzamiento de siete nuevos marcadores de anticuerpos. 		<p style="text-align: center;">Estrategias Defensivas (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar más personal en ventas para aumentar la cartera de clientes (D1, D2, D4, A1, A3, A5). 2. Capacitación técnica al personal existente y nuevo (D2, D3, D4, A5, A8). 3. Creación e implementación de normativas, manuales y reglamentos (D3, D5, D6, D7, D8, A2, A6, A7).

3.2.7 Estrategias asociadas a FODA

Partiendo de cada una de las estrategias desarrolladas en la matriz FODA, se estableció una finalidad, buscando tener claridad con lo que se busca alcanzar a partir de su implementación. Las estrategias FO y DA se muestran en las **Tablas 3.14** y **3.15** respectivamente.

Tabla 3.14. Estrategias FO. Elaboración propia.

Estrategia	Finalidad
E1: Ofertar equipos nuevos.	Ofertar a los clientes y prospectos, equipos automatizados que nadie más en la industria vende.
E2: Comenzar a comercializar productos para SARS-CoV-2.	Aumentar la presencia de la empresa en el mercado. Aprovechar la atención del mercado en productos para SARS-CoV-2.

Tabla 3.15. Estrategias DA. Elaboración propia.

Estrategia	Finalidad
E3: Contratar más personal en ventas para aumentar la cartera de clientes.	Aumentar la cartera de clientes para solventar algunas amenazas.
E4: Capacitación técnica al personal existente y nuevo.	Reducir la debilidad de la concentración de la formación técnica en una sola área y del poco personal. Poder brindar información más completa de los productos al promocionarlos.
E5: Creación e implementación de normativas, manuales y reglamentos.	Estandarizar procesos, y desarrollar un marco de acción dentro de la empresa.

Las estrategias propuestas se retomarán más adelante para la comparación entre las condiciones del presente, pasado y futuro.

3.3 Planeación por el análisis de las condiciones del pasado.

3.3.1 Parámetros de desempeño.

Para comenzar la evaluación de las condiciones del pasado de la empresa, partimos de parámetros de desempeño para tener medidas más objetivas. Los parámetros, así como sus valores se obtuvieron directamente de la empresa.

Tabla 3.16. Parámetros de desempeño de Empresa A. Elaborado con información de Empresa A.

Parámetro de desempeño	Indicador	Unidad de medida
Ventas.	Volumen de ventas totales de la empresa al final de cada año.	Ventas totales anuales en pesos.

Los datos históricos fueron recolectados y se presentan en la **Tabla 3.17**.

Tabla 3.17. Ventas anuales de Empresa A. Elaboración propia con datos de Empresa A.

Años (x)	Ventas totales anuales (y)
2009	327,284.55
2010	1,546,668.08
2011	580,938.32
2012	799,152.30
2013	1,123,183.51
2014	770,731.78
2015	2,348,718.76
2016	2,198,679.58
2017	2,818,384.07
2018	6,712,078.10
2019	4,016,930.64

Los datos recopilados de Empresa A fueron graficados y se presentan en la **Figura 3.3**.

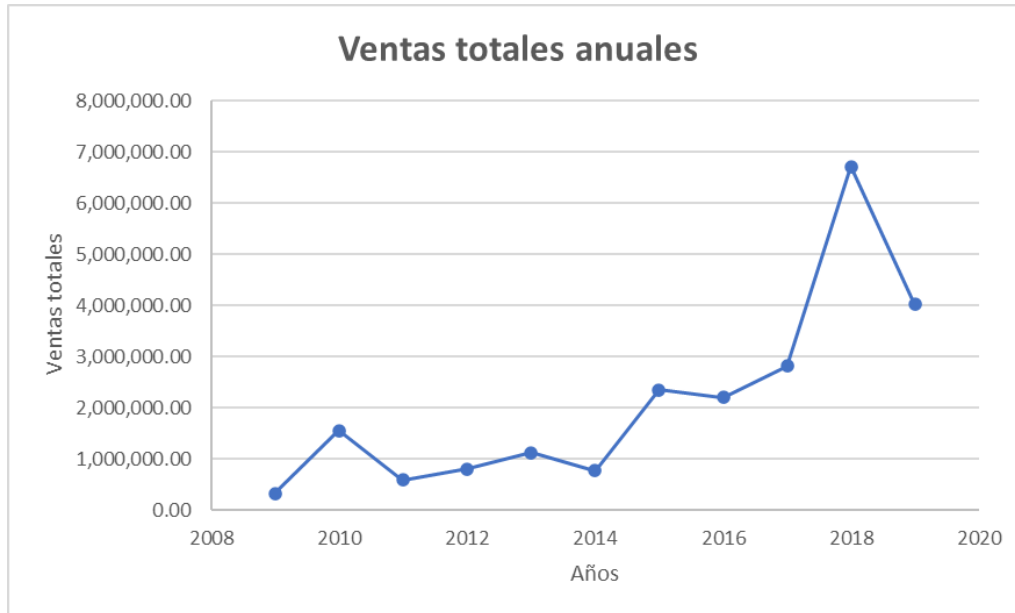


Figura 3.3. Ventas totales anuales de Empresa A del 2009 al 2019. Elaboración propia con datos de la empresa.

Para el consiguiente manejo de los datos, se sustituyeron los valores del eje x, es decir, los años, debido a que se pueden representar de dos formas, de 0 a 10 o de -5 a 5 (en este caso se toman en cuenta once años). Para este análisis se usó la escala de -5 a 5 para no manejar cifras tan grandes. La **Tabla 3.18** muestra la sustitución de los datos, seguida de la **Figura 3.4** donde se muestra la gráfica con la escala ajustada.

Tabla 3.18. Sustituciones para los valores de los años (eje x).

Años	Corresponde a los valores en (x)	Corresponde a los valores en (x)	Ventas totales anuales (y)
2009	0	-5	327,284.55
2010	1	-4	1,546,668.08
2011	2	-3	580,938.32
2012	3	-2	799,152.30
2013	4	-1	1,123,183.51
2014	5	0	770,731.78
2015	6	1	2,348,718.76
2016	7	2	2,198,679.58
2017	8	3	2,818,384.07
2018	9	4	6,712,078.10
2019	10	5	4,016,930.64

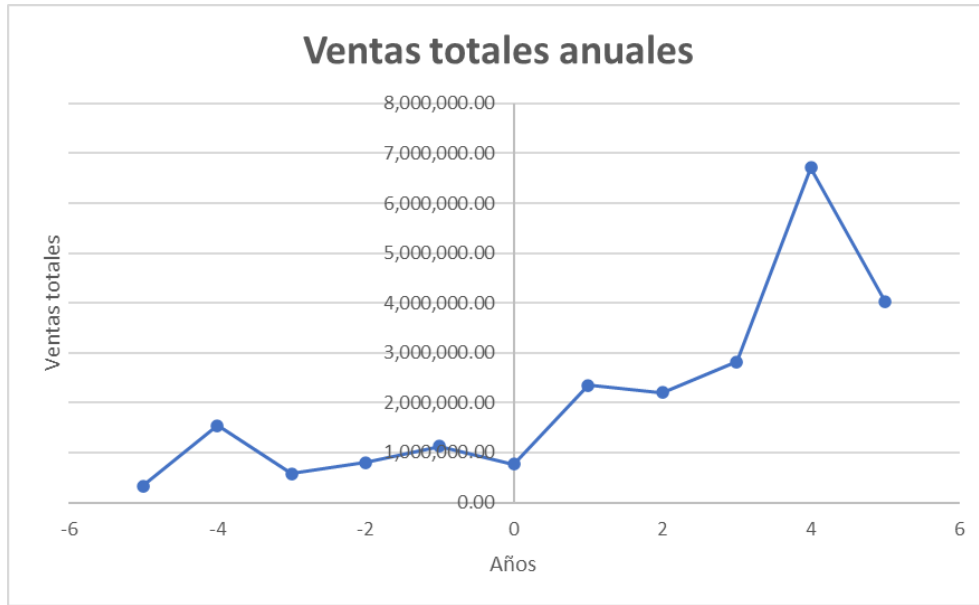


Figura 3.4 Ventas totales anuales de Empresa A con sustitución de valores en el eje x. Elaboración propia con datos de la empresa.

3.3.2 Determinación de la tendencia y el pronóstico

Para determinar la tendencia se usó la ecuación de regresión:

$$y_c = a + bx$$

Para encontrar la ecuación de la recta se siguió el método de mínimos cuadrados. Para este método se necesitan dos ecuaciones normales, que son:

Ecuación normal I: $na + b \sum x = \sum y$

Ecuación normal II: $a \sum x + b \sum x^2 = \sum(xy)$

“n” corresponde al número de años que tiene la empresa, contando el año de su creación. “a” y “b” son las variables a encontrar para resolver la ecuación de regresión. “x” son los años calendáricos que ha vivido la empresa y “y” son las ventas anuales totales.

Con los valores obtenidos anteriormente se realizó la **Tabla 3.19**.

Tabla 3.19. Variables necesarias para resolver la ecuación de la recta. Elaboración propia.

Años	x	Ventas totales y	xy	x²
2009	-5	327,284.55	-1636422.75	25
2010	-4	1,546,668.08	-6186672.32	16
2011	-3	580,938.32	-1742814.96	9
2012	-2	799,152.30	-1598304.6	4
2013	-1	1,123,183.51	-1123183.51	1
2014	0	770,731.78	0	0
2015	1	2,348,718.76	2348718.76	1
2016	2	2,198,679.58	4397359.16	4
2017	3	2,818,384.07	8455152.21	9
2018	4	6,712,078.10	26848312.4	16
2019	5	4,016,930.64	20084653.2	25
Total	0	23242749.69	49846797.59	110

Ecuación normal I:

$$na + b \sum x = \sum y$$

$$n = 11$$

$$\sum x = 0$$

$$\sum y = 23,242,749.69$$

$$11a + 0b = 23,242,749.69$$

$$11a = 23,242,749.69$$

$$a = \frac{23,242,749.69}{11}$$

$$a = 2,112,977.2445$$

Ecuación normal II:

$$a \sum x + b \sum x^2 = \sum(xy)$$

$$\sum x = 0$$

$$\sum x^2 = 110$$

$$\sum xy = 49,846,797.59$$

$$0a + 110b = 49,846,797.59$$

$$110b = 49,846,797.59$$

$$b = \frac{49,846,797.59}{110}$$

$$b = 453,152.7054$$

Con los valores de a y b obtenidos con las ecuaciones normales, se procedió a determinar la ecuación de la recta.

$$y_c = a + bx$$

$$a = 2,112,977.2445$$

$$b = 453,152.7054$$

$$y_c = 2,112,977.2445 + 453,152.7054x$$

Esta ecuación representa la tendencia de los datos de las ventas totales anuales de Empresa A desde su creación en 2009 hasta 2019. Una vez que se resolvió la ecuación, se procedió a calcular el valor esperado de las ventas totales anuales 5 años en el futuro, es decir, hasta el 2025 (**Tabla 3.20**).

Año 2025: $x = 11$

$$y_c = 2,112,977.2445 + 453,152.7054(11)$$

$$y_c = 2,112,977.2445 + 4,984,679.7594$$

$$y_c = 2,112,977.2445 + 4,984,679.7594$$

$$y_c = 7,097,657.0039$$

≈ \$7,097,657.00 de ventas anuales totales en el año 2025

Tabla 3.20. Pronóstico de ventas totales anuales hasta el año 2025. Elaboración propia.

Años	x	Valores de y	xy	x ²	y _c
2009	-5	327,284.55	-1636422.75	25	-152786.2825
2010	-4	1,546,668.08	-6186672.32	16	300366.4229
2011	-3	580,938.32	-1742814.96	9	753519.1283
2012	-2	799,152.30	-1598304.6	4	1206671.8337
2013	-1	1,123,183.51	-1123183.51	1	1659824.5391
2014	0	770,731.78	0	0	2112977.2445
2015	1	2,348,718.76	2348718.76	1	2566129.9499
2016	2	2,198,679.58	4397359.16	4	3019282.6553
2017	3	2,818,384.07	8455152.21	9	3472435.3607
2018	4	6,712,078.10	26848312.4	16	3925588.0661
2019	5	4,016,930.64	20084653.2	25	4378740.7715
2020	6				4831893.4769
2021	7				5285046.1823
2022	8				5738198.8877
2023	9				6191351.5931
2024	10				6644504.2985
2025	11				7097657.0039

Al graficar los valores encontrados se observa una tendencia y se identifican los valores del pronóstico asociado en la **Figura 3.5**.

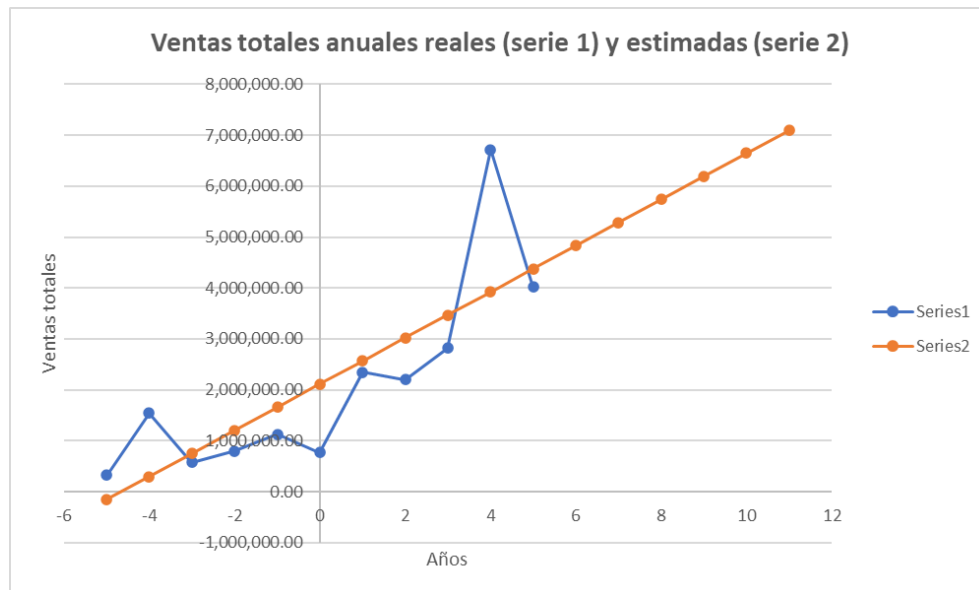


Figura 3.5. Ventas totales anuales reales y estimadas. Elaboración propia con datos de Empresa A.

El resultado del pronóstico es que, desde un punto de vista histórico, Empresa A al final del año 2025, tendrá ventas totales anuales de **\$7,097,657.00**.

3.3.3 Implicaciones del pronóstico

El futuro proyectado es que Empresa A tendrá ventas totales anuales de \$7,097,657.00 en el año 2025. Representan un crecimiento del 77% respecto a las ventas totales del último año (2019).

Las implicaciones del futuro proyectado, es decir, las condiciones que se tendrán que dar para cumplir ese pronóstico son:

1. Mayor personal del área de ventas.
2. Aumentar las ventas totales.
3. Personal más capacitado.
4. Mayor promoción de los productos.

Más adelante en el análisis, el pronóstico identificado se manejará como Futuro no deseado.

3.3.4 Estrategias asociadas al pronóstico

De acuerdo a las implicaciones del futuro proyectado, se determinaron por asociación las estrategias o líneas genéricas de acción de la **Tabla 3.21**.

Tabla 3.21. Estrategias asociadas al futuro proyectado. Elaboración propia.

Implicaciones del futuro proyectado	Estrategia asociada
Mayor personal del área de ventas.	Comenzar a realizar contrataciones.
Aumentar las ventas totales.	Participar en más licitaciones públicas, mejorar la promoción de los productos.
Personal más capacitado.	Capacitación continua a vendedores y asesores técnicos.
Mayor promoción de los productos.	Invertir en herramientas digitales de promoción. Visitar más prospectos.

Posteriormente a cada estrategia se les determinó una finalidad en la **Tabla 3.22**.

Tabla 3.22. Finalidad de las estrategias asociadas al futuro proyectado. Elaboración propia.

Estrategia asociada	Finalidad
Comenzar a realizar contrataciones.	Tener más vendedores en campo visitando clientes.
Participar en más licitaciones públicas, mejorar la promoción de los productos.	Incrementar las ganancias de la empresa.
Capacitación continua a vendedores y asesores técnicos.	Que los vendedores sean más eficaces. Que los asesores técnicos informen mejor a los clientes.
Invertir en herramientas digitales de promoción. Visitar más prospectos.	Aumentar la difusión de los productos y adquirir nuevos clientes.

3.4 Planeación por el análisis de las condiciones del futuro

3.4.1 Prospectiva

Análisis del entorno social

Para este análisis se consideraron cuáles podrían ser las condiciones del entorno de la empresa en México en el año 2025, en ámbitos como seguridad, economía, demografía, entre otros. Se enlistan a continuación:

- Mayor brecha entre ricos y pobres.
- Crecimiento económico estable.
- Mayor población de más de 65 años de edad.
- Niveles de criminalidad similares.
- Menor tasa de desempleo.
- Aumento del uso de combustibles fósiles.
- Mayor competencia en el mercado laboral.
- Mayor uso de IHQ en los laboratorios.
- El mercado meta tiene más competidores nuevos.

Futuros alternos

Con base en las estimaciones sobre las condiciones sociales del país 5 años en el futuro, se proponen futuros posibles en los que se podría encontrar la empresa en ese año.

1. Empresa con fuerza de ventas consolidadas entre 6 y 7 vendedores, para lidiar con la mayor competencia del mercado. Mayor diversificación de líneas de productos. Ventas brutas alrededor de 25 millones de pesos anuales.
2. Fuerza de ventas entre 4 y 5 vendedores. Ventas brutas de mínimo 18 millones de pesos anuales.
3. Fuerza de ventas entre 2 y 3 vendedores. Poca diversificación de las líneas de productos. Ventas brutas de mínimo 12 millones de pesos anuales.
4. La empresa abre una sucursal en Guadalajara para atender la zona centro y norte del país y una sucursal en Puebla para la zona sur-sureste.
5. Se han contratado representantes de ventas que radiquen en las ciudades más importantes de la república para atender su estado. No se ha recurrido a abrir sucursales.

Futuros posibles y probables

Se realizó una evaluación subjetiva de la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los futuros posibles. Se calificó del 0 al 1, mientras más cerca al 1, se considera que tiene una mayor probabilidad de ocurrir (**Tabla 3.23**).

Tabla 3.23. Futuros posibles de Empresa A. Elaboración propia.

Futuros posibles	Probabilidad de 0 a 1
1. Fuerza de ventas consolidadas entre 6 y 7 vendedores. Mayor diversificación de líneas de productos. Ventas brutas anuales de más de 25 millones de pesos.	0.80
2. Fuerza de ventas entre 4 y 5 vendedores. Ventas brutas anuales de más de 18 millones de pesos anuales.	0.90
3. Fuerza de ventas entre 2 y 3 vendedores. Poca diversificación de las líneas de productos. Ventas brutas anuales de más de 12 millones de pesos anuales.	1
4. La empresa abre una sucursal en Guadalajara para atender la zona centro y norte del país y una sucursal en Puebla para la zona sur-sureste.	0.65
5. Se contratan representantes de ventas que radiquen en las ciudades más importantes de la república.	0.90

Futuros posibles, probables y la competitividad

Posteriormente se realizó una segunda estimación sobre la competitividad que tendría la empresa en cada futuro posible (**Tabla 3.24**). Se consideró el impacto en la permanencia y el crecimiento de la organización. Los valores asignados van del 0 al 10, mientras más cerca se sitúen del 10, significa que la competitividad de la empresa sería mayor.

Tabla 3.24. Futuros posibles y competitividad de Empresa A. Elaboración propia

Futuros posibles	Probabilidad de 0 a 1	Competitividad de 0 a 10
1. Fuerza de ventas entre 6 y 7 vendedores. Mayor diversificación de líneas de productos. Ventas brutas anuales de más de 25 millones de pesos.	0.80	9.0
2. Fuerza de ventas entre 4 y 5 vendedores. Ventas brutas anuales de más de 18 millones de pesos anuales.	0.9	7.0
3. Fuerza de ventas entre 2 y 3 vendedores. Poca diversificación de las líneas de productos. Ventas brutas anuales de más de 12 millones de pesos anuales.	1	5.0
4. La empresa abre una sucursal en Guadalajara para atender la zona centro y norte del país y una sucursal en Puebla para la zona sur-sureste.	0.65	7.5
5. Se contratan representantes de ventas que radiquen en las ciudades más importantes de la república.	0.90	8.0

Situación futura deseada (SFD)

El siguiente paso fue realizar la ponderación de los Futuros posibles mediante el producto de la Probabilidad de ocurrencia de cada futuro con los valores correspondientes de Competitividad (**Tabla 3.25**).

Tabla 3.25. Futuros posibles y competitividad ponderados de Empresa A. Elaboración propia

Futuros posibles	Probabilidad de 0 a 1	Competitividad de 0 a 10	Valor ponderado
1. Fuerza de ventas entre 6 y 7 vendedores. Mayor diversificación de líneas de productos. Ventas brutas anuales de más de 25 millones de pesos.	0.80	10.0	8.0
2. Fuerza de ventas entre 4 y 5 vendedores. Ventas brutas anuales de más de 18 millones de pesos anuales.	0.9	8.0	7.2
3. Fuerza de ventas entre 2 y 3 vendedores. Poca diversificación de las líneas de productos. Ventas brutas anuales de más de 12 millones de pesos anuales.	1.0	6.0	6.0
4. La empresa abre una sucursal en Guadalajara para atender la zona centro y norte del país y una sucursal en Puebla para la zona sur-sureste.	0.65	8.0	5.2
5. Se contratan representantes de ventas que radiquen en las ciudades más importantes de la república.	0.80	9.0	7.2

Los Futuros posibles que obtuvieron un mayor valor ponderado implican que tienen la mejor sinergia entre la probabilidad de que ocurran y la competitividad que generarán a la organización.

Establecimiento de la visión

Con base en los Futuros posibles mejor ponderados, se propuso la visión de la empresa para el año 2025.

“Nos vemos como una empresa en crecimiento con una importante fuerza de ventas, distribuida en las principales ciudades del país, con varias líneas de productos para ofertar y logrando ventas totales de más de 25 millones de pesos anuales.”

Identificación de la brecha

La brecha se entiende como la diferencia existente entre dos posibles futuros. Dichos futuros son el Futuro deseado (la Visión) y el Futuro No deseado (pronóstico con base en las condiciones del pasado). Para identificar la brecha se extraen las principales implicaciones de ambos futuros posibles, y se sintetizan las principales diferencias. En otras palabras, se abstraen las acciones principales que harán que la empresa llegue al punto que desea y se comparan con las acciones que actualmente hace la empresa.

Situación futura deseada:

Aquí se incluye la visión que se estableció anteriormente, “Nos vemos como una empresa en crecimiento con una importante fuerza de ventas, distribuida en las principales ciudades del país, con varias líneas de productos para ofertar y logrando ventas totales de más de 25 millones de pesos anuales.” Esta visión implica:

1. Conseguir una fuerza de ventas consolidada.
2. Contratar vendedores que radiquen en otras ciudades y capacitarlos.
3. Conseguir más líneas de productos.
4. Tener mayor presencia en el mercado.

Situación futura No deseada:

Empresa A tendrá ventas totales anuales de \$7,097,657.00 para el 2025. Representando un crecimiento del 77% respecto a las ventas totales del 2019. Este futuro posible implica:

1. Discreto aumento de las ventas totales.
2. Mayor participación en licitaciones públicas.
3. Aumentar la promoción de los productos.

Brecha existente

En la actualidad se busca únicamente aumentar las ventas participando en licitaciones públicas, con pocas líneas de productos, sin vendedores ni mayor personal de ventas, es decir, se busca crecimiento.

Por lo anterior la diferencia identificada se plantea en términos de *crecimiento vs desarrollo*.

3.4.2 Estrategias asociadas a la prospectiva

Se plantearon estrategias para disminuir la brecha entre la Situación futura deseada y el Futuro No deseado en la **Tabla 3.26**.

Tabla 3.26. Estrategias asociadas a la prospectiva. Elaboración propia.

Estrategias	Finalidad
1. Aumentar la plantilla de personal local.	Contar con mayor cantidad de vendedores para la Ciudad de México y área metropolitana.
2. Contratar vendedores en las principales ciudades del país.	Facilitar el contacto con los laboratorios del interior del país.
3. Capacitar al personal de ventas.	Preparar a los vendedores y/o asesores tanto en el área de ventas como de las líneas de productos.
4. Enfocarse más en ventas directas.	Expandirse en el mercado y darse a conocer por potenciales clientes. No tener ingresos únicamente de las licitaciones públicas.
5. Buscar otras líneas de productos nacionales e internacionales	Diversificar la oferta de productos. Disminuir el riesgo de manejar pocas líneas.

Establecimiento de los valores organizacionales

Los valores son un importante marco de referencia para todas las decisiones y las políticas que implemente una organización. Los valores considerados por Empresa A son los siguientes:

- **Ética:** Las acciones de todos los miembros de la empresa son de acuerdo a la moralidad y los valores establecidos aquí.
- **Honestidad:** Todo el personal de Empresa A actuará en todo momento anteponiendo la verdad.

- **Desarrollo humano:** Se busca el crecimiento personal de todos los involucrados con la empresa.
- **Responsabilidad:** Empresa A, así como todos sus miembros se hacen cargo de todo lo que dicen y hacen.
- **Disciplina:** Se cumple con estricto apego las normas establecidas.
- **Lealtad:** Se trabajará para seguir mejorando constantemente a Empresa A. Los miembros de la empresa son fieles a sus principios y creencias, así como a la empresa.

3.5 Líneas genéricas de acción, estructuración y evaluación

3.5.1 Estrategias propuestas

Durante todo el análisis se han redactado estrategias dependiendo el contexto temporal en el que se trabajaba. Llegado este punto, se condensan todas las estrategias en una sola tabla (**Tabla 3.27**).

Tabla 3.27. Estrategias propuestas. Elaboración propia.

Estrategias determinadas por el análisis de las condiciones del pasado	Finalidad
1. Comenzar a realizar contrataciones.	Tener más vendedores en campo visitando clientes.
2. Participar en más licitaciones públicas, mejorar la promoción de los productos.	Incrementar las ganancias de la empresa.
3. Capacitación continua a vendedores y asesores técnicos.	Que los vendedores sean más eficaces. Que los asesores técnicos informen mejor a los clientes.
4. Invertir en herramientas digitales de promoción. Visitar más prospectos.	Aumentar la difusión de los productos y adquirir nuevos clientes.

Tabla 3.27. Estrategias propuestas. Elaboración propia (continuación).

Estrategias determinadas por el análisis de las condiciones del presente	Finalidad
1. Ofertar equipos nuevos.	Ofertar a los clientes y prospectos, equipos automatizados que nadie más en la industria vende.
2. Comenzar a comercializar productos para SARS-CoV-2.	Aumentar la presencia de la empresa en el mercado. Aprovechar la atención del mercado en productos para SARS-CoV-2.
3. Contratar más personal en ventas para aumentar la cartera de clientes.	Aumentar la cartera de clientes para solventar algunas amenazas.
4. Capacitación técnica al personal existente y nuevo.	Reducir la debilidad de la concentración de la formación técnica en una sola área y del poco personal. Poder brindar información más completa de los productos al promocionarlos.
5. Creación e implementación de normativas, manuales y reglamentos.	Estandarizar procesos, y desarrollar un marco de acción dentro de la empresa.
Estrategias determinadas por el análisis de las condiciones del futuro	Finalidad
1. Aumentar la plantilla de personal local.	Contar con mayor cantidad de vendedores en la Ciudad de México y área metropolitana.
2. Contratar vendedores en las principales ciudades del país.	Facilitar el contacto con los laboratorios del interior del país.
3. Capacitar al personal de ventas.	Preparar a los vendedores y/o asesores tanto en el área de ventas como de las líneas de productos.
4. Enfocarse más en ventas directas.	Expandirse en el mercado y darse a conocer por potenciales clientes. No tener ingresos únicamente de las licitaciones públicas.
5. Buscar otras líneas de productos nacionales e internacionales	Diversificar la oferta de productos. Disminuir el riesgo de manejar pocas líneas.

3.5.2 Sistema estratégico integral

Una vez se han juntado todas las estrategias propuestas de las condiciones del pasado, presente y futuro, se sintetizan mediante la eliminación de las redundancias e integración de las estrategias afines. Se muestra en la **Tabla 3.28**.

Tabla 3.28. Sistema estratégico integral. Elaboración propia.

Sistema estratégico integral (estrategias)	Descripción
1. Contrataciones. (E1)	Contratar ejecutivos de ventas y/o asesores técnicos. Tener vendedores en campo visitando clientes. Aumentar la cartera de clientes para solventar algunas amenazas del entorno. Contar con mayor cantidad de vendedores en la Ciudad de México y área metropolitana en primera instancia, posteriormente del interior de la república. Facilitar el contacto con los laboratorios del interior del país. Se pretende reducir la debilidad del poco personal.
2. Promoción. (E2)	Mejorar la promoción de los productos. Invertir en herramientas digitales de promoción. Visitar más prospectos. Expandirse en el mercado y darse a conocer por potenciales clientes. Se busca diversificar las fuentes de ingresos y que no sean principalmente de las licitaciones públicas.
3. Capacitación. (E3)	Capacitación continua a vendedores y asesores técnicos. Preparar a los vendedores y/o asesores tanto en el área de ventas como de los productos para que los vendedores sean más eficaces y que los asesores técnicos den mejor atención a los clientes. Se pretende reducir la debilidad de la concentración de la formación técnica en una sola área.
4. Ofertar equipos nuevos. (E4)	Ofertar a los clientes y prospectos, equipos automatizados que nadie más en la industria vende.
5. Nuevas líneas de productos. (E5)	Buscar tener otras líneas de productos nacionales e internacionales. Diversificar la oferta de productos. Disminuir el riesgo de manejar pocas líneas y de competir con algunos proveedores.
6. Normativas, manuales y reglamentos. (E6)	Creación e implementación de normativas, manuales y reglamentos. Estandarizar procesos, y desarrollar un marco de acción dentro de la empresa.
7. Productos para SARS-CoV-2. (E7)	Comenzar a comercializar productos para SARS-CoV-2. Aumentar la presencia de la empresa en el mercado. Aprovechar la atención del mercado en productos para SARS-CoV-2.

3.5.3 Análisis estructural

El análisis estructural se realiza para determinar cuáles de las estrategias propuestas durante todo el trabajo serán las mejores para su aplicación en la empresa o, en otras palabras, para priorizar su implementación. Para realizar este análisis, se construye una

matriz (**Tabla 3.29**) donde se contrastan las estrategias propuestas entre sí. El llenado de la matriz se hace por columnas, donde el grado de afectación entre los elementos se establece con base a dos preguntas. La primera, ayuda a decidir si la estrategia representada por esa columna influencia a la estrategia correspondiente de ese renglón. La segunda, determina el nivel de influencia de esa relación, el cual puede ser; bajo, medio o alto, calificados en la tabla con 1, 5 y 9 respectivamente. Las estrategias no son influenciadas por sí mismas. Posteriormente, se realizan las sumatorias de cada fila y de cada columna.

Tabla 3.29. Análisis estructural. Elaboración propia.

Afectación ↓	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣR
E1	X	5	5	5	5	9	5	34
E2	9	X	9	5	5	9	5	42
E3	9	0	X	5	9	9	9	41
E4	9	9	5	X	1	5	0	29
E5	0	9	5	1	X	1	0	16
E6	0	0	0	0	0	X	0	0
E7	9	9	5	1	9	1	X	34
ΣC	36	32	29	17	29	34	19	

La sumatoria de cada columna representa el impacto que tiene dicha estrategia sobre todo el sistema. La sumatoria de cada fila representa el impacto que tiene el sistema sobre cada estrategia.

En el caso de las columnas, se puede decir que las estrategias **E4** y **E7** son las de menor relevancia si consideramos que son las estrategias que tienen el menor impacto sobre el sistema, a diferencia de las estrategias **E1**, **E2** y **E6**, cuyo impacto en la organización es el que presenta un valor comparativamente más elevado y por lo tanto se pueden considerar de mayor importancia.

Para los renglones, la estrategia **E5** y **E6** son la que se ven menos afectada por el sistema, mientras que las estrategias **E2** y **E3** son las que se verán más afectadas por el mismo sistema.

3.5.4 Sistema de coordenadas cartesianas

Una vez completada la matriz del análisis estructural, se toman los valores de las sumatorias en cada columna y se usan como coordenada x de dicha estrategia. Las sumatorias de las filas se toman como coordenadas y. Se recabaron en la **Tabla 3.30**.

Tabla 3.30. Estrategias y sus coordenadas. Elaboración propia.

Estrategia	Coordenadas (x,y)
Contrataciones. (E1)	(36,34)
Promoción. (E2)	(32,42)
Capacitación. (E3)	(29,41)
Ofertar equipos nuevos. (E4)	(17,29)
Nuevas líneas de productos. (E5)	(29,16)
Normativas, manuales y reglamentos. (E6)	(34,0)
Productos para SARS-CoV-2. (E7)	(19,34)

Con los valores de la tabla anterior podemos ubicar las estrategias en un plano cartesiano, mediante las intersecciones de sus coordenadas, quedando localizadas como se observa en la **Figura 3.6**.

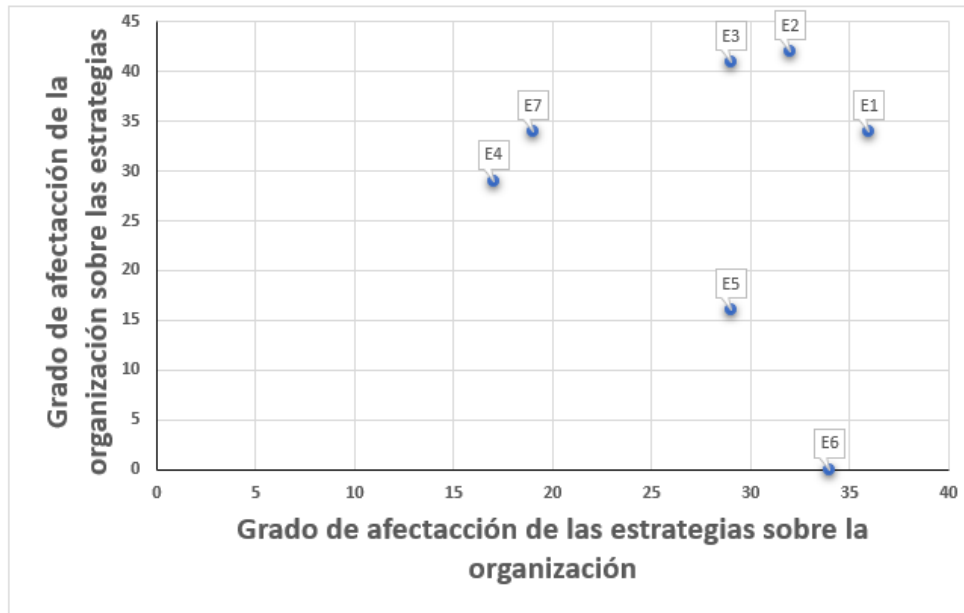


Figura 3.6. Gráfica de las estrategias propuestas según su grado de afectación. Elaboración propia.

3.5.5 Análisis de las interrelaciones

Una vez graficadas las estrategias, tenemos que saber que significa su posición dentro del plano cartesiano. Para esto usamos los cuadrantes de la zona de influencia. La zona de influencia queda delimitada por las relaciones entre las estrategias y la organización en estudio, la cual queda limitada por los valores mínimos y máximos de afectación en los ejes x e y (**Figura 3.7**).

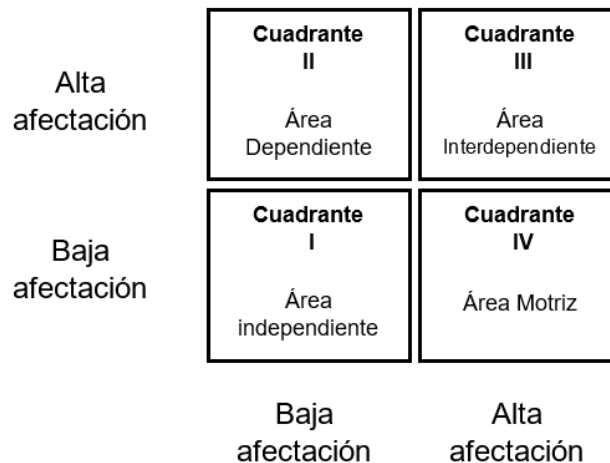


Figura 3.7 Relación entre los cuadrantes existentes en la zona de influencia encontrada. Tomado de Valdes, 2014.

El **cuadrante I** corresponde a las estrategias que reciben poca influencia de la organización, y de la misma forma, tienen una baja influencia sobre el sistema. Las estrategias de este cuadrante actúan autónomamente, es decir, no afectan ni son afectadas por el sistema. Este cuadrante se considera el de las estrategias independientes. Se preferirán estrategias con mayor influencia sobre la organización, ya que será más redituable su implementación.

El **cuadrante II** abarca a las estrategias que afectan poco al sistema pero que reciben gran influencia de la organización. Este tipo de estrategias no representan un gran cambio para el sistema, así que se preferirán estrategias con mayor influencia. El riesgo de este cuadrante es que, si bien no implementarán un gran cambio en la organización, si serán muy afectadas por cualquier perturbación del sistema. Estas estrategias son

dependientes del sistema. Estas estrategias se podrán ver resueltas por efecto de otras decisiones en la organización, por lo que no vale la pena invertir en ellas.

El **cuadrante III** engloba las estrategias que tendrán alto impacto en la organización, pero así mismo, serán altamente influenciadas por el sistema. Este cuadrante representa la interdependencia entre las estrategias y la organización. El riesgo de este cuadrante es que se puede producir una retroalimentación negativa entre estrategias y organización que lleve a ciclos viciosos que terminen por dañar a la organización. Las estrategias de este cuadrante que se implementen deberán ser monitoreadas rigurosamente.

El **cuadrante IV** corresponde a aquellas estrategias que tendrán una gran influencia en la organización, con una baja afectación por parte de ella. Estas estrategias son las más rentables, ya que, a diferencia del primer cuadrante, tendrán un fuerte efecto (relativo) en la organización y serán más indiferentes (que los cuadrantes II y III) a las posibles perturbaciones dentro del sistema. Las estrategias de este cuadrante son las que nos interesa implementar primero, son llamadas estrategias motrices.

En la **Figura 3.8** podemos ver los cuadrantes de la zona de influencia sobrepuestos en la gráfica de las estrategias propuestas.

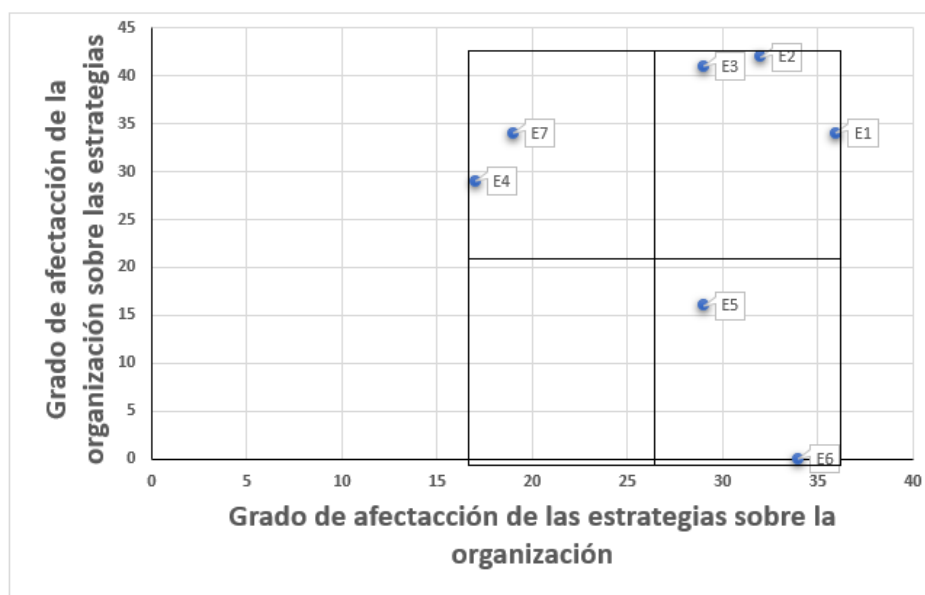


Figura 3.8. Gráfica de las estrategias propuestas en relación a su zona de influencia. Elaboración propia.

Al ver la **Figura 3.8** con los cuadrantes de la zona de influencia sobrepuestos, podemos darnos cuenta que las estrategias propuestas E5 y E6 son las que corresponden al cuadrante IV, es decir, son las que tendrán proporcionalmente un mayor impacto sobre la empresa y se verán menos afectadas por el sistema.

3.5.5 Estrategias motrices

Finalmente, determinadas las estrategias motrices, se presentan en la **Tabla 3.31**.

Tabla 3.31. Estrategias motrices. Elaboración propia.

Estrategias motrices	Descripción
Nuevas líneas de productos. (E5)	Buscar tener otras líneas de productos nacionales e internacionales. Diversificar la oferta de productos. Disminuir el riesgo de manejar pocas líneas y de competir con algunos proveedores.
Normativas, manuales y reglamentos. (E6)	Creación e implementación de normativas, manuales y reglamentos. Estandarizar procesos, y desarrollar un marco de acción dentro de la empresa.

3.6 El plan estratégico

Presentación de la organización

Empresa A es una empresa familiar que se constituyó como Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.) el 30 de enero del 2009 con un capital social de \$50,000.00 MXN entre 2 socios. Estableció su línea de negocios en la comercialización de anticuerpos, equipos de laboratorios, consumibles, materiales de laboratorio y reactivos químicos para los laboratorios de inmunohistoquímica de todo México. Adicionalmente ofrece a sus clientes y sin costo adicional, capacitación sobre el uso de equipos y demás bienes que les vende.

La empresa cuenta con un organigrama definido, con el director general a la cabeza, en el siguiente nivel los departamentos más importantes y posteriormente las áreas en las que se subdividen. A pesar del poco personal de la empresa, esta estructuración ha sido efectiva en el operar cotidiano.

Empresa A, a lo largo del tiempo ha mantenido buenas relaciones con sus clientes y proveedores, basándose en el respeto y honestidad.

A partir del 2015 con el aumento de la plantilla laboral, la empresa se ha enfocado en licitaciones públicas y a su vez aumentando sus ventas totales cada año. En el 2020 a raíz de la crisis de salud global, las ventas disminuyeron considerablemente.

Misión

“En EMPRESA A ofrecemos anticuerpos, reactivos, equipos y consumibles para los laboratorios de patología e investigación, que les permitirá realizar diagnósticos e investigaciones precisas, confiables y oportunas, a costos accesibles y con la capacitación necesaria.”

Visión

“Para el 2025 nos vemos como una empresa en crecimiento con una importante fuerza de ventas, distribuida en las principales ciudades del país, con varias líneas de productos para ofertar y logrando ventas totales de más de 25 millones de pesos anuales.”

Valores

Ética

Honestidad

Desarrollo humano

Responsabilidad

Disciplina

Lealtad

Estrategias Motrices

Nuevas líneas de productos.

Normativas, manuales y reglamentos.

Observaciones generales

El presente trabajo aporta una perspectiva aplicada de la planeación estratégica con un enfoque de planeación interactivista. Servirá de referencia para las empresas comercializadoras de productos de laboratorio para hacer consciencia de la importancia de la planeación estratégica y decidirse a su planteamiento y aplicación.

Ahora y en los años venideros la prospectiva se puede ver rebasada por la volatilidad que presentan el entorno actual de los mercados y de los elementos externos a las empresas. La planeación estratégica deberá ser caracterizada por su dinamismo y adaptabilidad.

La planeación estratégica es el reconocimiento del futuro que se desea para una organización, el conocimiento de sí misma y el diseño del camino para alcanzarlo. La planeación estratégica es intrínsecamente práctica, es decir, se requiere de su aplicación para su comprensión y estudio. Es esta cualidad práctica lo que introduce a la planeación estratégica dentro del enfoque neoclásico. Por esta misma razón es que se realizó un caso práctico. La planeación estratégica al pertenecer a una teoría como la neoclásica cuenta con cierta rigidez que se compensa al mezclarse con una teoría como la General de Sistemas presente en el modelo de Planeación estratégica integral del Dr. Valdés (2014).

La planeación estratégica parte de la dirección general, consejo de administración, alta dirección, el dueño o el equivalente en la organización que le encabece jerárquicamente. El estratega la desarrolla con amplio conocimiento del área en que se desenvuelve la organización. La planeación estratégica también requiere profundo conocimiento de uno mismo, ya que, desde cierto punto de vista, la empresa actúa como un fractal. En otras palabras, la organización será proporcional a lo que es la persona, compartirá sus valores y aspiraciones.

Algo indispensable de los estrategias y de sus planes es la flexibilidad. Un plan difícilmente saldrá exactamente como se gestó, ocurren eventualidades e imprevistos. Si la trayectoria no se ajusta sobre la marcha, no se llegará al destino. Sin embargo, como dijo el expresidente de EE.UU., Dwight Eisenhower: “Los planes son inútiles, pero la planificación lo es todo.”

Como se vio en el marco teórico, la planeación estratégica integral de este trabajo es interactivista, en lugar de ser reactivista, inactivista o preactivista. Es decir, toma un horizonte temporal de pasado, presente y futuro para su construcción.

Se describió a Empresa A partiendo del presente y mediante el modelo de los tres vectores se respondieron las preguntas ¿qué vende?, ¿a quiénes les vende? y ¿para qué les vende? con el fin de establecer la misión organizacional. La misión fue el punto de partida para analizar toda la estrategia de la compañía, ya que con cada reactivo analizado se fue realizando la pregunta de si dicho elemento ayuda al cumplimiento de la misión. En caso positivo se mantiene, en caso contrario, se elimina. Se diseñó la estructura organizacional de la empresa tomando las relaciones sociales de sus integrantes. Se analizaron los conocimientos básicos, la experiencia, el equipo y finalmente los productos de la empresa. Gracias al Modelo de los tres vectores, se obtienen los elementos internos del FODA. Con la información obtenida, se desarrollaron estrategias para solventar las condiciones presentes de la empresa.

Los factores externos a la organización tienen una relevancia relativa en este tipo de análisis. Se pueden traducir como amenazas a la empresa, pero la subjetividad del evaluador determinará su importancia. En el caso de las oportunidades, dependerá de la atención que se preste al entorno y la voluntad de tomarlas en cuenta. La subjetividad del análisis hace que la planeación estratégica de cada organización sea única y sea relativa a la persona que la realiza.

Con base en las condiciones del pasado de la empresa, se realizó un pronóstico de su futuro y las estrategias que la llevarían a dicho futuro. Posteriormente se planteó la situación en la que la empresa desea encontrarse dentro de un periodo de tiempo en el futuro y las estrategias necesarias para conseguirlo. En la planeación estratégica, el futuro no se predice, se diseña. Al final se realizó una comparación y síntesis de las

estrategias planteadas durante el análisis y se priorizaron las estrategias para que la empresa cumpla su Misión y alcance su Visión.

En el análisis de las interrelaciones¹⁴ es importante hacer notar que la clasificación de las estrategias depende a las mismas estrategias. Las estrategias que se pueden considerar de alto riesgo, correspondientes al tercer cuadrante serían parte de las estrategias motrices (cuarto cuadrante) si se hubiera incluido otra estrategia que fuera muy sensible a la influencia de la organización. Esto nos indica que la clasificación de las estrategias (en los cuadrantes) es relativa a la posición de las demás dentro de la gráfica. Si se considera que las estrategias con bajo impacto para la organización no se pondrán en acción, podemos incluir entre nuestros planes, las estrategias del tercer cuadrante. De igual manera el riesgo será relativo, sin embargo, se tendrá que tener en observación el desempeño de las estrategias del tercer cuadrante que se pongan en acción. En las empresas que tengan suficiente experiencia, se podría incluir en el análisis una estrategia ya probada por la empresa y que se considere exitosa para utilizar a modo de referencia. Se puede graficar junto con las demás, pero ajena a la clasificación del análisis de interrelaciones y tomar como “*benchmark*”, brindando más objetividad a las nuevas estrategias.

El análisis estructural de la planeación estratégica interactivista ayuda a que se planteen estrategias precisas de acuerdo al FODA y con base en el presente, pasado y futuro deseado de la organización. Este análisis ayuda a que se ahorre tiempo y esfuerzo priorizando las estrategias más aptas, es decir, la empresa será más eficiente. Todas estas ventajas ayudan a que la organización tenga un mapa claro de los pasos a seguir para alcanzar sus objetivos, metas y finalmente su misión y visión, en otras palabras, que sea eficaz.

Empresa A puede considerar a futuro la integración vertical. Brindaría una gran ventaja estratégica ya que, en México, ningún laboratorio fabrica anticuerpos, todos son importados. Las empresas lo evitan por la falta de preparación profesional especializada

¹⁴ 3.5.5 Análisis de las interrelaciones. Página 97 de esta tesis.

y por las dificultades para obtener los permisos necesarios de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS).

Cuando no se tiene una estrategia estructurada, es difícil tener parámetros para evaluar el desempeño de la organización. Es posible que una empresa no progrese y la administración no sepa realmente el porqué.

Referencias

- Ackoff, R. (1970). A Concept of Corporate Planning. *Long Range Planning*, III(1), 2-8. doi:[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(70\)90031-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(70)90031-2)
- Ackoff, R. (1991). *Rediseñando el futuro*. México: Limusa.
- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. EUA: Dow Jones-Irwin Inc.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. EE.UU.: McGraw-Hill. Retrieved from <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso/page/n7/mode/2up>
- bcgmatrixanalysis.com*. (2020). Retrieved from <https://bcgmatrixanalysis.com/bcg-matrix-4-quadrants/>
- Bertalanffy, L. v. (1968). *Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Blacutt, J. (2010). La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica: A la memoria de Peter F. Drucker. *Revista Ciencia y Cultura*(24), 55-72. Retrieved agosto 1, 2019, from http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-33232010000100004&script=sci_arttext
- Breastcancer.org. (n.d.). *Análisis de inmunohistoquímica (IHQ)*. Retrieved agosto 6, 2019, from <https://www.breastcancer.org/es/sintomas/analisis/tipos/ihq>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. EUA.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Décima ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica : Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cision PR Newswire. (2020, February 20). *Biocare Medical Launches 7 Novel IVD Antibodies for Clinical Diagnostic and Cancer Research Applications with a Focus on Immuno-Oncology*. Retrieved February 25, 2020, from <https://www.prnewswire.com/news-releases/biocare-medical-launches-7-novel->

ivd-antibodies-for-clinical-diagnostic-and-cancer-research-applications-with-a-focus-on-immuno-oncology-301007913.html

Clausewitz, C. v. (1874). *On War* (Vol. I). (J. J. Graham, Trans.) EUA. Retrieved from <https://www.gutenberg.org/files/1946/1946-h/1946-h.htm#chap15>

Comisión Federal de Mejora Regulatoria. (2013). *Sistema de apertura rápida de empresas. Impacto en el empleo formal*. Secretaría de Economía. Retrieved 2020, from https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/477971/Impacto_SARE_COFE_MER_2013_.pdf

Dale, E. (1965). *Management: theory and practice*. Rex Bookstore Inc.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of Management*. EUA: Harper & Row, Publishers. Retrieved from <https://archive.org/details/practiceofmanage00druc/page/122/mode/2up>

Drucker, P. F. (1959). Long Range Planning-Challenge to Management Science. *Management Science*, V(3), 238-249.

Drucker, P. F. (1969). *La era de la discontinuidad*.

Fernández Arena, J. A. (1991). *Elementos de la Administración* (Segunda ed.). Diana.

Forbes Staff. (2021, junio 24). *S&P eleva pronóstico de crecimiento de economía de México a 5.8%*. Retrieved julio 16, 2021, from Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/sp-eleva-pronostico-crecimiento-economia-de-mexico-a-5-8/>

García, R. C. (2015). *Metodología de la Investigación. Ciencias sociales*. (Primera ed.). México: Trillas.

Gestion.org. (n.d.). *Los inicios de la estrategia*. Retrieved marzo 20, 2019, from <https://www.gestion.org/los-inicios-de-la-estrategia/>

Guerrero, E. (2020, febrero 11). *Estrés laboral podría incluirse en tabla de enfermedades del trabajo*. Retrieved febrero 26, 2020, from El contribuyente: <https://www.elcontribuyente.mx/2020/02/estres-laboral-podria-incluirse-en-tabla-de-enfermedades-del-trabajo/>

Guía OSC. (n.d.). *¿Cómo se definen la misión, visión y objetivos de una organización social?* Retrieved agosto 14, 2019, from Guía OSC: <https://guiaosc.org/como-se-definen-mision-vision-objetivos-organizacion-social/>

Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano, Textos Académicos.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Retrieved from

https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvini/inegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Retrieved Enero 22, 2020, from https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Retrieved 2020, from https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE_2018Pres.pdf

Instituto Nacional de Salud Pública. (2020, Agosto 26). *¿De qué mueren los mexicanos?* Retrieved Septiembre 3, 2020, from <https://www.insp.mx/avisos/5111-dia-muertos-mexicanos.html>

Islami, X., Muloll, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, *1V(1)*, 94-108. doi:<https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>

Jafari, M., Bourouni, A., & Amiri, R. (2009). A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method. *European Journal of Social Sciences*, *VII(3)*, 92-100.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (Octava ed.). Italia: Pearson Education.

Kerin, R. A., Hartley, S., & Rudelius, W. (2014). *Marketing* (Undécima ed.). China: McGrawHill.

Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (Decimocuarta ed.). México: McGraw-Hill.

Kotler, P. (1980). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (Cuarta ed.). New Jersey, EUA: Prentice Hall. Retrieved from <https://archive.org/details/marketingmanagem4th00kntl/page/n7/mode/2up?q=strategic+planning>

Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. (2002, diciembre 30). Retrieved junio 2020, 15, from Diario Oficial de la Federación, México: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/leyes.php#gsc.tab=0>

Martinet, A. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting & Social Change*(77), 1485-1487.

- Martínez, A. (2020, Septiembre 17). Covid baja cortina definitivamente a 320 mil MiPymes; ayuda no alcanzó. *La Razón*. Retrieved from <https://www.razon.com.mx/negocios/cierran-cortina-definitiva-320-mil-mipymes-crisis-405588>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. (Segunda ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, Conceptos, Contextos y Casos (Edición breve)* (Primera ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Morrisey, G. L. (1996). *Morrisey on planning: a guide to strategic thinking: building your planning foundation*. (Primera ed.). EUA: Jossey-Bass Publishers. Retrieved from <https://archive.org/details/morriseyonplanni0000morr/mode/2up?q=strategy>
- Murdick, R., & Ross, J. (1971). *Information Systems for Modern Management*. EUA: Prentice-Hall, Inc. Retrieved from https://archive.org/details/informationssystem0000murd_f2i0
- Nieves-Medrano, M. L. (2018). Origen y evolución de la matriz TOWS en la administración estratégica del siglo XXI. *Administración y Finanzas*, V(16), 8-27.
- Porter, M. E. (1979, Marzo-abril). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, LVII(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. (Primera ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (1998). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. (Primera ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (2008, Enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Ramírez Rojas, J. L. (n.d.). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Retrieved from <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (n.d.). *Diccionario de la lengua española* (Vigésima tercera ed.). Retrieved 2018-2020, from <https://www.rae.es/>

- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa. Retrieved from https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=TwnmLLyBJIYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Agust%C3%ADn+Reyes+Ponce&ots=yVmiYQuHCI&sig=k6Ufy3g6XBHqIwZvuFFe84R0NwE&redir_esc=y#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n&f=false
- Reynoso-Noverón, N., & Mohar, A. (2014, Septiembre-octubre). El cáncer en México: propuestas para su control. *Salud pública de méxico, LVI(5)*, 418-420. Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v56n5/v56n5a2.pdf>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios, XXXIX(6)*. Retrieved from <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Scanlan, B. K. (1973). *Principles of Management and Organizational Behavior*. EUA: John Wiley & Sons, Inc. Retrieved from <https://archive.org/details/principlesofmana0000scan/page/n7/mode/2up?q=goals%2C+formulating+policies>
- Steiner, G. (1995). *Planeación estratégica*. México: CECSA.
- Tafur, R. (2008). *La Tesis Universitaria* (Tercera ed.). Lima, Perú: Montero.
- Thompson, A. A., & Strickland, J. A. (1998). *Dirección y Administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: McGraw-Hill.
- Thompson, A. A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. (Decimotava ed.). México: McGraw-Hill.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Valdés, L. A. (1998). El sistema tecnológico en las organizaciones y su administración. *Contaduría y Administración(191)*, 35-50.
- Valdés, L. A. (2014). *Planeación estratégica con enfoque sistémico* (Segunda ed.). México.
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales, 18(83)*, 31-55. Retrieved Septiembre 13, 2018, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002&lng=en&tlng=es.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning, XV(2)*, 54-66.
- Wehrich, H. (2000). A new approach to MBO: Updating a time-honored technique. 1-6.
- Yirda, A. (n.d.). *Definición de Comercializadora*. Retrieved agosto 6, 2019, from Concepto Definición: <https://conceptodefinicion.de/comercializadora/>

Anexos

Anexo 1. Abreviaturas

Alampyme: Asociación Latinoamericana de Micros, Pequeños y Medianos Empresarios.

COFEPRIS: Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.

COPLI: Comercializadoras de productos de laboratorio para inmunohistoquímica.

DOF: Diario Oficial de la Federación.

ENAPROCE: Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

IHQ: Inmunohistoquímica

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

INSP: Instituto Nacional de Salud Pública

MiPyME, MIPYME: Micro, pequeña y mediana empresa.

PEST: Político, Económico, Social, Tecnológico.

PyME, PYME: Pequeña y mediana empresa.

RAE: Real Academia Española

SFD: Situación Futura Deseada.

TGS: Teoría General de Sistemas.