



Universidad Autónoma del Estado de México

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM NEZAHUALCÓYOTL
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

Propuesta de un plan estratégico para la empresa Corporación
Integral de Refacciones

Tesis

Para obtener el título de:
Licenciada en Comercio Internacional
presentan:

Eva Lizbeth Huerta Martínez
Viridiana Lizeth Delgadillo Medrano

Asesor de la tesis:

Dr. Raúl Gustavo Acua Popocatl

Contenido

Introducción	1
SECCIÓN I Herramientas teórico-metodológicas de la planeación estratégica	4
Conceptualización e importancia de la planeación estratégica	4
<i>Antecedentes de la planeación estratégica</i>	5
<i>Relevancia de la planeación estratégica para las empresas</i>	7
<i>Enfoques teóricos para la planeación estratégica</i>	9
Enfoque normativo-prospectivo.	10
Enfoque estratégico- corporativo.	13
Enfoque prospectivo.	14
Escuela de planeación estratégica basadas en las iniciativas emprendedoras o del líder.	15
Escuela cognitiva	15
Escuela de la cultura.....	16
Escuela del entorno.....	17
Escuela de configuración.....	18
<i>Metodologías para la elaboración de un plan estratégico</i>	23
<i>Metodología aplicada para la elaboración del plan estratégico para la empresa CIR</i>	25
SECCION II	30
Características generales de la empresa CIR	30
<i>Concepto de comercializadora</i>	30
<i>Historia y antecedentes de la empresa</i>	32
<i>Características de la empresa</i>	33
<i>Organización de la empresa</i>	35
<i>Productos y servicios ofertados</i>	38
<i>Sector de las refacciones para equipo y maquinaria pesada</i>	40
<i>Obstáculos y restricciones para la importación de partes de maquinaria pesada</i>	41
<i>Factores que influyen en el precio de las refacciones para maquinaria y equipo de construcción en México</i>	42
<i>Empresas con presencia internacional</i>	43
<i>Empresas comercializadoras de refacciones para maquinaria pesada en México</i>	47
<i>Clientes</i>	49

<i>Problemáticas que se presentan en la empresa, que obstaculizan la satisfacción del cliente</i>	52
<i>Ventaja competitiva</i>	54
<i>Visión y Misión</i>	55
<i>Valores</i>	57
<i>Objetivos</i>	60
<i>Objetivos a corto plazo</i>	62
<i>Objetivos a largo plazo</i>	63
<i>Acciones operativas</i>	63
<i>Mecanismos de control</i>	66
<i>Mecanismos de evaluación</i>	68
SECCIÓN III	76
Análisis FODA	76
<i>Implicaciones del análisis del FODA para el Plan estratégico de la empresa CIR</i>	84
<i>Planificación de escenarios</i>	86
<i>Metodología para la creación de escenarios</i>	86
Escenarios para el plan estratégico de la empresa CIR	88
SECCION IV	89
<i>Matriz de escenarios de CIR</i>	89
Conclusiones	93
Bibliografía	97

Introducción

En un mundo globalizado y con constantes cambios tanto en las preferencias como en las necesidades de los clientes, cada vez es más difícil mantener a una microempresa de pie, por lo que se buscan distintas alternativas para su supervivencia. Una de las herramientas que coadyuva a las organizaciones para el cumplimiento de objetivos, siguiendo determinadas estrategias y acciones de acuerdo con la necesidad de cada empresa utilizando eficazmente la toma de decisiones, es la planeación estratégica.

La presente investigación es una propuesta de plan estratégico aplicable a la MIPyME Corporación Integral de Refacciones, empresa dedicada a la comercialización de refacciones para maquinaria pesada, la cual cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado. El desarrollo de este plan busca generar aquellas estrategias que encaminen los recursos hacia el cumplimiento de los objetivos que se plantean, y con ello la obtención de beneficios monetarios, así como los cambios pertinentes en su estructura para lograr la satisfacción de sus clientes.

El crecimiento del sector de las refacciones en los últimos años ha hecho que la empresa en cuestión busque productos que cumplan con la satisfacción de los clientes, ya que va de la mano con el sector de la construcción, es por ello por lo que, si este sector aumenta, la demanda de partes se incrementará y generará aumento en las utilidades. El plan estratégico aporta a la empresa confiabilidad en la administración en cuanto al inventario, el aumento de beneficios como son las utilidades, el beneficio transmitido al cliente relacionado con el cumplimiento en sus tiempos de entrega y mejorar integralmente el trato al cliente.

En conjunto con lo anterior, se abordarán en la primera sección de este documento las herramientas teórico-metodológicas, haciendo mención a la conceptualización de planeación estratégica, los antecedentes de su aplicación, la utilidad en las empresas, el paso a paso del proceso que lleva a la elaboración de

un plan. Para llevar a cabo el plan estratégico es importante utilizar una metodología la cual como primer punto a seguir definirá el proceso para la obtención de datos, en segundo lugar, se realizará la investigación de mercados que busca analizar a los consumidores de la empresa en estudio, posteriormente, se realizará el análisis FODA con el que se pretende conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en cuestión. Otro asunto es definir los valores ya que la empresa no cuenta con ellos. La definición de objetivos marca la pauta para saber hacia dónde se dirigirá el plan a futuro y va de la mano con la definición de las acciones que se recomendarán e instrumentarán. Después de tener definidos tanto los objetivos como las acciones se procederá a realizar la misión y visión, siendo estas las bases para que cada empleado se sienta identificado y sepa el fin último que persigue la empresa.

Por otro lado, el plan y todos los factores antes mencionados no pueden lograr los cambios si no se tienen los mecanismos de control adecuados, estos sirven como el esquema que debe de seguir tanto los directivos como empleados para saber los niveles de cumplimiento de las acciones y los objetivos. Uno de los últimos puntos de la metodología a seguir es la definición de un presupuesto para el plan, pues sin él no sabremos cuantitativamente a que punto del plan se le pondrá más énfasis. Todo lo anterior se encontrará plasmado en un cronograma dónde sabremos cual es el tiempo aproximado para que cumplamos cada uno de los objetivos.

Por otra parte, se abordarán los enfoques teóricos en los cuales se basa este trabajo. a) Normativo prospectivo que utiliza técnicas para la solución de problemáticas, b) estratégico-corporativo que busca definir adecuadamente a las estrategias que se están utilizando y cómo es que se pueden reemplazar para enfrentar los cambios futuros, y c) prospectivo que hace referencia a que sopesar en el plan futuros cambios que se presenten en el sector, para presentarlos a través de la técnica de los escenarios. Por último, en ese apartado se analizarán las aportaciones de las escuelas cognitiva, escuela de cultura, escuela de entorno y la

escuela de configuración, que han influido en la realización de la planeación estratégica.

En la sección II se mencionarán las características generales de la empresa que es nuestro caso de estudio, no sin antes presentar una definición de una comercializadora, dar a conocer los productos y servicios que ofrece y un punto en el que nos detendremos para su análisis es el del sector de las refacciones para maquinaria pesada, los clientes a los cuales la empresa está enfocada, la ventaja competitiva presente en el sector, así como la importancia de la visión, misión y valores que determina el comportamiento de los empleados. Entrando a la estructura del plan se tendrán cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar, las acciones para que se lleven a cabo y por último los mecanismos de control y evaluación que servirán para conocer el avance obtenido en los objetivos o donde se deben de realizar modificaciones.

En la sección III se tiene el análisis FODA la cual es la herramienta que nos ayudará a sacar provecho a esas ventajas y oportunidades ante la competencia y a los cuales se enfrenta internamente, en este apartado remarcaremos cual es nuestra ventaja competitiva, los desafíos y cambios a lo que se enfrentan las comercializadoras.

Para concluir en la última sección se verá reflejada la función que ocupa el plan estratégico en el área de negocios abordada, donde se determinará la metodología que se seguiremos para la realización de escenarios, así como los escenarios previstos para la empresa Corporación Integral de Refacciones.

SECCIÓN I

Herramientas teórico-metodológicas de la planeación estratégica

Conceptualización e importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso decidido por la alta dirección –y relativamente de reciente instrumentación- que busca poner orden en los procesos de crecimiento de las empresas, en principio es una actividad que no se delega a una consultoría externa o a cualquier otro tipo de empresas consultoras pues es mucha la información confidencial de la empresa la que se requiere para hacer planeación, pero en los últimos años han comenzado a aparecer oficinas que asesoran a las empresas para realizar este importante proceso.

Se entiende por planeación estratégica (PE de aquí en adelante) según (Bojórquez y Pérez 2013), como “el proceso por el cual los directivos de las empresas proveen de acuerdo a las características de las organizaciones, acciones a seguir encaminadas al futuro de la empresa, así como desarrollar procedimientos y operaciones diseñadas para alcanzar las metas y objetivos establecidos”. A través de la planeación estratégica las organizaciones pueden determinar hacia dónde dirigirse, y con ello elegir las estrategias adecuadas para lograr su misión.

Por otro lado de acuerdo con Armijio (2009) la PE es una herramienta la cual se utiliza para la toma de decisiones de las organizaciones, de acuerdo con el desarrollo que se pretende alcanzar en el futuro, tomando como referencia las adecuaciones y los cambios a los que se pudiera enfrentar el mercado con consecuencias para la empresa, con el objetivo de consolidar eficiencia, eficacia, calidad en los servicios que ofrece para cumplir los objetivos establecidos a través de diferentes estrategias.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, planteamos que la PE es una herramienta que coadyuva a las organizaciones para el cumplimiento de sus

objetivos, siguiendo determinadas estrategias y acciones establecidas con base en las necesidades de cada empresa.

Para nuestra investigación tomaremos el concepto de planeación estratégica como un instrumento de apoyo para determinar objetivos de acuerdo a las necesidades de una empresa real llamada Corporación Integral de Refacciones, así como las estrategias con las que se pretende cumplir los objetivos, los recursos y acciones que se aplicarán para llegar también a cumplir con los mismos.

Antecedentes de la planeación estratégica

Los antecedentes de la planeación estratégica, tiene sus orígenes en la milicia. Como claro ejemplo se encuentra El general Aníbal Barca considerado un gran líder militar por su capacidad en la táctica y la estrategia en cada batalla. Como todo un estratega antes de llevar a cabo la conquista definiendo su misión a cumplir, consecuentemente elaboró las estrategias adecuadas, continuó definiendo los factores a los cuales se enfrentaría, hizo una comparación de ellos y los acopló con sus propios recursos para definir las tácticas, los proyectos y las acciones a seguir para ganar ese combate (Cuero,2016).

Sin embargo, este concepto formalmente se propuso en empresas comerciales en los 50's, cuando las organizaciones prepararon sistemas de planeación estratégica formal, estos fueron conocidos como "sistemas de planeación a largo plazo", cabe mencionar que tanto empresas pequeñas como las más importantes del mundo no importando su tamaño ya cuentan con este tipo de herramienta administrativa.

Una de las primeras definiciones de estrategia en cuanto a los negocios, es la que menciona Alfred Chandler en los años 60's en su libro "Strategy and Structure", en donde hace mención a la estrategia como el elemento que determina la finalidad de la empresa, a largo plazo, así como las acciones y por último la designación de los recursos para lograr el fin que se persigue. (Figuroa, 2010)

No obstante, en los negocios, los directivos no “proyectan la destrucción” de sus competidores como sería en lo militar, pero sí tratan de obtener mayores beneficios en un negocio o área de negocios determinada, la conexión está en usar eficientemente elementos como los recursos limitados, la incertidumbre ante posibles sucesos de la competencia, la coordinación de acciones a seguir. (Figueroa, 2010).

No obstante, el concepto de planeación estratégica permanece como una herramienta que permitirá a las organizaciones la supervivencia para con ello ser competitivas contando con guías, objetivos a perseguir y por supuesto acciones pertinentes que se lleven a cabo.

Uno de los primeros filósofos que utilizó la estrategia como herramienta para conseguir un objetivo fue Sun Tzu, mediante las técnicas elaboradas para enfrentarse militarmente en la guerra. Posteriormente, en épocas más recientes las empresas la utilizarían para llevar un control sobre las situaciones que no dependían estrictamente de ellas, buscando -mediante la planeación- que el riesgo e inestabilidad presentes en un sector no repercutieran en el cumplimiento de sus objetivos. (Cuero, et al. 2007)

Por otro lado, dos de los pioneros en hablar de estrategia basada en los negocios fue Von Neuman y Oskar Morgenstern en “la teoría de juegos” en la cual se utilizan diversos factores estratégicos para poder sobreponerse al contrincante, también se observa el comportamiento de los competidores para identificar su punto débil y lograr una victoria. (Cuero, et al. 2007)

Así pues, la definición y la práctica de la planeación estratégica tiene poco tiempo de ser introducida formalmente en ámbito empresarial, lo cual se llevó a cabo en el año 1950. Un factor importante e influyente en las empresas de hoy es la globalización, factor que propició que los negocios se tornaran más sofisticados, ya que actualmente se ofertan más productos y diversas líneas de ellos. Esta situación tuvo como consecuencia que se presentaran problemas dentro de los procesos de producción, entrega y venta, y por tanto se buscara una solución a corto plazo a

problemas generados por la incertidumbre en los mercados. (Steiner, 1998).

Relevancia de la planeación estratégica para las empresas.

La planeación ha proporcionado resultados positivos en áreas como las ventas, las utilidades, reparto en el mercado, entre otras, cuando se realiza este tipo de planes las direcciones eficientes saben desarrollar sistemas que se adapten a necesidades, y sirvan de herramienta en el proceso directivo, con ello permitiendo obtener mejores resultados. Steiner (2007).

Entonces se puede medir la relevancia de la planeación tal como lo afirma Rodríguez (2005) desde dos perspectivas; la primera consiste en la primacía que se obtiene en consecuencia de la aplicación de sus funciones administrativas. La segunda, como la transitividad que se presenta cuando una de las acciones toma un lugar primordial afectando las funciones, y con ello toda la organización en concreto.

Además, la planeación es vital porque forma parte del engrane para hacer funcionar un organismo, tanto para prever cambios como para llevar a cabo las medidas necesarias para sobrellevarlos, los aspectos que debemos destacar sobre la importancia de la planeación en las empresas se enlistan a continuación:

- Minimiza en parte la incertidumbre por los cambios que pudieran surgir en el negocio o en el sector en un futuro.
- Establece un sistema en el cual se toman decisiones fundamentales para el éxito de la empresa.
- Reduce riesgos, y con ello procura aprovechar oportunidades.
- Establece bases sólidas para la operación de la empresa.
- Con los planes se cuida el tiempo y los recursos destinados para cada actividad.

- Los empleados conocen las tareas que deben de realizar, y de igual manera en ocasiones forman parte en la toma de decisiones
- Se Proveen de variables para poder llevar el control del plan estratégico, (Rodríguez, 2005)

Con estos puntos abordados podemos afirmar que realizar un plan estratégico no solamente aporta beneficios en cuanto a los rendimientos monetarios en la empresa, también puede ser de utilidad para mejorar desde el comportamiento de un empleado, así como intervenir en la creación de un nuevo departamento, y hasta mejorar el desempeño de la organización en su totalidad.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas en México es permanecer en el mercado al cabo de los años, así como lograr consolidarse en el mismo, debido a que el 75% de las empresas recién constituidas en México fracasan en los dos primeros años de vida, como consecuencia de la poca madurez del empresario o de la organización misma debido a la falta de planeación para llevar a cabo las actividades organizacionales. (López, 2015).

De acuerdo con lo anterior la importancia de la planeación estratégica en las empresas radica en desempeñarse como la herramienta que permita a la organización seguir una línea diseñada para el cumplimiento de sus objetivos y permanecer en el mercado. Permitiendo prever las posibles contrariedades que pudieran presentarse en su entorno, diseñando acciones y estrategias que doten a la organización de los recursos necesarios para enfrentar dichas situaciones y a su vez éstas afecten al mínimo el desarrollo de la empresa.

Así mismo la PE además de brindar estabilidad en cuanto a las operaciones administrativas también permite:

- Reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo. Previendo posibles cambios que pudieran presentarse en su entorno diseñando acciones que contrarresten dichos riesgos.

- Generar eficiencia. Señalando objetivos concretos y determinando acciones encaminadas a alcanzarlos, enfocándose en la mejora y estabilidad de la empresa.
- Generar compromiso y motivación, la PE es un proceso en el que se encuentran involucrados todos los miembros de la organización, dicha circunstancia permite que cada uno de los integrantes de la empresa se encuentren motivados y comprometidos para ejecutar las acciones establecidas, y lograr el cumplimiento de los objetivos. (Crecenegocios, 2015)

Enfoques teóricos para la planeación estratégica

En este apartado se analizarán diversos enfoques teóricos, con la finalidad de identificar las herramientas de análisis que ayuden a seleccionar las variables más adecuadas para la elaboración del plan estratégico.

De acuerdo con López (2015) existen cinco enfoques para comprender el origen y el significado de la planeación estratégica para una empresa: el enfoque Normativo prospectivo, estratégico-corporativo, prospectivo, estratégico situacional, y calidad de la gestión. Sin embargo, para fines de esta investigación solo analizaremos los primeros tres, debido a que estos se centran en la planificación corporativa, a diferencia de los últimos dos cuyo principal objetivo es el sustento teórico para la planificación y gestión sobre todo gubernamental.

Se entiende por *enfoque* la aproximación al problema de la planeación que distintos autores aportan para comprender *de dónde surge la motivación de la alta dirección para llevar a cabo la planeación*, y qué tipo de factores condicionan su elaboración y puesta en práctica, cada enfoque presenta o sugiere las variables más adecuadas para elaborar el plan, o las que influirán significativamente en la realización y aplicación del mismo, por ejemplo, en los enfoques que se discutirán en este apartado algunos autores sugieren el énfasis en los valores corporativos como elemento básico para el plan, otros autores sugieren que la estrategia

empleada por las empresas deberían estar en el centro de la planificación, otros autores señalan que la organización interna de la empresa (con un organigrama bien definido) es la base para hacer el plan.

Paralelamente analizaremos diferentes escuelas del pensamiento estratégico de acuerdo con los autores Chiavenato y Sapiro (2011) con la intención de lograr con ello un panorama amplio y conciso sobre la línea que nos guiará para la elaboración del plan estratégico de la empresa Corporación Integral de Refacciones SA de CV.

Las escuelas se diferencian de los enfoques, en la planeación estratégica, en que éstas han sometido a más casos prácticos las ideas, y los métodos debatidos en cada una de ellas, ofrecen más argumentos normativos sobre el paso a paso del desarrollo e instrumentación del plan, y ofrecen el punto de vista de un mayor número de autores especialistas en el tema.

A grandes rasgos, los enfoques tienen una visión más crítica de la planeación, mientras que las escuelas se centran más en cómo llevar a cabo la misma y su preocupación básica es la definición de las metodologías para llevar a cabo la planeación estratégica

Enfoque normativo-prospectivo.

Este es un enfoque el cual se concentra en hallar soluciones a las problemáticas que se presentan en las organizaciones o empresas, mediante técnicas que buscan utilizar los recursos con los que ellas cuentan de una manera eficiente, buscar hallar una toma de decisiones acertada y poder así cumplir los objetivos que las empresas se propongan durante la planeación (Contreras, 2013).

Así mismo, para López (2015) este enfoque es un modelo en el cual lo normativo se centra en seguir políticas, normas, parámetros y reglas que ya se encuentran establecidas en la empresa a la que se le realizará el plan estratégico, todo esto con el objeto de que la organización tenga un buen funcionamiento a través de la aplicación de métodos, metodologías y estándares específicos que permitan la realización adecuada de los procesos y tareas dentro de una

organización. Si la empresa carece de tales normas es menester comenzar la planeación estableciéndolas.

En cuanto al asunto prospectivo, se refiere a que es un modelo de planificación que se fundamenta en el largo plazo con el objetivo de formular una visión en el futuro de la organización, donde se plantean los posibles problemas que pudiera enfrentar la empresa para intentar prevenirlos anticipándose a ellos, mediante la formulación de estrategias que nos permitirán ver a la organización en el futuro, como se planteó en un principio.

Este modelo parte de la especulación de posibles eventualidades que se pudieran presentar en el largo plazo planteándose posibles escenarios para poder determinar la disponibilidad de recursos tanto económicos como financieros de acuerdo con los proyectos de inversión con los que cuentan las empresas a mediano y largo plazo. Todo lo anterior con el propósito de acelerar el crecimiento de la organización, y corregir los equilibrios que se presenten en la misma.

Cabe destacar que este es un modelo al cual recurren las organizaciones que se rigen principalmente por valores empresariales, los cuales tienden a ser menos cambiantes a través del paso del tiempo. Estos valores pueden ser implícitos o explícitos.

Para efectos del plan estratégico que se llevará a cabo para la empresa Corporación Integral de Refacciones, de acuerdo con lo citado respecto al enfoque normativo-prospectivo, tomaremos como principal herramienta de análisis la elaboración de -al menos- cuatro escenarios sobre la evolución a futuro del sector al que pertenece la empresa, los cuales nos permitan visualizar las mejores, intermedias y peores contextos en las que pueda encontrarse la misma en el mediano y largo plazo, tomando en cuenta al menos dos factores críticos que puedan influir en los cambios tanto internos como externos que puedan afectarla. Con ello lograremos claridad al momento de diseñar las acciones, las normas y parámetros que deben seguirse para el cumplimiento de objetivos del plan sugerido.

Cabe mencionar que dentro de la empresa que analizaremos existen normas “informales”, que no se encuentran estipuladas en algún reglamento de la empresa, sin embargo, los trabajadores son conscientes que están obligados a llevarlas a cabo de acuerdo con lo dispuesto por el líder. Pretendiendo con la planeación estratégica formalizarlas con el objetivo de que formen parte de la cultura organizacional de CIR. Ejemplos de estas normas son:

- Todos los pedidos que se hacen al extranjero deben ser previamente revisados y autorizados por el director de la empresa, no importando la urgencia que tales pedidos tengan, y que el director no se encuentre disponible de inmediato para la autorización de ellos. Los trabajadores no tienen la facultad de tomar decisiones dentro de la empresa, el único facultado para hacerlo es el director general, en caso de que este no se encuentre, deben esperar a que esté disponible. Esto demuestra, una norma informal dirigida a centralizar las decisiones importantes de la empresa.
- Los productos que se adquieran para la comercialización deben ser de determinadas marcas cuya calidad sea alta, con el objetivo de ofrecer a los clientes productos duraderos y de buena calidad. La calidad por tanto se convierte en un valor que determina las acciones de los empleados.
- El personal debe dar prioridad ante cualquier situación al cliente, y asegurarse que el mismo esté satisfecho con la compra. En caso de que el trabajador se encuentre en horario de comida o salida, no puede retirarse hasta que el cliente lo haya hecho, por ello, el trato al cliente es una norma básica por cumplir en la empresa; este valor se lleva a niveles tan altos, que los trabajadores tienen la obligación de llevar a cabo tareas que corresponden a otros empleados, cuando éstos no estén presentes, con el objetivo de satisfacer al cliente.
- El personal de facturación y contabilidad no puede retirarse de la oficina hasta que todas las operaciones del día se hayan realizado exitosamente. Por tanto, el compromiso de los empleados hacia la empresa se convierte en un valor significativo.

El enfoque normativo prospectivo sugiere que sí este tipo de normas y valores han permitido a la empresa ser líder en el mercado, deberían ser un elemento indispensable por considerar en la planeación estratégica, la cual de ninguna forma comenzaría de cero.

Enfoque estratégico- corporativo.

Este enfoque versa principalmente en el diagnóstico, el análisis, la reflexión y la toma de decisiones de una empresa, de acuerdo con lo que se está haciendo en asuntos relacionados con la estrategia seguida por la misma, y lo que se pretende lograr en el futuro con base en tal estrategia.

El objetivo de este enfoque es que se encuentren o definan las estrategias más adecuadas para que la organización se desenvuelva sin problemas, procurando anticipar los cambios que puedan presentarse sobre la marcha y adecuarse a ellos, es decir, enfrentar los cambios futuros con eficiencia y calidad en sus procesos. De este enfoque se deriva el diseño de un plan de estrategias de acuerdo con el entorno de la empresa, para que ésta alcance las metas y objetivos fijados en el largo plazo (López, 2015).

Ejemplos de estrategias que son consideradas para este tipo de enfoque son: a) aquellas orientadas a ser competitivos con base en costos bajos, b) estrategias orientadas a la innovación constante, c) estrategias basadas en productos y servicios de calidad, d) estrategias basadas en la centralidad del cliente, etc.

Para la elaboración del plan estratégico para la empresa Corporación Integral de Refacciones este enfoque es fundamental, pues por una parte la empresa necesita definir las características centrales de su estrategia para determinar si continuará aplicándolas, o si las deberán sustituir en un corto o mediano plazo, dependiendo de los cambios que se presenten en el sector o en el mercado los cuales son anticipados en los escenarios propuestos al final de este trabajo, pues dicha organización depende de varios factores presentes en el mercado. Uno de ellos es el tipo de cambio, y las transformaciones en los acuerdos comerciales suscritos por México que pueda haber posteriormente. Por otro lado, realizaremos

un análisis sistemático acerca de los temas ya mencionados (factores cruciales que forman parte del sector), para poder hacer proyecciones certeras con el apoyo del enfoque normativo prospectivo visualizando posibles escenarios, de manera que se sustente nuestro análisis.

Es importante mencionar que la estrategia que le ha permitido a CIR mantenerse en el mercado se basa principalmente en brindar el mejor trato posible a sus clientes, ofreciéndoles productos de excelente calidad a precios muy competitivos en comparación con los de la competencia, así mismo se preocupan por ser precisos en el tiempo de entrega de los productos a los clientes con el objetivo de lograr que se fidelicen.

Enfoque prospectivo.

Este enfoque lo utilizaremos como un complemento del Normativo prospectivo, dicho enfoque parte del supuesto de que todos los planteamientos estratégicos que se diseñen sean llevados al futuro, buscando con ello que se cumplan las expectativas generadas en los escenarios planteados para la organización (López, 2015)

De acuerdo con Mojica (2006) este enfoque intenta comprender el futuro para poder influir sobre él, esto depende que se cuente con la información suficiente y objetiva sobre la empresa para poder tomar las mejores decisiones a la hora de diseñar el plan estratégico.

Aplicado a nuestra investigación este enfoque es de suma utilidad ya que nos apoyaremos en él para obtener la información que nos permita poder anticipar sobre el comportamiento de la empresa Corporación Integral de Refacciones en un sector cambiante, y así poder determinar las acciones a seguir enfocadas en el largo plazo, sustentado en la información sobre la misma.

Escuela de planeación estratégica basadas en las iniciativas emprendedoras o del líder.

Esta escuela de la planeación estratégica sostiene que el ejecutivo con el cargo más alto de acuerdo con el organigrama empresarial tiene la responsabilidad de impulsar el crecimiento de esta, a través de la propia planeación. De este líder es de quién debe surgir la iniciativa para elaborar el plan estratégico. En este enfoque el punto de partida es la visión del ejecutivo mencionado, dónde la estrategia yace en la mente del líder como principal directriz a largo plazo en la organización.

Las estrategias de este enfoque se basan en la intuición que tenga el líder acerca de lo que se debe y no hacer. Así mismo, éste debe mantener el control del personal y de las actividades que se llevan a cabo en la empresa y moldearla de acuerdo con las necesidades que se presenten. Su principal premisa de esta escuela es que la organización, y el plan por desarrollar e instrumentar, se deben elaborar dependiendo de las indicaciones del líder, y los resultados de la planeación se entienden a partir de sus preferencias y prioridades.

De acuerdo con las características de la empresa que seleccionamos para la elaboración del plan estratégico, el modelo y la metodología propuesta por esta escuela será base para el diseño de objetivos que se pretenden cumplir a largo plazo, así como las acciones que deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los mismos, ya que en dicha empresa la principal característica es que la toma de decisiones recae únicamente en el director de ella, quien será guía indiscutible al momento de formular el plan estratégico.

Escuela cognitiva

En esta escuela se considera a la planeación estratégica como un proceso en el cual la información es encausada mentalmente con base en el aprendizaje y la experiencia a través de la percepción e interpretación de la realidad en el entorno

de los individuos involucrados, como apoyo para la adecuada organización del conocimiento con el que se cuenta.

Para este modelo, las estrategias esenciales son los mapas, modelos y escenarios que permitan una sólida información para el estratega o la persona designada para formular las herramientas necesarias para el plan estratégico.

En este sentido lo más importante para esta escuela es resolver la pregunta ¿cómo se van a hacer las cosas?, es decir, definir previamente la metodología con la que se llevará a cabo el plan estratégico.

La escuela cognitiva es de vital importancia para esta investigación, ya que en la mayoría de los casos y particularmente en Corporación Integral de Refacciones se desconoce la percepción que tienen los individuos involucrados acerca de la organización en lo que se encuentran. Es necesario conocer y desarrollar el pensamiento cognitivo de los mismos para que con ello, y con el apoyo de los posibles escenarios a largo plazo, se tomen decisiones más certeras sobre cómo debe llevarse a cabo y qué es lo que debe contemplarse en la formulación del plan estratégico.

Escuela de la cultura.

Esta escuela abarca un enfoque colectivo y social, dónde se busca que los trabajadores de una organización tengan una idea de la filosofía empresarial que dicta sus conductas, y con ello la empresa lleve a cabo sus estrategias con el apoyo de sus empleados partiendo de la cultura empresarial con la que se cuente, considerando los intereses comunes para lograr la integración del sistema, o las estrategias que se requieren implementar.

La cultura empresarial puede significar el crecimiento para una organización o el decrecimiento de este si no se llevan a cabo las acciones como se estipula en esa cultura. Sin embargo, si los trabajadores adoptan la cultura empresarial como una herramienta para realizar sus actividades eficientemente, estos tienden a sentirse parte trascendental de la organización.

Sin duda un punto clave para que la aplicación de esta escuela de los resultados obtenidos es la motivación que el líder ofrezca a sus trabajadores. Esto permitirá que ellos se sientan cómodos llevando a cabo sus actividades, y como consecuencia se obtendrá el crecimiento esperado.

La escuela de la cultura es de gran aporte para nuestra investigación, ya que creemos que la cultura empresarial en la empresa Corporación Integral de Refacciones representa un gran hueco, debido a que no se toma en cuenta la opinión y pensamiento de sus trabajadores. Así mismo al apoyarnos en este enfoque teórico, obtendremos un panorama más amplio acerca de qué acciones deben tomarse en cuenta para llevarse a cabo, y qué huecos deben cubrirse al formular un plan estratégico para esta empresa.

Uno de los factores competitivos que han hecho que la empresa CIR permanezca en el mercado es que se responsabilizan por ofrecer productos de alta calidad a sus clientes a costos accesibles, ya que cuentan con alianzas estratégicas con empresas en el extranjero, siendo distribuidores en la Ciudad de México de marcas de prestigio, debido a dichas alianzas.

Sin embargo, la influencia cultural de la empresa expresada en la dependencia de una sola persona para la toma de decisiones hace que CIR incumpla en los tiempos estipulados de entrega, y con ello el cliente no quede del todo satisfecho. Así mismo la empresa carece de una cultura de capacitación e incentivos para los empleados, lo que tiene como consecuencia, que los trabajadores llevan a cabo sus tareas por obligación y no por convicción. Lo cual impacta directamente en sus ventas, debido al descontento que presentan los clientes resultantes de la actitud mostrada por los trabajadores.

Escuela del entorno.

Esta escuela permite a las organizaciones tomar en cuenta para la planeación los factores externos, permitiendo que la estrategia sea el medio con el cual puedan desplazarse en su entorno de forma competitiva, debido a que las eventualidades que pudieran presentarse no dependen de ellos, y que es común

que se presenten significativamente en su entorno, es importante destacar que el entorno se representa como un conglomerado complejo y variable, el cual está determinado por diversos factores externos, lo que propicia que deba ser considerado para la planeación estratégica. En este sentido la formulación de estrategias actúa como un proceso reactivo ante el comportamiento proveniente de las fuerzas del entorno.

La aportación de la escuela de entorno para la planeación estratégica consiste en considerar las estrategias adecuadas para que -en caso de que ocurran dichas eventualidades- la empresa se encuentre preparada, y pueda sobrellevarlas de la mejor manera, sin verse afectada para cumplir las metas previamente fijadas.

De acuerdo con las características de la empresa CIR, este punto es de vital importancia, ya que esta se encuentra inmersa en constantes cambios tanto en cuestiones relacionadas con los acuerdos comerciales celebrados por el gobierno mexicano, como las constantes fluctuaciones cambiarias. Factores que repercuten directamente en la empresa, ya que importa casi el total de los productos que comercializa. Así mismo, al momento de diseñar el plan estratégico con apoyo de los supuestos planteados por el enfoque de entorno, se preverán posibles eventualidades para así evitar que causen problemas serios a la empresa.

Escuela de configuración.

Esta escuela se identifica por otorgar importancia a la organización interna de la empresa (organigrama y funciones) en el plan estratégico. De acuerdo con esta escuela, el proceso de configuración de la empresa se debe adecuar con las características fundamentales de la misma, con el propósito de hacer eficientes al total de las diferentes partes de la organización cuando se presenten situaciones en su entorno que pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Esta escuela parte del supuesto de que cada organización adopta en algún momento un modelo o configuración organizacional que permita la mejor distribución de tareas dentro de la firma, sin esa base organizacional el proceso de planeación prácticamente es impensable. Como consecuencia de esto, las

empresas se ven seriamente afectadas cuando enfrentan presiones ya sean internas o externas, que las llevan a reconfigurar a su organización.

Aplicado a la microempresa CIR, este enfoque es de utilidad para la elaboración de un organigrama, como paso previo a la planeación estratégica, ya que esta empresa no cuenta con uno. Su elaboración permitirá que se deleguen las responsabilidades y tareas que se deben llevar a cabo a cada uno de los trabajadores.

Así mismo, la organización se muestra susceptible a constantes cambios en su entorno debido a las características de esta. Por esta razón consideramos pertinente incluir dentro de los enfoques teóricos la escuela de configuración, debido a que el organigrama, sin duda será una herramienta indispensable para que esta sea más competitiva y cumpla los objetivos delineados en el Plan Estratégico.

Finalmente, es importante destacar que cada uno de los enfoques teóricos y escuelas que citamos aportan ideas congruentes de acuerdo con las necesidades de la empresa para la reestructuración de la misma. A su vez serán la base que nos guíe para la formulación del plan estratégico de la empresa Corporación Integral de Refacciones y cada uno de estos se complementa con los anteriores, con los cuales se fundamenta la planificación estratégica para la empresa.

Cuadro 2 Diferencias entre los enfoques de la Planeación Estratégica

	Cognitiva	Cultura	Entorno	Configuración	Líder
Presiones para planear	Necesidad de aprender mas	Necesidad de tener continuidad	De los competidores	De la falta de un orden (organigrama)	De la alta dirección
Objetivo de la planeación	Perfeccionar conocimiento	Mantener una forma de hacer las cosas	Obtener una ventaja competitiva	Establecer un orden interno en la empresa	Imponer una forma de trabajo
Herramientas para planear	Mapas mentales y procesos cognitivos	Valores empresariales para comparar conductas de empleados	Indicadores del sector	Organigramas de otras empresas	Intuición de la alta dirección

Tipo de resultados esperados	A largo plazo	A largo plazo	A corto plazo	A corto plazo	A corto plazo
Beneficios de la planeación	La empresa identifica formas y procedimientos ineficientes	La empresa elimina costumbres y valores obsoletos	La empresa conoce sus ventajas competitivas	La empresa establece tareas y funciones para sus empleados	El liderazgo elimina críticas y oposición a su forma de proceder

Fuente: Elaboración propia con datos de López (2015).

La ventaja competitiva de las PyMEs y la teoría de los capitales.

La empresa para la cual sugerimos el presente plan estratégico llamada “Corporación Integral de Refacciones” debido a sus dimensiones puede ser considerada una PyME, y como ya fue citado antes, tendremos en cuenta en el proceso de planeación su ventaja competitiva para determinar si en un futuro ésta seguirá siendo la misma o deberá transformarse de acuerdo con el desarrollo de las variables que identificaremos en cada uno de los escenarios propuestos al final del presente documento.

Para identificar en dónde radica la ventaja competitiva de esta empresa, citamos una Ponencia en el Coloquio “Las Pymes mexicanas y sus demandas en la renegociación del TLCAN” impartida por el Dr. Ricardo Contreras (2017), la cual se centra en la teoría de campo expuesta por Bordieu como el conjunto de fuerzas que coaccionan en la organización con factores como la competencia, sectores productivos, mercado internacional, mercado laboral, requerimientos del Estado, entre otros. Permitiendo la reproducción social, llevando a cabo un análisis de las organizaciones, principalmente en las MIPyMES.

Así mismo, esta teoría habla de factores exógenos de la organización, así como los factores internos como el capital creativo, científico, mano de obra, sindicatos y empleados que laboran en la organización, teoría que depende a su vez, de las teorías de los capitales, principalmente el económico ya que es fundamental para el análisis de las empresas. Sin embargo, no sólo se toma en

cuenta el capital económico, sino también el capital cultural, el social, el comercial, el tecnológico y el simbólico, los cuales explicamos enseguida:

En las empresas es muy importante el capital social, el cual se define como: la capacidad de los factores endógenos para articularse en conjunto con los trabajadores para funcionar de manera correcta, a través de nuevos mercados, acuerdos, clientes, creando relaciones con las cuales las organizaciones exploten sus recursos y talentos con el objetivo de desempeñarse de la mejor manera. El capital social es un factor que influye en gran medida para que las MIPyMES subsistan en el mercado.

Capital simbólico: este capital se define como la capacidad de la empresa para ser reconocida socialmente, donde los valores juegan un papel muy importante dentro de este capital, la responsabilidad social, el reconocimiento social de la organización se basa en funcionar de la mejor manera y cumplir con las regulaciones que contempla la legislación.

Por otro lado, está el capital cultural el cual tiene que ver con el grado de conocimiento con el que cuenta el personal en cuanto a las actualizaciones fiscales, administrativas e internas de la organización. Este debe ser medido por el número de personal, nivel de estudios de estos, así como la capacidad de toma de decisiones, el trabajo en equipo y la manera en la que llevan a cabo sus actividades y los resultados que éstos dan.

De acuerdo con Contreras (2017) de las 418 empresas que se tomaron como muestra para el estudio de la importancia de los capitales en las MIPyMES, se encontró que la mayoría de estas empresas principalmente micro y pequeñas empresas el factor familiar es un determinante de su desempeño, es decir, en la composición de la misma la familia es el detonador más importante del capital social en las organizaciones, así como la colaboración económica, el esfuerzo y el trabajo que la familia aporta a la empresa.

Así mismo para el capital cultural en el estudio realizado por el Dr. Contreras (2017) a través de estudios cualitativos, se encontró que la mayoría de las empresas

tienen experiencia en el giro en el que se desempeñan, lo que les brinda -de acuerdo al capital cultural- el conocimiento de cómo debe desenvolverse en la empresa en su mercado y no actuar empíricamente. Sin embargo, la mayoría de estas empresas no cuentan con un plan o manuales documentados, sino solo se rigen por los elementos que ellos creen que pueden ayudarlos a desarrollarse.

De acuerdo con los resultados arrojados en el estudio respecto del capital simbólico, se encontró que el proceso de posicionamiento en el mercado es el principal factor por el cual se caracterizan las empresas, seguido de actitud y disposición de trabajo y el prestigio obtenido por la calidad y el servicio. Es importante el capital simbólico en las empresas, que la comunidad conozca ya sea el producto, a los productores o al dueño de la organización, situación que le otorgará prestigio a la empresa y en consecuencia una mayor probabilidad de desarrollo.

Aplicado este concepto de capital social a la competitividad de nuestro caso de estudio que es la empresa CIR la cual es una microempresa muy similar a la muestra del caso de estudio del Dr. Ricardo Conteras por ser de formación familiar, la cual carece de metas y objetivos a seguir, es de vital importancia analizar cuáles son los capitales con los que cuentan, y de acuerdo con ellos determinar a dónde dirigir el plan estratégico, qué es lo que se requiere para la eficaz administración de la misma, y si se deben formar alianzas para que ésta funcione de manera que se alcancen las metas estipuladas. Cabe mencionar que la empresa CIR, cuenta con numerosos factores tanto de capital social, cultural y simbólico que pueden ser de suma utilidad para el impulso y explotación de estos que pueden aportar al desarrollo de la empresa a través de la planeación estratégica.

Partiendo de los capitales anteriormente mencionados, la ventaja competitiva de la empresa CIR versa principalmente en el capital simbólico, ya que, si bien es una microempresa, esta es reconocida en el mercado por ofrecer productos de excelente calidad, situación que le brinda prestigio.

Por otro lado, el capital cultural también tiene impacto en CIR, debido a que es una organización con más de dos décadas de experiencia en el mercado que ha sabido sobrevivir en él, sin embargo, CIR es una empresa con gran potencial del cual no ha podido sacar provecho ya que no ha obtenido el crecimiento deseado, consecuencia del desorden organizacional que presentan.

Metodologías para la elaboración de un plan estratégico

Para poder formular y ejecutar un plan estratégico es recomendable llevar a cabo la siguiente metodología (Eyzaguirre, 2006), la cual usaremos para el plan propuesto en estas páginas:

1. Fase filosófica. En esta fase se contempla la misión, la visión los objetivos y los valores empresariales. Factores que son de suma importancia para una empresa por pequeña que sea, ya que estos le brindan solidez y les marca -en general- el camino que éstas deben seguir, en caso de que la empresa no cuente con estos puntos, deben formularse en el plan estratégico.
2. Fase analítica. Esta fase contempla el análisis interno y externo de la empresa, es decir, contempla lo que comúnmente conocemos como el FODA, fortalezas y debilidades en cuanto a lo interno nos referimos y oportunidades y amenazas externamente. Este punto es clave para la elaboración del plan estratégico, ya que de este detallado análisis se parte para diseñar las acciones a seguir.
3. Fase programática. En este apartado se contemplan únicamente los objetivos, es decir, de acuerdo con el análisis FODA se redactan los objetivos alcanzables para la organización que se deban cumplir.
4. Fase operativa. En esta fase se contemplan las estrategias, las actividades y los proyectos con los que se impulsará el cumplimiento de objetivos, es decir, ya que se tienen bien claro qué se pretende lograr se tienen que determinar cómo se va a lograr, y qué acciones se deben llevar a cabo para conseguirlo.

5. Fase cuantitativa. Esta fase se conforma por los indicadores, metas y recursos con los que se pretende cumplir los objetivos, es decir, se diseñan indicadores con los cuales se medirá el rendimiento de las acciones que se están llevando a cabo de acuerdo con sus objetivos, para determinar si se están cumpliendo las metas establecidas.

Cuadro 3 Etapas para la elaboración del Plan Estratégico.

Etapa 1 Organización del proceso de planificación	Etapa 2 Establecimiento de las bases teóricas de la planificación.	Etapa 3 definición de misión visión y valores.	Etapa 4 Análisis de la situación actual y diagnostico	Etapa 5 Aspectos claves del éxito	Etapa 6 Formulación del plan de acción estratégico	Etapa 7 Auto evaluación
La alta dirección es la que coordinara el plan estratégico	Sensibilizar al equipo o trabajadores sobre el desarrollo e importancia de plan.	Definir misión, visión, valore y objetivos	Conocer la situación actual de la empresa como cuál es su capacidad, sus problemáticas, y tendencias	Tener claro cuáles son los aspectos claves del éxito de la empresa como factores internos de la empresa	El desarrollo y elaboración de un plan estratégico para la empresa	Destacar la información aprobada en el plan estratégico para continuar con las etapas posteriores al plan
Selección de personal o equipo de trabajadores de la empresa que desarrollan el plan	Explicar a los trabajadores la importancia de un plan estratégico	Dar a conocer la importancia de misión, visión, valores y objetivos en la empresa	Realizar un estudio y posterior mente un análisis para saber cuál es su situación actual de la empresa	Introducir la misión, visión, valore y objetivos para que puedan formar parte de la ventaja competitiva de la empresa	Identificar las estrategias, acciones que permitan el desarrollo del plan estratégico.	Realizar auto evaluación constante del plan para conocer problemas y dar solución e implementar nuevos objetivos
Analizar el desarrollo de la metodología aplicada, planificar los roles de participación.	Realizar un foro de experiencias dentro de los mismos trabajadores para conocer experiencias que sirvan como motivación en los trabajadores	Explicar la importancia de misión, visión, valores y objetivos a trabajadores y por qué importa llevarlos a cavo	Estudiar y analizar las situaciones que presente y diseñar las acciones para desarrollar un plan estratégico	Identificar los aspectos claves de la empresa para un mejor desarrollo del plan estratégico	Dar a conocer avances anexando los datos obtenidos de la investigación que se está realizando a las autoridades de la empresa	Presentar nuevas acciones que nos ayuden a formular nuevos objetivos de para la empresa

Fuente: Elaboración propia con datos de Eyzaguirre (2006)

Metodología aplicada para la elaboración del plan estratégico para la empresa CIR

De acuerdo con las metodologías anteriormente mencionadas la metodología en las que nos basaremos para la elaboración del plan estratégico para CIR contempla los siguientes puntos:

1.- Definición de la metodología para recabar datos: Se usarán estados financieros de los últimos tres años, y entrevistas con el director general.

2.- Investigación de mercado: La investigación de mercados en la planeación estratégica es el estudio que se centra en el entorno del mercado en el que se desenvuelve la empresa, con el objetivo que se entienda su dinámica y se identifiquen tendencias, deseos persistentes o preferencias de los consumidores y riesgos con la finalidad de adaptar sus productos de acuerdo a lo que demanda el mercado.

En CIR será de suma utilidad estudiar al mercado de refacciones para equipo pesado, principalmente a los consumidores de estos productos, a través de la observación de su comportamiento al momento de solicitar sus pedidos.

3.- Análisis FODA: El análisis o la matriz FODA, por la traducción de sus siglas son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, los cuales según Ponce (2007) representan el instrumento más viable para llevar a cabo un análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en gran medida en el cumplimiento de los objetivos. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles lo que representan a los factores internos, así como a los externos que son las oportunidades y amenazas, lo que permite obtener un panorama general de la situación estratégica de determinada organización.

Para el caso CIR, es vital que se lleve a cabo este análisis, ya que si bien tienen conocimiento de los factores internos y externos que les competen, no han sistematizado dichos factores, ya que solo se dan una idea de acuerdo a lo que

sucede en el mercado, sin embargo, no les sacan provecho y tampoco procuran subsanar las debilidades y amenazas.

4.- Definición de valores corporativos: Se definen como el conjunto de creencias, reglas y principios que regulan la gestión de la empresa, estos constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Los objetivos deben ser analizados, reajustados, redefinidos en su caso y finalmente divulgados, ya que con ellos se pretende lograr impacto en el pensamiento del personal que labora en la organización. (Paredes, 1997)

Es fundamental que se diseñen valores corporativos para la empresa CIR, ya que no cuenta con ellos, por tanto, no cuentan con base cultural y filosófica que rijan a la empresa. Situación que perjudica directamente al pensamiento del personal y por tanto al funcionamiento de la empresa.

5.- Definición de objetivos: Los objetivos expresan un esclarecimiento, en el plano teórico, de los logros que se persiguen dentro de la organización que se pretende reestructurar. La formulación de los objetivos sintetiza aquello que está descrito en la misión, así mismo, los objetivos en la planeación estratégica resaltan las áreas en las que la empresa debe replantear o reforzar sus funciones. (Aranda y Salgado, 2005). Los objetivos también son un insumo para la visión de la empresa, pues al menos dos de los objetivos principales del plan quedaran plasmados en la visión.

Es importante definir objetivos para la empresa CIR, ya que es una organización que no tiene definido que pretende lograr en el futuro, es decir, solo se centra en llevar a cabo las actividades que se les presentan día a día sin poner atención en lo que pudiera presentarse en el futuro. Cabe destacar que esta empresa en su historia operacional no ha definido algún objetivo en ninguna ocasión anterior.

6.- Definición de acciones: Las acciones deben ser formuladas con base en lo estipulado en las metas y objetivos de la organización, éstas representan la parte operativa para lograr los resultados esperados en la organización, es decir, éstas se diseñan para cada departamento de la organización, de acuerdo con lo que se

pretende lograr en cada uno de ellos y con base en las políticas empresariales por las cual se rige la organización direccionado a la estrategia global que caracteriza a la empresa.

Incluimos la formulación de acciones dentro de la metodología para la elaboración del plan estratégico para la empresa CIR, ya que estas serán el conducto por el cual se alcanzará el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico.

7.- Definición de misión y visión: La misión es una declaración de la organización en la cual se expresa la razón de ser y el propósito de la empresa. Esta se formula a través de un análisis del cuerpo administrativo responsable de la organización, así mismo debe presentarse de manera incluyente para todo el personal. La visión es una perspectiva hacia el largo plazo por que contempla lo que la misma empresa proyecta que será en el futuro, está se formula de manera explícita y clara, tomando en cuenta los valores corporativos. (Aranda y Salgado, 2005).

Es importante contemplar estos dos aspectos dentro de la metodología para el plan de la empresa CIR porque no cuenta con ellos, y como ya se mencionó antes la empresa funciona con la preocupación del día a día, no planificando lo que se pretende en el futuro, sin las debidas bases y culturales y sin contar con la razón de ser de la misma

8.- Definición de mecanismos de control: Se define como el sistema integrado por el esquema de la organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas, dentro de las políticas planteadas por la empresa, en atención a la visión y objetivos previstos.

Estos se formularán para la empresa CIR con el objetivo de conocer si se están llevando a cabo adecuadamente las acciones estipuladas, y si se están obteniendo los resultados esperados.

9.- Definición de presupuesto: Según Sort (1999) en relación con el presupuesto, la pregunta que corresponde hacerse en el plan estratégico es cuál es el vínculo de la herramienta financiera fundamental para saber hasta dónde se puede llegar de acuerdo con lo que se pretende. En otras palabras, la asignación de recursos en la planificación estratégica se vincula con la consecución de unos objetivos determinados, es decir, con base en el presupuesto con el que se cuenta, se formulan los objetivos, para que estos sean alcanzables.

El presupuesto para el plan estratégico de la empresa CIR, lo determinará directamente el director de la empresa y en base a ello se tomarán decisiones en cuanto a los objetivos generales y específicos.

10.- Cronograma: Este se define como la planificación del tiempo adecuado acerca de cómo se llevarán a cabo las acciones para el cumplimiento de objetivos y que orden deberán cumplirse los mismos.

La metodología antes descrita se aplicará con base en lo siguiente:

Planteamiento del problema		Marco teórico	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicador	Preguntas
Identificación	Objetivo						
¿Cuál es la mayor inconformidad de los clientes sobre la empresa? De acuerdo con lo observado en las visitas a la empresa CIR, la principal inconformidad de los clientes, es el extenso tiempo de entrega que ofrece la empresa.	Disminuir el tiempo de entrega de los pedidos a los clientes, de 6 días hábiles a 4.	Teoría de los capitales: capital comercial.	A menor coordinación con el Director, los pedidos no se hacen en tiempo y forma.	Dependiente: Satisfacción del cliente en entrega Independiente : tiempo de entrega	Clientes Satisfechos Aumento de clientes	Tiempo de entrega de pedidos. Satisfacción del cliente.	¿Tienen los empleados la autoridad para hacer un pedido? ¿El director tarda demasiado tiempo para autorizar un pedido?
¿Cuáles son los aspectos que debe mejorar la empresa para satisfacer al cliente? La empresa no está dando una buena atención telefónica, ni en medios electrónicos	Mejorar el trato al cliente, logrando que éste sea el idóneo al cabo de un año	Teoría de los capitales: capital social.	A menor satisfacción en las llamadas y medios electrónicos, no hay mejora en el trato al cliente	Dependiente: Satisfacción al cliente Independiente : Atención telefónica y vía internet	Clientes satisfechos	Mejora en la experiencia telefónica y electrónica	¿Los empleados tienen un buen speech en las llamadas? ¿Se resuelve las dudas mediante los medios electrónicos?
¿La entrega de pedidos tiene que ver con los	Eficacia en procesos Logísticos, disminuyendo	Teoría de los capitales:	A menor eficacia en procesos logísticos,	Dependiente: Entrega puntual de pedidos	Llegada de pedidos a clientes.	Disminución de tiempo de	¿Los empleados llevan procesos

Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de CIR (2017)

SECCION II

Características generales de la empresa CIR

Concepto de comercializadora

Una empresa es el conjunto económico de producción donde se combinan tanto capital, como trabajo, tecnología, entre otros, bajo una dirección para con ello producir bienes y servicios que se venderán obteniendo con ello un lucro. Para fines de la investigación una comercializadora consiste en acerca un bien que ya es producido hasta el lugar en donde se requiere, cabe destacar que una comercializadora no transforma insumos, solo llega a consumidores minoristas o finales. CINVE (2005). Los productos y servicios que ofrece una empresa se dirigen a un mercado en específico donde serán adquiridos, las organizaciones que realizan esto son llamadas comercializadoras.

De igual manera se define a una comercializadora como aquella unidad económica que combina diversos factores tanto humanos, materiales y funcionales, así como realiza la compra de bienes y servicios a los productores con el fin de ponerlos en el mercado para cubrir necesidades de consumidores y así obtener dinero. Sin embargo, este tipo de organizaciones también pueden identificar necesidades particulares con el intercambio que se realiza.

Por consiguiente, tiene como objetivo primordial que en el momento y espacio en el que surja alguna de las necesidades del cliente, exista el producto o servicio que la comercializadora distribuye. De la Rosa (2014)

Una comercializadora según la Secretaria de Economía (2017), es aquella empresa -que como su nombre lo indica- se encarga de colocar en el mercado un producto terminado, dónde el objetivo de estas empresas es mercadear un producto o servicio ya existente, otorgando las condiciones y la organización ya sea al producto o servicio de por medio, para su venta al público. Las comercializadoras se diferencian de las empresas manufactureras en que no producen ni fabrican los

productos, solo se encargan de su venta posterior mediante la compra del mismo al sector manufacturero.

Las empresas comercializadoras se desarrollan en un ámbito de acción muy amplio, ya que estas pueden dedicarse a comercializar casi cualquier tipo de productos, sin embargo, se enfocan preferentemente a la atención de aquel segmento de mercado donde se concentra la demanda entre pequeños distribuidores. Así mismo, las comercializadoras no atienden al comercio al menudeo y prestan su principal atención a la comercialización de medio mayoreo y de grandes volúmenes de mercancías.

Áreas de oportunidad y desafíos para comercializadoras

Las comercializadoras son de vital importancia para el desarrollo de la economía, deben ser eficientes y competitivas, a su vez tienen la responsabilidad de ofrecer productos y servicios de calidad debido a que dentro de los mercados en las que están presentes, existe una demanda para este tipo de productos.

Por la misma razón dichas empresas tienen la obligación de buscar alternativas para lograr desarrollar y modernizar sus capacidades tanto productivas como administrativas, con el objeto de mejorar las condiciones en las que se desenvuelven para poder aumentar su competitividad y la creación de negocios en su entorno.

Una adecuada administración, la adopción de tecnologías empresariales y el logro de una óptima contabilidad, son algunas de las áreas de mayor oportunidad para las empresas que tienen como objetivo alcanzar sus expectativas de crecimiento y rendimiento durante este año.

Así mismo, gracias al avance tecnológico que ha revolucionado al mundo, la aparición del internet representa una herramienta muy útil para estas comercializadoras, pues por medio de él explotan su potencial y puedan acceder a los mercados internacionales teniendo oportunidades de crecimiento y posicionamiento de sus marcas y productos en el extranjero.

Este tipo de empresas tienen gran impacto y responsabilidad en las economías a las que pertenecen ya que generan un significativo aporte en el sector privado de las mismas. S/A (2016)

Historia y antecedentes de la empresa

Corporación Integral de Refacciones es una empresa dedicada a la comercialización de refacciones para maquinaria pesada, es decir para retroexcavadoras, excavadoras, tractores, montacargas, pavimentadoras, dozers, entre otras. La cual cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado, anteriormente con diferente razón social llamada "Panamericana de Refacciones SA de CV" y como Corporación Integral de Refacciones a partir del 19 de noviembre de 1996.

Esta empresa surgió como pionera dentro de su ramo debido a que existían empresas que cubrían las necesidades de refacciones para la maquinaria, sin embargo, estas eran principalmente empresas dependientes de las productoras de las mismas maquinas, es decir solo comercializaban refacciones originales. La principal propuesta de valor de la empresa en estudio es que ofrecía refacciones en reemplazo de alta calidad, para las marcas más reconocidas de maquinaria pesada en México. Eso lo lograron obteniendo contactos en el extranjero de plantas productoras de dichos productos para cada una de las marcas.

A pesar de ser una empresa situada en la Ciudad de México, esta no se limita a comercializar sus productos en esta Ciudad, sino que cuentan con clientes de toda la República Mexicana, incluso en algunos Países Centro Americanos, logrando esporádicas exportaciones con utilidades considerables.

La empresa logró consolidarse con gran prestigio dentro de su ramo, a pesar de ser pequeña, registrado grandes utilidades. Sin embargo, con el paso del tiempo no ha logrado mantenerse en ese estatus. Un factor importante en el rezago de dicha empresa es la consistente depreciación de nuestra moneda ya que

desincentiva las importaciones, y por tanto ha disminuido las ventas de esta empresa ya que los precios ofrecidos ya no son tan atractivos a los clientes.

Así mismo la empresa Corporación Integral de Refacciones ha hecho algunos cambios para poder mantenerse en el mercado ahora como una Microempresa debido al poco presupuesto para emplear a personas, a partir del año 2013 agregó a su gama de productos, servicios a las maquinas, es decir, ofrece como paquetes la reparación de las máquinas y las refacciones que estas requieran.

Lo que ha significado la permanencia en el mercado de esta empresa, al lograr fidelidad de grandes empresas mexicanas que son sus clientes. Sin embargo, aún se presentan muchas deficiencias en la misma las cuales no han permitido que no se obtengan las ganancias y el crecimiento esperado.

Características de la empresa.

De acuerdo con Fernández (2002) las empresas dependen en mayor medida de su capital humano y del trato que le den al cliente, lo anterior en consecuencia de las normas y reglamentos establecidos, los valores y los objetivos de la organización con base en sus características.

De acuerdo con lo anterior y las características descritas por Fernández (2002) Enseguida se enlistan las características particulares de la empresa CIR:

1. Bases firmes y perseverancia

Estar convencido sobre los proyectos y la manera de proceder. Esto puede tener como consecuencia un optimismo dentro de la empresa, pero a veces es precisamente este optimismo que se considera una parte indispensable para sobrevivir a los tiempos difíciles.

2. Entusiasmo y poder de convencimiento

Otra característica importante es el alto poder de convencimiento, ya sea en relación con ideas propias o ajenas. Creando un entusiasmo por ello y motivar a los empleados a realizar el proyecto pensado de antemano.

3. Competencia profesional

Si se quiere tener éxito, debe poseer un gran conocimiento sobre el tema. ¿Qué tan grande y lucrativo es el mercado? ¿Cuáles son las propiedades que caracterizan a la empresa en este mercado? Hay que tener en cuenta que aparte del conocimiento del mercado y la competencia se debe conocer perfectamente el producto propio.

4. Competencia social

Aparte de la competencia profesional es necesaria la competencia social ya que tiene que ver con hasta donde se puede lograr obtener el apoyo de la gente a nuestro alrededor. No hay diferencia entre un cliente o un empleado para un empresario que pueda ponerse en el papel de la otra persona, esto le permitirá más fácil comunicarse con el prójimo. Estos conocimientos son una ventaja, para llegar a la meta.

5. Se enfoca en el cliente.

Principales objetivos satisfacer las necesidades (reales o latentes) de sus consumidores. Es aquella que agrega valor y está consciente de que los clientes son la base de su negocio; todos sus esfuerzos y estrategias están dirigidos hacia brindarles el mejor servicio y aportar algún beneficio a su vida.

6. Entrega valor a la cadena de suministro.

Impulsar a los proveedores. Saben que para que el modelo funcione, todos los que forman parte de la cadena deben fortalecerse y crecer.

7. Tiene control de sus procesos.

Reducción de costos y aumentar la productividad para ser más competitivos y ofrecer precios justos en el mercado sin perder la calidad. Debido a esto, tienen

indicadores y métodos bien establecidos sobre los procesos, sin embargo, aún no cuentan con una certificación en procesos como tal.

8. Innovación.

Buscan formas de mejorar y hallar soluciones creativas a sus problemas. Están dispuestas a revolucionar modelos.

9. Tiene un buen manejo del flujo de efectivo.

Tratan y saben cuidar la “caja chica”, por lo que cuentan con reservas para hacerles frente sin despedir gente ni cerrar operaciones.

Organización de la empresa

El organigrama es el esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea. Un organigrama es fundamental dentro de una organización, puesto que en él se encuentra la estructura jerárquica que engloba todos los cargos y sus funciones. Internamente facilita la rapidez en los procesos, de esta manera existe un ahorro de tiempo evitando problemas con los socios externos de la empresa como pueden ser proveedores y clientes.

Podemos resumir que un organigrama es “una representación gráfica que nos muestra como está dividida internamente la organización, es decir de cuantos departamentos está conformada y quiénes son sus respectivos dirigentes” (Blanco de Tella, 1975).

Una de las finalidades que todo organigrama debe perseguir es mostrar a grandes rasgos las funciones y competencias que tiene cada persona dentro de una empresa, al mismo tiempo que se pueden detectar fallas en sus funciones, como pueden ser líneas de mando doble, errores en la colocación de personal en departamentos no ideales con su perfil. Al detectar estas fallas, es recomendable que se modifique el organigrama, para que el funcionamiento de la empresa no se vea afectado.

Toda empresa sin importar el tamaño, su mercado, entre otras características, debe contar con un organigrama, que les brinde la información suficiente para conocer que funciones realizar, y lograr tener armonía entre los departamentos que la conforman.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un organigrama, lo cual resulta fundamental para la empresa independientemente de su dimensión. Aunque una empresa cuente con una persona, la implementación de un organigrama tendría su propio sentido, ya que con esto se establecen las bases para un crecimiento a futuro.

Toda organización empresarial debe guiar sus metas y objetivos en ciertas actividades elementales llamadas áreas funcionales. Las áreas funcionales dentro de una empresa son básicas, pues delimitan las funciones y jerarquías del personal que se elabora en una empresa, en la cual se logran los objetivos organizacionales con mayor eficiencia mediante la especialización y optimización de los recursos. Es por ello, que para la empresa Corporación Integral de Refacciones S.A De C.V, es de sumo interés delimitar las funciones y jerarquías del personal para así cumplir los objetivos y metas de la empresa. CIR está compuesto por cuatro áreas funcionales las cuales son;

- **Dirección General**

Esta área se considera la cabeza de la empresa, es en ella donde se establecen los objetivos y metas generales hacia donde van dirigidas las acciones de la empresa, también lleva a cabo la coordinación de las otras áreas funcionales. Formula estrategias, planifica y lleva el control de la empresa. Procura tener una buena comunicación con todo el equipo de trabajo.

- **Área Administrativa y financiera**

Esta área se encarga de la planeación y el control del funcionamiento de la empresa, llevando a cabo la coordinación y optimización de las actividades y las habilidades

del personal y las áreas de la empresa. Esta área igualmente se enfoca en administrar la obtención y aplicación de los recursos monetarios que permiten el funcionamiento y operación de la empresa. Las actividades principales que realiza es la tesorería, al tomar decisiones y la formulación de planes para aplicación del capital, y además lleva a cabo la contaduría, por lo que permite saber con precisión los movimientos financieros de las áreas involucradas.

- **Área de ventas**

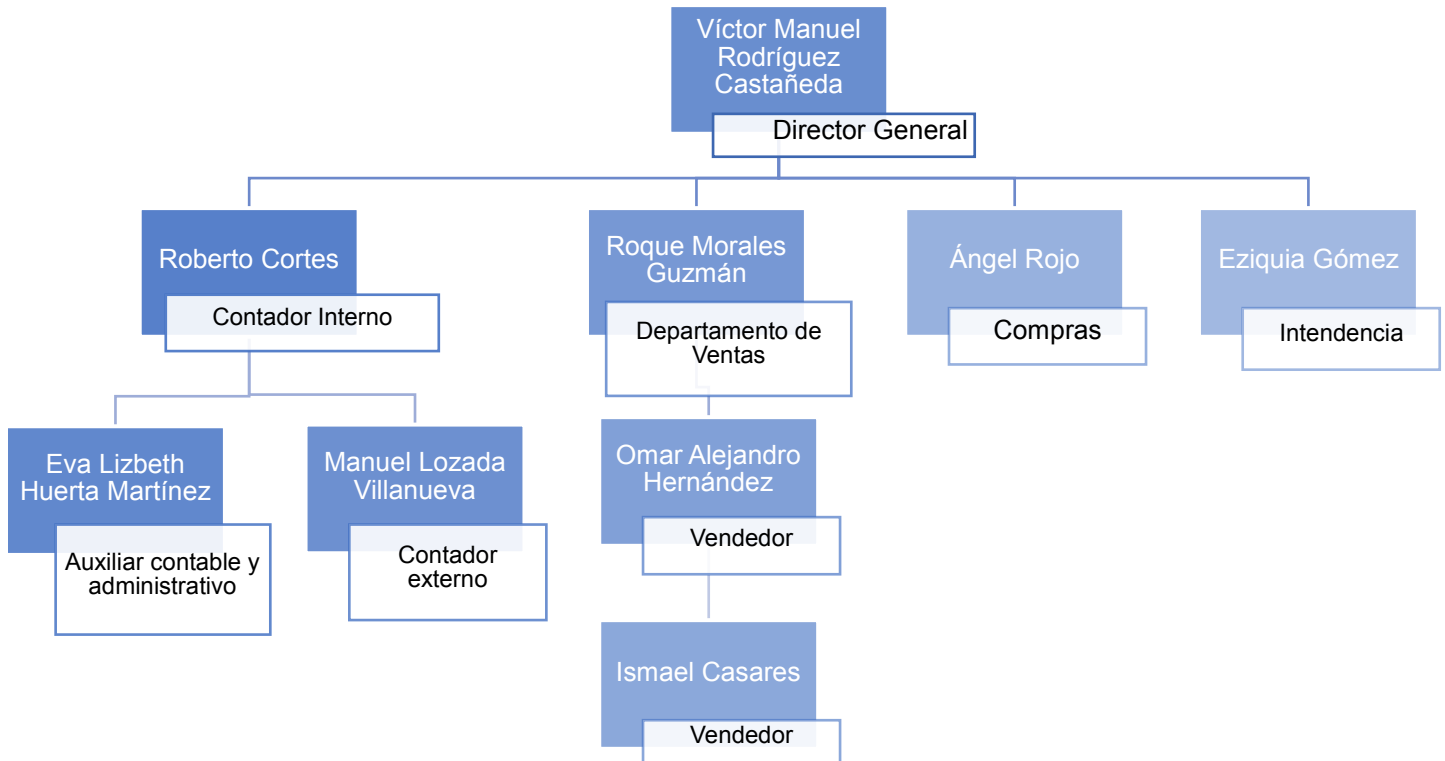
En esta área se encarga de realizar la publicidad y vender el producto al mercado, ofreciendo el mejor servicio al cliente. Por lo que sus actividades abarcan la determinación de las negociaciones con los clientes, los puntos de venta, la distribución y otras actividades relacionadas con esta.

El departamento de ventas debe de mantener la relación con el almacén al fin de contar con el suficiente inventario para cubrir la demanda. Los vendedores deben tener una relación estrecha con el departamento de finanzas para administrar los ingresos de las ventas en cada momento que se efectúe un contrato de venta.

- **Área de compras**

Debido a que la empresa CIR es una comercializadora, este departamento es vital para el desarrollo de esta; ya que es el área responsable de conocer la oferta en el mercado en su sector, conocer las necesidades de sus clientes, lograr la capacidad de abastecimiento de acuerdo con la demanda, elegir a los proveedores, negociar los precios y las condiciones en las que se adquiere el producto.

Gráfico 1. Organigrama de la empresa Corporación Integral de Refacciones



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de CIR (2017)

Productos y servicios ofertados

La empresa CIR es una comercializadora de refacciones y repuestos para maquinaria y equipo de construcción como: excavadoras, retroexcavadoras, dozers, pavimentadoras, moto conformadoras, motores generadores, motores industriales, camiones de articulación, maquinas asfálticas, tractores, miniexcavadoras, grúas, compresores, barredoras, entre otras. Los productos que comercializa CIR son adquiridos en el extranjero, debido a que la empresa cuenta con alianzas estratégicas con organizaciones originarias de distintos países del mundo que a su vez comercializan en volumen dichas refacciones

Así mismo algunas de las refacciones más comunes que esta empresa comercializa, son:

- Sellos, retenes, anillos y juegos de sellos para motor, cabeza, carter, etc.
- Bombas hidráulicas, de frenos y principales para motor.
- Filtros hidráulicos, de transmisión, de aire, de diésel y de aceite.
- Cuchillas, puntas, tornillos y tuercas.
- Pernos.
- Baleros.
- Válvulas.
- Inyectores.
- Bujes.
- Medias reparaciones y reparaciones completas (kit de ajuste para maquinas).
- Pintura, aceites y refrigerante.
- Gatos hidráulicos y de levante.
- Marchas.
- Motores completos, entre otros.

Grafico 2. Ejemplos de refacciones comercializadas por CIR





Fuente: imágenes propias CIR (2017)

Sector de las refacciones para equipo y maquinaria pesada

El sector de las refacciones para maquinaria pesada en México es considerablemente influenciado por el sector de la maquinaria para la construcción, debido a que depende del comportamiento del mismo, a su vez este sector depende del sector de la construcción en México, es decir, entre más crezca el sector de la construcción, el sector de maquinaria y equipo se expandirá, lo que tiene como consecuencia que se requieran repuestos para la maquinaria y equipo de la construcción ya sea para su mantenimiento o reparación. De acuerdo con lo anterior en este apartado analizaremos propiamente al sector de la construcción y en base a ello obtendremos un análisis del comportamiento del sector de refacciones para equipo de construcción.

El comportamiento en cuanto a la posesión de activos fijos, concretamente maquinaria pesada en el sector de la construcción, ha sido creciente, debido a que según Ochoa (2005) las empresas que se encuentran inmersas en este sector realizaron 9.5% más inversión en adquisición de maquinaria y equipo para la construcción con respecto del 2004, registrando para el 2009 el 54.7% en maquinaria del 100% de sus activos fijos (INEGI, 2009), así mismo para el 2014 el total de activos fijos aumentó a 58.3%. Datos que nos permiten conocer el

comportamiento futuro en cuanto a los activos fijos en el sector de la construcción, el cual determinamos que es creciente. Lo que representa una oportunidad de mercado para el sector de las refacciones para maquinaria pesada, ya que entre más maquinaria haya en el país, mayores son las probabilidades de potenciar las ventas de las mismas.

Sin embargo, un factor importante que pudiera desacelerar el crecimiento del sector de refacciones, es el cambio de administración que enfrentará México en el 2018, esto se debe a que al finalizar el sexenio, se cierran o suspenden temporalmente las obras de construcción públicas, hasta el nuevo sexenio, por otro lado, está la construcción del NAICM, es la más grande obra que se ha hecho en México, esta magna obra podría contrarrestar la posible caída del sector, datos con los que proyectamos un sector creciente, con ello la incertidumbre de estas situaciones hace de la planeación un punto focal para este sector.

Obstáculos y restricciones para la importación de partes de maquinaria pesada

Las refacciones para equipo y maquinaria de construcción son productos de importación, los cuales no se fabrican en México, por dicha razón las empresas mexicanas dedicadas a la comercialización de estos productos se encuentran en la necesidad de importarlos del extranjero, principalmente de Estados Unidos y Japón.

Sin embargo, debido a que son productos de importación existe un gran mercado mexicano que demanda los mismos, ya que nuestro país no tiene capacidad de abastecerla, la normatividad en México para la importación de refacciones de maquinaria pesada es relativamente débil. En consecuencia, los impuestos que deben pagarse son relativamente escasos.

De acuerdo con lo establecido en la TIGIE, la clasificación arancelaria correspondiente a estos productos se encuentra dentro de la partida 8704 de la tarifa, donde los impuestos que deben pagarse para la importación son IGI

(Impuesto general a la importación) el cual oscila entre el 5% y 15% e IVA (Impuesto al Valor Agregado) el cual es tarifa establecida del 16%.

Por otro lado, una gran proporción de las partidas que abarcan dichos productos están exentas de arancel a la importación, algunas de estas clasificaciones son: 8708.80.03, 8708.80.05, 8708.80.06, entre otras. Así como la excepción de arancel por acuerdo o Tratado de Libre Comercio con diversos países donde figuran Estados Unidos y Japón, países principales abastecedores de estos productos para México.

Así mismo, de acuerdo con la TIGIE (2017) algunas de las mercancías comercializadas correspondientes a las fracciones arancelarias 8708.50.17, 8708.93.04, 8708.80.10, 8708.80.12 entre otras, solo deben cumplir con una Norma Oficial Mexicana de etiquetado, la cual corresponde a la NOM-050-SCFI-2004, en la cual se debe contener en las etiquetas información que especifique el nombre del producto cuando no sea identificable a simple vista, contenido del paquete en caso de que conste de más de una pieza, nombre de razón o denominación social, país de origen, advertencias de riesgos ya sea como leyenda o imágenes, instructivo e información del producto en español. Por lo anterior, sostenemos que la normatividad mexicana es muy flexible no aplicando obstáculos y restricciones para la importación de refacciones para equipo y maquinaria de la construcción, intentando abastecer su mercado y por tanto satisfacer su demanda.

Factores que influyen en el precio de las refacciones para maquinaria y equipo de construcción en México.

Los principales factores que influyen en el precio de las refacciones para maquinaria pesada se consideran de origen primordialmente externos, debido a que como ya se ha mencionado anteriormente, la procedencia de este tipo de productos es estrictamente de países extranjeros.

Por tanto, el principal factor para la determinación del precio de estos productos es el tipo de cambio de nuestra moneda, con respecto a los países con los que se comercializa. Un ejemplo de ello es el caso que se presenta en la actualidad con la volatilidad del dólar americano con respecto del peso mexicano, el cual ha sido cambiante en el último año, debido a los sucesos ocurridos en el cambio de administración de los Estados Unidos, esto ha traído como consecuencia que el precio que se paga por las refacciones en el extranjero, sea incierto y que existan desmesurados cambios en los precios de una día a otro, es por eso que en este estudio se analizarán los diferentes escenarios que pudieran presentarse en el futuro para CIR, con el objetivo de estar preparados con acciones para que no afecte en el cumplimiento de objetivos.

Otro factor importante que influye en el precio de los productos es la oferta y la demanda de estos, esto depende en gran parte del *stock* con el que cuentan los proveedores en el extranjero, así como de la disponibilidad de las piezas y el tiempo que lleve su fabricación.

Empresas con presencia internacional

La empresa CIR es una empresa dedicada a la comercialización de refacciones para maquinaria y equipo para la construcción. Cuenta con más de veinte años en el mercado y su ventaja competitiva es ofrecer productos importados de alta calidad, debido a alianzas estratégicas con empresas extranjeras que ha conseguido mantener. Sin embargo, existen grandes empresas en el mundo dedicadas tanto a producir, como a comercializar refacciones para los motores de estas máquinas.

En consecuencia, con lo anterior, en este apartado analizaremos a las empresas más destacadas en este sector, cómo han logrado ser líderes, cómo se mantienen en el mercado, que factores propician su innovación y cómo lo hacen, así como la competencia directa de la empresa CIR, entre otros.

Existen diversas marcas de maquinaria pesada en el mundo, éstas son encargadas tanto de producir el equipo (máquina), como de producir las partes y refacciones de estas. Las principales empresas internacionales encargadas de producir estas máquinas son las siguientes:

1. Caterpillar Inc: Esta empresa fue fundada por el Sr. Benjamin Holt quien es conocido por lograr patentar y manufacturar en el año 1886 el primer tractor de tracción continua en Stockton, California. Consiguiendo para el año 1925 tener una línea de 5 tractores. Así mismo dicha empresa obtuvo mayores ventas realizadas en el extranjero, comparadas con las que efectuaron en el mercado de los Estados Unidos de América. En la actualidad Caterpillar es el mayor fabricante del mundo de maquinaria de construcción y minería, así como de las refacciones, partes de carrocería y repuestos que éstas necesiten, así como de motores diésel, con un total de ventas e ingresos en el año 2016 de 38,537 millones, contando con más de 20 marcas en el mercado. (CAT, 2017)

Su estrategia se centra en visualizarse en el futuro como líderes reconocidos en el mercado, contratar a personal calificado y darles constante capacitación, buscando siempre la satisfacción total de sus clientes. Cuenta con un modelo de negocios que genera resultados financieros superiores a los estimados, y una cadena de suministro de primera categoría, gracias a su sistema de distribución, lo cual consideran como su ventaja competitiva (CAT, 2017).

Una de las principales preocupaciones de Caterpillar es dar prioridad a la innovación, ya que cuentan con un departamento de investigación y desarrollo el cual opera todo el año, buscando encontrar nuevas tecnologías para que el uso de las máquinas permita un mejor manejo de ellas, todo lo anterior pensado en que sus productos sean ergonómicos y de alta calidad direccionada a una satisfactoria experiencia de sus clientes.

2. Komatsu: Empresa Japonesa fundada en el año 1917 bajo el nombre de Komatsu Limited (Ltd). Esta organización es conocida por fabricar el primer tractor oruga en Japón, y goza de reconocimiento en el mercado japonés. Así mismo Komatsu logró una alianza con la empresa norteamericana Cummins Co, ganando así mercado, y logrando Internacionalizarse construyendo una planta en la India en el año 1968, posteriormente fueron construyendo plantas en diversos países en todos los continentes obteniendo presencia en todo el mundo. Actualmente las oficinas principales de Komatsu se encuentran en Miami. (Komatsu, 2017). Komatsu es reconocida en el mercado por fabricar y ofrecer maquinaria y sus repuestos (refacciones) con excelente calidad.

Su estrategia para mantenerse en el mercado hace referencia a la calidad y precios ofreciendo siempre más que la competencia, es decir, ofrecer productos un 10% con mayor calidad que la competencia a un precio en un 10% menor que la misma, planteándose ser mejores que ellos en un futuro. Komatsu es una empresa preocupada por la completa satisfacción de sus clientes por ello la tecnología en sus productos es de suma importancia. Están en constante investigación y desarrollo para ofrecer productos de alta calidad y tecnología. (Komatsu, 2017)

Sin embargo, como consecuencia de la necesidad de Komatsu de ofrecer productos de mayor calidad y a precios menores para el crecimiento de la organización, los precios en los que se comercializan los repuestos para estas máquinas terminan siendo en realidad entre un 30 y 50% más caros que la competencia. Esto ha disminuido las ventas de maquinaria y refacciones de esta empresa, debido a que el mantenimiento de las mismas es muy caro.

3. John Deere: Empresa fundada por el herrero John Deere en 1837, quién solo contaba con algunos pedazos de acero con los que logró construir arados para el campo, obtuvo la patente de los mismos en 1864. Todo comenzó

como una microempresa familiar que fue obteniendo mayor capacidad de producción, hasta que en el año 1912 se consolidó la empresa actual Deere & Company. Ésta consta de 11 fábricas en EE. UU. y una en Canadá, así como 25 organizaciones de venta. (JD, 2017). La empresa actualmente cuenta con plantas en Estados Unidos de América, Canadá, India, Argentina, Rusia, China y Brasil.

Deere & Company es una empresa que se basa en sus valores empresariales, que son: Calidad, Integridad, Compromiso e Innovación, siendo la calidad el valor más importante para ellos, debido a que su principal objetivo es satisfacer al cliente. La estrategia que ha utilizado esta empresa para obtener éxito en el mercado es, contar con un equipo que demuestre tener un excepcional rendimiento operativo (JD, 2017). En consecuencia, con ello esta empresa ofrece los productos de la más alta calidad en cuanto a maquinaria y refacciones para las mismas se refiere. Sin embargo, debido a la excelente calidad de estos productos, son ofertados a precios muy elevados, lo cual se convierten en productos difícilmente al alcance de algunos consumidores.

Es importante mencionar que las organizaciones anteriormente citadas, producen desde la maquinaria que comercializan, hasta los repuestos de las mismas, como refacciones, asientos, llantas, retrovisores, entre otros bajo su marca, es decir, con la leyenda de *genuinas*. Así mismo existen empresas que solo se dedican a la comercialización de estas refacciones y repuestos en reemplazo, es decir, no bajo la marca de las antes mencionadas, sin dejar de lado la alta calidad en sus productos. Algunas de ellas son:

- Costex Tractor Parts: Empresa ubicada en U.S.A., con sede en Miami y Texas, la cual funge como proveedor a nivel mundial de piezas nuevas de alta calidad en reemplazo para maquinaria Caterpillar a precios 70% menor comparado con el precio de las partes genuinas.

Ofrecen refacciones previamente sometidas a rigurosos procedimientos de inspección que les permite garantizar el producto. (CTP, 2017).

- K Tractor Parts: Esta es una empresa americana, ubicada en Miami, la cual es proveedor líder de refacciones en reemplazo para equipos Komatsu. (K Tractor, 2017). Dicha empresa está comprometida con sus clientes ofreciendo productos de alta calidad a precios muy competitivos, los cuales se encuentran muy por debajo de los precios de refacciones originales.
- American Crane & Tractor: Empresa dedicada a comercializar refacciones nuevas para maquinaria Caterpillar y John Deere en reemplazo, ubicada en Estados Unidos con 6 plantas en diferentes Estados. Son muy selectivos al elegir a sus proveedores, contando con un control de calidad muy estricto comercializando únicamente las refacciones que cumplan con todos sus lineamientos establecidos. Lo anterior con el objetivo de ofrecer productos de alta calidad, que satisfagan al cliente y que les permita posicionarse como líderes en el mercado. (ACTP, 2017)

Es importante mencionar que las empresas anteriormente citadas no producen bienes, solo fungen como intermediarios entre los productores y minoristas. Sin embargo, tienen un amplio stock de refacciones. Los productores son empresas especializadas en determinado grupo de refacciones, es decir, un proveedor atiende el segmento de las refacciones coladas en hierro y acero, exclusivamente, otro proveedor las juntas hechas de plástico, entre otros.

Empresas comercializadoras de refacciones para maquinaria pesada en México.

Cómo mencionamos anteriormente existen empresas encargadas de producir desde el equipo de maquinaria, hasta las refacciones para las mismas. Empresas que tienen presencia mundial y por tanto en México. Estas empresas son

legalmente constituidas y obtienen los productos ya sea de las plantas establecidas en México o de importación procedente de plantas matrices en el extranjero, que a su vez comercializan sus productos bajo la marca de Caterpillar, Komatsu, John Deere, por mencionar algunas.

Sin embargo, hay una amplia oferta de refacciones para maquinaria de construcción por parte de empresas únicamente comercializadoras, si bien algunas de ellas son empresas grandes, son muy escasas y el mercado se concentra principalmente en micro y pequeñas empresas. A continuación, citamos algunos ejemplos:

- **Cadeco Refacciones:** comercializadora de refacciones para la industria y equipo pesado con presencia en toda la república mexicana y una oficina matriz, en Apodaca, N.L. Cadeco se rige por valores empresariales, los cuales son: Honestidad Lealtad, Responsabilidad, Rentabilidad, Servicio y calidad (Cadeco,2017)

Así mismo, la organización Cadeco refacciones es reconocida en el mercado con una empresa con un amplio stock en refacciones a costos muy bajos, pero de muy mala calidad. Esta empresa es considerada la principal competencia para CIR.

- **ACD Parts for heavy equipment:** Empresa ubicada en la CDMX, con una sucursal en Cholula puebla, comercializadora de refacciones en reemplazo para Caterpillar, ofrece productos de calidad, sin embargo, a costos más altos comparados con los de CIR, debido a que no cuentan con alianzas estratégicas con proveedores en el extranjero. (ACD, 2017)

Las empresas mencionadas anteriormente son las dos principales competencias para la empresa que elegimos en esta investigación, sin embargo, a pesar de contar con sistemas muy parecidos a los de CIR y se encuentran ubicadas en la misma zona, CIR, se diferencia de ellas por ofrecer productos de calidad a precios accesibles, lo que trae como consecuencia que sean preferidos para los clientes.

Cabe mencionar que la principal estrategia que han utilizado estas empresas para mantenerse en el mercado es ofrecer productos de calidad a bajos precios y en el tiempo estipulado, con el objetivo de ofrecer un mejor servicio a sus clientes, así mismo dichas empresas innovan al incluir una mayor gama de productos buscando la fidelización de estos.

Cientes

Los principales clientes de CIR, son empresas constructoras, cuya herramienta de trabajo es la maquinaria pesada como las excavadoras y retroexcavadoras, entre otras. Sin embargo, CIR no se dedica solamente a comercializar sus productos directamente con el consumidor final, también oferta sus productos a empresas más pequeñas dedicadas a comercializar los mismos productos, debido a que CIR cuenta con alianzas estratégicas con empresas extranjeras, fungiendo como distribuidor de diversas marcas de prestigio en la Ciudad de México.

Por otro lado, otra parte de sus clientes son ingenieros mecánicos, quienes son los responsables de reparar la maquinaria para las cuáles CIR comercializa las refacciones y accesorios.

Es importante mencionar que al momento de adquirir refacciones se debe tener el conocimiento del tipo de máquina que se desea reparar y el número de serie de esta, ya que con ello se determina la refacción específica para dicha máquina, debido a que las refacciones son diferentes para cada máquina y serie, sin importar que sean de la misma marca. Todo lo anterior con el objetivo de no tener errores al surtir la refacción indicada, ya que son productos costosos con dificultad de devolución a menos que sea por garantía.

De acuerdo con lo anterior el perfil de clientes para CIR es el siguiente:

1. Ser persona física o moral que cuente con algún tipo de maquinaria, comercialice refacciones o se dedique a repararlas.

2. Contar con conocimiento sobre la marca de la maquinaria, modelo y serie.
3. Capacidad de pago.
4. Contar con conocimientos en refacciones para maquinaria.
- 5.

Investigación de mercado

La investigación de mercado es el registro, recolecta y análisis de todas las actividades sobre las necesidades de los individuos que son consumidores de un bien lo servicio específico. Cuando esta investigación se realiza para empresas privadas, conlleva comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades, para evaluar y desarrollar alternativas de acción. En cuanto a las empresas del sector público, se relacionan con el entorno que les permite tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social que aporten un beneficio a la sociedad. Así mismo, se ha convertido en una herramienta de apoyo para las decisiones de las empresas en cuanto al producto y servicio se trata. Villa (2012)

Para la planeación estratégica el estudio de mercado aporta lo siguiente:

- Determinar los objetivos: la empresa debe basarse en las necesidades presentes y futuras de sus clientes, porque algunas veces se pretenden metas que no se pueden cumplir.
- Plan de acción. La investigación de mercados es necesaria porque con los resultados obtenidos de ella, se determina la aplicación de los recursos y se afinan las estrategias de producto, precio, distribución y publicidad que se designaran en el futuro.

Por último, la investigación busca ser del todo confiable de acuerdo al método de búsqueda de información ya que puede ser un factor que apoye a los objetivos que se plantearon y en dado caso de no estar correctos no sigan su curso de igual

manera el estudio debe proveer de soluciones a los problemas que surjan en esta materia. Villa (2012).

Secuelas del Sismo en la industria de la construcción

Según un estudio realizado por el Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción a principios del 2017, la industria de la construcción registró un crecimiento del 1.0% lo cual fue pobre en relación con el mismo periodo en el año anterior, factores como menor gasto en inversión pública así como el aumento en las tasas de interés hicieron que esta industria se viera afectada, sin embargo cabe destacar que los trabajos especializados como el mantenimiento y la albañilería fueron a la alza en este ramo. CMIC (2017)

Se hace mención a los datos de este estudio solo para tener un antecedente de cómo se encontraba la industria a principios del año 2017, sin embargo el panorama de este sector tuvo un giro debido al sismo que aconteció el 19 de septiembre del presente año y que afectó a los estados de Chiapas, Morelos, Puebla, Ciudad de México entre otros y que dejó sin vivienda a cientos de familias, lo que nos lleva a las siguientes interrogativas ¿Habrán beneficios en la industria de la construcción en meses próximos? Y por supuesto ¿Cómo impactará en la empresa Corporación Integral de Refacciones? Primeramente y como hace mención Fernández (2017) la industria de la construcción será un motor de la economía en los siguientes meses porque se estima un crecimiento de entre 3 y 4% y no solo en los últimos meses del año, incluso alcanzará al primer semestre del 2018.

Este crecimiento en la industria de la construcción impactará de manera positiva en la empresa Corporación Integral de refacciones, porque en cuanto se comience con la reconstrucción habrá demanda de maquinaria, lo que quiere decir que los clientes comenzarán a requerir de los productos y servicios que ofrecemos.

Es por ello por lo que brindará resultados de manera positiva a la empresa por la creciente demanda de insumos para la maquinaria que requiere la industria

antes mencionada, es beneficioso para este ramo que se esté trabajando en la reconstrucción e inclusive una gran oportunidad para ingresar en los estados donde aún no se tiene presencia.

Se asocia con el impulso que tendrá la construcción, por representar un 7% del PIB en México, como ya se mencionó la reconstrucción aunada con el incremento en el gasto público y privado de este ramo que se dará con las donaciones y el uso del fondo gubernamental de emergencia para desastres naturales (FONDEN), tendrá efectos tangibles en el sector de la construcción y por ende, se anticipa un incremento de compras en las autopartes y maquinaria que se comercializan, de igual manera hay gran posibilidad de elevar los servicios de mantenimiento para las mismas. Amador (2017)

Está en aumento la demanda de los productos ofrecidos por la empresa bajo estudio en este documento, ya que según Valla et. Al (2017) con el fideicomiso de parte de NAFIN (Nacional Financiera) se dará pie a la construcción y reconstrucción de viviendas, así como rehabilitación y restauración del patrimonio cultural, por último, el desarrollo de equipamiento e infraestructura.

La reconstrucción no solo es a corto plazo, se espera que dure hasta principios del siguiente año, y con el alza de igual manera en el sector mobiliario acrecentar las posibilidades de obtener clientes nuevos, e incrementar las ventas de los clientes ya establecidos.

Problemáticas que se presentan en la empresa, que obstaculizan la satisfacción del cliente

Con la finalidad de conocer las principales problemáticas que se presentan en la empresa CIR, realizamos tres visitas a sus instalaciones con el objetivo de observar de primera mano el funcionamiento de esta, así como, el desarrollo de las actividades que llevan a cabo las personas que laboran en ella.

En la segunda oportunidad, a través entrevistas a los empleados y a los directivos, pudimos conocer su percepción de que debe hacer la empresa, que es lo que está fallando, y que consideran que se debe hacer con prontitud.

Así mismo en la tercera visita, observamos y comparamos la información obtenida mediante las entrevistas y el comportamiento de las personas en la empresa, con el fin de obtener conclusiones sobre qué debe hacerse y en qué orden. Cabe mencionar que las visitas se realizaron en los días que presentan mayor y menor carga laboral, con el objeto de conocer lo mejor posible el comportamiento del personal en diferentes situaciones.

Las principales problemáticas que pudimos notar con base en lo observado son:

1. El almacén se encuentra muy bien organizado, sin embargo, el sistema que utilizan de inventarios es obsoleto ya que, aunque cuentan con un software para llevarlo a cabo, la gestión la hacen en tarjetas de almacén manualmente.
2. Solo hay una persona en mostrador, la cual se encarga de todo el proceso de venta, es decir, de identificar la máquina que se reparará, obtener los números de parte, investigar el precio de mercado, buscar el producto en el almacén, asignar precio de acuerdo con el que prevalece en el mercado y realizar la venta. Por tanto, en lo que atiende a un cliente, desatiende a los que se encuentran es espera.
3. El personal no recibe capacitación al momento de ingresar, ni capacitación constante. No les ofrecen prestaciones, sus salarios son muy bajos, no cuentan con un horario establecido, es decir, tienen hora de entrada, pero no de salida y no los incentivan a concretar ventas.
4. No cumplen con los tiempos de entrega pactados por escrito en sus cotizaciones, debido a que no se hacen los pedidos en cuanto los autorizan.
5. Una de las fallas que detectamos es que toda la carga administrativa recae sobre una persona, tanto administrativa, contable, de cobranza etc. Esto tiene como consecuencia que la persona delegada no consigue terminar el trabajo a tiempo y siempre tienen atrasos en cuanto a facturación y

cotizaciones, lo que trae consecuencias severas con los clientes ya que les crea disgustos.

6. La reacción de los clientes con la calidad y precio del producto era satisfactoria, pero la atención al cliente no es del todo buena.
7. Lo demás empleados incluyendo el directivo, pasan gran tiempo fuera de la oficina, pero no concretan pedidos y ventas.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva en las empresas según Fuente y Muñoz (2003) busca ofrecer productos y servicios de una manera diferente a la que lo hacen los competidores, realizando arreglos organizacionales que le permitan la diferenciación con las otras empresas en su ramo.

Es importante que las organizaciones cuenten con una ventaja competitiva ya que esta dota a la empresa de mejores condiciones para competir y obtener resultados óptimos. Así mismo la ventaja competitiva permite que las empresas sean preferidas para los clientes respecto de la competencia, y que sean reconocidas por el factor que las hace diferentes a las demás

La ventaja competitiva de CIR radica en que es una empresa reconocida en el mercado por ofrecer productos de muy buena calidad a precios accesibles, gracias a que cuentan con alianzas estratégicas para la distribución exclusiva de marcas de prestigio con empresas comercializadoras de refacciones para equipo pesado en el extranjero como CTP, K-Tractor, American Crane, Bull Dog, entre otras, permitiendo tener acceso a costos bajos y así ofrecer sus productos a precios muy competitivos. Dichas alianzas significan para CIR el principal factor que coadyuva al aumento de sus ventas y por tanto para lograr la preferencia de los clientes y la diferenciación con las empresas con las que compiten.

Dicho así, la ventaja competitiva de CIR es contar con alianzas estratégicas con empresas extranjeras. Lo que les permite ofrecer productos a precios altamente competitivos y de excelente calidad.

Visión y Misión

La misión, la visión son elementos esenciales en un plan estratégico. Por ejemplo, la misión es un término que se refiere a la razón de ser de una organización, es su esencia y motivación de existencia en este mundo, la misión debe adaptarse a la realidad, siendo un apoyo en la gestión de la estrategia correcta para la empresa, la cual a su vez se relaciona con la necesidad de los usuarios.

Algunas organizaciones que poseen declaraciones de misión tienden a tener un mayor rendimiento que aquellas que no la poseen. Empresas que hacen uso de una misión conocen los objetivos primordiales de la organización.

De acuerdo con Kennedy, todo negocio se enfrenta a situaciones difíciles en la administración financiera, por lo tanto, la misión al formar parte de este aspecto fundamental en la concepción de la empresa motiva a mantener la voluntad de lucha entre los integrantes de esta en tiempos adversos.

Otro motivo que menciona Kennedy (2012) es que la misión nos ayuda para atraer nuevos clientes y empleados para el negocio. Clientes y empleados sienten una atracción por organizaciones que pretenden tener un impacto en la sociedad, más allá de solo un negocio. También la misión trata el tema del comportamiento de los empleados, lo cual para algunas empresas es de vital importancia para su éxito. Bustamante (1991)

Así pues, la visión es aquella que se redacta como compromiso en los diversos factores a los que se le otorgan mayor valor, es por ello que ofrece un entorno para las decisiones estratégicas y tácticas en cada uno de los niveles, por consiguiente, también es la base en la que se apoya el esfuerzo humano, con la cual se responde a los valores de la empresa. (Chauvin, 2014).

Si esta visión es distribuida internamente, esto propicia una estrecha relación en el grupo, así como un sentido de pertenencia. En consecuencia, la visión es la que permite que la empresa pueda evolucionar ya que es una vista de los miembros hacia tendencias proyectadas al futuro, mientras que la misión está orientada a la forma en la que actúan las personas, así como la condición y razón de ser de la empresa. (Bustamante, 1991).

Propuesta de misión para CIR

“Ser una empresa comprometida con sus clientes, brindándoles diversidad en refacciones para maquinaria pesada y equipo de construcción, con excelente nivel de calidad y servicio acorde a las exigencias del mercado, comprometiéndonos con capacitación a nuestros recursos humanos, para que ofrezca una atención altamente calificada, productiva y responsable de conservar la preferencia y satisfacción de nuestros clientes, en beneficio de todos que nos permita mantener y mejorar cada día el servicio prestado”.

Como anteriormente se ha mencionado, la ventaja competitiva de la empresa CIR es ofrecer productos y servicios de calidad a precios competitivos, así mismo es una organización completamente comprometida con brindar un excelente servicio al cliente. De acuerdo con lo anterior es necesario que la misión empresarial de CIR, contemple estos dos factores, ya que, en gran medida, son las vertientes que le han permitido permanecer en el mercado. A su vez han sido responsables de aportar elementos para consolidar su capital simbólico y ser reconocida en el sector como una empresa responsable preocupada por la satisfacción de sus clientes.

Propuesta preliminar de visión para CIR

“Ser una empresa reconocida en el sector de la construcción, manteniendo un sólido posicionamiento y liderazgo en cuanto a las ventas de refacciones para maquinaria pesada y equipo de construcción, superando la calidad y diversidad de nuestros productos, el tiempo de entrega, así como servicio al cliente de manera eficaz, eficiente y basada en nuestros valores corporativos”.

El servicio al cliente es la principal prioridad para CIR, ya que con ello ha logrado obtener prestigio dentro del mercado, pretendiendo mejorarlo en gran medida con el objeto de que sea un factor importante que impacte en los clientes, permitiendo a la empresa adquirir un mejor posicionamiento en el mercado, aumentando su cartera de clientes y, en consecuencia, sus ventas.

Valores

Los valores son elaborados para que coadyuven a dirigir las diversas conductas, actividades, e inclusive los criterios de comportamiento de los integrantes de la empresa, en relación con el plan estratégico dictan las convicciones de la alta dirección que servirán de guía para que se tenga o no éxito en los objetivos planteados, y que generen ventajas competitivas.

Las empresas tal como lo mencionan Ballvé y Debeljuh (2006) escogen los valores de acuerdo con las ventajas competitivas que desean construir, sirven de base para el desarrollo de virtudes en el ámbito laboral, de igual manera los valores son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, el respeto etc.).

Por consiguiente, los valores son aquellos que sirven como guía donde se toman decisiones y se ejecutan las acciones, forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal, por último, estimulan a los

trabajadores a dar su máximo esfuerzo por el bienestar la empresa. Otro motivo importante por la cual los valores tienen relevancia es porque facilitan que se alcance la misión y la visión que persigue la compañía.

Cuando los valores están a la par con el desempeño, los individuos que laboran en una compañía presentan actitudes como orientación a servir al cliente y un marcado sentido de pertenencia. Esta realización al interior de la empresa según Ballvé y Debeljuh (2006) abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones congruentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños, de igual manera las ventajas competitivas obtenidas no podrían ser sostenibles a largo plazo.

En por ello que la empresa sin importar su tamaño o giro tome en cuenta estos valores llevándolos a la práctica en vez de solo crear sentencias que queden plasmadas en papel, debido a ser cuestiones que marcaran una diferencia en el rumbo de la compañía. (Pabon y G.Miranda, 2010).

- Uno de los factores importantes para la empresa para la cual sugerimos este plan estratégico es una atención a la cliente basada en la confianza y el respeto mutuo. Construyendo relaciones de calidad, sin poner en riesgo la confiabilidad que ofrecemos a de nuestros clientes.
- Para CIR es significativa la satisfacción de nuestros clientes, respetando y brindando las mejores condiciones de valor compartido de acuerdo con los requerimientos de los clientes, representando los productos y marcas líderes de refracciones a nivel mundial.
- Mejora continua en nuestros estándares logísticos y programación de entregas, para brindar puntualidad en los pedidos de nuestros clientes, garantizando la mayor eficiencia de entrega.
- En CIR se quiere llegar a un mejor manejo y representación como empresa con los vendedores especialmente con aquellos con los que nosotros contamos, es por eso que estamos conscientes que es necesaria la capacitación constante para mantener la preferencia del cliente.

- Al buscar una calidad corporativa, tendremos que mejorar los productos y procesos, así como mejorar el liderazgo, capacitación, prevención y evaluación dentro de la empresa, propiciando dentro de ella una mejor cultura empresarial, y un mayor número de ventas.
- Buscamos la calidad de los proveedores Identificando y seleccionando los proveedores claves, alineando los objetivos estratégicos de la empresa involucrándolos en los proyectos planeados para que de esta manera se vean comprometidos y beneficiados con el buen servicio y la calidad otorgada.
- Mantener como empresa una preferencia y compromiso a largo plazo con proveedores para seguir ofreciendo la mejor variedad en refacciones, por lo que la empresa propiciará su fidelidad.
- Al buscar la eficiencia CIR requiere un mayor compromiso y esfuerzo de todos los trabajadores de la empresa, de esta manera se puede satisfacer tanto los requerimientos de sus clientes, como los de sus propios trabajadores.
- Como empresa se busca tener una mayor centralidad en el cliente, por lo que se debe tener empleados con mayor preparación en trato al cliente, donde los mismos puedan ofrecer una mayor calidad y mejores servicios.
- CIR es consciente que para cumplir con nuestro compromiso de calidad debemos contratar servicios de logística de excelencia contratando empresas con servicios líderes en el ramo, particularmente que ofrezcan mejores servicios de rastreo online.
- La empresa pone a disposición de sus clientes las refacciones difíciles de hallar en el mercado nacional, de las marcas de mayor prestigio a precios competitivos y garantizados por nuestros altos stocks.

Objetivos

Es importante tomar en cuenta algunas recomendaciones que hacen los expertos al momento de redactar nuestros objetivos para un plan estratégico, ya que estos aspectos nos ayudan a que sean claros y específicos, estos son:

1. Al momento de elaborarlos, deben ser obligatorios. Ya que se ha definido el objetivo, este debe ser de carácter obligatorio tanto para las personas que laboran en la empresa como para los ejecutivos y directivos, buscando obtener como consecuencia el cumplimiento de ellos.
2. Comprensibles. Los objetivos de un plan estratégico deben estar redactados de manera clara, con palabras sencillas de manera que cualquier lector pueda entenderlos. Cuando un objetivo se encuentra redactado con palabras complicadas e incomprensibles se convierte en un factor importante por el cual no se logra el cumplimiento de los objetivos.
3. Relacionados con los propósitos de la alta dirección. Estos deben estar encaminados a lo que se pretende lograr de acuerdo con los propósitos generales de la organización y de los directivos.
4. Convenientes. Los objetivos deben apoyar a los propósitos de la empresa como la visión y misión de esta. Si estos no apoyan a la misión de la empresa entonces se vuelven improductivos y oscuros para la misma.
5. Factibles. Deben ser redactados en una postura realista, es decir, de acuerdo con las características de la empresa y el entorno, estos deben fijarse de acuerdo con lo que sí es alcanzable para la organización. Si se pretende llegar a un objetivo difícilmente alcanzable, es altamente probable que no se cumpla.
6. Medibles. Deben definirse en términos concretos de lo que se espera, y que tiempo se ha marcado para alcanzarlos. De esta manera se podrá saber si se está llegando al objetivo, o no se está logrando.
7. Motivadores. Los objetivos que son motivadores para las personas encargadas de llevar a cabo las tareas necesarias para su cumplimiento se

vuelven prioridad, sin embargo, si un objetivo no es motivador es muy probable que la gente no haga lo necesario para cumplirlos.

8. Aceptables. Los objetivos deben ser aceptados por los integrantes de la empresa, principalmente de la alta dirección, de acuerdo con los valores por los cuales esta se rige, así como los recursos financieros, el tiempo en el que se pretende lograr y las utilidades esperadas.
9. Incluyentes. Es importante que al momento de redactar los objetivos se encuentren presentes empleados de todas las áreas, tomando en cuenta su opinión e ideas para la elaboración de estos.
10. Flexibles. Estos deben contemplar un margen de error permitiendo poder modificarlos en caso de que surjan algunas eventualidades que perjudiquen se cumplimiento.

Los objetivos en la planeación estratégica son de suma importancia ya que definen las metas que la organización pretende alcanzar en el futuro, estos funcionan como guía para determinar que se debe llevar a cabo y como se hará en cada departamento para lograr el cumplimiento de ellos.

Así mismo, con ellos se logra la atención y el enfoque de los empleados, fijando prioridades, tomando como punto de partida las fortalezas de la organización, con el objeto de tratar los problemas futuros que se presenten en el entorno. (Ríos, 2008)

Por otro lado, cabe destacar que dependiendo el tiempo en el que se pretendan cumplir los objetivos, se determinará si serán a corto o largo plazo. Así mismo, las empresas podrán contar con el número de objetivos que sean necesarios o convenientes para ellas, es decir, no tienen un límite de objetivos. Sin embargo, regularmente las organizaciones cuentan con un número limitado de objetivos, con la finalidad de que se cumplan (se recomiendan entre 3 y 5 únicamente).

Objetivos a corto plazo

Con base en los criterios anteriores y atendiendo a las necesidades de la empresa, se redactaron los siguientes objetivos para el plan estratégico:

- 1.** Disminuir el tiempo de entrega de los pedidos a los clientes, de 6 días hábiles a 4.

De acuerdo con lo observado en las visitas a la empresa CIR, la principal inconformidad de los clientes es el extenso tiempo de entrega que ofrece la empresa. Esto se debe a que, para poder hacer un pedido en el extranjero, se debe contar con la autorización previa del director de la empresa, lo cual se convierte en un factor determinante para incumplir en los tiempos de entrega. Con este objetivo se recomienda una estrategia de coordinación con el director, de manera que se hagan los pedidos al extranjero en tiempo y forma, y puedan cumplirse los plazos que se les dan a los clientes. Se pretende disminuir el tiempo de entrega de 6 días a 4 días hábiles.

- 2.** Mejorar el trato al cliente, logrando que éste sea el idóneo al cabo de un año

Para CIR el principal objetivo es darles la mejor atención a sus clientes, haciéndolos esperar el menor tiempo al momento de acudir a realizar una compra en mostrador la cual se tiene en stock. A si como mejorar la atención tanto telefónica, como electrónica al momento de solicitar una requisición o pedido.

- 3.** Eficacia en procesos Logísticos, disminuyendo el tiempo de traslado de 5 días hábiles, a 3.

Con este objetivo pretendemos encontrar soluciones a la problemática de logística con la que cuenta CIR para hacer llegar con mayor eficacia y prontitud los productos a las instalaciones de la empresa, con el objeto de hacer una pronta entrega de las refacciones a los clientes. Disminuyendo el tiempo de traslado de las mercancías de 5 días hábiles a 3 días hábiles.

Objetivos a largo plazo

1. Aumento de existencias en almacén para stock en un 30%.

Una de las principales deficiencias de la empresa CIR es contar con un stock limitado en sus instalaciones, situación que tiene como consecuencia, que dependan mucho de los pedidos en el extranjero. Es por eso que se tiene como objetivo aumentar el stock paulatinamente en un 30% al cabo de tres años.

2. Aumento en utilidades del 25-30%

Se pretende aumentar las ventas en CIR, con el objeto de aumentar las utilidades de un 25 al 35% al cabo de tres años. Esta meta depende de los objetivos a corto plazo, ya que si, se atiende al cliente de manera adecuada y damos cumplimiento a los tiempos de entrega automáticamente nuestras ventas aumentaran. Debido a que el principal factor que propicia la pérdida de ventas es el exagerado tiempo de entrega.

Acciones operativas

Se entiende por acción la realización de un hecho o acto, así como el efecto producido por un hecho determinado según el Diccionario de la Real Academia Española (2004).

Así mismo aplicado a la PE la acción es un hecho que depende directamente de la organización la cual se lleva a cabo principalmente para facilitar el cumplimiento de los objetivos estipulados, con base en las políticas empresariales por las que se rige la organización, direccionado a la estrategia global que dirige a la empresa. Dichas acciones pueden clasificarse como:

- Dependientes de un objetivo estratégico: Estas son las acciones que se diseñan directamente para el cumplimiento de los objetivos a corto o largo plazo.

- Acciones dependientes de una política de la empresa: Son acciones que se deben llevar a cabo de acuerdo con los criterios que consistentemente ha instrumentado la organización, y
- Acciones puntuales: Son las que se llevan a cabo internamente como apoyo a las decisiones relacionadas con un objetivo estratégico.

Las acciones son actividades definidas en el plan estratégico direccionadas a llevar a cabo la estrategia global de la empresa, las cuales se describen para lograr los objetivos y metas establecidas en el plan estratégico, estas tienen las siguientes propiedades: a) son de carácter operativo y táctico b) su definición e instrumentación dependen en gran parte de la alta dirección, c) involucran una secuencia lógica en su instrumentación d) definen el qué, cuándo y quién en el plan estratégico.

Los especialistas sugieren que para la elaboración de las acciones se tome en cuenta la siguiente metodología:

1. Relación estrecha de las acciones con los objetivos establecidos en el plan estratégico. A esto nos referimos con que siempre deben estar presentes los objetivos del plan estratégico al momento de formular las acciones. Debido a que éstas acciones serán el *cómo hacer* para el cumplimiento de los objetivos.
2. Relación vinculante de las acciones con los valores empresariales. Debe existir una forzosa relación vinculante entre los valores de la empresa con las acciones propuestas en el plan, ya que, si por alguna razón resultan contradictorias entre sí, entonces se está incumpliendo con los valores organizacionales y por tanto con la guía cultural corporativa por la cual se rige la empresa.
3. Vinculación eficiente de las acciones con las unidades de la empresa. Es decir, las acciones deben estar vinculadas de acuerdo con las acciones específicas de cada departamento de la empresa.

4. Medibles. Deben ser medibles bajo criterios establecidos, preferentemente numéricos, estos se convertirán en datos que determinarán en qué fase del plan se encuentran, y cuánto falta para alcanzar los objetivos.
5. Ordenadas y secuenciales. Es pertinente que se determine en qué orden deben llevarse a cabo las acciones, y la secuencia en las que éstas deben ejecutarse, de acuerdo con lo establecido en los objetivos.
6. Claridad de las acciones. Las acciones deben ser cuidadosamente redactadas con claridad, con el objetivo de que el personal responsable de llevar a cabo las acciones comprenda completamente qué deben hacer.
7. Factibles. Con esto nos referimos a que deben ser alcanzables de acuerdo con las características del entorno y de la empresa.
8. Comprensibles. Las actividades que deben llevarse a cabo deben sencillas de comprender y describir por parte del personal que las ejecutará, así como el personal que supervisará su cumplimiento.
9. Vinculadas presupuestalmente. Debido a que se requieren recursos financieros para llevar a cabo cada acción determinada, las acciones deben ser formuladas de manera que sean alcanzables de acuerdo con el presupuesto con el que cuenta la organización para las mismas.
10. Personal involucrado. Es importante determinar si se necesitará de nuevo personal para ejecutar las acciones, así como el método de reclutamiento y los parámetros que se aplicarán para las contrataciones.
11. Capacitación para el personal. Se debe anticipar si es necesario adquirir nueva tecnología y capacitar a los empleados, de manera que las acciones puedan llevarse a cabo de manera adecuada.

Siguiendo la metodología anteriormente mencionada, se determinaron las siguientes acciones a seguir por la empresa CIR, las cuales coadyuvarán al cumplimiento de los objetivos estipulados:

-Contratación de nuevo personal en un tiempo no mayor a seis meses posterior a haber iniciado el plan, los cuales deben contar con las siguientes características: ser técnicos en maquinaria, y/o estudiantes con ingeniería en mecánica diésel

preferentemente de los últimos semestres, técnicos en administración de empresas últimos semestres, licenciados en comercio internacional al igual que licenciados en negocios internacionales, contadores en los últimos semestres de licenciatura o pasantes.

-Capacitación a los empleados en un lapso de 3 a 6 meses con personal experto en la materia.

-Incentivar a los empleados con remuneración, ya sea por aumento de salario o comisiones, para tener trato eficaz al cliente en la comercialización.

-Crear un departamento de Marketing en un tiempo estipulado de 7 a 10 meses posteriores al inicio de la ejecución del plan, con el objeto de dar a conocer a la empresa y tener una mayor comercialización en comparación con los competidores.

-Crear y dar a conocer ante el personal un manual conteniendo protocolos del trato de los trabajadores hacia los clientes, buscando un mejor desempeño y calidad hacia el cliente, en un tiempo de 1 a 2 años.

-Contratar personal y/o una empresa designada a la logística para satisfacer las necesidades de nuestro comprador en tiempo y forma de entrega, esto se podría hacer entre 4 a 9 meses.

-Realizar pedidos mensuales programados en fechas estipuladas para surtir productos para stock.

Mecanismos de control

Los mecanismos de control en el plan estratégico tienen una gran importancia, con estos mecanismos se pueden dar las debidas responsabilidades en las empresas, estos mecanismos sirven para concentrarse en resultados, actividades que generan este rendimiento, o recursos que se utilizan para generarlo.

Se deben establecer estos mecanismos para saber en todo momento si se está o no implementando de una manera correcta el plan. Este tipo de mecanismos de control pueden ser cuantitativos y cualitativos, CEEI (2009). Tenemos algunos principios los cuales son fundamentales para el control interno de una empresa como son:

- Fijación de las responsabilidades
- Separación de funciones
- Utilización de pruebas de comprobación
- Las operaciones no deben quedar a cargo de una sola persona
- Las funciones y procedimientos deben figurar por escrito
- Selección adecuada del personal
- Rotación de funciones
- Es necesario los periodos de descanso vacacional
- Ubicación adecuada del personal
- La contabilidad no debe sustituir al control interno
- Utilización de cuentas de control
- Creación de un sistema de archivo y correspondencia.

En un mecanismo de control se pueden enumerar las siguientes tareas:

- a) Definición de objetivos
- b) Organización adecuada
- c) Comunicaciones internas ágiles
- d) Procedimientos efectivos
- e) Personal idóneo

Los mecanismos de control aseguran la obtención de los recursos y cómo es que se utilizaran eficientemente para el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa, de igual manera aseguran la puesta en marcha de estrategias. (Anthony 1986).

Es el sistema integrado por el esquema de la organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de

verificación y evaluación, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas, dentro de las políticas planteadas por la empresa, en atención a la visión y objetivos previstos.

Algunos de las acciones en los mecanismos necesarios para el control dentro de la empresa son:

- Políticas y prácticas de desarrollo
- Emisión de normas y políticas
- Planes, métodos y procedimientos
- Estructura organizacional.

Se tienen como mecanismos de control esenciales para el funcionamiento de la empresa los siguientes:

Mecanismos de evaluación

El acierto de un plan estratégico depende de cómo se ejecutará el mismo, así como del monitoreo de los resultados que se obtengan. Cuando se tiene un sistema de evaluación se da a la tarea de medir tanto el desempeño como los resultados. Estos mecanismos son las herramientas que ayudan en el camino hacia lograr los objetivos y metas ya planteadas, por ende nos permite mediante la atención a ciertos indicadores, balancear el grado en el que se están cumpliendo los mismos en el plan.

El objetivo de la evaluación es dar la información fidedigna y útil valorando los riesgos, gastos, beneficios, recursos y elementos que se facilitaron para cumplir los objetivos, y así decidir si seguirán la misma dirección o no.

La Oficina de Planeación y Presupuesto (2005) cuando se evalúa un desempeño se debe de medir la rentabilidad que se está obteniendo. Para ello necesitamos de indicadores, son variables cuantitativas que brindan información

acerca del grado de cumplimiento de un fin o meta, siendo una señal para decidir si se continúa o no con la acción pertinente o si acaso se puede corregir.

Los indicadores pueden variar de acuerdo con la organización que se esté manejando sin embargo cabe destacar que para que cumplan con su objetivo se debe cumplir con ciertas características que se muestran a continuación:

- **Accesibilidad:** Su obtención debe tener un costo razonable en relación con los beneficios que reporta la información que brindan.
- **Compleitud:** idealmente un buen conjunto de indicadores debería capturar todas las posibles conductas o acciones relevantes vinculadas al suceso que se intenta captar.
- **Objetividad:** Se pueden o no verificar los datos.
- **Relevancia:** Deben de dar información imprescindible contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos y con ello también beneficiar la toma de decisiones.
- **Ser inequívocos:** El análisis no debería permitir interpretaciones ambiguas o contrapuestas.
- **Sensibilidad:** Se deben ver asentadas las acciones y esfuerzos del individuo

La evaluación en la empresa es un punto focal ya que permite conocer la medida y el modo en el cual se van alcanzando cada uno de los objetivos planteados al inicio del plan, para con ello identificar las posibles deficiencias, errores, incumplimientos y hacer las correcciones o reformulaciones e incluso tener conocimiento de la parte en donde se pudieran hacer mejoras. Rodríguez (2005).

La evaluación principalmente abarca tres aspectos el primero son los objetivos, los sistemas para que se logren los objetivos y por último el dinero que se aportara, de estas variables se evaluara el apego que tienen los sistemas, el uso adecuado que se le dio a los recursos, así como la cooperación que se da para dar cumplimiento a los objetivos. En el siguiente cuadro se muestran diversos tipos de evaluación.

Cuadro 5 Evaluaciones en una empresa

Variedad de Evaluaciones		
Por la amplitud	General: Explora el sistema en su totalidad	Se evalúa para saber en qué punto va la planeación Se utilizan instrumentos determinados Evalúa los cambios de conducta que ha logrado el sistema en los trabajadores
	Parcial: Se evalúa solo una porción del plan	Este tipo se encarga de conocer el desempeño de cada persona. Se da a la tarea de proponer labores para las deficiencias que surjan.
Por el momento en la que se aplica.	Inmediata: Esta se lleva a cabo mientras se desarrolla el plan o al término del mismo.	Aquí se integran la evaluación general y parcial Da información sobre la efectividad del programa, como se están llevando a cabo las metas y objetivos.
	Mediata: Cuando el personal está empezando con el trabajo	Su evaluación es cuando ha pasado un tiempo después de implementar el plan entre los datos que se reflejan están el tiempo para cada actividad, la producción, como se rota al personal, accidentes, en cuanto por ciento se están llevando a cabo los objetivos entre otros. Así mismo la efectividad de las acciones para el cumplimiento de objetivos, o el cambio de las mismas.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Rodríguez (2005).

De acuerdo con lo antes mencionado surge la pregunta ¿Por qué se debe evaluar? Ya que es vital para el desarrollo antes, durante y después de la aplicación del plan estratégico, entonces se puede indicar que la evaluación se realiza para mantener en la mente de los colaboradores la misión y visión de la empresa, otro de los factores importantes para llevar a cabo la evaluación es asegurar que el desarrollo de cada una de las actividades sean consistentes, además de identificar los elementos que necesiten mejorar o cambiar, y como último punto está el incluir información actualizada en aquellos aspectos relevantes de la empresa. Rodríguez (2005)

Con el mecanismo de evaluación podemos verificar si la empresa tiene la iniciativa de que con el plan estratégico pueda adquirir más clientes y principalmente regirse a todas sus metas entre otras.

Existen métodos cualitativos y cuantitativos probados para evaluar si la empresa Corporación Integral de Refacciones está cumpliendo con sus objetivos, misión y visión. En este caso con el método cualitativo se determinará la forma en que la Corporación Integral de Refacciones se ocupa de los requisitos solicitados en los pedidos de las refacciones y la atención al cliente. Los resultados de esta clase de evaluación producen conclusiones cualitativas sobre los objetivos evaluados que se llevan a cabo durante la fase de implementación. Se mencionarán a continuación:

Métodos cualitativos

La empresa Corporación Integral de Refacciones se evalúa cualitativamente examinando el funcionamiento de la empresa con la ayuda de los cargos en el organigrama. Se verificará al momento en que cada quien tenga su cargo solicitado y haciendo sus funciones dentro del método de evaluación cualitativa de la corporación. Los resultados del método de evaluación producen conclusiones cualitativas sobre los objetivos evaluados.

Método basado entrevistas con los clientes: Si los objetivos de la empresa y de los vendedores son fáciles de identificar y caracterizar, es posible definir una lista de preguntas que se pueden aplicar a la empresa en general.

Métodos basados en listas de verificación: Este método es similar al trato en general con los clientes, pero, generalmente, se concentra en calidades específicas. El método basado en listas de verificación requiere una práctica de evaluación más madura haciendo un simulador de un espía que se comporte como cliente (Mystery shopper).

Estrategias de crecimiento de empresas

Las estrategias de crecimiento son una opción que se plantean las empresas cuando pretenden expandirse y con ello se obtienen mejoras en la posición del mercado. Para lograrlo la empresa hace uso de los recursos que posee y comienza a definir dichas estrategias. Es por ello que son las diversas formas en las que la empresa en interacción con su entorno utiliza sus recursos y esfuerzos para con ello alcanzar sus objetivos.

Existe seis tipos de estrategias que son: liderazgo en costos, diversificación, internacionalización, interiorización, integración vertical y statu quo, que a continuación se analizan con más detalle.

Liderazgo en costos: es una estrategia que consiste en obtener mejores costos que ofrecer a los clientes, con lo cual se logra una alta participación en el mercado. Tuvo su auge en la década de los 70's y se busca reducir los costos en áreas como la investigación, marketing, publicidad y fuerza de ventas.

Diversificación: Es un tipo de estrategia que consiste en que se combinan distintos tipos de negocios en una sola propiedad y es con la finalidad de aprovechar los recursos que se tienen de forma racional y eficiente. Dicha estrategia surge en los años 50's y tiene su mayor relevancia en 1990, cuando la mayor parte de las

empresas comenzaron a diversificar. En la actualidad está más basada en la cadena de valor.

La Internacionalización: Es una estrategia que deciden utilizar las empresas cuando pretenden entrar en mercados extranjeros para lograr colocar sus productos o servicios, haciendo uso de las ventajas que otorga la globalización es este caso. Es importante que las empresas consideren la cultura, el idioma y las leyes del país al que se pretende entrar ya que el éxito de la internacionalización depende en gran medida de adaptarse a las condiciones internas de éste.

Interiorización: Es una estrategia contraria a la internacionalización y la principal característica de ésta es que todas las acciones y proyectos que se pretenden llevar a cabo son en una sola área geográfica.

La integración vertical: Por su parte es una estrategia que demanda hacer todo a la empresa para que funcione en sus operaciones, es una estrategia que comenzó a predominar a principios del siglo XX. Se realiza a través de adquisiciones o fusiones con otras empresas. Las ventajas que ofrece esta estrategia son la autonomía en la organización, No depender de terceros (proveedores), Mayores ganancias

Por otro lado, el statu quo es una estrategia adoptada por aquellas empresas que se resisten al cambio y quieren mantener las mismas actividades que han seguido desde tiempo atrás, es decir es un tipo de blindaje para mantener la situación actual (Chiavenato, 2011).

Estrategia de interiorización

En las estrategias de interiorización se encuentran la estrategia de enfoque. Donde la estrategia a perseguir se basa en enfocarse en un cliente en específico, en una línea de producto, así como una zona y nicho de mercado.

Entonces la idea de este tipo de estrategia va dirigida a un grupo reducido de clientes por el contrario de sus competidores que sirven a una gama más amplia de clientes. Una estrategia de enfoque funciona bien para las pequeñas empresas

agresivas. En resumen, las empresas que no tienen la capacidad ni los recursos para participar en un esfuerzo de marketing en todo un territorio se beneficiarán de una estrategia de este tipo.

El enfoque que se basa en el precio o la estrategia de diferenciación se trata de enfocar el liderazgo en costos o diferenciación a pequeña escala. La idea es hacer que la empresa destaque dentro de un sector específico del mercado. Las estrategias de enfoque hacen mención a una empresa que puede cubrir un segmento particular de una industria de manera más eficaz o eficiente que los competidores que abarcan toda la industria. Su éxito se basa en la capacidad de la empresa en encontrar segmentos en los que las necesidades únicas son tan especializadas que los competidores con una base amplia prefieren no cubrirlos e inclusive no toman en cuenta como otros factores, también es un tipo de segmento que los competidores con base amplia no alcanzan a cubrir.

La estrategia en general se trata de un conjunto de acciones integradas, diseñadas para fabricar productos que cubren las necesidades de un segmento competitivo en particular. Su esencia está claramente en el aprovechamiento de las pequeñas diferencias de un cliente en particular, en relación con el resto de la industria. Mediante la implantación exitosa de una estrategia de enfoque, una compañía obtiene una ventaja competitiva en los segmentos – objetivos que elige, aun cuando no posea una ventaja competitiva en toda la industria. Es posible ofrecer valor a los clientes a través de dos tipos de estrategias de enfoque: bajo costo enfocado y diferenciación enfocada.

La interiorización -o enfoque- demanda la utilización de proyectos y acciones con el propósito de confiar las operaciones de la organización en una sola área geográfica. En países de gran extensión territorial, algunas empresas procuran desarrollarse y aplicar sus recursos y competencias en zonas gradualmente amplias y distantes.

Estrategia de Diversificación

La estrategia de diversificación se basa en el crecimiento de una empresa a través de entrada en nuevas líneas de actividad con ello lograr desarrollo corporativo todo ello puede variar de acuerdo con la empresa, las industrias e incluso el lapso en el que se realiza la estrategia. A pesar de verse como una estrategia arriesgada, la eficiencia y maximización de valor aportan una ventaja. Campillo (2009). Sin embargo a pesar de las ventajosas oportunidades de esta estrategia, también hay factores amenazantes como lo son los económicos porque van relacionados con un entorno distinto, los comerciales cuando se encuentra una competencia distinta y canales de distribución diferentes a los que hasta la actualidad ha utilizado, los factores tecnológicos también alteran porque van más relacionados con la innovación necesaria para abordar los negocios, con una gran importancia están los factores financieros por la liquidez que se necesita cuando se requiere de invertir, y por último los organizativos debido a que en la mayoría de los casos se debe de adaptar, la estructura que ya se tiene a la de la nueva estrategia. Fernández (2012). Dentro de esta estrategia podemos dar a conocer sus diferentes dimensiones:

- Desarrollo horizontal. Cuando la empresa comercializa productos nuevos en sus mercados tradicionales.
- Desarrollo vertical. Cuando la empresa toma el control de sus distribuidores.
- Diversificación concéntrica. Cuando la empresa utiliza recursos como tecnología y canales de distribución para comercializar los productos parecidos en los mercados que se parecen a los actuales.
- Diversificación Total. En esta el negocio se torna totalmente diferente al que se tiene en la actualidad. Fernández (2012). En conclusión, cada una de las estrategias mencionadas anteriormente son las adecuadas para la empresa Corporación Integral de Refacciones, reúnen características como ser un medio para lograr objetivos, ser claras y comprensibles, y por supuesto son factores importantes que dan alcance a ventajas, beneficios y con ello obtener el éxito en el mercado.

SECCIÓN III

Análisis FODA

El análisis FODA en la planeación estratégica según Martínez (1999) está orientado principalmente al análisis de los problemas a los que se enfrenta la organización para la resolución de ellos identificando las Fortalezas y Debilidades de la empresa, que constituyen la parte interna, así como las Oportunidades y Amenazas correspondientes a la parte externa del análisis.

Para comenzar se explicará lo que es el FODA, o bien por sus iniciales en inglés DAFO el cual es un modelo básico de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing. Las siglas tienen su significado lo cual quiere decir Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que facilita la información adecuada sobre diversos (o todos) los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios. El análisis FODA también es aquel componente esencial de un plan de negocios, porque muestra a los posibles inversores que la empresa ha venido evaluando objetivamente en cuanto a su posición dentro del mercado.

Se determinan los factores que favorecen u obstaculizan que se logre las metas que se establecieron para la empresa. La elaboración de este análisis se realiza con una matriz de doble entrada; en la cual por un lado está el eje de las ordenadas donde se ubican los componentes externos de la empresa en este caso las amenazas y oportunidades y en el eje de las abscisas estará en componente interno las debilidades y fortalezas, cuando han sido identificados se puede establecer unas líneas estratégicas.

Entonces este instrumento nos permite entender los actores tanto internos como externos que influyen en el desempeño de la empresa y que puede facilitar o no la realización de la visión, y los objetivos de esta. (Zambrano, 2006). Los componentes del FODA se muestran en la siguiente tabla:

	Positivos	Negativos
<i>Internos</i>	Fortalezas	Debilidades
<i>Externos</i>	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Zambrano, 2006

A continuación, se describirá la repercusión de cada uno de los elementos del FODA dentro del plan estratégico.

Fortalezas: Este factor es importante ya que desempeña un papel fundamental en la toma de decisiones empresariales al permitir que el personal clave evalúe los puntos fuertes de la organización. Aquí se subraya cada factor que la compañía está realizando bien, de acuerdo con el cliente. La identificación de las ventajas potenciales de una empresa que pueda tener frente a sus competidores, también se integran en esta fase son tales como el servicio al cliente, innovación o la capacidad de adaptación rápida a los cambios que necesita el negocio.

Oportunidades: en este existen algunos factores que influyen en el éxito de una decisión de negocios potenciales, esto dentro de cómo se desarrollan los cambios en los climas sociales y económicos de los mercados objetivos de la empresa, estos en gran medida se hallan fuera del control de la organización. El constante cambio en el entorno competitivo también puede afectar la viabilidad de una decisión dentro

del negocio. Estos pueden identificar cambios positivos que contribuyen a descubrir las oportunidades de crecimiento de la empresa.

Debilidades: Son con las que cuenta la empresa, pueden ayudar a determinar que personal es clave o no en la empresa, afectan negativamente en los resultados que se esperan, y limitan el desarrollo de la empresa e igualmente en un punto a futuro se pueden convertir en amenazas.

Por último tenemos a las Amenazas: Son las fuerzas externas que impiden que se pueda desarrollar una estrategia empresarial y dañan potencialmente a la empresa, este tipo de factores va en crecimiento es por ello que se debe de minimizar en cuanto se identifican. Rodríguez (2005).

En conclusión, el análisis FODA ayuda a obtener un diagnóstico rápido de cómo se desenvuelve una empresa, además de servir de insumo de información al momento de plasmar los objetivos. Para poder realizar la matriz FODA debemos tener conocimientos de factores internos y externos que afectan el desarrollo y rumbo de la empresa. El análisis de las variables de la empresa debe llevarse a cabo en el siguiente orden.

- 1) Fortalezas
- 2) Oportunidades
- 3) Amenazas
- 4) Debilidades.

De acuerdo con lo anterior, es importante detectar en un principio las amenazas antes que las debilidades, debido a que la organización deberá enfocarse en las amenazas intentando contrarrestarlas, y con ello disminuir el impacto de las Debilidades. Así mismo al conocer las amenazas la empresa sacará provecho importante tanto de sus Fortalezas como de sus Oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades representan para la organización, los puntos potenciales y débiles de la organización y de sus productos, ya que dentro de estos se determina cuál es el éxito que se pretende alcanzar con el plan estratégico. Es

importante que la mayoría de las oportunidades y Amenazas, se deriven del análisis del entorno correspondiente al sector en el que se encuentran.

Por otro lado, cabe mencionar, que el FODA como técnica de planeación, permite obtener información importante proveniente de personas involucradas con la administración del negocio principalmente ejecutivos y directivos. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros podría no serlo.

Así mismo llevar a cabo un FODA permite un análisis de problemas enfatizando las fortalezas y debilidades de una empresa, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el sector

Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia organización no tiene control. Consecuentemente, se busca valerse completamente de las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades para estar preparados y tener armas para contrarrestar las amenazas.

El análisis y diagnóstico situacional realizado con la técnica FODA, permite evaluar información relacionada con la organización, su rendimiento, los principales competidores, los productos, áreas geográficas, segmentos del mercado atendidos, situación social, económica y legal, etc., y ubicarnos en la alternativa estratégica más viable del acuerdo con la evaluación de esta, así como conocer anticipadamente las restricciones y ventajas que pueden o no ser aprovechadas por la organización.

Para tener una visión más concreta sobre el análisis FODA, se mostrará un cuadro donde se enlistan distintos aspectos dentro de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las mismas nos puede ayudar para realizar nuestro análisis. (Ponce, 2007).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidades en áreas claves. ➤ Recursos financieros adecuados. ➤ Buena imagen de los compradores. ➤ Ser un reconocido líder en el mercado. ➤ Acceso a economías de escala. ➤ Propiedad de la tecnología. ➤ Ventajas en costos. ➤ Habilidades para la innovación de productos. ➤ Buena dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No hay una dirección estratégica clara. ➤ Instalaciones obsoletas. ➤ Rentabilidad inferior al promedio. ➤ Línea de productos demasiado limitada. ➤ Débil imagen en el mercado. ➤ Débil red de distribución. ➤ Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. ➤ Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender a grupos adicionales de clientes. ➤ Ingresar en nuevos mercados o segmentos. ➤ Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. ➤ Diversificarse en productos relacionados. ➤ Crecimiento más rápido en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrada de competidores foráneos con costos menores. ➤ Incremento en las ventas y productos sustitutos. ➤ Crecimiento más lento del mercado. ➤ Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Ponce, 2007).

Partiendo de la información antes citada, y de los resultados obtenidos en las visitas a la empresa corporación Integral de Refacciones, diseñamos las fortalezas para partir del mismo y proceder a determinar las acciones a seguir:

Fortalezas.

- ✓ **Productos de calidad**
- ✓ **Centralización de las decisiones**
- ✓ **Costos bajos en compras masivas**
- ✓ **No intermediación**
- ✓ **Trato directo con proveedores y compradores**
- ✓ **Localización al estar céntrico**
- ✓ **Márgenes altos (ganancias)**

Una de las principales fortalezas que mantiene la empresa CIR en el mercado es ofrecer productos de calidad al ser la mayoría de ellos importados de Estados Unidos, siendo productos fabricados con alta tecnología para lograr la calidad deseada. Así mismo comercializan sus productos a costos bajos correspondientes a compras masivas, situación que contemplamos como ventaja para todos sus clientes, debido a que obtienen productos de excelente calidad a precios competitivos.

Afortunadamente la empresa cuenta con una notoria centralización en la toma de decisiones para cualquier tipo de negociación o en lo relacionado con tomar un papel dentro del mercado debido a que la única persona facultada para la toma de decisiones es el director y dueño de la empresa, parte fundamental para mantener una organización dentro de la ella sin dejar que exista una intermediación con el objeto de no afectar a la empresa. Así mismo CIR obtiene provecho del trato directo con proveedores y compradores manteniendo el mejor estatus y servicio, con el fin de ser reconocida y preferida en el mercado. Una parte importante de mantener el negocio creciente es lograr una localización céntrica como la mantiene CIR, ya que estamos a la mano de todos aquellos interesados en llevar un negocio o consumir nuestras refacciones. La ubicación céntrica es un factor importante para que la empresa sea reconocida. Finalmente, un punto importante es que CIR obtiene márgenes altos de ganancia por sus ventas, logrando poder invertir tanto en la empresa como en lo que se necesita para así seguir manteniendo un prestigio dentro del mercado.

Oportunidades.

- **Crecimiento del mercado de construcción**
- **Rivales que han dejado al mercado**
- **Posibles distribuciones de marcas de prestigio.**

Como parte de las oportunidades la empresa CIR es un creciente mercado en el sector de la construcción, donde dependen directamente de las obras principalmente públicas que se lleven a cabo en el país, así como las privadas. Una gran oportunidad vinculada a esto es la construcción del nuevo AICM, construcción considerada como la más importante en México. Así mismo, existe un gran número de competidores que han dejado al mercado, oportunidad para que las empresas que se encuentran dentro de este sector tengan acceso a la demanda de nuevos clientes, abandonados por las empresas que desaparecieron.

Finalmente, la empresa se encuentra en negociaciones para obtener algunas posibles distribuciones de marcas de prestigio, con posibilidades de contactar con las marcas con mayor prestigio, lo anterior con el objetivo de ofrecer productos de excelente calidad a precios competitivos, situación que se presenta como una gran oportunidad para hacer incrementar el número de sus clientes.

Amenazas.

- **Renegociación del acuerdo comercial con EU y Canadá**
- **Tipo de cambio**
- **Transferencia de mando a corto plazo**
- **Saturación del stock**

Una de las principales amenazas para la empresa CIR, es la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), ya que la mayoría de los productos que comercializa CIR, son de importación principalmente

provenientes de EU, situación que afecta directamente a los costos de nuestra cadena de valor, y por consecuencia habría un incremento en los precios de venta de CIR. Sin duda la renegociación del TLCAN, podría ser sumamente perjudicial para el mercado de refacciones de maquinaria pesada.

Otra amenaza son las modificaciones de las reglas internacionales de comercio que pudieran presentarse en el futuro, lo cual afectaría la diversificación de nuestros proveedores y nuestros altos stocks de refacciones, dependiendo de estas acciones, se deriva diferentes comportamientos dentro mercado perjudicando la cartera de clientes de la empresa.

Uno de los factores que perjudica a CIR es el tipo de cambio, es decir, el valor de nuestra moneda, el cual es factor que determina directamente el precio de los productos, dependiendo de un alto tipo de cambio hace más costosas las refacciones para los clientes.

Otra amenaza para la empresa es la transferencia de mano de obra a corto plazo, la cual depende el rendimiento de nuestra empresa, como los servicios que se les brindan a nuestros clientes, se deriva los incrementos en las ventas y la diversificación de proveedores y clientes, por otro lado, estos factores ayudan al crecimiento de la propia empresa.

Debilidades.

- **No tener visión, misión y valores delimitados**
- **No marketing**
- **No capacitación (vendedores menos preparados)**

Como parte de las debilidades de la empresa CIR es no contar con una visión, misión y valores, ya que, al carecer de estos factores importantes para la empresa, no se tienen claro a donde se dirige la empresa y bajo que lineamientos. Otra de las debilidades de la empresa CIR es que se presenta un carente conocimiento en el ámbito del marketing por tanto la empresa no se publicita, lo que

tiene como consecuencia, una limitada oportunidad de adquirir más clientes como lo hacen las grandes empresas.

Finalmente, una de las más importantes debilidades que presenta CIR, es falta de capacitación de los empleados ya que por falta de tiempo y/o conocimiento, existen errores significativos por parte del personal, situación que afecta directamente tanto en las ventas como financieramente a la empresa.

Implicaciones del análisis del FODA para el Plan estratégico de la empresa CIR

El análisis FODA de la empresa permitió visualizar con claridad los factores de utilidad clave al momento de elaborar el plan estratégico para CIR, así como los escenarios de este. Principalmente para determinar la ventaja competitiva de la empresa, la cual versa en ofrecer productos de calidad a excelentes precios. Ventaja que se pretende mantener en la medida que sea posible. Así mismo para contemplar los posibles cambios, oportunidades y amenazas que pudieran influenciar en el cumplimiento de los objetivos estipulados.

En seguida enlistamos los principales factores que se tomaron en cuenta debido a su gran influencia en el plan estratégico. El trato directo con los proveedores, la no intermediación, la centralizaron de decisiones, los márgenes altos de ganancias por parte de las fortalezas. El creciente sector de la construcción y las posibles alianzas con más empresas extranjeras para lograr la distribución por parte de las oportunidades, significaron ser factores favorables para el cumplimiento de los objetivos propuestos por los ejecutivos de CIR.

A su vez los puntos considerados debilidades han sido de suma importancia en la elaboración de dicho plan ya que se realizó una propuesta de misión, visión y valores con el objetivo de tener una organización interna bien estructurada. Por otro se contempla la capacitación del personal, hecho que ha significado pérdida de clientes para la empresa por el trato inadecuado que recibe los clientes.

Paralelamente a la hora de redactar los escenarios tomar en cuenta las amenazas comerciales que enfrenta actualmente el país, como el cambio de regulaciones y restricciones arancelarias principalmente con el TLCAN y la volatilidad del TC en consecuencia de las elecciones presidenciales y de la negociación del mismo tratado. Todos los factores anteriores sirvieron de apoyo para analizar las acciones que se deben llevar a cabo con el objetivo de lograr las metas pretendidas en este plan y tener una visión clara y cercana a lo que resulta alcanzable para CIR.

La importancia del presupuesto en la planeación estratégica

Los presupuestos son uno de los instrumentos financieros de mayor relevancia para las empresas, tienen su vinculación en los objetivos, ya que sin una herramienta de este tipo no se pueden llevar a cabo. El plan es el que lleva la orientación, mientras que el presupuesto suministra los recursos para la implementación.

El dinero destinado a estas actividades debe de estar definido y bien dirigido así lo denota. Sort (1999) porque no se puede correr el riesgo de utilizarlo en un objetivo que no es racional, o que se sabe no es funcional. Pero más que instrumentos financieros en cuanto a la planeación estratégica se manejan como herramientas de control, porque se denotan las variaciones de gastos e ingresos respecto a los que se tenía presupuestado para tales objetivos o metas.

Se debe de tener en cuenta que es un tema que se debe abordar a la par con los objetivos, ya que se debe de planificar antes de presupuestar para tener una mayor vinculación porque si se hace el presupuesto antes de planificar no hay una relación por no conocer a donde se dispondrá el recurso. En el caso particular de CIR el directivo decidió no revelar la cantidad con la que cuentan para la ejecución del plan, sin embargo, argumentan tener holgura en cuanto a los gastos que

podieran presentarse, con el objetivo de llevar a cabo las acciones lo más apegado posible de acuerdo con lo descrito en este documento.

Planificación de escenarios

El objetivo de la planificación de escenarios es ampliar el panorama de la empresa y prepararla para posibles situaciones que pudieran presentarse en el futuro, con el objetivo de que la organización las enfrente de manera que no perjudiquen el desarrollo de esta y el cumplimiento de sus objetivos.

La planificación de escenarios consiste en identificar, por medio de la investigación, las fuerzas que podrían desplazar al sector en distintas direcciones, abarcando desde las posibles situaciones a futuro, enumerar las características de cada escenario y desarrollar alternativas para que la empresa sea gestionada en un futuro. Cabe mencionar que al momento de planificar escenarios no se cuenta con una predicción exacta de lo que pudiera ocurrir en el futuro, sin embargo, de acuerdo con la investigación de posibles escenarios se pretende especular de la manera más precisa, con el objetivo de conocer a que se puede enfrentar la empresa en el futuro.

En resumen, los escenarios son aquellos donde se hace la descripción de las circunstancias, condiciones y acontecimientos que representan la situación en la que se pudiera encontrar el sector en el futuro. Enfatizando que un escenario no es una previsión del futuro, sino un análisis cuantitativo de cómo debe enfrentarse dicho futuro, es un elemento que funciona como instrumento de aprendizaje para la empresa cuya principal aportación es comprender de manera más sencilla la evolución del futuro.

Metodología para la creación de escenarios

Según la metodología se sugiere que todo escenario gire en torno a un tema importante exógeno que influya en la empresa, o crítico para la misma.

Generalmente son dos temas que pudieran tener consecuencias buenas o malas - para la empresa que se está analizando- en el futuro.

Los escenarios deben ser redactados o elaborados bajo los siguientes criterios:

1. Escenarios: Son las situaciones a futuro que pudieran presentarse derivadas de las principales incertidumbres, generalmente son hipótesis acerca de cómo será la realidad en el futuro tomando en cuenta los riesgos y las oportunidades. No necesariamente deben presentarse escenarios buenos o malos para la empresa.
2. Fuerzas conducentes: Estas fuerzas son elementos del sector así como individuos importantes, dinámicas sociales, situaciones políticas, innovaciones tecnológicas, desarrollo y cambios económicos, que repercuten en la forma como evoluciona el negocio a futuro. Estas se consideran predeterminadas o inciertas.
3. Incertidumbres principales: Son los dos factores más importantes que se identifican cómo los que propician los cambios más significativos para la empresa
4. Escenario marco: corresponde a matrices 2 x2 dónde se exponen las incertidumbres principales a través de dos ejes que al momento de cruzarse producen 4 escenarios distintos, cuyo contenido nos muestran diferentes situaciones en la que se pudiera encontrar la empresa en el futuro.
5. Historias. Se agrega una narrativa a cada escenario la cual debe ser argumentada coherente, consistente y lógicamente.

Generalmente los escenarios en el plan estratégico tienen como objetivo identificar cambios que pudieran afectar el futuro de las empresas en los siguientes factores:

- Cambios en las preferencias de los consumidores
- Aparición de materias primas sustitutas
- Cambios en las reglas aplicadas a las negocios
- Influencias de movimientos laborales
- Cambios en los costos de mano de obra

- Cambios tecnológicos
- Aparición de nuevos competidores
- Cambios en el sector

Cabe mencionar que es importante tomar en cuenta los siguientes factores para que los escenarios tengan un resultado factible:

- a) Utilidad. Se refiere a que cada escenario debe tener las bases para comprobar las opciones estratégicas determinadas
- b) Posibles. Deben estar basados en la realidad con el objeto de que estos sean lo más ciertos posible
- c) Singularidad. Se refiere a que cada escenario debe ser diferente a los otros, no existe la posibilidad de que se repitan entre sí.

Escenarios para el plan estratégico de la empresa CIR

En este apartado analizaremos los posibles escenarios que pudieran presentarse en el futuro para CIR, situaciones que pudieran ser de gran utilidad para el desarrollo de la empresa, o por lo contrario que pudieran perjudicarla.

La importancia de la elaboración de escenarios para la empresa CIR, radica en identificar las dos principales fuerzas en el entorno que repercuten directamente en el desarrollo de CIR representados a través de una matriz que nos ayudará a posicionar los posibles escenarios de una manera adecuada y ordenada enseguida enlistamos las dos principales fuerzas de las cuales depende la empresa CIR:

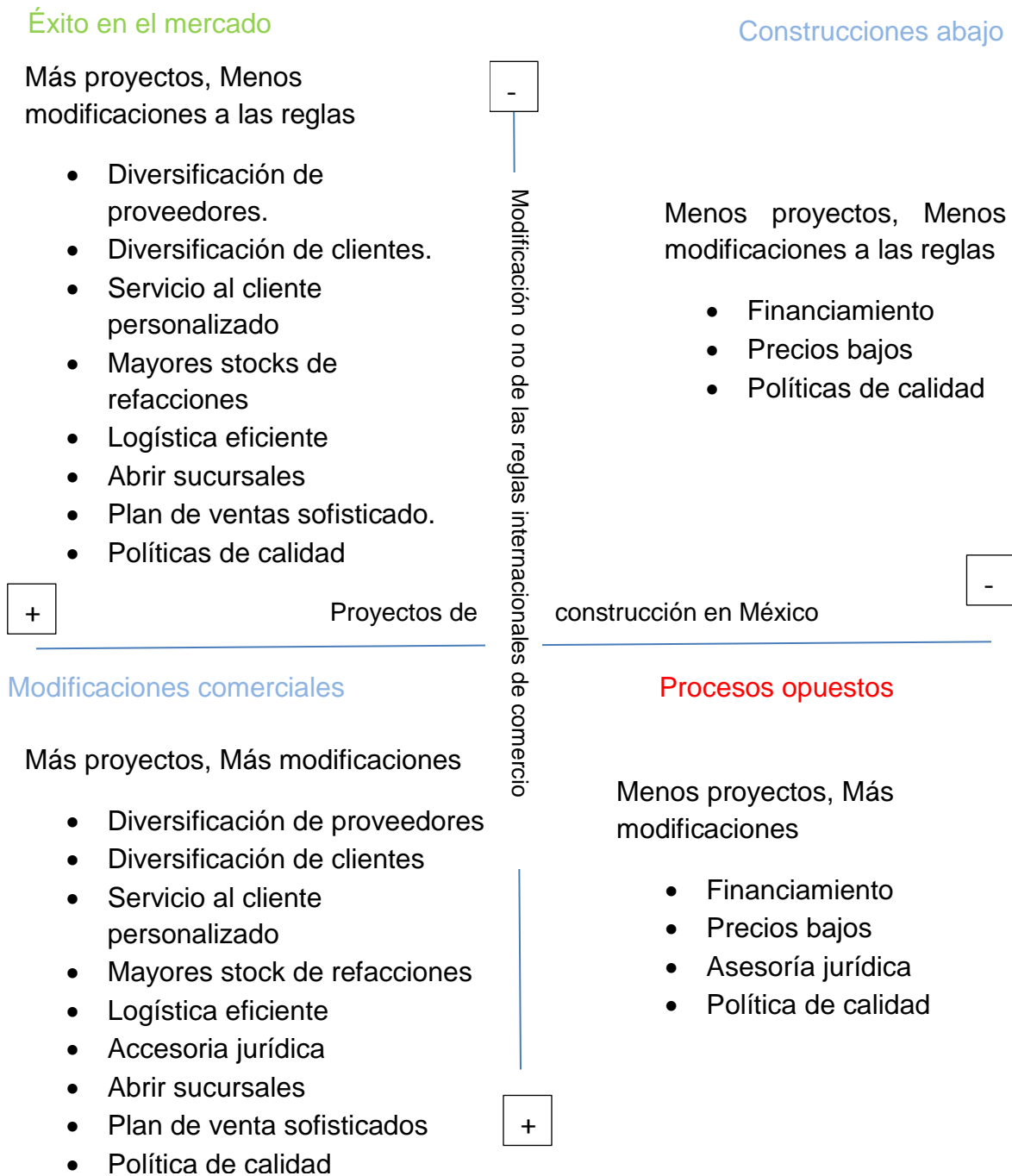
- Proyectos de construcción en México
- Cambio en reglas y regulaciones de comercio exterior para las refacciones y equipo de maquinaria pesada.

SECCION IV

Matriz de escenarios de CIR

A continuación, mostramos los cuatro posibles escenarios para CIR en un futuro, tomando en cuenta las dos principales fuerzas en su entorno

Gráfico 3. Escenarios de CIR



Fuente: Elaboración propia con datos de CIR (2017)

Partiendo de la ventaja competitiva de CIR “productos de excelente calidad a precios competitivos” es importante tomar en cuenta los factores que podrían modificarla completa o parcialmente de acuerdo con los hechos previstos en los escenarios planteados que pudieran presentarse. Por dicha razón a continuación se muestra un cuadro en el que se explica de qué manera se vería afectada dicha ventaja competitiva en cada uno de ellos.

<p>Éxito en el mercado.</p> <p>En este escenario no habría ninguna modificación en la ventaja competitiva ya que si hay mayor número de proyectos de construcción en el país CIR importará el mismo o mayor número de productos, lo que les permitirá mantener el derecho de precios especiales con los proveedores, punto clave en la ventaja competitiva ya que dicha empresa es reconocida por sus excelentes precios.</p> <p>Así mismo en cuanto a las mínimas modificaciones en los acuerdos comerciales, CIR es una empresa que se distingue por ofrecer a sus clientes productos de la más alta calidad, contando con los proveedores más prestigiosos del extranjero, sin restricciones a la importación y con tasas muy bajas en cuanto a los aranceles para sus productos, CIR podría seguir la misma línea en cuanto a la ventaja competitiva nos referimos,</p>	<p>Construcciones abajo.</p> <p>Este escenario contempla menos proyectos de construcción en México y mínimas modificaciones a las reglas en los acuerdos comerciales. Partiendo de estos factores es importante que se modifique la ventaja competitiva de CIR, ya que si bien tendrán las mismas preferencias arancelarias al momento de importar sus productos.</p> <p>Los bajos precios que obtienen al consumir en mayor volumen a los proveedores extranjeros se verán afectados ya que el precio de los productos está en función al número de unidades que se consuman.</p> <p>De acuerdo con lo anterior los cambios que se sugieren en la ventaja competitiva para dicha empresa son basarse completamente en la calidad ofrecida en los productos cumpliendo en los tiempos de entrega prometidos a los</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>obteniendo los resultados esperados. Complementándose con una estrategia ofensiva, apropiándose del mayor número de consumidores posibles, atacando a su vez los puntos débiles de sus competidores con calidad en los productos, precios competitivos y buen servicio al cliente.</p>	<p>clientes, para que sigan siendo preferidos en el mercado. Paralelamente deberá apoyarse en una estrategia defensiva, que no solo contemple el cumplir en los tiempos estipulados en sus entregas, ofreciendo una gama de productos más amplia, con el objetivo de que los consumidores encuentren productos con los que no cuente la competencia, aprovechando las alianzas estratégicas con las CIR cuenta con empresas extranjeras, las cuales ofrecen una amplia variedad en productos, logrando así la preferencia de los clientes.</p>
<p>Modificaciones comerciales.</p> <p>Al igual que en el escenario “construcciones abajo” en este la ventaja competitiva tendrá que ser modificada parcialmente debido a que, si bien CIR tendrá acceso a precios preferenciales por parte de sus proveedores por a la alta demanda de los productos, el cambio en las reglas comerciales tendrá como consecuencia elevar los costos de importación, situación que provocará que CIR no pueda ofrecer precios altamente competitivos a sus clientes.</p>	<p>Procesos opuestos.</p> <p>En este escenario se contemplan los peores hechos que pudieran surgir a CIR, debido al encarecimiento de sus productos en primera instancia por la baja demanda en el mercado y en segundo lugar por la modificación en las reglas comerciales, que cómo antes ya se había explicado provocarán el aumento de los costos a la importación.</p> <p>Decidimos ponerle por título “procesos opuestos” porque los hechos que ocurren en él van en contrasentido con</p>

<p>Tomando en cuenta los factores anteriormente señalados los cambios sugeridos a la ventaja competitiva de igual manera que la segunda mejor opción es mantener la calidad en los productos cumpliendo en los tiempos de entrega prometidos, obteniendo con ello la preferencia de los clientes.</p> <p>Así mismo basarse en una estrategia defensiva que no sólo contemple el cumplimiento en los tiempos de entrega estipulados, sino a su vez ampliar la gama de productos ofrecidos al cliente, que logre diferenciar a CIR de su competencia, disminuyendo el impacto que pudiera causar en los clientes el aumento en los precios consecuentes a la aparición de barreras al comercio</p>	<p>las oportunidades que requiere la empresa para salir adelante. Para este escenario se recomienda un cambio completo en la ventaja competitiva.</p> <p>Así mismo se sugiere basarla en una estrategia defensiva contemplando factores que dependan completamente de la empresa como procurar que las entregas sean en tiempo y forma de acuerdo con lo estipulado con sus clientes, así como ofrecer variedad en los productos, de manera que los clientes prefieran a CIR antes que las empresas que compiten. Así mismo formar alianzas estratégicas con proveedores mexicanos que les permitan diversidad en los mismos e intentar ganar mercado logrando ventas en distintos Estados de la republica valiéndose de las herramientas tecnológicas con las que cuentan para introducirse en el e-commerce.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con datos de CIR (2007)

Conclusiones

La elaboración del presente plan estratégico sirvió, además de hacer recomendaciones administrativas y gerenciales a una empresa real, para poner a prueba principios teóricos y metodológicos estudiados en la unidad de aprendizaje Taller de Planeación Estratégica de la licenciatura en Comercio Internacional. Si bien muchas de las competencias adquiridas en ese curso fueron aplicadas, se debe reconocer que pueden existir serias limitaciones al momento de realizar el plan estratégico cuando no se tiene conocimiento de las finanzas, uno de ellos es no poder realizar el presupuesto adecuado al no saber cuánto dinero se destina al plan. Además de no conocer el área a la que se está destinando más capital por ende no se realizarán dentro del plan los cambios pertinentes al desconocer a que área le es más indispensable aportar recursos para el cumplimiento de objetivos. Estas limitaciones son atribuidas en el presente plan, a la poca disposición de la alta gerencia de la empresa comercializadora que aquí se aborda para dar a conocer sus finanzas, por considerar que forman parte de sus datos confidenciales más importantes.

A las cuestiones financieras como limitante para una planeación veraz, se suma la incertidumbre que se está presentando entre los importadores de este sector, debido a la actual renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, porque los productos que la compañía ofrece son importados, y si se presentase un cambio radical en este tratado (o no se pudiera renegociar) se vería reflejado en costes más altos en los productos, así como el cumplimiento de otras regulaciones y permisos para su entrada como un tipo de barrera no arancelaria.

Otro elemento que vale la pena destacar en el proceso de realización del presente plan es que la empresa tiene dificultades que también están presentes en el resto de las PyMEs mexicanas, y uno de ellos que resulta clave para dar continuidad al éxito empresarial es definir el asunto de la sucesión en la toma de decisiones, en las empresas de índole familiar este tema es importante desde que el sucesor se elige, planear su reemplazo es un requisito mínimo debido a que la

sucesión es un proceso largo y tardío, para Araya (2012) la sucesión tiene que estar planificada para que haya continuidad en lo plasmado con anterioridad en la visión, misión y los valores. Sin embargo se puede llevar a cabo la sucesión a la par con una planeación estratégica ya que esta habla de sentar nuevas bases y en el caso de la corporación integral de refacciones se busca una reestructuración de la misma pero su dirección no tiene pensado el cambio a corto plazo lo cual representa un problema para el plan estratégico ya que no se sabe si habrá o no seguimiento del mismo, así como las evaluaciones que se requieren llevar a cabo conforme el plan se esté instrumentando.

Otro asunto que puede poner en entredicho la instrumentación adecuada del presente plan es la alta rotación del personal, lo cual es una cuestión alarmante que la CIR debe de tomar en cuenta antes de ejecutar el plan porque implica gastos innecesarios como hace mención González (2006) los de contratación así como gastos de capacitación y por ende bajas en el rendimiento a la salida de un empleado y la entrada del otro, este cambio del personal también implica que no se tome la importancia a los objetivos y acciones del plan y no se lleve a cabo de manera adecuada, esto corre el riesgo de contribuir a un fracaso del plan. Se debe de poner énfasis en mantener a los mismos empleados de un área porque no solo se trata de la pertenencia del empleado para con su empresa, sino que se identifique y sienta parte de ella para que no se vea afectada en las utilidades y ganancias de la empresa. Por otra parte, lo único que garantiza que los valores de la empresa sugeridos en el presente plan realmente arraiguen en los trabajadores es que ellos tengan certeza sobre una contratación indefinida.

No menos importante es el vacío que representa la ausencia actual de un organigrama profesionalizado. Cuando una compañía tiene un organigrama, pero es informal, los miembros no se sienten identificados y no ven una autoridad que los guíe para llevar a cabo sus tareas sin embargo con un plan que contribuya a realizar el organigrama correcto generará que se realicen las labores adecuadas porque ya están plasmadas y solo deben de ejecutarlas tanto directivos como

subordinados, tal y como lo anticipa el enfoque de la configuración analizado en este documento.

Por último, otro de los desafíos a corto plazo que la empresa enfrentará en la instrumentación del plan estratégico es la volatilidad en el tipo de cambio. El tipo de cambio es una de las variables que afecta o beneficia a las empresas que intercambian productos en el extranjero en el caso de México y particularmente la empresa que se analizó, importa productos que se introducen en el país y se pagan en dólares y que con el alza del tipo de cambio incrementa el coste de los mismos así como de sus diversos contribuciones, entonces el T.C. influye enormemente en la empresa en cuanto a utilidades y ganancia así como en la preferencia de clientes por ser una de sus ventajas los precios competitivos.

En síntesis, sostenemos que CIR es una empresa con gran potencial y oportunidad en el mercado, sin embargo, no han podido explotar dichas ventajas debido a que a lo largo de su vida empresarial no se han fijado objetivos ni metas que cumplir. Así mismo con apoyo de la formulación de objetivos y acciones a seguir basados en la propuesta de planeación estratégica se pretende alcanzar el crecimiento deseado por la empresa en más de 20 años de operación.

De acuerdo con los escenarios planteados la opción idónea en el futuro es que haya un gran número de proyectos de construcción e infraestructura en el país, situación que se no se presenta lejana, debido a que se está llevando la más grande obra de construcción en México que es el NAICM, hecho sumamente favorable para la organización. Por otro lado, en contaste con las construcciones en México se encuentran los posibles cambios en la renegociación del TLCAN, donde el menor número de cambios que se presenten son favorables para la empresa CIR, ya que actualmente no se pagan aranceles a la importación de refacciones para maquinaria pesada y a su vez no existen regulaciones y restricciones no arancelarias para dichos productos.

La combinación de estas dos vertientes y en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico permitirán a CIR aumentar su stock en

refacciones, debido a la no existencia de RRYNA, lo que a su vez coadyuvará a disminuir el tiempo de entrega en sus pedidos, misma situación que impactará directamente en el servicio al cliente, logrando la satisfacción total de estos, por tanto aumentaran sus ventas al haber mayor cantidad de construcciones y cumplir con la necesidad de sus clientes, lo que tiene como consecuencia el aumento de sus utilidades. Hechos que con la adecuada ejecución prometen el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico para CIR.

Cabe mencionar que los objetivos y metas estipuladas en un plan estratégico pueden ser moldeables de acuerdo con las situaciones que se presenten en el futuro permitiendo que sean alcanzables.

Bibliografía

ACD (2017), “Refacciones y filtros para maquinaria pesada” [en línea] disponible en: <<http://acdparts.com.mx/>> [Consulta el 25 de agosto de 2017].

ACTP (2017), “ACTParts, acerca de nosotros” [en línea] disponible en: <<http://www.actparts.com/es/acerca%20de%20actp>> [Consulta el 24 de agosto de 2017].

Amador J., (2017) “Sin cambios: Previsión crecimiento 2017 pese a los efectos del sismo, BBVA” La Fortuna, [En línea], Disponible en: <<http://revistafortuna.com.mx/contenido/2017/10/05/sin-cambios-prevision-crecimiento-2017-pese-los-efectos-del-sismo-bbva/>> [Consultado el 04 de noviembre de 2017].

Anthony, R., (1986): Sistemas de planeamiento y control. Barcelona: Ed. Orbis.

Aranda, J. Salgado, E., (2005) “El diseño curricular y la planeación estratégica” Innovación educativa 5 (26) 22-35.

Araya A., (2012) El proceso de la sucesión en la empresa familiar y su importancia en la organización, Tec empresarial, vol. 6 núm. 2. Pag. 29-39

Armijo, Marianela, (2009) Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, [en línea] disponible en: <http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf> [Consulta el 09 de marzo de 2017].

Bojórquez, M. y Pérez, A. (2013) “La planeación Estratégica: Un pilar en la gestión empresarial”, Revista El buzón del Pacioli, num. 81, pp. 4-19, [en línea] disponible en: <<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>> [Consulta el 09 de marzo de 2017].

Bustamante, M., (1991) [En línea] Disponible en: <http://www.cegis.atalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/>

6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf> [Consultado el 02 de noviembre de 2017].

Cadeco (2017) “Quienes somos” [en línea] disponible en: <<https://www.cadeco.com.mx/quienes-somos>> [Consulta el 25 de agosto de 2017].

Campillo, M. A., (2009) “¿Qué factores determinan la decisión de diversificar?”, Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 15 N° 1, 2009, pp 15-28.

CAT. (2017), “Estrategia” [en línea] disponible en: <<http://www.caterpillar.com/es/company/strategy.html>> [Consulta el 23 de agosto de 2017].

CAT. (2017), “Innovación: seguimos siendo el futuro” [en línea] disponible en: <<http://www.caterpillar.com/es/company/innovation.html>> [Consulta el 22 de Agosto de 2017].

CTP, (2017), “Costex tractor Parts” [en línea] disponible en: <<https://www.costex.com/?lang=es>> [Consulta el 22 de agosto de 2017].

CEEI Centro Europeo de Empresas e Innovación, (2009), [En línea] Disponible en <http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf> [consultado el 04 de noviembre de 2017].

Chauvin, S., 2014 Empresas [En línea] Disponible en: <<http://www.mujeresdeempresa.com/la-importancia-de-establecer-una-vision-clara-en-el-negocio/>> [Consultado el 25 de septiembre de 2017].

Chiavenato, I., Sapiro, A., (2011) Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. Segunda Edición, Mc Graw Hill, México.

CINVE, Centro de Investigaciones Económicas., (2005) Capitulo 1: Economía, principales conceptos, [En línea] disponible en: <<http://www.iadb.org/res/laresnetwork/files/pr242finaldraft.pdf>> [Consultado el 01 de noviembre de 2017].

CMIC Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (2017) “Las tendencias regionales del mercado de la construcción y futuros planes de desarrollo”, [En línea] disponible en: < http://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2017/Las%20Tendencias%20Regionales%20del%20Mercado%20de%20la%20Construccion%20y%20Futuros%20Planes%20de%20Desarrollo_25_04_2017.pdf > [Consultado el 02 de noviembre de 2017].

Crecenegocios, 2015. Concepto e importancia de la planeación, [en línea] disponible en: <<https://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeacion>> [Consulta el 12 de septiembre del 2017].

Cuero J.B., Espinosa et al. 2007, Planeación estratégica Henry mintzberg, [en línea], Consultado el 23 de mayo de 2017, http://www.docentes.unal.edu.co/cateloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf.

De la Rosa, A., (2014) La función comercial, [En línea] disponible en: <<http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/2405/1/ALEXANDRA%20DE%20LA%20ROSA%20NAVARRO.pdf>> [Consultado el 01 de noviembre de 2017].

DRAE. (2004). Diccionario de la Real Academia Española

Fernández, A., (2017), “Sector de la construcción crecerá hasta en un 4% por efecto del sismo” E-Consulta, disponible en: < <http://www.e-consulta.com/nota/2017-10-02/economia/sector-de-la-construccion-crecera-hasta-4-por-efecto-del-sismo>> [Consultado el 02 de noviembre de 2017].

Fernández, A. L., (2012) “Conceptos de Estrategia Empresarial” [En línea] Disponible en: < http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf> [Consultado el 05 de noviembre de 2017].

Figuroa, C., (2010) “Propuesta de estrategia para una empresa mexicana integradora de sistemas electrónicos de seguridad”, Tesis Maestría, UPICSA, [En línea] Disponible en: < <http://repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5435/1/TESIS%20FIGUEROA%20MENDOZA%20CESAR.pdf>> [Consultado el 01 de Noviembre de 2017].

Fuente, M., Muñoz, C, (2003) “Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama socioeconómico*, 26 (1)

González M., (2006) La rotación de personal como un elemento laboral, Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León.

INEGI (2009), “Resultados definitivos censo 2009 construcción” [en línea] disponible en: < http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_construccion.pdf> [Consulta el 30 de agosto de 2017].

JD, (2017), “Estrategia” [en línea] disponible en: < http://www.deere.com.mx/es_MX/our_company/about_us/strategy/strategy.page?> [Consulta el 22 de agosto de 2017].

JD, (2017), “Línea del tiempo” [en línea] disponible en: <http://www.deere.com.mx/es_MX/our_company/about_us/history/timeline/timeline.page?> [Consulta el 22 de agosto de 2017].

K Tractor Parts (2017) “K tractor parts, about us” [en línea] disponible en: <<http://ktractor.com/about-us/>> [Consulta el 24 de agosto de 2017].

Kennedy, P., 2012. Disponible en: < <https://www.mainstreetroi.com/2-practical-reasons-to-create-your-company-mission-statement/>> [Consultado el 05 de octubre de 2017].

Komatsu (2017), “Corporate profile” [en línea] disponible en: <<http://www.komatsu.com/CompanyInfo/profile/outline/>> [Consulta el 22 de Agosto de 2017].

Komatsu (2017), “Perfil de la empresa” [en línea] disponible en: <http://www.komatsuklc.com/historia4.html?lang_id=es> [Consulta el 22 de agosto de 2017].

López, J. (2016), “Fracasan en México 75% de emprendimientos” *El financiero*, disponible en:<<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos.html>> [Consulta el 28 de agosto del 2017].

Martínez, F. (1999). Planeación estratégica creativa. 1ª Edición. Editorial PAC, México.

Mojica, F., (2006) Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Med.* 14 (1), 123-124.

NOM (2004), *Norma Oficial Mexicana, información comercial-etiquetado general de productos*. NOM-050-SCFI-2004. México.

Ochoa, R., (2005) “Se posiciona el sector” IMCYC, *construcción y tecnología*. Abril 2005, 25-27

Oficina de Planeación y Presupuesto de la Presidencia Oriental de Uruguay (2005), [En línea], Disponible en: < http://www.opp.gub.uy/images/documentos/Rendiciones/guia_metodologica_de_pe.pdf> [Consultado el 06 de noviembre de 2017]

Paredes, A., (1997) Manual de planificación estratégica. *Seminario taller sobre la planeación estratégica*. Panamá

Ponce, T., (2007) La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones, Enseñanza e investigación en Psicología 12 (1) 113-130.

Ríos, D., (2008) “Importancia de los objetivos de la planificación estratégica”. *Seminario II* [en línea] disponible en: <<http://danilorios-seminariogerencia.blogspot.mx/2008/02/importancia-de-los-objetivos-de-la.html>> [Consulta el 20 de Septiembre del 2017].

S/A (2016), [En línea] Disponible en: < <https://siempre889.mx/noticias/tecnologia/5-areas-oportunidad-crecimiento-las-empresas/>> [Consultado el 06 de noviembre de 2017].

Secretaría de Economía (2017) “Instituto Nacional del Emprendedor; características de la materia prima y productos del giro” [en línea] disponible en:

<<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&ins=299>>
[Consulta el 19 de Octubre del 2017].

Steiner, G. A. (1998) Planeación estratégica, 23ª. Reimpresión, Editorial Cecsca, México.

Sort, J., (1999) “La planificación estratégica, el presupuesto y el proceso de fijación de objetivos” *La nota de economía* 99. 179-183

TIGIE (2017) 8708 Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05. México, 2017.

Valle A., et. Al (2017) “A un mes del sismo del #19S, esta fue la respuesta del sector industrial”, Manufactura, [En línea] disponible en: < <http://www.manufactura.mx/industria/2017/10/19/a-un-mes-del-sismo-del-19s-esta-fue-la-respuesta-del-sector-industrial>> [Consultado el 03 de noviembre de 2017]