



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Título de Tesis:

Estrategias competitivas para una microempresa del sector industrial dedicada a la fabricación de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador.

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO (A) EN

Sistemas Comerciales

PRESENTA

Daniel Duncan Ciau Vázquez

DIRECTOR

Dra. Juana Edith Navarrete Marneou



Chetumal, Quintana Roo, 22 Octubre de 2020



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Estrategias competitivas para una microempresa del sector industrial dedicada a la fabricación de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador.

Presenta: Daniel Duncan Ciau Vázquez

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité del programa de Licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADO (A) EN SISTEMAS COMERCIALES
COMITÉ DE TESIS

DIRECTOR: Dra. Juana Edith Navarrete Marneou

ASESOR TITULAR: Dr. Edgar Alfonso Sainza Guerrero

ASESOR TITULAR: Mtra. Julia Isabel Matus Martínez

ASESOR SUPLENTE: Dr. Freddy Ismael González Fonseca

ASESOR SUPLENTE: Mtro. Remigio Cabral Dorado



Chetumal, Quintana Roo, 22 Octubre de 2020

AGRADECIMIENTOS:

Esta tesis está dedicada a mi padre, quien me enseñó que el mejor conocimiento que se puede tener es el que se aprende por sí mismo y que una persona nunca deja de aprender. También está dedicado a mi madre, quien me enseñó que incluso la tarea más grande se puede lograr si se hace un paso a la vez con esmero y dedicación.

Me gustaría agradecer en estas líneas la ayuda que muchas personas y colegas me han prestado durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo. En primer lugar, quisiera agradecer a mis padres que me han ayudado y apoyado en todo mi producto, a mi tutora, Julia Isabel Matus Martínez, por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos.

De igual manera agradecer a mi asesora de tesis, la Doctora: Juana Edith Navarrete Marneou, quien fue la persona que más me apoyo en este proceso de la elaboración de mi tesis y quien como docente me sirvió de inspiración para alcanzar mis objetivos y tenerlos siempre claros.

Agradezco a todos y cada uno de mis compañeros que me dejaron enseñanzas y apoyaron en el proceso y a todas las personas que conocí durante los 4 años de la universidad, agradezco a mis hermanas por su apoyo incondicional y en general a todas las personas que me brindaron su apoyo cuando lo necesité.

Es válido agregar un agradecimiento para mi persona, que considero que sin mi entrega y esfuerzo no hubiera logrado concluir con esta etapa que fue sin lugar a dudas la mejor de todas.

RESUMEN

Autor: Daniel Duncan Ciau Vázquez

Título: “Estrategias competitivas para una microempresa del sector industrial dedicada a la fabricación de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador”

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Licenciado

Año: 2020

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo el diseñar estrategias competitivas para una microempresa del sector industrial dedicada a la fabricación de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador.

Esto se lleva a cabo mediante un estudio de caso que se le realizó previamente a la microempresa “Aguamiel Orgánicos”, en el cual se analizó cómo se encuentra actualmente la microempresa, tomando en cuenta cuáles son las estrategias que aplica, de qué manera las aplica, para así diseñar las estrategias adecuadas para la microempresa o modificar las existentes y por ende lograr obtener mejores resultados en cuanto a las ventas de los productos y servicios.

Cabe destacar que, en el análisis situacional, se hace menciona como es el funcionamiento de la microempresa, analizando cada una de sus áreas y cuál es la función que se desarrolla en cada una de ellas.

ÍNDICE

Planteamiento del problema	9
Justificación	12
Objetivo general	14
Objetivo específico	14
Hipótesis	14
Capítulo 1: Las estrategias competitivas	15
1.1.- Introducción	16
1.2.- Escuela del diseño	20
1.3.- Escuela del planteamiento	23
1.4.- Escuela del posicionamiento	26
1.5.- Escuela empresarial	32
1.6.- Escuela cognoscitiva	34
1.7.- Escuela del aprendizaje	35
1.8.- Escuela cultural	39
1.9.- Escuela ambiental	40
1.10.- Escuela de la configuración	42
1.11.- Conclusión del capítulo	45
Capítulo 2: El caso de la microempresa Aguamiel Orgánicos	46
2.1.- Introducción	47
2.2.- Manuales	47
2.3.- Antecedentes de la empresa	49
2.4.- Análisis FODA de la microempresa	50
2.5.- Administración	52
2.6.- Organigrama	52
2.7.- Manuales de puestos /funciones	52
2.8.- Manual de tiempo y movimientos /procesos	53
2.9.- Manual de estrategias	53
2.10.- Mercado	53
2.11.- Estructura de mercado	54
2.12.- Competencia	54
2.13.- Proveedores	54
2.14.- Distribución	55
2.15.- Precios	55
2.16.- Productos	55
2.17.- Conclusión del capítulo	55
Capítulo 3: Análisis de las estrategias	57
3.1.- Introducción	58
3.2.- Tendencias del mercado	58
3.3.- Factores macroeconómicos	60
3.4.- Factores políticos	60
3.5.- Factores económicos	61

3.6.- Metodología	63
3.7.- Estudio de caso	65
3.8.- Análisis de la empresa	68
3.8.1.- Estructura administrativa	68
3.8.2.- Organigrama de la empresa	68
3.8.3.- Descripción de los puestos	69
3.8.4.- Estructura financiera	70
3.8.5.- Proceso de producción	70
3.8.6.- Misión y Visión de la empresa	71
3.9.- Estrategia de marketing	74
3.10.- Gestión de la comunicación	77
Capítulo 4: Conclusiones	81
4.1.- Conclusiones generales	82
Referencias	84
Anexos	86

Índice de figuras

Figura 1.- Formas de estrategias	18
Figura 2.- Modelo básico de la estructura de la estrategia	21
Figura 3.- Escuela de la planificación	24
Figura 4.- Matriz GCB	27
Figura 5.- Infraestructura de la empresa	30
Figura 6.- Evolución de las escuelas	43
Figura 7.- Safari de las estrategias	44



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
"FRUCTIFICAR LA RAZÓN: TRASCENDER NUESTRA CULTURA"

Planteamiento del problema

El sector empresarial cada vez es mayor y de mayor competitividad, dado que a diario se puede observar nacer a una nueva empresa en su mayoría micro o pequeña y es por eso que ocupan una parte importante en el PIB de un país, tan solo en México el total de empresas consideradas en la ENAPROCE 2015, 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados. (INEGI, INADEM, BANCOMEXT, ENAPROCE, 2016)

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el Instituto Nacional del Emprendedor y el Banco Nacional de Comercio Exterior, presentan por primera vez la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, que provee información de alcance nacional sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento, así como de los apoyos gubernamentales que reciben, para contribuir al fomento de la cultura empresarial en nuestro país. (BANCOMEX, 2015)

De poco más de 4 millones de empresas existentes en México durante 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas con el 2.0% y el 13.5% y las medianas que representan el 0.4% y el 11.1%, respectivamente.

Del total de empresas consideradas por la ENAPROCE, el 12.6% imparte capacitación a su personal. Por tamaño resalta la participación de las empresas medianas y pequeñas, mismas que registran el 73.7% y 55.8% del total de unidades de esos segmentos en forma respectiva. En las microempresas el 11.5% capacitan a su personal. (ENAPROCE, 2017)

El 43.6% de las empresas medianas además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, instrumentan procesos de mejora continua para evitar que se presenten eventualidades en el

futuro; esta acción representa el 30.8% y 9.8% en las empresas pequeñas y microempresas, respectivamente.

En 2013, el 1.3% de las empresas medianas solicitaron apoyos de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal; dicho porcentaje pasó al 2.9% en el año 2014. En el periodo 2013-2014, únicamente el 2.2% de las empresas pequeñas y el 5.6% de las medianas, externó su participación en cadenas productivas de valor.

Del restante que declara no participar en dicho esquema de producción, destaca como razón principal la falta de información para el 73.5% de las empresas pequeñas y el 72.4% de las empresas medianas.

Los datos expuestos con anterioridad son importantes para tener un panorama general de cómo está la situación en México actualmente en razón de las micro, pequeñas y medianas empresas, por lo que la competencia es cada vez más rigurosa ante otras empresas o ante otros grupos empresariales.

Conociendo dichos datos, es válido decir que en la actualidad la mayoría de los propietarios de micro, pequeña y medianas empresas provienen de anteriores trabajos asalariados y de la población económicamente inactiva. (Correa J. E., 2013)

Por consiguiente, se infiere que en la mayoría de los casos los fundadores de estas empresas las crearon por motivos de tipo económico, ya que para los bajos ingresos percibidos como asalariados o simplemente por no encontrar trabajo como empleados, sin tener una intuición como empresario, lo cual provoca que estos negocios no estén administrados de manera eficiente.

Las PYMES se encuentran limitadas ante las grandes empresas, como las cadenas comerciales o empresas que tiene ingresos mayores a \$250 millones de pesos anualmente, esto por la falta de equidad que existe, aunque también las PYMES se encuentran con las siguientes limitantes: Conseguir clientes, contratar trabajadores calificados, financiamiento, conseguir proveedores, obtener equipo, adaptar sus productos al cliente, información de mercado, calidad del producto, productividad, administración de la empresa. (Contreras, 2007)

De igual manera es válido mencionar que las limitantes para las pymes se deben en gran parte a que el empresario carece de conocimientos en materia empresarial, y no conoce los procesos para lograr obtener créditos con los cuales podría adquirir tecnología, desconocen completamente el mercado que los margina y se les complica el posicionarse en el mercado.

Después de conocer el panorama general acerca de las PYMES y las problemáticas que generalmente enfrentan las mismas ante el mercado. Se pretende diseñar estrategias que ayuden a la microempresa “Aguamiel Orgánicos” que se dedica a la fabricación de cosmética natural, mismo que hace que se vea afectada por limitantes, tales como son la competencia con grandes industrias de cosmética no orgánica pero que en muchas ocasiones pueden aplicar estrategias de precio para tener mejor alcance de clientes.

Esta misma problemática conlleva a que la empresa carezca de rotación de inventarios y aunque cuenta con una sucursal en Mérida, no es suficiente para lograr vender los productos constantemente; mismo que ocasiona que se fabriquen productos hasta que no haya en existencia, sin lograr establecer una producción constante, sino que sola es ocasionalmente.

El alcance de nuevos clientes es de igual manera una limitante porque no es constante y los productos que se venden son en su mayoría a clientes que han comprado con anterioridad y deciden comprar de nuevo cuando ya se les terminó el producto.

Sin mencionar que la microempresa tiene página online, los clientes potenciales dudan en comprar el producto en algunas ocasiones es porque no lo conocen o es algo nuevo para ellos, cabe mencionar que el consumo de los productos es para ambos géneros puesto que la cantidad de personas del género masculino que compran es casi igual que las del género femenino.

La microempresa decidió implementar una estrategia complementaria al incorporar servicios de faciales, y otros servicios complementarios del mismo. Así como el establecimiento de su “wellnescenter” (lugar donde se aplican los faciales y se venden los productos en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo)

cabe destacar que se utilizan únicamente productos de la misma marca y se recomiendan los productos para llevar un seguimiento.

Con esta estrategia la empresa ha logrado aumentar la venta de los productos en considerable cantidad, pero aun así sería indispensable diseñar estrategias que ayuden a que los productos tengan un mayor margen de ventas y se extienda la marca estableciendo sucursales, esto para que la producción sea constante y la empresa pueda consolidar los procesos de producción y por ende crecer en el mercado, para lograr ser una empresa conocida y explotar sus productos orgánicos en el sur de Quintana Roo.

Justificación

Al profundizar para encontrar explicaciones del problema de la competitividad, esta investigación significa un aporte a la teoría gerencial dirigido a las PYMES dentro de la especificidad regional, cultural, empresarial cognitivo y actitudinal que exhaustivamente permitió teorizar sobre los factores determinantes que subyacen a la falta de competitividad. (Jose, 1997)

Por consiguiente, se pretende hacer un aporte teórico para la microindustria con la que se trabajó, aporte que tiene una perspectiva enfocada al diseño de estrategias que ayuden a la misma marca a tener una mejor competitividad en el mercado y lograr captar más y nuevos clientes para aumentar su producción y por ende sus ventas.

De igual manera esta investigación es importante porque podría ser clave para otras microempresas dedicadas a la elaboración de productos naturales hechos a mano, quienes, por su presencia en el país, como entes generadores de empleo y que generan ingresos por la renta, son importantes para la economía nacional. Esto mencionado por la Oficina Central de Estadística e Información (OCEI) hoy llamada Instituto Nacional de Estadística (INE), la cual indicó que para 1994, el total de empresas manufactureras era de 8891, contribuyendo con una ocupación para más de 440 mil trabajadores.

Desde el punto de vista económico, "la competitividad medida en el ámbito de las industrias [sector] es a menudo un indicador más fiel de la salud económica

de un país que la competitividad medida en las empresas [individuales]” (ENRIGHT, 1995).

Por otra parte, el diseño de estrategias no es algo que se logre de una manera sencilla, dado que la estrategia es algo más que un simple proceso a efectuar.

La estrategia organizativa es el resultado de un proceso en el que se definen los objetivos de la organización, y posteriormente, generalmente previo un cierto análisis del entorno de la empresa y de la propia organización, da como resultado una serie de decisiones con las siguientes características (Grant 1996:36):

- Son importantes.
- Comprometen recursos significativos.
- No son fácilmente reversibles.

Dichas decisiones deben permitir a la organización construir una ventaja competitiva sostenible (difícilmente imitable), de manera que la organización pueda alcanzar los objetivos establecidos. (MENGUZZATO, 1991).

También es importante mencionar que la naturaleza competitiva hace referencia a que existen distintas conductas competitivas en una empresa, como son el número y el tipo de acciones que tiene y las que tienen sus rivales o competidores.

La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, y con esto se busca mantener en el mercado a la empresa de una manera competitiva. A su vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores” (PORTER, 1985)

Con lo antes mencionado se puede decir que el diseño y elaboración de estrategias competitivas es de suma importancia para las microempresas, dado que para prevalecer en un mercado altamente competitivo es importante buscar ventajas competitivas que le ayuden a diferenciarse de las demás y logrando que sus consumidores perciban ese valor agregado y estén dispuestos a comprarle a tu marca.

De igual manera, la investigación es clave para el establecimiento de estrategias de la microempresa “Aguamiel Orgánicos”, pero que sin lugar a

dudas brindara información que puede servir para que otras empresas establezcan sus estrategias y se puedan dar una idea de cómo identificar sus problemáticas y llegar a un ideal mediante estrategias competitivas.

Objetivo general

Diseñar estrategias competitivas para una microempresa del sector industrial dedicada a la fabricación de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador.

Objetivos específicos

- Determinar los diferentes tipos de estrategias que llevan a cabo las empresas para tomar decisiones
- Analizar las estrategias realizadas por la microempresaria y su efecto en la consolidación de la empresa.
- Proponer estrategias competitivas para contribuir al crecimiento y consolidación de la empresa.se podrían crear o establecer.

Hipótesis

*Las estrategias que lleva a cabo la microempresaria son realizadas de forma empírica e influyen en las ventas de la empresa.

*El proceso para la implementación de la estrategia es de manera informal y no toma en cuenta factores externos.

Capítulo 1. Las estrategias competitivas

Marco Teórico

Introducción

El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía.

De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia.

En ese contexto militar, (Sol, 1999) se refiere a Epaminondas (418 AC. – 362 AC) como un general y político tebano que hizo gala de todo su conocimiento para aplicar la estrategia del “orden oblicuo” y derrotar en forma contundente a los espartanos en la guerra de Leuctra (Tebas contra Esparta), pese a contar con un ejército menor en número, lo que corrobora que quien posee la estrategia adecuada es el que sobrevive y triunfa.

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin, en cada aspecto de la vida diaria. La palabra estrategia se utiliza de manera general en distintos campos del conocimiento, esto gracias a que se puede adaptar en diferentes contextos y para referirse a diferentes cosas.

De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos que tienen relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan, pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos.

Eso permite que se encuentren, en la literatura, artículos complejos o saturados de conceptualizaciones acerca de la estrategia, de sus temas, que muchos leen, pero que al final no entienden; quedan más confundidos que cuando iniciaron la lectura; otros no comprenden lo que el autor quiere decir o, definitivamente, lograron hallar el documento que los sacó de la duda.

Como lo expresa (Davies, 2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones directas. Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia puede terminar en una situación en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las confunden y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse. (Contreras Sierra, 2013)

(Mintzberg, 1994). Menciona que existen diferentes formas de estrategia, como se muestra en la ilustración 1. Las intenciones que se realizan por completo pueden denominarse estrategias “premeditadas”. Aquellas que no se concretan pueden llamarse “no realizadas”.

La escuela de planificación, por ejemplo, las reconoce a ambas, pero toma como referencia la primera. También existe un tercer caso, al que podemos llamar estrategia “emergente”, donde un modelo realizado no fue pretendido expresamente. Se tomaron medidas, una por una, que con el tiempo convergieron en alguna clase de coherencia o patrón. Por ejemplo, en lugar de perseguir una estrategia (leer plan) de diversificación, una compañía toma sus decisiones, probando el mercado o en otras palabras sondea el mercado con las decisiones que toma y a ver si resultan.

Primero compra un hotel urbano, luego un restaurante, después un hotel de temporada, luego un hotel urbano con un restaurante, más adelante un tercero y así sucesivamente, hasta que ha emergido una estrategia (patrón) de diversificarse en hoteles urbanos con restaurantes.

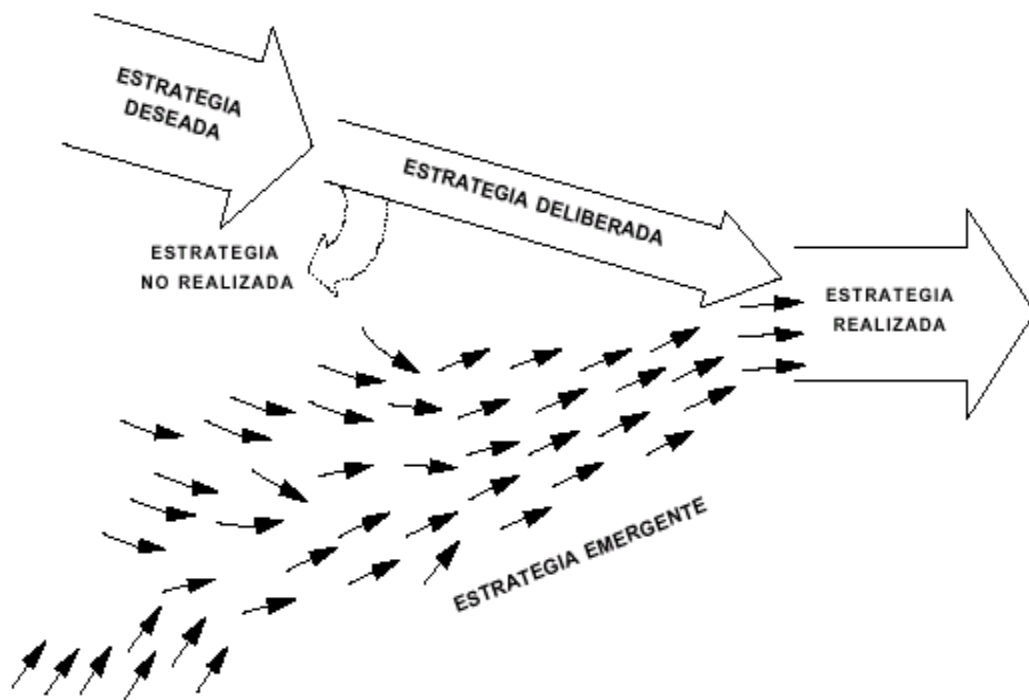


Ilustración 1 Fuente: formas de Estrategia (Mintzberg, 1994)

“La estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo”

De igual manera (Mintzberg, 1987) propone 5 definiciones sobre estrategia:

1.- Estrategia como plan: Se refiere a que la organización crea una estrategia como plan proyectado es decir se trata de desarrollar planes a futuro que traerán consigo buenos resultados

2.-Estrategia como ploy: Por otra parte, la estrategia puede ser una pauta de acción. Podría tratarse de una maniobra para vencer a la competencia. Por ejemplo, una organización difunde un plan ficticio con el objeto de “amenazar” a los competidores y disuadirles de llevar a cabo sus objetivos por temor o prudencia. Aquí, la estrategia es la artimaña, no el plan en sí. Movimientos publicitarios, planteamientos agresivos en una marca, todo con el objetivo de ganar a los rivales en situaciones competitivas.

3.-Estrategia como patrón de conducta: Esta definición dice que la estrategia es un modelo, es decir, un patrón de flujo de acciones. No es suficiente concebir la

estrategia como un plan, además, debemos definir el comportamiento que queremos que se produzca. Se podría decir que la estrategia es un comportamiento consistente, tanto si es intencional como si no.

La estrategia como plan y la estrategia como patrón, pueden ser independientes la una de la otra.

4.-Estrategia como posición: Las organizaciones deben crear sus estrategias sin olvidar que forman parte de un entorno competitivo y cambiante. La empresa interactúa con el resto de organizaciones del grupo empresarial. Aquí, se concibe la estrategia como posicionamiento en ese contexto. La planificación estratégica es la “mediadora” entre la empresa y el medio ambiente, es decir, en relación al contexto externo e interno. Esta concepción de la estrategia es compatible con el resto.

5.-Estrategia como perspectiva: Así como la estrategia como posición es un concepto que busca el análisis extrínseco, en la estrategia como perspectiva se realiza una labor introspectiva. Se trata de buscar la “personalidad” de la organización. En otras palabras, cuáles son esas características que nos van a definir como empresa y que configurarán nuestra identidad. (ISOTools, 2017)

La relación entre éstas pueden ser bastante profundas, dado que son compatibles o complementarias entre sí.

Por ejemplo, la perspectiva puede ser causa o consecuencia de un plan. La identidad puede sentar las bases del plan estratégico de una empresa, o formarse a través de lo establecido en él.

Las diez escuelas sobre estrategia

Las escuelas se dividen en 3 conjuntos, según su naturaleza, en el primer conjunto entran las tres prescriptivas: cómo la estrategia debería ser formulada.

1.-Escuela del diseño (design): proceso de concepción.

2.-Escuela del planeamiento (planning): proceso formal

3.-Escuela del posicionamiento (positioning): proceso analítico

En el segundo conjunto entran las seis descriptivas: preocupadas por describir cómo las estrategias se forman.

4.-Escuela del emprendimiento (entrepreneurial): proceso visionario.

- 5.-Escuela del conocimiento (cognitive): proceso mental.
- 6.-Escuela del aprendizaje (learning): proceso emergente.
- 7.-Escuela del poder (power): proceso de negociación.
- 8.-Escuela cultural (cultural): proceso colectivo.
- 9.-Escuela del entorno (environmental): proceso reactivo

Por último y no menos importante el tercer conjunto en el cual solo se incluye a una escuela, puesto que es la combinación de todas las escuelas y se engloban las estrategias de las 9 escuelas anteriores y esta se refiere a la escuela de la configuración.

10.- Escuela de la configuración

Cada una de estas escuelas agrupa el comportamiento de las organizaciones para ayudar a entender en que se basan para lograr implementar estrategias o solucionar problemas internos y externos, va desde lo más sencillo hasta lo más complejo como es el control interno de la empresa y el liderazgo que se debe aplicar para mantenerlo.

1.-Escuela del diseño

Propone un modelo de formación de estrategia que busca, el acople entre las capacidades internas y las posibilidades externas (VFOA). Actualmente es conocido como el análisis (FODA).

Origen

La escuela del diseño tiene sus orígenes en dos prestigiosos libros escritos en California y Massachusetts institute of Technology y son: Liderazgo en Administración (Leadership in Administration (Selznick, 1957) escrito por Philip Selznick en 1957, y Estrategia y Estructura (Strategy and Structure (Chandler, 1962) de Alfred D. Chandler, 1962.

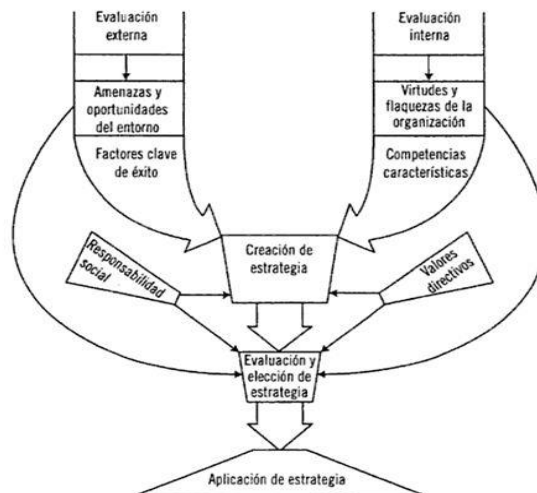
Selznick en particular introdujo la idea de “competencia característica” (1957:42-56), analizó la necesidad de asociar el “estado interno” de la organización con sus “expectativas externas” (64-74), y promovió la generación de una política dentro de la estructura social de la organización” (1957:91-107), lo cual luego fue denominado “aplicación”. A su vez, Chandler estableció la noción de estrategia empresarial de la escuela y su relación con la estructura.

De igual manera tuvo aportes por el grupo Management General de la Escuela Empresaria de Harvard con el libro (Business Policy: Text and cases (Learned, 1965). Y también de textos de autor Andrews en temas de perspectiva.

Modelo básico de la estructura de la estrategia

Figura 2-1.

MODELO BÁSICO DE LA ESCUELA DE DISEÑO



12

Ilustración 2 Fuente Mintzberg Henry, ALHSTRAND Bruce, LAMPEL Josep (1999)

El modelo de la escuela del diseño se compone de la evaluación del entorno que son las amenazas y oportunidades, de la evaluación interna que incluye a las fortalezas y las debilidades de la organización. De igual manera en esta escuela lo que prevalece son los valores de gerencia o gerenciales, puesto que considera que debe existir un líder que debe manejar a la organización y debe encargarse de la formulación de estrategias. La escuela del diseño toma en cuenta también la responsabilidad social, se enfoca en específico en la ética de la sociedad en la que la organización funciona.

Para la generación de estrategias, al no ser un proceso formal, no se consideran muchas normas para formularlas, es decir, no se debe llevar el proceso estructurado para poder idear una estrategia, se dan más de manera creativa o por impulso de los líderes.

La escuela del diseño adopta un marco propuesto por (Rumelt, 1997) para la evaluación y selección de las estrategias alternativas las cuales son:

Coherencia: La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente contradictorios.

Consonancia: La estrategia debe presentar una respuesta adaptada al ambiente externo y a los principales cambios que ocurren dentro de él.

Ventaja: La estrategia debe suministrar la posibilidad de crear y/o mantener una ventaja competitiva en el área de actividad escogida.

Viabilidad: La estrategia no debe agotar los recursos disponibles ni crear subproblemas insolubles.

Teniendo en cuenta este marco o serie de características y ya seleccionado las estrategias que cumplan con ellos se procede a la aplicación de las estrategias.

Escuela del diseño: Premisas

Esta escuela cuenta con varias premisas, algunas muy evidentes y otras que solo son reconocidas de forma explícita. Entre las más importantes están las siguientes 7:

1.-La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente. Esto es que la acción debe fluir de la razón., Las estrategias efectivas se derivan de un proceso de pensamiento estrechamente controlado.

2.-La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega: En definitiva, para la escuela del diseño existe un solo estratega: El directivo sentado en la cúspide de la pirámide organizacional.

3.-El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal: La idea de estrategia corporativa constituye una simple teoría de profesionales, una especie de proyecto conceptual accesible para todos.

4.- Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado: Lo que importa es la situación específica, no cualquier sistema de variables generales.

5.- EL proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva: Esta escuela ofrece poco espacio para el crecimiento o surgimiento de estrategias, los cuales requieren que la “formulación” continúe durante y después de la “aplicación”

6.- Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza: Como casi todos los autores de esta escuela, Andrew creía que las estrategias debían ser explícitas para aquellos que las creaban.

7.- Finalmente, sólo después de estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación: En coincidencia con las nociones clásicas del racionalismo (diagnóstico seguido de prescripción y luego de acción), la escuela de diseño establece una separación clara entre pensar y actuar. Un elemento central de esta distinción es la premisa asociada de que la estructura debe seguir a la estrategia.

La escuela del diseño se enfoca en detectar las partes internas y externas de las organizaciones y con base en eso formular estrategias, mismas que corresponden al líder (la persona que está en lo alto de la organización) para después analizar las estrategias más convenientes y que se lleven a la aplicación. Otras de las contribuciones de la escuela del diseño es que desarrollo una gran parte del vocabulario del campo de la administración estratégica, esto se logró del aporte de diversos autores.

De igual manera proveyó la noción central de que las estrategias representa el acople entre las oportunidades externas y las capacidades internas, logrando la relaciones de estas dos es como se pueden idear estrategias efectivas.

2.-Escuela del planeamiento

La escuela del planeamiento cuenta con algunos mensajes centrales muy marcados que coinciden perfectamente con la tendencia general en la

educación del Management, los grandes negocios y los grandes procedimientos gubernamentales: Son el procedimiento, instrucción y análisis formales, muchas cifras. La estrategia debía ser guiada por un cuadro de planificadores altamente instruidos, parte de un departamento especializado en planificación estratégica con acceso al directivo principal.

Origen

La escuela de la planificación va de la mano con la escuela del diseño pues se crearon al mismo tiempo como alternativas para poder explicar las estrategias de las organizaciones de esa época y que hasta el día de hoy prevalecen.

Y el principal autor o el que más influyo fue el H. Igor Ansoff con su libro “Corporate Strategy” (Ansoff, 1965). Hizo aportes que aún prevalecen en la escuela de la planificación, pero sin embargo con el paso del tiempo se fueron haciendo débiles sus aportes porque eran muy similares a los de la escuela del diseño.

En cuanto al modelo que emplea esta escuela no existe uno oficial o que prevalezca, la variedad de modelos toman como base el modelo VFOA (FODA) y lo dividen en etapas muy bien definidas que con base en una serie de listados y técnicas se enfocan en la fijación de objetivos y planes operativos al final. En la ilustración #3 se observa un ejemplo de un diagrama de un libro llamado “Top Management Planning” de (Steiner, 1969)

Cabe resaltar que en el modelo se toman en cuenta las premisas que luego se reflejan en una planificación para finalmente revisar y aplicar las estrategias.

2

ESCUELA DE PLANIFICACIÓN

MODELO Steiner (1969)



Ilustración 3 Fuente: Steiner, G.A. Top Management Planning (Nueva York: Macmillan, 1969)

Las etapas de la escuela del planeamiento:

1.- Fijación de objetivos

En esta etapa se buscan llevar a cabo procesos extensos de procedimiento para lograr explicar y, siempre que fuera posible cuantificar los objetivos de la organización.

2.- Auditoria externa (idem diseño)

Después de haber establecido los objetivos, esta etapa se busca revisar las condiciones externas a la organización, o sea el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro. Se crearon estrategias para tratar de entender el comportamiento que podría tener la empresa en otras circunstancias, entre algunas de las técnicas está el crear situaciones que traten de mostrar estados alternos de la situación futura de la empresa y de igual manera como se podría

solucionar en su momento. Después se fueron enfocando hacia la industria y la competencia.

3.- Auditoria interna (iden diseño)

En esta etapa se estudian las debilidades y fortaleza de la empresa .

4.- Evaluación de la estrategia

En esta etapa se utilizan diversos tipos de técnicas de análisis financieros para lograr entender el impacto que trajo consigo la estrategia y su implementación, va desde cálculos simples como el rédito sobre la inversión hasta técnicas más complejas como la curva de valor y análisis del riesgo.

5.- Operalización de la estrategia

En esta etapa se busca descomponer a la estrategia con el fin de hacer un conjunto de jerarquías, las cuales se cree que existen en distintos niveles y con diferentes perspectivas temporales. Los amplios planes “estratégicos” a largo plazo (por lo general cinco años) tienen prioridad, seguidos por los planes a mediano plazo los cuales a su vez dan lugar a los planes operativos a corto plazo, para el siguiente año.

6.- Agenda del proceso

Esta etapa se refiere a que a parte de que se deben programar las etapas del proceso, igual se deben programar los momentos precisos en los que se llevaran a cabo. Es decir ser más específicos para determinar los tiempos que se llevaran para cada una de las etapas del proceso

7.- Clasificar las jerarquías

Se refiere a que al clasificar cada uno de las etapas se puede lograr tener un mejor control, va desde los objetivos, hasta los programas a utilizar en la planeación estratégica.

Premisas de la escuela del planeamiento.

Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentadas por técnicas.

El proceso se articula en pasos y por ende se fijan los tiempos que se dedicaran a los pasos para llevar un mejor control.

Las estrategias resultantes están completamente desarrolladas

Una vez completada la formulación comienza la implementación – presupuestos, programas, planes operativos para después evaluar el impacto.

Si bien esta escuela es muy parecida a la del diseño porque evalúa las situaciones interna y externas de la empresa, encuentran su diferencia en que en la escuela del diseño es informal y por el contrario la de planificación es altamente formal necesariamente por los procesos exactos que busca tener. Podría decirse que la escuela del diseño es un poco más simple que la escuela del planeamiento.

3.-Escuela del posicionamiento.

Esta escuela que nace a partir de los años 80, busca agregarles contenido a las escuelas anteriores, de igual manera resalta la importancia de las estrategias y no sólo del proceso por el cual fueron formuladas. De igual manera incorporó sustancias: tras todos esos años de los pronunciamientos generales de la escuela de planificación, y de la repetición del modelo de la de diseño, al concentrarse en el contenido de las estrategias, la escuela de posicionamiento abrió el ángulo prescriptivo del campo a una investigación sustancial.

Otro aporte fue que después de los desarrollos que aportó esta escuela el campo de estudio pasó a llamarse “Strategic Management”

El principal autor de esta escuela al publicar su libro “Estrategia competitiva” (Competitive Strategy) fue (Porter, 1980), pues fue estimulante para congregar una buena medida del desencanto experimentado con las escuelas del diseño y planificación, además de pronunciar la solidez que estaba faltando.

Premisas de la escuela del posicionamiento:

- 1.-Acepta la mayoría de las premisas que se proponen en las escuelas de “Diseño y planificación”
- 2.- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables.
- 3.- El mercado (contexto) es económico y competitivo
- 4.-Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas con base en un cálculo analítico.

5.- Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso al proporcionar los resultados de sus caculos a los directivos que, oficialmente, controlan alternativas.

6.- Por ellos las estrategias surgen ya maduras de este proceso y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

El modelo o matriz en este caso que prevalece en la escuela del posicionamiento es la matriz GCB o actualmente conocida como la BGC propuesta por (Henderson,1975).

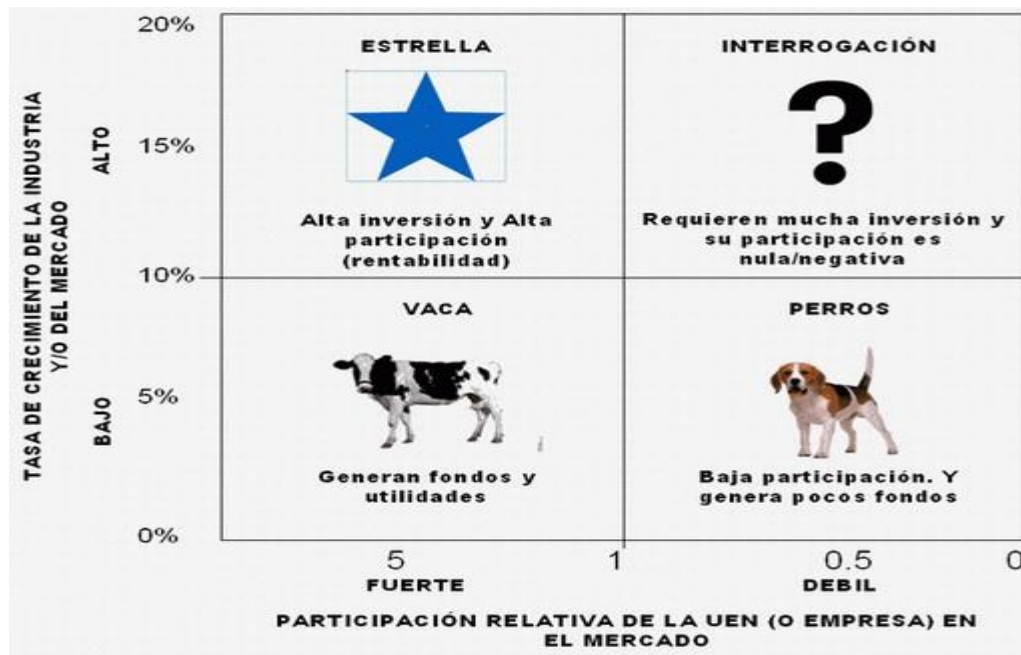


Ilustración 4 Fuente: Henderson, B. D. Henderson on Corporate Strategy (Cambridge, MA: Abt Books, 1979)

La Matriz de crecimiento – participación formó parte de la “planificación de porfolio”. Que abordaba la cuestión de cómo adjudicar fondos a las distintas empresas de una compañía diversificada. Antes de su aparición, las corporaciones dependían de presupuestos de operaciones de capital y cosas por el estilo para evaluar el rendimiento de la inversión en diferentes propuestas. La matriz de crecimiento-participación trató de organizar estas alternativas en un marco de referencia sistemático.

El GCB adoptó las dos categorías principales del modelo clásico de la escuela del diseño (Condiciones externas y capacidades internas), seleccionó una dimensión clave para cada una (crecimiento y participación relativa en el mercado), las acomodó sobre los dos ejes de una matriz., las dividió en alta y baja y luego las insertó en los cuatro cuadros resultantes y adjudicó un nombre a cada estrategia genérica. Entonces, supuestamente, lo único que una compañía tenía que hacer era determinar su condición y seleccionar su estrategia o, al menos ordenarlas a medida que giraban en torno a la matriz, pasando dinero de un negocio al otro en la forma prescrita.

Entre los principales desarrollos de la escuela del posicionamiento están:

La curva de la experiencia (Yelle, 1979). Lo que decía esta curva principalmente era que al incrementar la producción acumulativa de un producto, el costo de producirlo parece reducir en un porcentaje constante un porcentaje. Sugiere que, ceteris paribus, la firma que llega primero al mercado puede incrementar rápidamente su volumen y ganar ventajas en costos. Esto trajo consigo el origen de la importancia del market share.

Entre otros desarrollos están los aportes de Porter como son las 5 fuerzas:

1.- La amenaza de nuevos concursantes: Esta habla principalmente de las “barreras” que existen en los mercados para que pueda ingresar un nuevo competidor y se resume a dos tipos de barreras, las barreras altas y las bajas y dependiendo de cómo sea la barrera es como pueden o no entrar más concursantes en el mercado.

2.-Poder de negociación de los proveedores de la firma: Aquí prevalece la ley del que menos pierde es el que gana, puesto que en esta negociación las condiciones las pone la parte que no pierde mucho al momento de dejar a un proveedor, condicionando al que perdería más al romperse ese vínculo.

3.- Poder de negociación de los clientes de la firma: Esta nos habla de que los clientes dependiendo de su comportamiento es como ellos manejan los precios, va desde su frecuencia de compra, hasta lo informados que estén sobre el producto, etc.

4.- Amenaza de productos sustitutos: En esta fuerza prevalece que el que más preparado está, menos daño sufrirá., Las empresas que generan un producto único, no pueden ser imitadas fácilmente y aunque salgan mil productos “parecidos” los clientes siempre comprarán allí porque ya están arraigados a la marca o algo particular que está ofrece.

5.-Intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras: Esta fuerza habla sobre la relación de los diferentes factores vistos, y como la competencia entre las empresas pueden ayudarse o perjudicarse a sí mismas con las mismas, es decir las empresas pueden decidir entrar en una guerra tomando estrategias sobre estas fuerzas o aliarse para ofrecer al mercado productos que entre ellos mismos liderarán.

Estrategias genéricas de Porter: Para Porter solo existen dos “tipos básicos de ventajas competitivas que una firma puede poseer: Bajo coste, o diferenciación”. Éstas se combinan con el “alcance” de una empresa en particular- la gama de segmentos del mercado buscados- para producir “tres estrategias genéricas que permitan alcanzar un desempeño superior al promedio en una industria: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

1.- Liderazgo de costes: Está se logra manteniendo un control de los costes operativos totales y con la experiencia que la empresa lleva en el mercado, combinado de inversiones grandes en instalaciones y tecnología a fin de eficientar los procesos y reducir los costos., Así se logra un liderazgo en costes bajos.

2.- Diferenciación: Se basa en ofrecer productos o servicios únicos, buscando la lealtad de los clientes hacia la marca, esto puede determinar el precio del producto o servicio según la perspectiva del cliente.

3.-Concentración-Enfoque: Lo que esta estrategia busca es servir o atender a segmentos de mercados más determinados, o estrechos, combinando cualquiera de las otras dos, pero haciendo más pequeño el mercado al cual ira dirigido.

Cadena de valor de (PORTER, 1985):

Como se muestra en la ilustración 5 Porter sugiere que una firma o compañía puede dividirse en actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias se enfocan en el flujo del producto hacia el cliente, e incluyen logística de entrada (Recepción, almacenaje, etc.), operaciones (o transformación), logística de salida (procesamiento de órdenes, distribución física, etc.), marketing y ventas, y servicios (instalación, reparación, etc.).

Las actividades de apoyo buscan respaldar las primarias. Incluyen adquisiciones, desarrollo de tecnologías, administración de recursos humanos y provisión de la infraestructura de la firma (incluyendo finanzas, contabilidad, management general. La palabra margen hace referencia a que las firmas lograron obtener márgenes de ganancias con base en la forma de administración de la cadena de valor. Las líneas punteadas se refieren a que las actividades primarias se pueden complementar con las de apoyo.



Ilustración 5 Fuente: Porter.E.(1985) ESTRATEGIA COMPETITIVA:TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y DE LA COMPETENCIA. México (continental)

En términos general la escuela del posicionamiento se resume en una búsqueda sistemática para relacionar las condiciones externa y las estrategias internas de una firma o empresa. De igual manera provee estrategias idóneas

para conjuntos de condiciones dadas. Entre los ejemplos claros son los crecimientos de mercado y un mercado maduro y fragmentado.

La escuela del posicionamiento es muy general, pero a la vez también muy específica, pues las estrategias que emplea son para escenarios diferentes con respecto al comportamiento del mercado.

Entre los principales aportes que brindó la escuela del posicionamiento se encuentran el hecho de que hizo a la Administración estratégica una ciencia, puesto que con sus modelos la consolido como ciencia y le dio las bases para que obtenga un gran proceso en el futuro.

También proporciona una perspectiva diferente de como ver la estrategia de una manera más sistemática a comparación con las escuelas del diseño y de planeamiento, con sus modelos y su matriz ayuda a que se puedan enfocar hechos verificables, al implementar técnicas de análisis se vuelve una escuela muy completa para análisis de organizaciones.

Escuelas prescriptivas:

Como se mencionó al principio existen tres conjuntos en los que se dividen las 10 escuelas, las cualidades principales de este conjunto de escuelas prescriptivas es que las escuelas buscan entender el proceso de formación de estrategia tal cual como sucede, es decir ayudan a comprender mejor la estrategia a medida que se despliegan o se van creando.

4.-Escuela Empresarial

La escuela empresarial busca alternativas diferentes a la escuela del diseño, concentro el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único, pero también hizo hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción.

Esto promueve una imagen de la estrategia como perspectiva, asociada con una representación y un sentido de dirección es decir una visión. Es un proceso visionario en el que se construye un líder.

Origen

En los orígenes más remotos se encuentra Karl Marx pues coincidía en que las empresas y los empresarios afectaban a la economía o tenían influencia en los cambios. No tuvo grandes aportes en esta escuela porque no se dedicó de lleno a los empresarios, más adelante apareció Joseph Schumpeter, introduciendo al empresario en un lugar dentro del pensamiento económico. Para Joseph lo que más explicaba la conducta corporativa no era el hecho de llevar al máximo las ganancias sino más bien los intentos de lograrlo.

Para Schumpeter, la clave estaba en “las nuevas combinaciones” incluyendo “el hacer cosas nuevas, o de un modo nuevo las que ya se están haciendo” (Schumpeter, 1947)

De igual manera al ser economistas y capitalistas los principales fundadores o aportadores de esta escuela no se considera que haya sido del campo del management donde se desarrolló esta escuela.

Los defensores de esta escuela consideraron al liderazgo personalizado, basado en la visión estratégica, como la clave para el éxito de la organización.

Cabe mencionar que para la escuela empresarial su concepto que aparece en todo es el de “visión”. Toma a la visión como una representación mental de la estrategia, o una perspectiva a lograr mediante una determinada estrategia. La fijación de las estrategias está más ligada a una imagen propuesta por un líder que por un plan determinado y puede ser flexible o adaptativo.

Al ser una estrategia que se basa en la visión, se le puede considerar como una estrategia deliberada que por ente comprenderá estrategias emergentes que serían utilizadas para detalles que no se hayan podido abarcar en la visión.

La escuela empresarial también comprende y explica cuestionamientos como el ¿Quién es un emprendedor?, Mencionando que puede ser el fundador de una organización, el mismo manager de un negocio propia o un líder innovador que se encuentra en una organización y apoya internamente a otros.

Por otro lado, (Mintzberg H. , 1973) propuso cuatro características del enfoque para la creación de las estrategias:

- 1.-En el modo empresarial, la creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades.

2.-En la organización empresarial, el poder está centralizado en manos del principal directivo.

3.-La creación de estrategia en el modo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre.

4.-El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial.

Las premisas de la escuela empresarial consideran que la estrategia existe en la mente del líder como dirección a largo plazo es decir como una visión del futuro de la organización.

Sostiene que el proceso de formación de estrategia es, en el mejor de los casos, semiconsciente, anclado en la experiencia e intuición del líder.

Para la escuela empresarial el líder es el que promueve una visión de manera obsesiva. De igual manera el control personal es estricto para poder reformular cuestiones específicas o mejor dicho las famosas estrategias deliberadas y las emergentes)

La escuela empresarial se enfoca mucho en la naturaleza proactiva del proceso de formación de estrategias, es decir toma al proceso de formación de estrategias como un proceso visionario y también remarca el rol del liderazgo personal y las ventajas que trae consigo.

5.-Escuela cognoscitiva

“La creación de estrategia como un proceso mental”

La escuela cognoscitiva tiene como objetivo principal el entender el proceso de como los estrategas crean sus estrategias en circunstancias y / o panoramas diferentes, utilizando como herramienta la psicología cognoscitiva.

Por su parte (Schwenk, 1988) y (Steinbruner, 1974) dice que las analogías y metáforas que, son capaces de abrir el pensamiento, también pueden funcionar al revés, simplificando demasiado y así estrechar la gama de soluciones consideradas estos autores examinaron cómo éstas variables y otras distorsiones podrían llegar afectar las decisiones de adquisición y eliminación. Estas son las analogías y metáforas:

1.-Razonar por analogía.

2.-Ilusión de control.

3.-Compromiso de escalada.

4.-Cálculo de un solo resultado.

Es decir, el entorno del estratega se acompleja a medida que se limitan sus capacidades cognitivas y que por ende no le permite la correcta recepción de información, esto como consecuencia de que el proceso de formación estipulado hace distorsión en sus pensamientos cognitivos.

Todo esto arroja a que para la formación de estrategias se necesita de un proceso cognitivo mismo que se encuentra en la mentalidad del estratega. Para esta escuela las estrategias son perspectivas que se van formando y puliendo en la mente de cada estratega conforme va abriendo su panorama general.

Como todas las personas, los estrategas varían en su forma de crear sus estrategias, según el entorno y su capacidad de recopilar información y procesarla., Algunos de manera más limitada que otros formando el estilo propio de cada uno.

En general la escuela cognoscitiva busca mostrar los tipos de conocimientos que los estrategas pueden lograr a desarrollar para aplicar en sus estrategias y es por eso que cada uno tiene estilos y maneras diferentes de crear sus estrategias.

Premisas de la escuela cognoscitiva:

La formación de estrategia se puede denominar como un proceso cognitivo el cual tiene lugar en la mente del estratega, es por eso que las estrategias pueden surgir como perspectivas expresadas muchas veces en mapas, conceptos, esquemas o marcos, que son representaciones de las personas y de cómo afrontan los estímulos del medio.

Por otra parte la rama "objetiva" de esta escuela, considera que los estímulos fluyen a través de toda la clase de filtros distorcionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos, o bien son simples interpretaciones de un mundo que sólo existe en términos de cómo se percibe.

Otra de las premisas importantes es saber que las estrategias si se toman como conceptos son muy difíciles de obtenerlas, dado que cuando se logran

obtener se consideran ya no tan óptimas, y cuando ya no resultan viables, es complicado cambiarlas.

En pocas palabras la escuela cognoscitiva nos dice que, si queremos entender la creación de estrategia, primero debemos entender la mente y el cerebro de las personas. Considerando que la escuela cognoscitiva toma muchos puntos sobre el pensamiento se podría decir que la escuela podría ser más útil para la rama de la psicología cognitiva que para el management estratégico.

6.-Escuela del Aprendizaje

“Creación de estrategia como proceso emergente”

Esta escuela dice que para lograr que los estrategas logran crear sus estrategias con base en la experiencia, es decir, aprenden con el tiempo.

Las estrategias emergen cuando en ocasiones actuando individualmente, pero con más frecuencia en forma colectiva las personas llegan aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella. Es decir que según como surjan cambios, deben surgir estrategias día con día, que no serán proyectado en un plan formal, o sea que la estrategia puede crearse con un proceso de aprendizaje que se adquiere con el tiempo.

Origen

La publicación del artículo de (Lindblom, 1959) llamado “La ciencia de salir bien a pesar de las torpezas”. Lindblom sugirió que la creación de políticas no es un proceso ordenado y controlado, sino desorganizado, donde los implicados saben que tratan de hacer frente a un mundo demasiado complejo para ellos. Por una parte, Lindblom contradice las premisas del management “racional”. Pero fueron de mucha ayuda para poder describir conductas con las cuales todos estaban familiarizados.

Por su parte la escuela del aprendizaje comprende a “La estrategia emergente”, abriéndole la puerta al aprendizaje estratégico, puesto que reconoce la capacidad de la organización para experimentar. La estrategia emergente

puede provenir de las actividades de un líder individual o de un pequeño equipo ejecutivo.

También es importante mencionar que la escuela del aprendizaje menciona que la estrategia va evolucionando gradualmente conforme cambian las decisiones internas y los eventos externos que pudieran influir para el cambio del consenso y la manera de actuar. La estrategia de igual manera se concibe como un proceso continuo y dinámico.

Como se mencionó anteriormente, las estrategias emergentes que son parte de la escuela del aprendizaje pueden provenir ya sea de un líder en específico o de un grupo pequeño de ejecutivos. En cuando al rol del líder este debe dirigir el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual se podrán realizar estrategias emergentes.

Para lograr pertenecer a esta escuela, el perfil del estratega debe ser el de una persona que aprenda de sus errores mediante la experiencia y prueba- error, y con eso tomé sus decisiones para tomar no sólo una estrategia sino, contemplar escenarios diferentes y prevenirse con estrategias emergentes, que pudiera aplicar si considera que no está cumpliendo sus objetivos o metas propuestas.

Su característica es que puede llegar a ser un buen consejero y que siempre busca aprender de los demás, escucha sus ideas y propuestas de otras personas y no se cierra a una sola posibilidad.

Premisas de la escuela del aprendizaje:

- 1.- La naturaleza compleja e imprevisible del entorno de la organización, con frecuencia unida a la dispersión de las bases de conocimiento necesarias para la estrategia, evita el control premeditado.
- 2.- Aunque el líder también debe aprender, y en ocasiones puede ser el que más lo necesita, por lo general es el sistema colectivo el que aprende.
- 3.- Este aprendizaje se desarrolla de una manera emergente, mediante conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo, de modo que pueda adjudicarse un sentido en la acción.

4.-De este modo, el papel del liderazgo no es el de preconcebir estrategias premeditadas, sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias.

5.-De acuerdo con ello, primero las estrategias aparecen como patrones salidos del pasado; sólo después, posiblemente, como planes para el futuro; y por último, como perspectivas para orientar la conducta general.

7.-Escuela del poder

“Creación de estrategia como un proceso de negociación”

Las bases de esta escuela son que la formación de la estrategia es un proceso abierto de influencia, donde se incluye o se toman en cuenta el uso de poder (son los tipos de influencia que se pueden tener desde lo económico hasta lo social y de la política.

Esta escuela comprende que el desarrollo de la estrategia se lleva a cabo mediante un proceso de negociación que debe existir entre los poseedores del poder (puede ser el líder o los ejecutivos) con los actores externos (pueden ser los proveedores, financieras, etc.)

Orígenes:

A finales de los 70's (MAcmillan, 1978). Incorporó aspectos políticos sobre la planificación. Otros temas con los que inicio esta escuela fueron sobre la formulación de estrategias como un proceso político entre otros.

Micro poder:

Hace referencia a los individuos y grupos dentro de la organización.

La escuela del poder enfoca sus esfuerzos en despertar al management estratégico en una realidad básica de la vida organizacional. Ve a la estrategia como juegos políticos en las organizaciones.

Para (Bolman, 1997):.la política organizacional se componía de las siguientes proposiciones:

- 1.- Las organizaciones son coaliciones de varios individuos y grupos de interés.
- 2.- Entre miembros de una coalición, existen diferencias perdurables, interés y percepciones de la realidad.
- 3.-Las decisiones más importantes son las relacionadas con la adjudicación de recursos escasos: quién recibe qué.
- 4.- Los recursos escasos y las diferencias perdurables otorgan al conflicto un papel central en la dinámica de las organizaciones, y convierten al poder en el recurso más importante.
- 5.- Los objetivos y decisiones surgen del regateo, la negociación y las maniobras para ganar posiciones entre las diferentes partes interesadas.

Macropoder:

Refleja la interdependencia de una organización y su entorno. Es decir, incluye a todos aquellos con los que la empresa tiene contacto y que son ajenos a ella, desde proveedores, compradores, competidores, etc. El macropoder busca manejar la demanda de todos ellos con el fin de utilizarlos de una manera selectiva siempre buscando el mayor beneficio para la organización.

Análisis de las partes interesadas:

Proceso de formulación estratégica de partes interesadas de (Freeman, 1984).

- 1.-Análisis de conducta de la parte interesada: Existen al menos 3 categorías de conductas sobre cada tema que son, conducta real u observada, potencial cooperativo son para el futuro y que podría ayudar a la organización, por otro lado, se encuentran las amenazas competitivas que impedirán o trataran de impedir que la organización alcance su objetivo.
- 2.-Explicación de la conducta de partes interesadas.
- 3.-Análisis de coalición: Construcción de programas estratégicos para partes interesadas en buscar posibles coaliciones.

Segú Freeman de este proceso pueden surgir 4 estrategias genéricas: Atacar, defenderse, mantener la posición actual y cambiar las reglas.

Premisas y conclusión

Esta escuela menciona que para la creación de estrategias ya existe un molde hecho por el poder y la política y puede ser en un proceso dentro de la organización o también cómo se comporta está en el ambiente externo a la organización. De igual manera las estrategias que pueden resultar de este proceso tienden a ser emergentes y a tomar forma de posiciones y no tanto de perspectivas.

El micropoder considera que, a través de la persuasión, el regateo y, en ocasiones, la confrontación directa, la creación de estrategias es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes.

Mientras que el macropoder hace referencia a que la organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones, a través del uso de las maniobras estratégicas.

8.-Escuela cultural

“Creación de estrategia como un proceso colectivo”

Esta escuela viene como la contradicción de la escuela del poder. Mientras que el poder se dedica a fragmentar a la organización, la cultura es la que se encarga de integrarlos como organización.

Si bien, la cultura no es una idea nueva, cada campo de estudio posee un concepto central (el mercado en la economía, la política en ciencias políticas, la estrategia en management estratégico, etc.) y desde hace mucho que la cultura ocupa ese puesto en la antropología.

Para la escuela cultural la formación estratégica, menciona que debe haber relación con el proceso colectivo y cooperativo, donde debe prevalecer la interacción social, las creencias y los valores.

La escuela cultural debe crear estrategias mediante un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización, de igual manera menciona que un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización, en su mayor parte tácito y no verbal, aunque en ocasiones está reforzada por un adoctrinamiento más formal.

Las estrategias que se utilizan en ésta escuela son más enfocadas en ofrecer una perspectiva general en lugar de una posición como lo es en la escuela del poder. La cultura y en especial la ideología, no estimulan el cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente; a lo muchos tienden a promover cambios de posición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización.

Las principales características de esta escuela son que tienen un propio estilo para la toma de decisiones pero que siempre se busca que esté integrado por las diferentes partes de la organización.

Se enfrenta a una resistencia para con el cambio estratégico y busca siempre superar dicha resistencia. De igual forma lo que predomina en esta escuela es que en las organizaciones deben dominar los valores de las personas y debe existir un choque de culturas o intercambio, así es como se logran establecer las estrategias de esta escuela.

9.-Escuela Ambiental

“Creación de estrategia como un proceso reactivo”

Esta escuela define la formación de la estrategia como un proceso reactivo, en el cual la iniciativa se da desde el exterior de la organización, de esta manera el valor y la importancia del entorno que la compromete aumenta y por ende a su análisis y su estudio que ayuda a comprender las fuerzas y las presiones que pueden ejercerse sobre ella.

En pocas palabras, se basa en el supuesto de que el ser humano se desempeñará mejor si las condiciones ambientales que lo rodean, tales como luz, calor, humedad, están en armonía con su organismo.

Propone obtener una mayor productividad proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables.

Administración ambiental

Conjunto de diligencias conducentes al manejo del sistema ambiental, estrategia mediante la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan

al ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales

Características

- Asegurar que la actividad económica mejore la calidad de vida y cuide el ambiente
- Uso eficiente de los recursos
- Promover el máximo de reciclaje y reutilización
- Implementación y desarrollo de tecnologías limpias
- Autosuficiencia racional
- Reconoce la importancia de la naturaleza para el bienestar humano

Política ambiental

Conjunto de esfuerzos políticos para conservar las bases naturales de la vida humana y conseguir el desarrollo sostenible. A nivel de empresa, la política ambiental es un requisito de los sistemas de gestión medio ambientales certificados como ISO 14001 o EMAS (Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Ambiental)

Principios:

- 1.-Desarrollo sostenible.
- 2.-Responsabilidad
- 3.-Prevención
- 4.-Sustitución
- 5.- “El que contamina paga”
- 6.- Coherencia
- 7.- Cooperación
- 8.- Las políticas ambientales deben basarse siempre en investigaciones científicas

La escuela ambiental tiene en general un entorno que se manifiesta por un conjunto de fuerzas abstractas, determina la estrategia forzando a la organización o a sus atributos a unos nichos de tipo ecológico.

Otra de las características es que no existe un estrategia interno, tampoco existe un proceso interno para formular las estrategias.

En esta escuela las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta que comienzan a escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles, para después morir.

10.-Escuela de la configuración

“Creación de estrategia como un proceso de transformación”

Esta escuela comprende cada una de las escuelas anteriores, dice que cada escuela cuenta con su propio momento, en su propio lugar. Busca integrar los mensajes de las otras escuelas.

La escuela tiene dos aspectos principales que son la de configuración que describe a los estados de la organización y del contexto que la, por su parte la de transformación describe el proceso de creación como un proceso de transformación.

De acuerdo con esto, el proceso puede ser de diseño conceptual o de planificación formal; de análisis sistemático o de visión intuitiva; puede ser de conocimiento individual o de aprendizaje; puede estar guiado por un liderazgo personalizado, por la cultura organizativa o por el entorno; y las estrategias resultantes pueden adoptar la forma de planes o modelos, tácticas, posiciones o perspectivas; pero todo debe encontrarse en su propio momento y en su propio contexto.

Premisas de la escuela de configuración:

En cierto sentido éstas abarcan a las de las otras escuelas, pero cada una es un contexto bien definido. Sin embargo, esta misma característica la que distingue a la escuela de configuración.

1.- La mayor parta del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características: durante un lapso posible de distinguir, adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual lleva a embarcarse en determinadas conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias.

2.-Cada tanto, estos períodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto cuántico hacia otra configuración.

3.- Con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y períodos de transformación pueden ordenarse en secuencias regulares, por ejemplo, describiendo ciclos vitales de las organizaciones.

4.- Por lo tanto, la clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización.

5.- En particular, la formación de estrategias es un proceso episódico en el que una determinada organización, adaptada a un tipo de entorno determinado, realiza el proceso de una forma concreta durante un periodo de tiempo diferenciado.

6.- Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estratagemas, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación.

El campo del management estratégico ha recorrido un largo camino desde sus inicios a principios de los años 60. Fue creciendo muy lentamente al principio, pero después más rápido para los años 70 adoptó una manera unilateral y para los 80's otra forma unilateral, que en los 90's adoptó una variedad de frenes.

Dimensiones de las escuelas:

**FIGURA 12-1.
EVOLUCIÓN DE LAS DIEZ ESCUELAS**

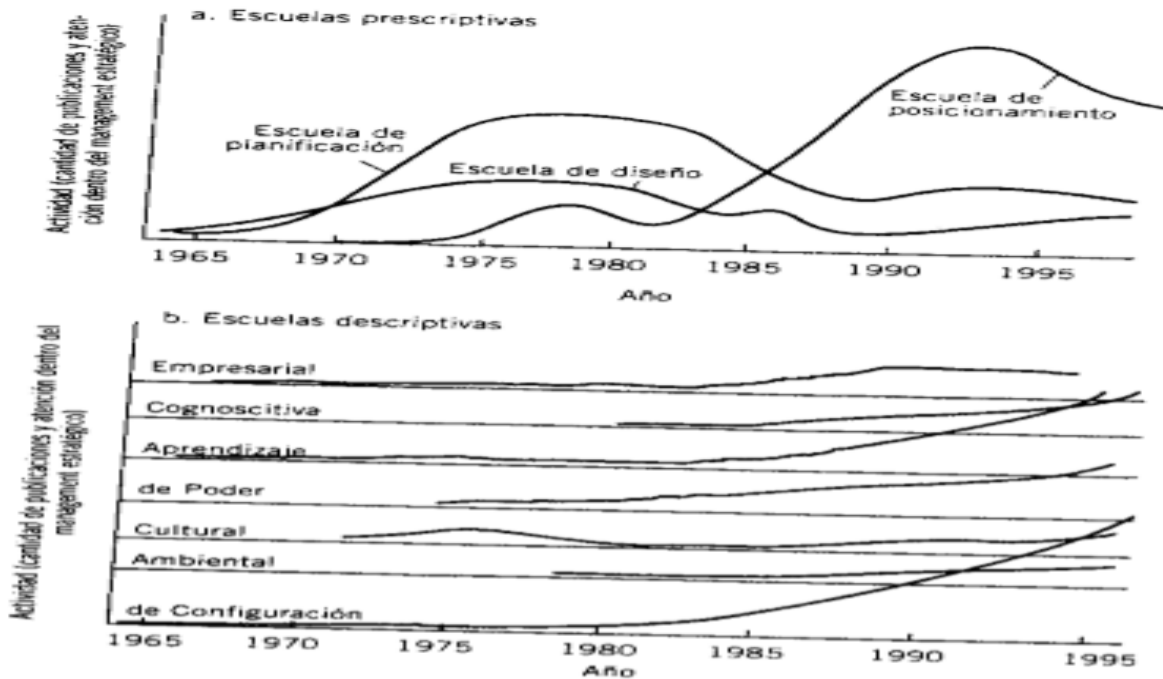
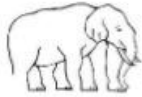


Ilustración 6 Fuente Gaddis, P.O. "Strategy Under Attack" Long Ranger Planning (30,1, 1997: 38-45)

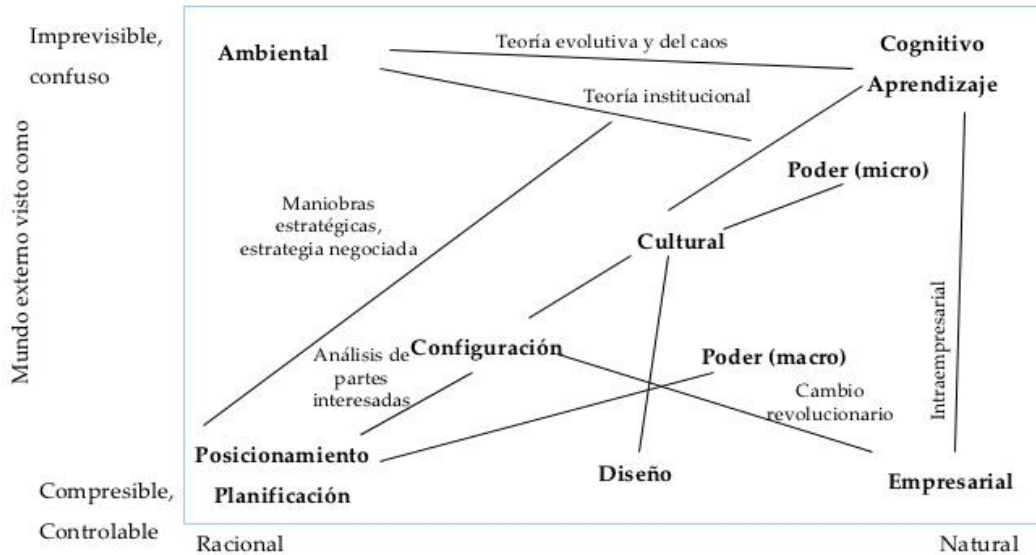
Sin lugar a dudas estas gráficas son representaciones de las 10 escuelas del management estratégico y como anteriormente se menciona, las 3 primeras escuelas que conforman el grupo de las escuelas prescriptivas, son las que más impacto tuvieron en los primeros años, aunque tuvieron un crecimiento lento por las distintas altibajos, fueron las bases para que después las escuelas descriptivas tuvieran lugar a generar aportaciones con base en las otras escuelas ya sea contradiciendo algunas de sus premisas o simplemente tomándola o viéndola desde otra perspectiva.

Podemos resumir las 10 escuelas en un mapa de cómo se correlacionan las diversas escuelas y como se puede lograr generar estrategias con base en estas mismas.



SAFARI A LA ESTRATEGIA

Mapa del espacio de la creación de la estrategia



Proceso interno propuesto como

Ilustración 7 Fuente: Recuperado de Mintzberg (1994)

Conclusiones del capítulo:

Después de analizar y complementar las 10 escuelas de la estrategia que se explican a detalle en el libro "Safari de la estrategia", se concluye, en que, si bien, una empresa nunca va a ser igual que otra, siempre compartirán algunos de los mismos problemas o situaciones que las otras empresas, estas escuelas nos ayudan a tener un panorama más generalizado acerca de cómo determinar cuál o cuáles son las estrategias que cada empresa necesita, según sus complicaciones o lo que las mismas requieran, previamente estudiando situaciones iguales o similares con otras empresas y buscando elegir qué tipo de estrategias son las que les convendría.

Capítulo 2.-El caso de la microempresa Aguamiel Orgánicos

Introducción

El capítulo siguiente, es el resultado de un estudio de caso que se le realizó a la microempresa Aguamiel Orgánicos con el fin de conocer cómo se encuentra actualmente. Qué tipo de estrategias aplica, como las aplica y si tiene un manual estructurado para llevarlas a cabo. Para este análisis fue necesario conocer los procesos de cada una de las áreas de la microempresa y dicha información fue proporcionada por la propietaria de la misma.

A continuación, se explican una por una las áreas y cuáles fueron los resultados arrojados, para lograr el estudio de caso.

Manuales

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Los manuales de procedimientos contienen información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. Se les conoce también con el nombre de manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

De igual manera describe de manera clara las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere (Rusenar, 1999).

Objetivos de los Manuales

El principal objetivo de los manuales, es poder explicar en términos accesibles el porqué de las decisiones gubernamentales, ministeriales o departamentales y el como se deben aplicar en la práctica.

Con los manuales es posible alcanzar los siguientes objetivos:

-Presentar una visión de conjunto de la entidad.

- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para el deslinde de responsabilidades, detección de omisiones y el evitar duplicaciones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos para la ejecución del trabajo.
- Proporcionar información básica para poder llevar a cabo la planeación e interpretación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades.

Características

Entre las principales características de los manuales están las siguientes:

- Auxilian en el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Permiten conocer el funcionamiento interno relacionado a descripción de tareas, ubicación requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Ayudan para el reclutamiento de personal y a su capacitación.
- Intervienen en la consulta de todo el personal.
- Ayudan a determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitan las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, mediante la coordinación de los mismos. (Palma, 2006)

Clasificación

Existen diversos tipos de clasificación en cuanto a los manuales pero se tomó como referencia a Rubén Oscar Rusenas y su clasificación es así:

- Manual de organización: Este se encarga de reunir los lineamientos de la empresa y con esto lograr expresar los objetivos que se seguirán, para lograr definir los fines que se alcanzarán y como se alcanzarán, además de establecer las políticas que se deben cumplir.

En dicho manual se agrupan las funciones que deberán cumplir los integrantes, según el puesto que ocupen en la estructura organizacional y así determina las responsabilidades y tareas correspondientes a cada integrante.

De igual manera sirve como moderador entre los distintos departamentos y sectores de la empresa y ayuda a regular conflictos internos buscando siempre la solución que menos afecte a la estructura de la empresa.

- Manual de funciones: En este manual se comprender las tareas de manera detallada que cada uno de los individuos debe realizar en sus distintos sectores. Dicho manual debe expresar de manera clara y sin ambigüedad, a que unidad o individuo reporta la tarea que se está describiendo, y en caso inverso quienes son los subordinados de ese sector o individuo.
- Manual de procedimientos: Se encarga de describir claramente las etapas o pasos que se cumplirán para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere. Se le puede incorporar también al manual de sistemas administrativos las normas, las instrucciones, los memorandos, etc.
- Manual de autorizaciones: Fija los límites de actuación de las personas, expresado en valores monetarios o unidad de moneda. También expresa los límites de autoridad de los individuos, detallando que le está permitido aprobar y comenzar un gasto o compras o firmar un cheque o documento comercial.

Antecedentes de la empresa

La idea surgió hace un poco más de 5 años a partir de que la dueña de la empresa se interesó en la cosmética natural y a raíz de eso, tomó unos cursos de botánica y decidió crear sus propios productos con insumos nacionales orgánicos, fueron alrededor de 3 años de prueba y error de los productos, hasta que se consolidaron las formulas y se comercializaron los productos, al principio solo eran exfoliantes, Shampoos y aromas corporales.

La comercialización al principio fue en bazares en diversas ciudades donde presentaba los productos y se explicaba más acerca de ellos.

Después se decidió crear una página online, donde vendía los productos y hacía envíos mediante una página que se llama Kichink, y allí es cuando se

diversificaron los productos, hasta el 2018 se estableció la microempresa Aguamiel Orgánicos ,en un lugar físico, pero se hizo gracias a que se implementaron servicios de faciales en los que se utilizaban los mismos productos como una estrategia, para que al salir de sus sesiones los clientes adquirieran los productos y así se dieran a conocer.

De igual manera la marca ha buscado expandirse a otros estados como son Campeche y Yucatán situando puntos de venta en lugares estratégicos, que ayuda a que los clientes de dichos estos puedan tener los productos de manera más rápida que como solían obtenerlos que era mediante la tienda online, la dueña está innovando productos de manera constante, mismos que los complementa con sus servicios.

La capacitación por parte de la dueña es de igual manera constante y trata de siempre estar actualizando el establecimiento y sus redes sociales, esto con el fin de mantener siempre a los clientes informados y actualizados de lo nuevo que ofrece.

Para efectos de la confidencialidad, el nombre de la microempresa y de la dueña se ha modificado, con estos cambios se busca mantener un cierto margen de confianza para el empresario, buscando evitar cualquier tipo de lucro en el que se pueda ver expuesta la microempresa.

Análisis FODA de la microempresa.

(Análisis interno)

Este análisis habla de manera general como se encuentra la microempresa, con base en las fortalezas que tiene la microempresa de manera interna y que ayudan a que se siga desarrollando, así como las oportunidades que tiene para desarrollarse con base en esas fortalezas. De igual manera se abordan las debilidades de la microempresa que son importantes porque es donde, se debe trabajar para evitar caer en situaciones que perjudiquen a la microempresa en este caso las amenazas.

Fortalezas:

- Cuenta con un establecimiento físico para la venta de los productos.
- Todos los empleados tienen un mínimo de 1 año de antigüedad en el negocio y hay conocen los procesos.
- Cuenta con proveedores responsables.

Oportunidades:

- El registro de la patente de cada uno de los productos.
- Expansión de las líneas de productos.
- Agilizar la producción.
- Tener un control más detallado de los ingresos y egresos de la empresa.
- Posicionar la marca mediante la aplicación de nuevas estrategias.

Debilidades:

- Ausencia de un manual de producción.
- Ausencia de un organigrama de la microempresa.
- No cuenta con un control específico de los ingresos y egresos del negocio.
- Las estrategias que se aplican en el negocio no tienen una estructura establecida.
- Ausencia de un manual operativo.

Amenazas:

- Plagio de los productos o de sus nombres al no tenerlos patentados.
- Fuga de capital por falta de una estructura financiera.
- Mala captación de clientes por no tener definido un mercado.
- incapacidad de abasto en caso de requerirlo (por algún pedido al mayoreo)

Como se pudo observar, la microempresa cuenta con una serie de oportunidades que pudiera abarcar, pero también tiene muchas debilidades y amenazas y es allá donde se debe trabajar al momento de diseñar las estrategias para saber qué tipo de estas necesita y como las podría llevar a cabo de manera correcta.

Lo siguiente es un análisis más específico por área de la microempresa, dicho análisis se compone de saber si la microempresa aplica algún tipo de

estrategias, cuales aplica y de qué manera las llevan a cabo. Dicha información es la más importante para el estudio de caso, dado que es la que se necesita para saber, de qué tipo de estrategias carece la microempresa y cuáles serían las ideales para la misma.

Administración

La microempresa no tiene una estructura definida en cuando a la administración, el encargado de ver todo lo relacionado con ingresos y egresos del negocio es el esposo de la dueña de la microempresa auto considerándose entre ellos mismos como socios, esta persona se encarga de todos los pagos de sueldos y salarios, prestaciones, de adquirir los equipos que se necesiten y en su caso de comprar materia prima para el negocio.

En términos generales la administración, se rige por una sola persona que se encarga de ver el funcionamiento del negocio, pero que no tiene un control total del mismo, dado que al ser muchas las funciones que se le cargan, tiene que ser selectivo al momento de hacerlas, es decir no puede hacer todo a la vez.

Organigrama

Si bien la microempresa no cuenta con un organigrama definido, se entiende por percepción como se manejan las jerarquías en el negocio, la microempresa Aguamiel Orgánicos cuenta con 2 empleados generales y 2 socios o dueños de la misma que son los dos esposos mismos que se encargan de la toma de decisiones del negocio y todo lo relacionado con el mismo, de igual manera se encargan de los tramites y pagos fiscales y de mantener un orden entre los empleados.

Manuales de puestos/ funciones:

No se cuenta con un manual de puestos como tal, por la misma razón de que no existe un organigrama con los puestos definidos para el personal de la microempresa, sin embargo el que define las funciones de cada empleado es el director o dueño del negocio, esto conlleva a complicaciones, porque al no estar definidas las actividades en ocasiones el empleado del turno de la mañana no se entiende bien con el del turno de la tarde y existen confusiones en cuanto a los servicios y la producción.

Manual de tiempos y movimiento/ procesos:

Los procesos no se rigen actualmente por un manual, sin embargo para la elaboración de cada uno de los productos se cuenta con un recetario creado en una hoja de Word, en el cual están las medidas exactas para la creación de los mismos, así como los tiempos que deben existir entre cada combinación y que materia prima se utilizará, dado que aunque sean iguales algunas de las materias primas, algunas ya tienen el tiempo necesario para utilizarlas, un ejemplo la miel o los macerados.

Cabe destacar que los productos al realizarse de manera individual, se considera de elaboración artesanal, es por eso que no se cuenta con máquinas o procesos que ayuden a la elaboración de estos.

Manual de estrategias/ plan estratégico

La microempresa no cuenta con un manual de estrategias, en el cual se expliquen a detalle las tácticas y estrategias que se llevan a cabo en la microempresa. Para la determinación de las tácticas y las estrategias, la dueña de la microempresa analiza estrategias que aplican otras empresas de otros países o estados y con base en eso crea sus propias estrategias.

Por otra parte, la misma dueña pide a sus colaboradores sus puntos de vista para cuando va realizar una nueva promoción o paquetes en cuanto a los productos o servicios.

Mercado

Actualmente la microempresa se encuentra posicionada como una marca que vende servicios, así como productos orgánicos que se enfocan principalmente en el cuidado de la piel.

El mercado del negocio se rige principalmente por mujeres que buscan mantenerse con un aspecto físico en buenas condiciones, es decir que les interesa el cuidado de su piel o cuidados personales de manera general.

El mercado está muy generalizado, dado que no solo son mujeres las interesadas en los productos y servicios, sino que también hombres y niñas mayores de los 14 años, aunque en su mayoría si son mujeres con el poder adquisitivo y el gusto por los productos naturales.

Estructura de mercados

Como se mencionó anteriormente, la microempresa no cuenta con diseño de la estructura en cuanto a su mercado o en otras palabras no tiene definido se segmento de mercado, la forma en que determina su publicidad y a quien va dirigido se realiza con base en el registro de las personas que han comprado productos con anterioridad.

Se sabe que al menos el 60% de los clientes son mujeres en un rango de edad entre los 23 y 45 años de edad, con un poder adquisitivo medio, medio alto, esto con base en el perfil de cada cliente de manera perspectiva.

Competencia

La competencia directa de la microempresa, son otras pequeñas empresas con el mismo giro, que venden productos similares, pero que la mayoría no cuenta con una tienda física, sino que sus ventas las realizan mediante sus redes sociales.

Por otra parte, la competencia no directa son las cadenas de empresa de maquillajes y productos para el cuidado de la piel que proporcionan productos que tienen las mismas funciones, pero no son competencia directa dado que los productos que estas ofrecen no son naturales, como lo son los de la microempresa Aguamiel Orgánicos.

Proveedores

Los proveedores se contactan mediante el correo electrónico y de manera presencial a los de la materia prima, los dueños son los encargados de contactar a los proveedores y de ir a buscar la materia prima en diferentes estados. No se cuenta con un sistema para tener un control de los insumos y en el cual se tengan agendados días para que los proveedores, hagan llegar los insumos.

Distribución

El sistema de distribución se basa principalmente en dos, en la distribución de la tienda física y el de la tienda online, la segunda es totalmente asunto de la plataforma donde se encuentra la tienda física, ellos se encargan de generar las guías para envíos a otros estados de la república.

Precios

La microempresa no cuenta con una estrategia de precios como tal, los precios se determinan mediante una estimación por parte de la dueña quien es la encargada de fijar los precios, con base en lo que ella considera que deben costar los productos. Los precios oscilan entre los \$110 y los \$410.

Siendo así un precio accesible para los clientes y en promedio con la competencia.

Productos

La determinación de los productos, se lleva a cabo mediante un análisis que la misma dueña hace, de otras empresas dedicadas al mismo giro, en el cual ella determina que productos podrían ser factibles para la clientela de aquí, para después trabajar en su elaboración y por consiguiente comercializarlos.

Conclusión

Este capítulo está compuesto de análisis hacia la microempresa, en el cual los resultados arrojados servirán para modificar las estrategias con las que la

microempresa ya cuenta y para diseñar nuevas estrategias que se acaten a lo que la misma requiera. Los tipos de análisis que se realizaron fueron meramente internos, con información recabada directamente de parte de los dueños y empleados de la microempresa.

Como conclusión general del capítulo es válido decir, que la microempresa no cuenta con un manual estratégico en el cual estén plasmadas las estrategias que aplica.

Así como tampoco cuenta con un manual organizacional que ayude agilizar los procesos, tanto administrativos, como de producción y del área financiera. Todas estas carencias de estrategias, serán trabajadas en el capítulo siguiente, haciendo una propuesta que ayude a que la microempresa mejore de manera interna, para que se desarrolle de manera positiva.

Capítulo 3.-Análisis de las estrategias

Introducción

Para poder analizar las estrategias, es importante hacer mención sobre qué factores son los que influyen en el impacto de las mismas, el conocer estos factores es de mucha ayuda para el diseño de las nuevas estrategias, con la información recopilada.

Tendencias del mercado

Las tendencias del mercado sirven para conocer mejor que es lo que las personas buscan, la mentalidad de los consumidores y que es lo que los mueve o incentiva para elegir entre un producto u otro, a continuación, se explican las principales tendencias relacionadas al tema, mismas que serán la base en la elaboración de estrategias.

1. Regresar a lo básico por un tema de status.

Los consumidores están buscando productos auténticos y diferentes, además de experiencias que les permitan expresar su individualidad.

Los consumidores están reevaluando sus hábitos de gasto, pasando de un evidente materialismo a la simplicidad, autenticidad e individualidad.

Asimismo, la popularidad en productos **hiperlocales** está creciendo por muchos motivos que incluyen el apoyo a los negocios locales, la reducción del impacto ambiental.

Los usuarios mezclan sus propios productos personalizados que utilizan ingredientes sostenibles, de calidad alimentaria en envases reutilizables o con los que se puede hacer compost. Los consumidores cuentan con completa transparencia sobre los ingredientes de los productos de belleza que utilizan en su piel y la calidad de éstos.

Regresar a lo básico por un tema de estatus se extenderá en el 2019 y más allá. La globalización ofrece infinitas oportunidades para un creciente porcentaje de la población y facilitará su futuro crecimiento y prosperidad.

2. Consumidor Consciente

Los Consumidores conscientes buscan formas de tomar decisiones positivas sobre lo que compran y una solución al impacto negativo del consumismo global. Este enfoque respetuoso y compasivo involucra la consciencia sobre otros seres humanos, animales y el medio ambiente.

Los consumidores son cada vez más conscientes del origen de sus productos y han desarrollado hábitos de compra más conscientes, lo que ha disminuido la demanda por productos de moda que abusan de los animales.

La tendencia del Consumidor consciente llegó para quedarse. En el corto, mediano y largo plazo, el consumo consciente, sea de tiempo completo o parcial, seguirá aumentando. Las preocupaciones sobre el bienestar animal evolucionarán y se extenderán a otras industrias más allá de los alimentos, belleza y moda, al cuidado del hogar, decoración, alimentos para mascotas, etc.

3. Quiero un mundo libre de plástico

La iniciativa para lograr una sociedad libre de plástico ha ganado impulso en los últimos 12 meses. En 2019 el deseo del consumidor por un mundo libre de plástico seguirá creciendo. Este conocimiento está impulsando a las personas a tomar acciones a través de campañas de concientización y proyectos ciudadanos de conservación.

Las empresas están innovando y liderando la forma de minimizar el envasado plástico.

Los consumidores actuales son más sensibles a los problemas derivados del desperdicio plástico y esto está teniendo un impacto en sus hábitos de compra.

La sociedad moderna entenderá mejor los diferentes usos del plástico y el énfasis pasará al uso responsable, incluyendo la recuperación, reciclaje y reutilización.

4. Puedo cuidarme a mí mismo

Lo que refleja no solamente el deseo de personalización de los consumidores, sino el afán de recuperar el control sobre lo que comemos, bebemos y ponemos en nuestra piel; al deseo de simplicidad que asegure que solo se utilicen ingredientes esenciales y se elimine todo el resto.

La tendencia Puedo cuidarme a mí mismo se convertirá en una forma importante de disminuir el ruido generado por las interminables y omnipresentes redes sociales.

El consumidor ajustará sus perspectivas y se enfocará en productos y servicios que puedan personalizar y que atiendan sus propias necesidades, en lugar de las de un bloguero famoso.

5. Digitalmente juntos

En la última década, la tecnología ha evolucionado desde un facilitador de la comunicación a permitir interacciones multidimensionales y experiencias colectivas. Esta evolución continúa moldeando la forma en que nos conectamos

y colaboramos con nuestros amigos, colegas y cada vez más con extraños, creando y experimentando.

Factores macroeconómicos

Políticos

⇒ **Comercio justo:** movimiento internacional que lucha por la justicia global a través de la comercialización de productos elaborados en condiciones justas, la movilización social y la incidencia política. denuncia los orígenes de la pobreza y desigualdad, desarrollando un sistema comercial alternativo al convencional en el que los derechos de los pueblos y del medioambiente están en el centro de la actividad económica.

⇒ **Ley general de conservación, protección y fomento apícola (Ernesto Javier Cordero Arroyo, Presidente de la Mesa Directiva, Senado de la República):**

1. **Artículo 1.** La presente Ley es de orden público e interés general en el territorio nacional, y tiene por objeto impulsar, conservar, proteger, reglamentar, fomentar, promover y difundir las actividades relacionadas con el sector apícola. Asimismo, promover la sanidad, tecnificación, industrialización y comercialización de la apicultura.

2. **Artículo 2.** Son sujetos de esta Ley todos los actores involucrados, desde los procesos de criadero y cuidado de colmenas y apiarios, así como los productores, las organizaciones, asociaciones, comités, consejos de carácter nacional, estatal, regional, distrital y municipal, asimismo los organismos auxiliares en la materia.

⇒ **Ley de Productos orgánicos (EL CONGRESO GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS):**

○ **Artículo 1.-** La presente Ley es de orden público y de interés social y tiene por objeto:

1. Promover y regular los criterios y/o requisitos para la conversión, producción, procesamiento, elaboración, preparación, acondicionamiento, almacenamiento, identificación, empaque, etiquetado, distribución, transporte, comercialización, verificación y certificación de productos producidos orgánicamente.
2. Establecer las prácticas a que deberán sujetarse las materias primas, productos intermedios, productos terminados y subproductos en estado natural, semiprocesados o procesados que hayan sido obtenidos con respeto al medio ambiente y cumpliendo con criterios de sustentabilidad.
3. Promover que en los métodos de producción orgánica se incorporen elementos que contribuyan a que este sector se desarrolle sustentado en el principio de justicia social.

Económicos

- ⇒ **Grado de desarrollo económico de la región:** crecimiento de actividades económicas y mejora de la calidad de vida del mercado.
- ⇒ **Nivel general de actividad económica:** entrada de empresas que ofrezcan productos similares o sustitos con relación a los de la microempresa Aguamiel Orgánicos
 - **Distribución de la riqueza a nivel nacional:** En función de la distribución de la riqueza, existirán mercados con mayor o menor capacidad de crecimiento o de rentabilidad.

Disponibilidad de las materias primas: Si no existen materias primas para organizar con eficacia la producción de la empresa, su crecimiento será menor y el precio de las materias primas tenderá a subir. Sin embargo, si existen materias primas suficientes, su precio será inferior y se podrán satisfacer las necesidades de los clientes, obteniendo de ese modo mayores beneficios.

La microempresa ofrece 3 líneas de productos, mismos que se explicaran a continuación al igual que para que tipo de cliente es cada uno y como es la manera en que los adquieren y si comparten líneas entre ellos.

Cosmética: Esta línea de productos va dirigido para mujeres mayores de 16 años, que tengan la capacidad de cubrir un coste de en promedio \$250 pesos por producto. También el perfil que se maneja en este segmento es para personas que se consideran cruelty free, pues los productos son sin testeo animal y al ser temas de tendencia, muchas de las clientas se quieren sentir identificadas.

Otra característica de este segmento, es que las clientas que los adquieren la mayoría de las veces lo adquieren por salud, es decir, porque tienen algún problema en la cara mismo que le ha dejado el utilizar productos que contengan sustancias como Alcohol, Ethanol y otros derivados, y los productos de la microempresa al ser productos 100% naturales y sin conservadores, ayudan a que ellas puedan mantenerse maquilladas con productos que no le seguirán causando reacciones en su piel.

Este segmento de mercado es que hasta el momento genera las menores ganancias, puesto que las personas adquieren este tipo de producto, hasta que se les termina o hasta después de un tiempo. Entre los productos que más adquieren son la máscara para pestañas, el polvo traslucido y los bálsamos labiales.

Higiene personal: Esta línea de productos no es tan amplia, pues solo se consideran los Shampoo y todos los tipos de Shampoos y acondicionadores que se ofrecen, y las píldoras de biotina con los que la empresa cuenta.

El tipo de cliente de estos productos es para personas con algún problema en el cuero cabelludo u cabello en general, es para ambos géneros y al no ser productos tan caros como los de cosmética, son más accesibles para los clientes, el tipo de clientes que compran estos tipos de productos son hombres y mujeres entre 25-45 años, con un capacidad adquisitiva c o c+, que tengan algún problema con su cabello u que simplemente les guste utilizar productos que le ayuden a tener un cabello saludable.

Cuidado personal: Por último, está la línea de productos que son para el cuidado personal, esta misma es la que genera más ganancias, dado que al tener más diversidad de productos y al ser los productos que se utilizan para el wellnes center, son los que la mayoría de los clientes adquieren al salir de su cita para su facial.

El segmento de mercado es amplio, pues va desde personas que son mayores de 17 años hasta personas mayores de máximo 70 años. El segmento del mercado es amplio, pues al brindar productos no medicinales que ayudan a mejorar la calidad de la piel como son los tónicos y los serums, las personas que los adquieren son, porque van por algún problema en específico como acné, rosácea, manchas etc.

También es importante mencionar que estos productos son los que más generan ganancias, puesto que en promedio una persona adquiere alrededor \$1,000 de producto cuando tiene algún problema en la piel, o en su caso cuando adquieren un paquete détox o las píldoras, mismas que ayudan a desintoxicar el cuerpo y ayuda a eliminar líquidos retenidos.

Este segmento es el más importante hasta la fecha, porque los productos son muy variados y los clientes que compran estos productos, comúnmente son los mismos que regresan por sus productos cuando se le terminan.

Metodología

Dado que el problema de la investigación va enfocado al diseño de estrategias competitivas y específicas de una microempresa llamada Aguamiel Orgánicos, la investigación se resume a un estudio de caso que por ende es de tipo cualitativo pues las investigaciones de este tipo, se enfocan en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en

sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. El proceso de investigación cualitativa se compone de 4 fases, que son la fase preparatoria que consta de estructurar un marco teórico conceptual, con los conocimientos empíricos del investigador y desde el cual partirá la investigación.

La fase del trabajo de campo, es un proceso en el que el investigador va accediendo a la información fundamental que utilizará para su investigación.

En la fase analítica se utiliza la información que se recabó en el trabajo de campo esto mediante un proceso de sistematización con el cual se vuelve más sencillo el análisis de dichos datos. Entre las tareas más acertadas para llevar a cabo el análisis están: a) La reducción de los datos. B) Disposición y transformación de datos. C) Obtención de resultados y verificación de conclusiones.

Como última fase se encuentra la fase informativa, esta fase consta de presentar y difundir los datos que se analizaron con anterioridad y se muestran las conclusiones generales de los datos obtenidos.

El objetivo general que desea alcanzar el investigador al finalizar el estudio, determina el tipo de investigación a realizar, pero los objetivos previos de menor nivel que deben ser logrados para obtener el objetivo general proporcionan una idea acerca de los objetivos específicos de la investigación.

Con base en esto, si el objetivo general es “proponer” o “diseñar”, la investigación será de tipo “proyectiva”, y los objetivos específicos o logros sucesivos que el investigador deberá obtener para llegar al general probablemente sean explorar (familiarizarse con la situación), describir (hacer un diagnóstico de la situación, particularmente de los eventos de estudio), comparar(cómo se presentan los eventos

de estudio en situaciones o contextos diferentes), analizar (descubrir los elementos que intervienen en la situación), explicar(comprender por qué

ocurre la situación y cuál es el proceso causal que la origina) , predecir(prever lo que ocurrirá con el evento a modificar si se siguen determinadas líneas de acción sobre el proceso causal) y por último, proponer(hacer la propuesta de cambio que se requiere para resolver la situación y cubrir las necesidades que se detectaron en el diagnóstico).

Dicha información da argumentos para determinar que la técnica que se empleará en esta investigación será la técnica de entrevista a profundidad, con las personas que son los dueños de la microempresa, para poder en primera parte determinar el diagnóstico mediante preguntas que abarquen todo lo que se necesita saber sobre la empresa.

Continuando con preguntas que se enfoquen a como está a evolucionado la empresa y que técnicas han aplicado así como saber que influye en su toma de decisiones al momento de crear un nuevo producto u de lanzar una promoción entre otras cuestiones que ayudaran a determinar el estado actual de la empresa y poder diseñar las estrategias o mejorar las que ellos ya tienen establecidas.

Estudio de caso

El estudio de caso es un recolección de datos presentad como una opinión que se interpreta para un caso único, e incluye el análisis de los datos recogidos durante el trabajo de campo y redactado cuando se termina la acción, o la participación en la investigación (Bonnert, 1999).

En los últimos años el estudio de caso ha tomado un papel importante en cuanto a trabajos de investigación se refiere, por ser un método de investigación flexible y que se puede interpretar de manera práctica por el investigador de cualquier área.

Sin embargo así como puede ser muy popular por su facilidad de manejo, también es muy cuestionado por la cantidad de variables que arroja y dejando en ocasiones análisis no tan convincentes, puesto que al ser analizado con el conocimiento del investigador, no se logra siempre concretar algo específico y/o a veces la información no es suficiente para lograr analizarla de manera clara.

El estudio de caso informa sobre un proyecto, innovación o acontecimiento durante un período prolongado de tiempo contando la evolución de un relato o historia.(P.C., 2011)Para su desarrollo, el estudio de caso considera tres momentos importantes: 1) Observar 2) Recuperar la información y registrarla 3) Comprender el fenómeno.

- La observación: Es la fase básica del estudio de caso. (Rico, 1990), distinguen dos tipos de investigación de estudios de casos empleando técnicas de observación, estos son: participante y no participante; en el primer tipo el investigador se integra al grupo en estudio; mientras que en la segunda posibilidad el investigador actúa como un espectador, con una visión desde el exterior con respecto al caso.

En la actualidad los estudios de caso por observación de participación directa han cobrado gran importancia tanto en la educación como en las ciencias.

- Recuperar la información y registrarla. Esta fase depende en gran medida de las técnicas de recolección de datos tales como cuestionarios, entrevistas, notas de las observaciones físicas del investigador, por mencionar algunos.
- Comprender el fenómeno. Para llegar a la explicación del fenómeno hay que comprenderlo en su contexto. La información es analizada, destacando dos propósitos: 1) Formar modelos a partir de la información obtenida y 2) Buscar modelos significativos de estudio.

Ventajas y Desventajas

En su funcionamiento, el estudio de caso es una forma de recopilar información amplia respecto al objeto de estudio. Aunque algunos investigadores consideran al estudio de caso como no científico (P.C., 2011) ya que aparenta ser un método de investigación no técnico, siendo una actividad poco rigurosa intelectualmente y apropiada para aquellos que inician como investigadores o bien carecen de recursos estadísticos.

Sin embargo, pese a estas opiniones, el estudio de caso se aplica cada vez más en los estudios cualitativos. A continuación se exponen algunas ventajas y desventajas que presenta el uso del estudio de caso.

-VENTAJAS.

- 1) Los estudios de caso se enfocan hacia un solo individuo o cosa (sea por ejemplo, una persona o una escuela), lo que permite un análisis profundo y consistente del mismo; así mismo permite una amplia recopilación de la información.
- 2) El desarrollo de este tipo de investigación se apoya en diferentes técnicas de recuperación de la información, que van desde observaciones personales, pasando por encuestas y entrevistas.
- 3) Reproduce el mundo fenomenológico de los participantes por medio de la descripción detallada de los acontecimientos.
- 4) Los estudios de casos no son apropiados para probar hipótesis; sin embargo, sus resultados pueden emplearse como base de estudios posteriores.
- 5) Presenta una imagen más completa y precisa del entorno y la acción.
- 6) Los datos son representativos.

- DESVENTAJAS

- 1) El tiempo requerido suele ser demasiado grande.
- 2) Es necesario recopilar una amplia cantidad de información en situaciones diferentes que casi nunca pueden ser seleccionadas.
- 3) El investigador puede tener supuestos a priori que sesguen las interpretaciones (S.M, 2009)
- 4) Se corre el riesgo de que los individuos, de donde proviene la información, puedan engañar al investigador.
- 5) Las notas y registros pueden o no representar la realidad.

CARACTERISTICAS

Las características son las partes distintivas de cualquier objeto. A continuación se presentan, tomadas de diversos autores, algunas de estas que refieren al Estudio de Caso.

- 1) El investigador descubre hechos o procesos que pueden pasar por alto si utilizan otros métodos.
- 2) Permite al investigador adoptar técnicas que sirvan a la tarea de distribuir, en lugar de imponerlas impidiendo dicha tarea.
- 3) Se enfoca hacia un solo objeto de estudio, lo que permite un análisis intenso y una abundancia de datos detallados.

- 4) No prueban hipótesis, pero en cambio, sugieren líneas de investigación subsecuentes.
- 5) Revela una diversidad y riqueza de conducta humana que sencillamente no está accesible por ningún otro método.
- 6) No presenta un plan de muestreo.
- 7) La observación es parte fundamental en la obtención de la información.
- 8) Es rico en descripciones, interpretaciones, explicaciones y narraciones, trabajando más para la comprensión que para la medición, la predicción y el control científico riguroso de los entornos, las personas estudiadas, las acciones. (S.M, 2009)

Análisis de la Empresa

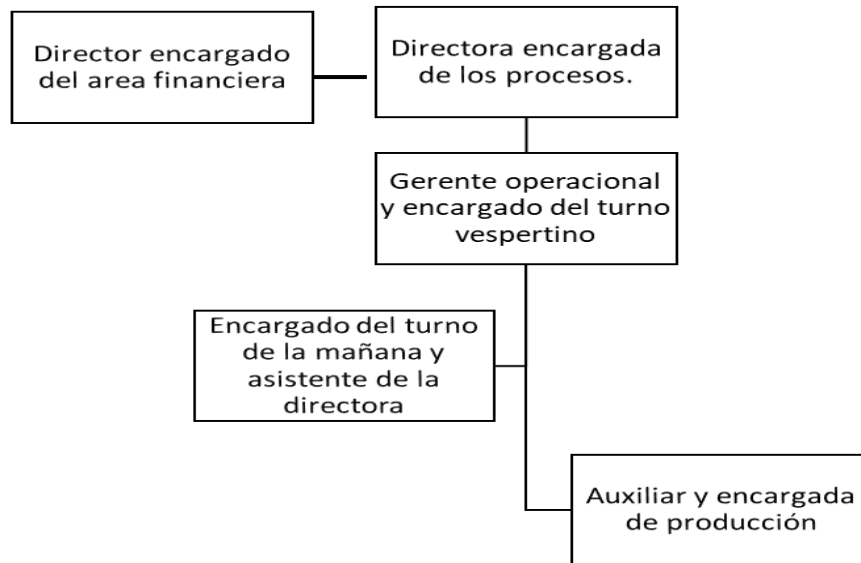
Teniendo en cuenta lo antes mencionado se llevó a cabo un análisis a la empresa “Aguamiel Orgánicos”, esto mediante una entrevista a profundidad y con dicha información un estudio de caso.

Estructura Administrativa

La estructura administrativa de Aguamiel Orgánicos se compondrá básicamente por 3 áreas que se dividen en: Área de producción, área de finanzas y el área de ventas, de igual manera la estructura organizacional se representa de un organigrama jerárquico, en el cual se observa que en la parte superior están los directores y en los otros niveles cada uno de los colaboradores, dependiendo del rol que desempeñen y la importancia de las tareas de cada uno de ellos.

En el siguiente organigrama se muestran los niveles en los cuales se divide la empresa y de igual manera la descripción de cada uno de los puestos de los colaboradores de la empresa.

Organigrama de la microempresa Aguamiel Organicos.



Descripción de los puestos

Director encargado del área financiera:

Este se encarga de la compra de insumos para la producción, así como de la compra de los aparatos que se adquieren, todos los envases y todo lo relacionado a las compras para la empresa.

De igual manera es el encargado de llevar el control financiero de la empresa, con facturas y los cortes que se le entregan, así como de entregar sueldos y salarios a todos los trabajadores.

Directora encargada de los procesos:

Es la dueña de la microempresa junto con su socio (el director encargado del área financiera), se encarga de mantener un orden en la empresa y auxilia al otro director en caso de que se necesite ver a los proveedores. De igual manera se encarga de la publicidad en las redes sociales, así como de brindar servicios en el Wellnes Center y capacitar a los demás trabajadores para hacer todos y cada una de los procesos.

Gerente operacional: Sus funciones son delegarle responsabilidades al encargado del turno de la mañana y a la auxiliar, así como de tratar con los puntos de venta que están vinculados con la empresa y también cubre una parte de la producción. Esta encargado de turno de la tarde y lleva la agenda para los servicios. Otra de sus funciones es el brindar servicios de manera ocasional y capacitar a los otros dos empleados en caso de requerirlo.

Encargado del turno de la mañana: Sus funciones son, mantener el lugar ordenado y limpio, así como asistir a la directora por las tardes cuando tiene que brindar servicio, se encarga de agendar también a personas por las mañanas, así como de brindar servicios en caso de ser requeridos.

Auxiliar encargada de producción: Aunque solo trabaja dos días a la semana, esta persona es la encargada de hacer algunos de los productos que son más tediosos, también se encarga de mantener el área limpia, así como de asistir a cualquiera de los otros empleados.

Estructura financiera

La estructura financiera de Aguamiel será supervisada por el director del área financiera, en este caso uno de los dueños de la empresa, quien con ayuda de un programa de ventas, y de varias tablas inteligentes de Excel mantiene un control y orden en cuanto a los ingresos y egresos de la empresa.

Si bien aún no se cuenta con una tabla específica para determinar los costos de producción de cada uno de los productos, la determinación del precio se hace con base en la estimación de los egresos que se utilizan para comprar la materia prima de mayor valor, en este caso la miel Melipona y los aceites esenciales.

La empresa tiene una cuenta bancaria en la cual se realizan los depósitos de compras online o cuando simplemente los clientes adquieren un producto y pagan con tarjeta, pues se cuenta con terminal para pagos con tarjeta.

Proceso de producción

Cada uno de los productos lleva un proceso diferente, pero se divide principalmente por el tipo de productos, es decir, existen 10 tipos de procesos diferentes.

Para la elaboración de los productos se creará un archivo en Word en el cual están descritas todas y cada una de las recetas de los productos.

No se tiene de manera física las recetas y tampoco cualquier persona puede abrir el archivo pues para acceder se necesita de una contraseña dándole acceso solo a las 2 personas que son encargadas de producción, argumenta la dueña que esto es para evitar que sean plagiadas las recetas, sin embargo, no existe patente de los productos, dejando solo a palabra de los colaboradores el que no se reproduzcan las recetas con fines de beneficio propio.

En cuanto a los materiales y artículos para la producción, se cuenta con un mini laboratorio en el cual hay, vasos de precipitado, cucharas medidoras, goteros, pipetas, batidoras, guantes, cubre bocas, tazas para mezclar y todas las materias primas que se utilizan para la elaboración, desde los empaques, hasta los aceites esenciales, las plantas, las diversas mieles que cada una tiene un uso específico para cada uno de los productos.

Los productos podrían considerarse elaborados de manera artesanal, puesto que no se cuenta con ningún tipo de maquinaria que ayude a la producción, es decir cada uno de los productos se hace de manera individual, esto porque las recetas están hechas a la medida para la producción exacta de cada uno de los productos. Solo algunos productos como los polvos y maquillaje se podrían hacer en volumen pues las medidas están hechas para la producción de varios. Otra de las estrategias que se crearon para la microempresa fue el diseñar una misión y visión que sea acorde a lo que la empresa ofrece y lo que está dispuesta alcanzar, para que sea de más confianza para los clientes y proveedores.

Misión

Nuestra misión es comprometernos con nuestros clientes a que adopten un cuidado de la piel más sana y respetuosa con el medio ambiente, donde su necesidad de consumo se oriente hacia los productos orgánicos de calidad.

Visión

La microempresa Aguamiel Orgánicos tiene la visión de convertirse en el número uno a nivel nacional, especializada en la producción y comercialización de productos naturales y orgánicos, todo en la microempresa está pensado de manera muy detallada, no solo con una marca de cosmética natural, sino también como una empresa basada en el comercio justo.

Análisis de su estrategia de Marketing (producto, precio, plaza, promoción, personal, ambientación y procesos)

En análisis del marketing mix, se compone en esta ocasión de 7 diferentes variables que se analizaron de la microempresa, a continuación, se explicaran cada uno de ellos, en el análisis se hace mención de que si la microempresa cuenta con ellos y también si no lo tienen. De igual manera se explica cómo utilizan cada uno de ellos, para poder entender un poco más sobre las estrategias que aplican.

Estrategia de producto

- Basados con materia prima natural: Su estrategia es utilizar únicamente productos naturales para la elaboración de sus productos, pues al analizar las tendencias la dueña consideró una buena idea elaborar productos con materia prima nacional y hacer mención de que es una empresa eco-friendly.
- La calidad de los productos: Al tener 5 años de antigüedad los productos cuentan con una calidad que constante mente ha sido mejorada con el paso

de los años, siempre buscando que los productos cumplan con las expectativas de los clientes.

Estrategia de precio

- Carece de una estrategia, se basa de los precios de los insumos, asignándole un precio intuitivo.

Estrategia de plaza

- Venta en un establecimiento fijo: Al tener un establecimiento físico, busca generar confianza entre los clientes porque ellos pueden ver y tocar los productos.
- Concesiones en Mérida y Champotón: Esta estrategia podría considerarse como una estrategia de alcance, dado que, muchos de los clientes que compraban de manera online son de Yucatán y otros estados y al tener los productos al alcance sin necesidad de pagar envío, es una estrategia que ayuda a mantener a esos clientes.
- Tienda virtual: Para los clientes que son de estados del centro o norte del país, se tiene la tienda virtual en la cual pueden generar sus pedidos y tenerlos a la mano y así tener un mercado nacional.

Estrategia de promoción

- Uso de las redes sociales (Instagram y Facebook): El uso constante de las redes sociales para difundir fotos de los productos y de los servicios es una buena estrategia, pues al pagar por publicidad en Facebook y en Instagram, se obtiene un alcance mayor para obtener nuevos clientes o clientes potenciales.
- Uso de la estrategia boca a boca: Mediante los servicios se hacen las recomendaciones y esto ayuda a que los clientes regresen y a la vez, difundan a la empresa con conocidos de ellos y así generar una bola de nieve como estrategia.
- Asistencia a bazares: Los bazares locales son tendencia que sirve para darse a conocer de manera local al brindar información de los productos y dar muestras gratis.

- Relaciones publicas con estilistas, nutriólogas y/o personas posicionadas en Chetumal: Esto se da gracias a que estas personas tienen intereses en común y buscan un poco del prestigio de los productos y a la vez buscan dar difusión entre sus clientes y /o seguidores.

Estrategia de personal

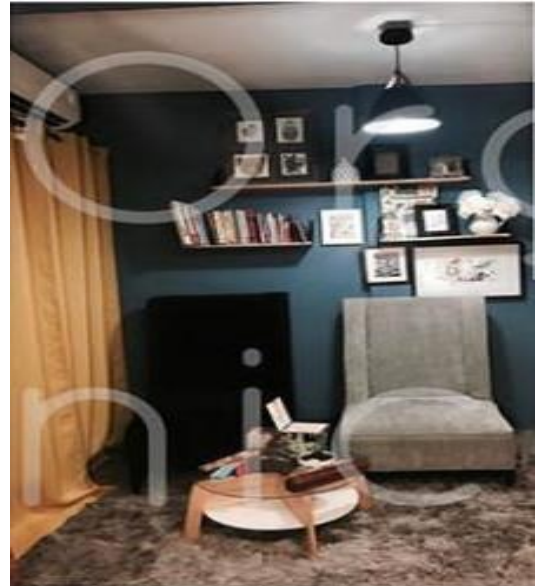
- Existe una jerarquía de tres niveles (socio o director de la empresa, gerente organizacional y personal).
- Trabajo por medio de objetivos y comisiones: Esto es en cuanto a la producción, puesto que las personas encargadas de la producción reciben comisiones por hacer productos y también el área de ventas, reciben comisiones al hacer ventas que alcancen el margen establecido.
- Capacitación: La capacitación del personal es constante, la capacitación abarca desde el uso y manejo de los aparatos para los servicios, hasta el adquirir conocimientos acerca de las materias primas y los beneficios que se obtienen con cada uno de los productos.

Estrategia de proceso, Interacción continua con los clientes por medio de las redes sociales: Esta estrategia está ligada a la de redes sociales, se utiliza el Facebook e Instagram para hacer Lives, en el cual se dan tips acerca del cuidado de la piel y se abarcan temas que van directamente relacionados con los productos que se venden en la microempresa.

Atención personalizada: Esto se logra gracias a que cada que un cliente va a su servicio, se toma nota de todo su diagnóstico y se guarda en una base de datos y se utiliza para saber qué es lo que necesita cada cliente y venderle el producto que es adecuado para cada quien.

Estrategia de ambientación

Esta estrategia se compone principalmente por el diseño del lugar, si es cómodo, si cuenta con aire acondicionado, los olores que se utilizan y en general, el contexto que la microempresa brinda para sus clientes.



ESTRATEGIAS

Después de conocer acerca de la microempresa Aguamiel Orgánicos, se analizaron las estrategias que utiliza y de qué manera las utilizan. Teniendo un análisis completo se diseñaron una serie de estrategias que cubren específicamente las carencias estratégicas que la microempresa tiene, cabe destacar que para la elaboración de dichas estrategias se tomaron en cuenta las 10 escuelas de la estrategia de Mintzberg.

Y de las que prevalecen en la elaboración de las estrategias se encuentran la escuela de la planeación, pues se toma muy en cuenta como se debe aplicar cada estrategia, se consideran el coste que tendrá cada una de ellas y se explica de qué manera se aplicará la estrategia.

De igual manera se utilizó la escuela del posicionamiento, esta como base para la realización de estrategias específicas para productos específicos, esto porque después de analizar la matriz BCG se lograron conocer cuales productos no tienen un flujo significativo en las ventas, es decir sus ventas son menores o nulas en comparación con los productos estrella.

Cabe destacar que también fue de ayuda la escuela ambiental, esto para lograr determinar estrategias que ayuden a que la microempresa conozca su entorno y por ende a sus competidores., y sus clientes potenciales para así poder satisfacer sus expectativas con la ayuda de estrategias que se les hagan atractivas.

A continuación, se presentan las estrategias diseñadas para la microempresa.

1. Dar a conocer Aguamiel Orgánicos.

a. Hacer uso de las relaciones públicas, identificando a personas que presenten una alta tasa de seguidores en redes sociales o en su vida diaria o que sean referentes sociales en la ciudad de Chetumal y que utilicen los productos de nuestra empresa para dar a conocerlos de forma masiva y a través de las recomendaciones.

b. Asimismo, hacer uso de influencers locales con mayor participación en Instagram y Facebook, dependiendo de los segmentos definidos, haciendo uso de los productos.

Presupuesto

\$2 000.00

2. Segmentar adecuadamente los productos

a. Dividir los productos según las necesidades de los consumidores, por ejemplo: cosmética, cuidado corporal e higiene personal.

3. Aumento de la confianza del consumidor

a. Certificar la empresa con la patente de comercio justo para ganar e incrementar la confianza de los clientes y darle una mejor posición en el mercado nacional e internacional.

b. Llevar a cabo una estrategia de responsabilidad social en donde se contribuya a la mejora y protección del medio ambiente.

c. Modificar el diseño del empaque con materiales biodegradables y amigables con el medio ambiente

Presupuesto

a. \$ 60.00

4. Hacer uso del marketing one to one.

- a. Productos/ servicios personalizados según las necesidades y los gustos de los consumidores.
- b. Creación de una base de datos con las preferencias de los clientes, en donde mensualmente le llegue información a través del uso del e-mailing.

Recursos/presupuesto

SQL Server es el servidor de bases de datos más utilizado en entornos Windows.

\$315.00 mensual

5. Aumentar el uso del marketing digital.

- a. Aplicación que le indique al cliente de acuerdo a su aspecto físico, a su estilo de vida y a sus gustos, cuál de los productos que maneja la empresa le es favorable y la forma de usarlo.
- b. Aumentar la participación en Facebook e Instagram, realizando concursos, sorteos, give aways en las redes sociales con el fin de hacer aumentar los seguidores de la página y la frecuencia de visitas al lugar.

6. Marketing experiencial.

- a. Mejorar la calidad de servicio por parte de los trabajadores a los clientes (amabilidad, respeto, trabajadores capacitados)
- b. Incentivo con pequeños regalos o muestras gratis

7. Penetración del mercado.

- a. Descuentos
- b. Precios de paquetes
- c. Promociones
- d. Concursos
- e. Conferencias
- f. Talleres

- g. Ventas especiales o por temporada (día de las madres, del padre, navidad, e inicios de año)

Dichas estrategias deberán llevarse a cabo de manera gradual, es decir que se utilizaran en diferentes temporadas del año, esto con el fin de mantener a la microempresa siempre activa con las estrategias y por ende mantener las ventas y seguir consiguiendo nuevos clientes.

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Estrategia AIDA

La estrategia AIDA se utiliza principalmente para la captación de nuevos clientes, las actividades y procesos, se determinan como tácticas a utilizar y están dirigidos hacia los consumidores y clientes de la microempresa, para mantener su fidelidad y lograr captar su atención y por ende hacer que se interesen en los productos que la microempresa ofrece además de darse a conocer y proporcionar información.

Atención

Campaña de relaciones públicas con personas que representen iconos influyentes para el mercado meta y hacer alianzas con ellos para que por medio de fotos o compartiendo nuestras publicaciones en Instagram y Facebook difundan nuestros productos.

Interés

Difusión por medio de invitaciones en redes sociales a los posibles clientes potenciales

Deseo

Storytelling y live sobre el antes y después de clientes satisfechos, así como datos sobre el cuidado personal y preguntas y respuestas en historias de Facebook e Instagram.

Acción

Give aways con nuestros productos para darlos a conocer y que los clientes vivan la experiencia de los productos de la microempresa, se sortearan productos y servicios en tiempo limitado para estimular el deseo de compra de las personas.

El capítulo se compuso principalmente del análisis de las estrategias que la microempresa emplea para su funcionamiento. De igual manera se diseñaron nuevas estrategias con el fin de ayudar a que la empresa mejore sus ventas y se posicione en el mercado, el diseño de las estrategias va acorde con lo que la empresa necesita, esto después de conocer análisis como el FODA y el análisis general de la situación de la microempresa, que se obtuvo mediante una entrevista a la propietaria, misma que se dedica al diseño de las tácticas y estrategias de su negocio y con la que se logró recabar información que ayudo al correcto diseño de las estrategias.

Capítulo 4.- Conclusiones

4.1.- Conclusiones Generales

En el análisis de la microempresa Aguamiel Orgánicos encontramos que carece de un modelo de negocio estructurado, los procesos se realizan de manera subjetiva por parte de los dueños de la microempresa, es por eso que se decidió trabajar en cada una de las áreas de la microempresa, para buscar tener un mejor control del negocio.

Se trabajó en el rediseño de las estrategias con las que la empresa ya cuenta, desde la modificación del segmento de mercado, para obtener el mercado objetivo, así como la creación de un organigrama para conocer las funciones de los colaboradores, también se trabajó en un manual de procesos para la producción y en cómo será el sistema financiero para tener un control de los ingresos y egresos.

En cuanto al diseño de las nuevas estrategias, estas van dirigidas más que nada hacia los clientes, porque son estrategias para captar a más y nuevos clientes, así como para posicionar la marca y dar a conocer los productos. Entre las estrategias que más destacan están las de penetración y las del aumento de confianza del consumidor.

Se puede concluir en que las hipótesis planteadas son ciertas, dado que, al realizar el análisis de la empresa, se pudo saber que la toma de decisiones, las lleva a cabo la propietaria mediante su conocimiento empírico que tiene con base en otros establecimientos del mismo giro y que las decisiones que toma son de manera objetiva sin basarse en algún tipo de modelo de negocio.

Con base en lo mencionado y con fundamentos redactados, se determinó que el estratega de la microempresa que en este caso es la propietaria, para la elaboración de sus estrategias combina dos de las escuelas de la estrategia, que son la del aprendizaje y la empresarial.

La escuela del aprendizaje la utiliza al momento de crear estrategias, porque las hace con base en los conocimientos que ha obtenido con el paso del tiempo y de igual manera crea estrategias emergentes que sirven para solucionar algún problema que se presente o en búsqueda de hacer crecer el negocio.

Por otra parte, la escuela empresarial se refleja al momento en el que la estrategia decide diseñar estrategias que considera podrían ayudarle en un futuro con productos o servicios nuevos que busca posicionar, es decir tiene un pensamiento visionario y que, al tener más de 5 años en el mercado, es más cautelosa al momento de diseñar dichas estrategias, mismas que van desde la promoción de nuevos productos y/o la difusión de productos que considera podrían tener un mejor margen de ventas.

Por último, conociendo el tipo de estrategias que el estratega diseña, mismas que se aplican en la microempresa, es válido hacer mención, que la microempresa no cuenta con un manual de procedimientos como tal y por ende no tiene una estructura organizativa.

Las estrategias que se diseñaron tienen el fin de cubrir esos auges que quedan, pues el pensamiento estratégico de la empresaria, va dirigido más hacia las ventas de sus productos y servicios y descuida en cierto modo los procesos, reflejándose en problemas en cuanto la maximización de la producción y carencia de una estructura administrativa en la que se definan los puestos y sus funciones.

Referencias

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- BANCOMEX. (2015). *BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR*. Obtenido de <https://www.bancomext.com/>
- Barrera, M. M. (1995). *"Importancia del Enfoque Holístico"*. Caracas: Medio Internacional. Año VII. Nº 8. Fundación Sypal. .
- Bavarescode Prieto, A. (1979). *Las técnicas de la investigación. Manual para elaboración de tesis, informes, monografías*. 4ª edición. Ohio, USA: Iberoamericana. . Obtenido de <http://bivir.uacj.mx>.
- Bolman, L. y. (1997). *Reframing Organizations: Artistry, Choise and leadership*. San Francisco: Jossey-BAss Publishers.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MA:MID Press.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Obtenido de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Contreras, F. H. (2007). *caei*. Obtenido de <http://ww.caei.com.ar/ebooks27.pdf>.
- Correa, J. E. (2013). *eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/esis-doctorales/2013/jelc/problemas-pymes.html>
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. En *Strategy and Leadership* (págs. 28(5), 25-30).
- ENAPROCE. (4 de ENERO de 2017). *INEGI*. Recuperado el ENERO de 4 de 2014, de INEGI:

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. London: Pitman.

Henderson, B. (1975). *Handerson on corporate Strategy*. Cambridge: MA: Abt Books.

INEGI, INADEM, BANCOMEXT, ENAPROCE. (13 de JULIO de 2016). *PDF, SALA DE PRENSA BOLETINES 2016 INEGI*. Obtenido de PDF, SALA DE PRENSA BOLETINES 2016 INEGI:

http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

ISOTools. (2017). *ISOTools*. Obtenido de PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA: <https://www.isotools.org/2017/03/20/plan-estrategico-de-una-empresa-teoria-5p/>

Learned, C. A. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood: IL: Irwin.

Lindblom, C. E. (1959). "The science of Mudding Trough". *Public Administration Review*.

MAcmillan, 1. (1978). *Strategy Formulation: Political Concepts*. West: St. Paul.

Mintzberg, H. (1973). *"Strategy-MAking in Three Modes*. California: Management Review.

Mintzberg, H. (1994). *Strategy Safari*. Barcelona, Buenos Aires: GRANICA.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept. En *Five P For Strategy* (págs. 11-24). California: Management Review.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. México: Cecsa.

PORTER, M. (1985). *ESTRATEGIA COMPETITIVA: TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y DE LA COMPETENCIA*. MÉXICO DF: CONTINENTAL.

Rumelt, R. (1997). "The Evaluación of Business Strategy". En H. y. Mintzber, *The Strategy Process 3° ed.* (págs. 101-107). Englewood Cliffs, N: Prentice Hall.

Schumpeter, J. (1947). "The Creative Response in Economic History". En *Journal of Economic History* (págs. 149-159).

Schwenk, C. (1988). "The Cognitive Perspective in Strategic Decision-Making. *Journal of Management Studies*.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston: IL: Row, Peterson.

Sol, J. (5 de Abril de 1999). *La guerra de las pymes*. Buenos Aires: Nuevo Extremo. Obtenido de Leopoldest.

Steinbruner, J. (1974). *The Cybernetic Theory of Decision : New Dimensionsof political Analysis*. Princeton: NJ: Princeton University Press.

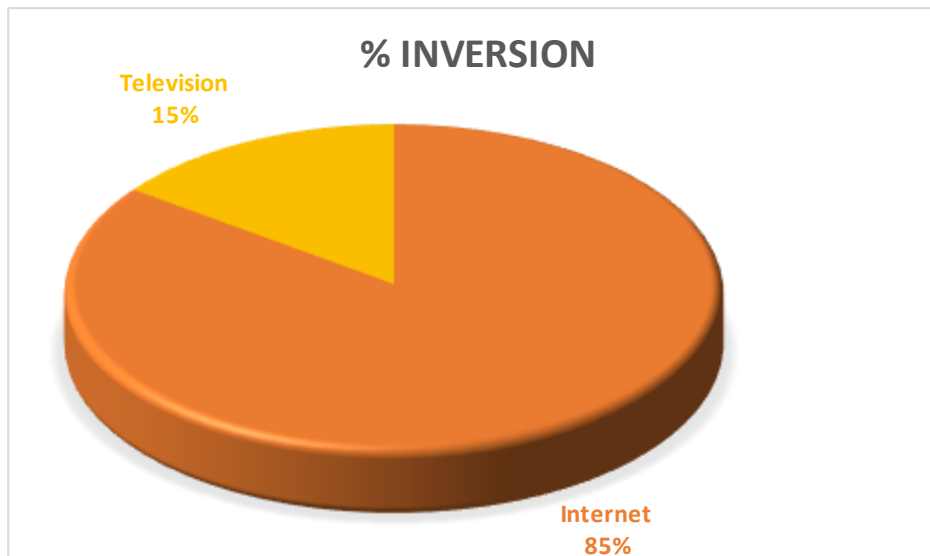
Steiner, G. A. (1969). *Top Management Planning*. Nueva York: Macmillan.

Wikipedia. (8 de Octubre de 2018). *Wikipedia*. Obtenido de wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

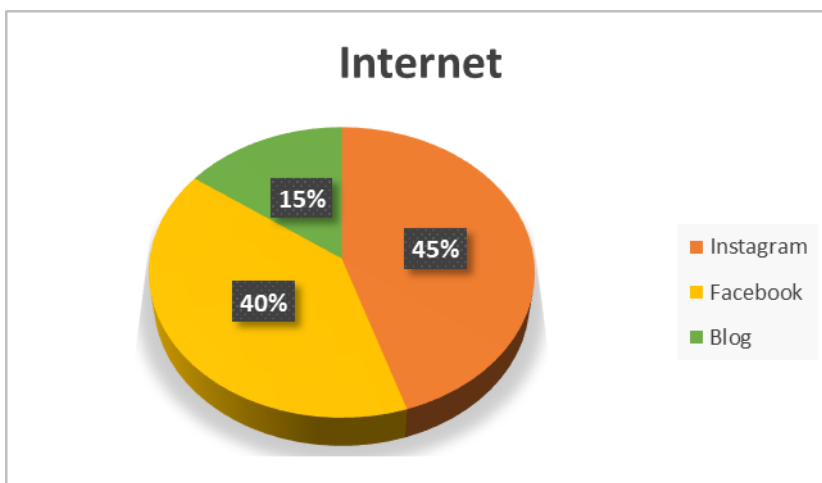
Yelle, L. E. (1979). "The learning curve: Historical Review and Comprehensive Survey. En *Decision Sciences 10* (págs. 302-328).

Anexos

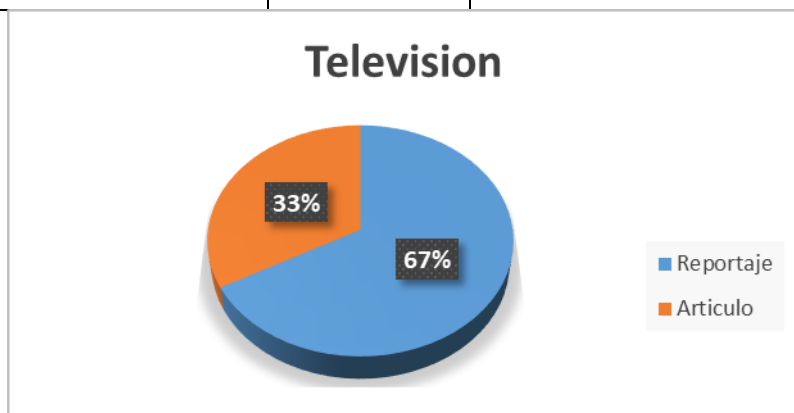
MEDIOS	% INVERSION
Internet	85
Televisión	15
Total	100



Internet	% Inversion
Instagram	45
Facebook	40
Blog	15
Total	100



Television	% Inversion
Reportaje	67
Articulo	33
Total	100



Recursos/presupuesto

Medios	Tipo	Duración/ Alcance	Costo
Internet	Instagram	77 - 200 personas durante un año	3,650
	Facebook	925 - 5,232 personas durante un año	5,475
	Blog	500 - 1,756 personas durante un año	gratis
Televisión	Reportaje	1,100 - 3000 Personas 1 dia	3,846
	Articulo	1150 -3450 personas 1 dia	4,123