



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería

“Propuesta de Planificación Estratégica para la Empresa Maena Corporativo”

T E S I S

Que en opción para obtener el grado académico de la
Licenciatura en Ingeniería Industrial presenta:

Sandra Alexa Miguel Bautista

Director de Tesis:

Dr. Enrique Martínez Muñoz

Co Directora de Tesis:

Mtra. Jozelyn Estrella Rodríguez Martínez



2025



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería

School of Engineering and Basic Sciences

Dirección

Office of the Director

Mineral de la Reforma, Hgo., a 10 de abril de 2026

Número de control: ICBI-D/651/2026

Asunto: Autorización de impresión.

MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LA UAEH

Con Título Quinto, Capítulo II, Capítulo V, Artículo 51 Fracción IX del Estatuto General de nuestra Institución, por este medio, le comunico que el Jurado asignado a la egresada de la Licenciatura en Ingeniería Industrial **Sandra Alexa Miguel Bautista**, quien presenta el trabajo de titulación "**Propuesta de Planificación Estratégica para la Empresa Maena Corporativo**", ha decidido, después de revisar fundamento en lo dispuesto en el Título Tercero, Capítulo I, Artículo 18 Fracción IV; dicho trabajo en la reunión de sinodales, **autorizar la impresión del mismo**, una vez realizadas las correcciones acordadas.

A continuación, firman de conformidad los integrantes del Jurado:

Presidente: Ing. Roberto Pichardo Cabrera

Secretario: Dr. Sergio Blas Ramírez Reyna

Vocal: Dr. Enrique Martínez Muñoz

Suplente: Dr. Gustavo Erick Anaya Fuentes

Sin otro particular por el momento, reciba un cordial saludo.

Atentamente
"Amor, Orden y Progreso"

Dr. Gabriel Vergara Rodríguez
Director del ICBI

Ciudad del Conocimiento, Carretera Pachuca-Tulancingo
Km. 4.5 Colonia Carboneras, Mineral de la Reforma, Hidalgo,
México. C.P 42184
Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 40001
direccion_icbi@uaeh.edu.mx, vergara@uaeh.edu.mx

GVR/MMM

"Amor, Orden y Progreso"



uaeh.edu.mx

Dedicatorias

A mi papá

Eres la estrella que iluminará mi vida por siempre, este trabajo es por ti y para ti papá, tu recuerdo siempre estará en mí para los nuevos logros que vengan.

A mi mamá

Gracias por tanto esfuerzo , amor y apoyo. Estoy profundamente agradecida porque aún con miedo me apoyaste a abrir las alas y emprender este vuelo, te amo infinitamente. Si soy fuerte es porque me enseñaste a nunca quebrarme. Lo logramos.

A Luis

Hermano eres mi fuente de motivación y admiración gracias por apoyarme y por ser mi alegría. Gracias por ser mi refugio, por confiar en mí y por todas tus palabras de aliento cuando más lo necesitaba.

Agradecimientos

A mi director de Tesis

Mi amigo del alma y asesor Dr. Enrique Martínez Muñoz quien me apoyó y creyó en mí para lograr esta meta con éxito. Gracias por su dirección, paciencia, consejos, tiempo y conocimientos que fueron fundamentales para mí. Mi eterno agradecimiento, admiración y lealtad por guiarme y dejarme crecer conforme a su sabiduría.

A Dios

Isaías 41:10 “No tengas miedo, porque estoy contigo. No te angusties, porque yo soy tu Dios. Yo te daré fuerzas. Sí, yo te ayudaré. Con mi mano derecha de justicia, de veras te sostendré”. Gracias Jehová por darme fuerza y esperanza para poder culminar con este logro.

A mis amigos

A todos mis amigos que ahora los considero mi familia aprecio profundamente todo su apoyo, amor y su protección durante este tiempo.

A Manuel

Gracias por todo tu apoyo, paciencia y amistad.

A Fernanda

Fer gracias por tu luz en mi vida, por tu amor incondicional, consejos y motivación en todo momento que lo necesitaba gracias por demostrarme la verdadera amistad.

Yoali y Alonso

Gracias por su apoyo amigos, por sacarme una sonrisa en todos los momentos más difíciles, siempre recordaré con cariño y felicidad nuestra amistad.

Dedicatorias	
Agradecimientos	
Abstract	9
Introducción	10
CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Propósito de la investigación	16
1.3 Objetivo general	16
1.4 Objetivos específicos	16
1.5 Alcances y limitaciones	17
1.5.1 Alcances	17
1.5.2 Limitaciones	18
1.6 Justificación	19
1.7 Organización del estudio	20
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	22
2.1 Generalidades del Estado de Hidalgo	22
2.1.1 Creación del Estado de Hidalgo	23
2.1.2 Demografía del Estado de Hidalgo	34
2.1.3 Tamaño de Población en el Estado de Hidalgo	35
2.1.4 Comercio internacional de Hidalgo	36
2.1.5 Actividad Económica en Hidalgo	37
2.1.6 Sector Externo	43
2.1.7 Ciencia y Tecnología	44
2.2 Definición de PYME	45
2.2.1 Tipos de PYMES	48
2.2.1.1 Microempresa	48
2.2.1.2 Origen de las Microempresas	48
2.2.2 Pequeña Empresa	49
2.2.2.1 Características de una pequeña empresa	50

2.2.2 Mediana empresa	50
2.2.3.1 Particularidades de las medianas empresas	51
2.2.4 Las PYMES en el Estado de Hidalgo	51
2.3 ¿Qué es la Industria Metalmecánica ?	60
2.3.1 Actividades en el sector metalmecánico	61
2.3.2 Tipos de empresas en la industria metalmecánica	62
2.4 La Industria Metalmecánica en Hidalgo	62
2.4.1 Importancia de la industria Metalmecánica en México	65
2.5 Historia de Maena Corporativo	70
2.5.1 Descripción de la empresa Maena Corporativo	71
2.5.3 Principales Clientes de Maena Corporativo	72
2.7 Origen de la planeación estratégica	73
2.7.1 ¿Qué es planeación estratégica?	75
2.7.2 Importancia de la planificación estratégica	77
2.7.3 Niveles de la planeación estratégica	79
2.7.4 Departamentos de la planeación estratégica	81
2.7.5 La formación y adecuación de la planificación estratégica	82
2.7.6 Determinantes del éxito de la planeación estratégica	85
2.7.7 Modelo general del proceso estratégico	88
2.7.8 Taxonomía aplicada a la planeación estratégica	90
2.7.9 Modelo de planeación estratégica	93
2.8 Intención estratégica	99
2.8.1 Misión organizacional	100
2.8.1.1 Importancia de la misión organizacional	101
2.8.2 Visión organizacional	102
2.8.2.3 Elaboración de la visión de los negocios	104
2.8.3 Filosofía corporativa de la organización	105
2.8.3.1 Principios y valores organizacionales	106
2.8.4 Grupos de interés	107
2.9 5 Fuerzas de Porter	108
2.10 Cadena de valor de Porter	112
2.11 Estudios en el contexto organizacional	121

CAPÍTULO 3. ENCUADRE METODOLÓGICO	125
3.2 Nivel	125
3.3 Diseño	126
3.4 Población	127
3.5 Ubicación del objeto de estudio	128
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	129
4.1 Misión actual de Maena Corporativo	129
4.1.1 Metodología para elaborar la misión	130
4.1.2 Misión Propuesta	132
4.2 Visión actual de Maena Corporativo	133
4.2.1 Visión propuesta	133
4.3 Valores actuales	134
4.3.1 Valores propuestos	134
4.3 Valores a superar	137
4.4 Estrategias SMART para su implementación	139
4.5 Objetivos organizacionales	141
4.6 Actividades básicas y complementarias	142
4.7 Valor agregado	144
4.8 Segmentos de atención	144
4.9 Ventajas competitivas	146
4.10 Análisis competitivo interno y externo	149
4.10.1 Análisis competitivo interno	149
4.10.1.2 Estudio de campo	149
4.10.1.3 Diagnóstico de la estructura organizacional	153
4.10.1.4 Cadena de Valor	155
4.10.1.5 Proceso de producción de piezas troqueladas	156
4.10. 2 Análisis competitivo Externo	158
4.10.2.1 Análisis PESTEL	158
4.10.2.2 Cadena de suministro	162
4.10.2.3 Las 5 fuerzas de Porter	163
4.10.2.4 Business Model Canvas	164
4.10.2.5 Analisis FODA	165

4.10.2.5.1 Identificación de los cuatro cuadrantes de la matriz FODA	166
4.10.2.5.2 Matriz de evaluación de factores externos	171
4.10.2.5.3 Matriz de evaluación de factores internos	172
4.10.2.5.4 Graficación de la matriz FODA	174
4.10.2.5.5 Interpretación de los resultados	175
4.10.2.5.6 Estrategias FODA	176
CAPÍTULO 5. PROPUESTA	178
5.1 Establecimiento de los objetivos estratégicos a mediano y a largo plazo	178
5.2 Selección e implementación de estrategias	180
5.2.1 Selección de estrategias Matriz Cuantitativa de Valoración de estrategias	180
5.2.2 Implementación de estrategias	183
ANEXOS	189
BIBLIOGRAFÍA	199

Resumen

La presente tesis presenta una propuesta de planificación estratégica para Maena Corporativo, empresa dedicada al sector metalmecánico. Con el objetivo de fortalecer su crecimiento y competitividad nacional e internacionalmente mediante un análisis externo e interno de la empresa.

A partir de este análisis se diseñaron la propuesta de una nueva misión, visión y valores institucionales así como el diseño de estrategias prioritarias: digitalización de procesos, capacitación tecnológica y ambiental, reposicionamiento de productos y servicios y establecimiento de alianzas estratégicas .

Este trabajo contribuye a un enfoque metodológico que permite a Maena Corporativo lograr sus objetivos estratégicos para sostener su ventaja competitiva y generar un impacto positivo en el sector.

Abstract

The present thesis presents a strategic planning proposal for Maena Corporativo, a company dedicated to the metalworking sector. The objective is to strengthen its growth and competitiveness at both the national and

international levels through an external and internal analysis of the company.

Based on this analysis, a new set of institutional mission, vision, and values is proposed, as well as the design of priority strategies: process digitalization, technological and environmental training, product and service repositioning, and the establishment of strategic alliances.

This work contributes a methodological approach that enables Maena Corporativo to achieve its strategic objectives, sustain its competitive advantage, and generate a positive impact within the sector.

Introducción

En el contexto actual la industria metalmecánica enfrenta desafíos derivados de una acelerada evolución tecnológica, la volatilidad económica, políticas y cada vez un mayor sostenibilidad ambiental. En este marco Maena Corporativo debe emprender una transformación estratégica que le permita adaptarse ante esas nuevas demandas.

La planificación estratégica se rige como una herramienta muy importante para alcanzar los objetivos de la organización a través de un proceso sistemático y

coordinado que integra un análisis de entorno, la definición clara de objetivos, formulación de estrategias, asignación de recursos y su implantación de acciones.

Esta tesis presenta una propuesta de planificación estratégica para la empresa Maena Corporativo sustentada en diagnósticos y metodologías reconocidas de la planificación estratégica. El propósito es proveer a Maena una serie de estrategias que faciliten su toma de decisiones para optimizar sus recursos, potencializar sus fortalezas y capacidades así como aprovechar sus oportunidades en mediano y largo plazo garantizando su sostenibilidad.

CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La planificación estratégica ha sido un tema que desde tiempos remotos se ha aplicado para el logro de diferentes objetivos en sus inicios principalmente era utilizada para la conquista de territorios, pero en siglo XX se le dió otro enfoque buscando planificar acciones futuras, alcanzar metas y objetivos deseados. La planificación estratégica de acuerdo a Kotler (1993) define que es “el proceso administrativo para desarrollar y mantener una relación entre objetivos y recursos de la administración y las cambiantes oportunidades del mercado”.

Al finalizar la segunda guerra mundial las organizaciones observaron que existían aspectos que no podían controlar como la incertidumbre, amenazas, riesgos, inestabilidad y un panorama donde el cambio era lo único seguro. Aquí es donde surge la necesidad de tener un control sobre estos cambios como solución ante estas circunstancias los gerentes de las organizaciones comenzaron hacer uso de la planificación estratégica. Autores como Peter Druker (1954) establecía que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación

presente y que la cambien, en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

En el contexto actual de transformación industrial las organizaciones se han enfrentado a entornos cada vez más competitivos, dinámicos y exigentes. En estos tiempos es fundamental que las organizaciones logren tener una implementación de la planeación estratégica pues la mayoría de los empresarios deciden comenzar con una organización pero pocos son los que logran mantener la organización de manera exitosa con tiempo y aumentando el valor de esta misma. Al comenzar con un negocio es vital contar con una planeación estratégica ya que su propósito es generar beneficios que sean tangibles y que estos estén alineados con los objetivos de la organización de manera que estos se convierten en un instrumento esencial que garantiza la sostenibilidad, competitividad de las organizaciones aportando una contribución en la alta dirección de la organización a través de la orientación para los empresarios en las decisiones del presente y del futuro por medio de acciones priorizando un mejor desempeño.

No solo genera beneficios la planificación estratégica en los factores tecnológicos, financieros, en recursos humanos sino que mejora la calidad del trabajo para los demás miembros de la organización. Este trabajo

se ve reflejado en la sinergia de los procesos. Es por ello que contar con una estrategia que guíe a obtener resultados exitosos. Freedman (2016) señala que tener una estrategia es ser capaz de observar a nivel global para prevenir consecuencias a corto y largo plazo, identificando las causas más que los síntomas.

(Collis, 2021. p.4) Hoy en día, una estrategia completa debe abarcar cuidadosamente elecciones coordinadas sobre el modelo de negocio con el mayor potencial de creación de valor, la posición competitiva que captura tanto de ese valor como sea posible, y los procesos de implementación que se adaptan constantemente a los cambios del medio ambiente mientras se construyen las capacidades necesarias para realizar valor a largo plazo en un entorno cambiante.

En este escenario Maena Corporativo, una empresa Mexicana dedicada al sector metalmecánico cuya especialidad es el troquelado, ensamble y diseño de herramientas que ha logrado consolidarse como proveedora confiable en la industrial internacional colaborando con marcas como: Mabe, Volkswagen, entre otras marcas reconocidas internacionalmente, contando con certificaciones de calidad que respaldan su trabajo. Maena corporativo opera bajo un terno que es altamente competitivo donde los clientes demandan

soluciones personalizadas que tengan trazabilidad, cumplimientos normativos y eficiencia logística. Por otro lado, la amenaza de la competencia exige que Maena Corporativo tenga respuestas estratégicas que no solo use sus capacidades internas sino que pueda alinearlas con las oportunidades del entorno. Si bien Maena ha demostrado ser una organización que opera de manera inteligente esta no cuenta actualmente con un modelo de planificación estratégica que le permita articular sus recursos , procesos y objetivos de manera sistemática. De este modo, se plantea la necesidad de diseñar una propuesta de planificación estratégica que le permita a Maena Corporativo fortalecer su posicionamiento a través de un análisis por medio de herramientas de la planeación estratégica con el fin de construir un modelo estratégico realista.

En este sentido surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo debe de elaborarse una propuesta de planificación estratégica para Maena Corporativo que le permita fortalecer su posicionamiento operativo a partir del su diagnóstico situacional ?

1.2 Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación es diseñar una propuesta de planificación estratégica para la Empresa Maena Corporativo. Este fin se logrará mediante la construcción de un modelo de planificación estratégica, el desarrollo de esta base metodológica implicó en primer lugar un diagnóstico de realidad interna y externa. Esta propuesta busca convertirse en una herramienta que oriente a la gerencia a la toma de decisiones promoviendo una mejora asegurando su sostenibilidad organizacional.

1.3 Objetivo general

Diseñar una propuesta de planificación estratégica para la empresa Maena Corporativo fundamentada en un diagnóstico estructural con el fin de definir estrategias que potencien la sostenibilidad competitiva de la organización.

1.4 Objetivos específicos

- Diagnosticar las condiciones del macro entorno en que se encuentra la empresa para identificar las oportunidades y amenazas que configuran el escenario.

- Evaluar la situación interna de Mena a través de un análisis FODA con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades distintivas .
- Formular estrategias congruentes utilizando matrices estratégicas alineadas con los valores institucionales y el entorno.
- Identificar las áreas de oportunidad y diferenciación mediante el estudio de su cadena de suministro y modelo de negocio.
- Elaborar un plan de implementación para garantizar una ejecución controlada de las estrategias propuestas en los análisis.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

La presente investigación desarrolló una propuesta de planificación estratégica para Maena Corporativo una empresa establecida en sector metalmecánico en Estado de Hidalgo, México. El estudio se enfoca en la construcción de esta propuesta que contempla el uso de herramientas tales como el análisis FODA, análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y Business Model Canvas. Estas herramientas permitieron realizar un diagnóstico del entorno de la empresa como las

capacidades internas de la empresa lo cual facilitó la formulación de estrategias alineadas con la misión visión y valores de Maena.

Asimismo el estudio incluye el análisis de la cadena de suministro de la empresa con el objetivo de identificar las áreas críticas. Se propone también una nueva alineación de misión, visión y valores institucionales.

Este estudio se desarrolla bajo un enfoque descriptivo. No se pretende generalizar los resultados a otras empresas del sector, sino ofrecer una propuesta específica viable para la organización.

1.5.2 Limitaciones

Esta investigación presenta ciertas limitaciones que deben ser reconocidas para delimitar su alcance para evitar interpretaciones erróneas. La investigación se arroja exclusivamente a Maena Corporativo por lo que sus hallazgos y estrategias no se extiende hacia otras empresas pues fue diseñada la propuesta para la viabilidad de Maena, aunque podrían servir como referencia metodológica para estudios similares.

La propuesta no fue implementada por lo que representa un área de oportunidad para estudios a futuro.

1.6 Justificación

La alta competitividad industrial las pymes mexicanas enfrentan desafíos como recursos limitados ante la comparativa de las grandes empresas, estas desempeñan un papel fundamental para la economía mexicana.

En este contexto marcado por la presión competitiva la planificación estratégica no solo permite anticipar cambios sino establecer prioridades, coordinar áreas clave. La ausencia de planificación estratégica refleja problemáticas comunes en las pymes mexicanas. Esta investigación busca generar herramientas aplicables que fortalezcan la competitividad.

En esta investigación lo que se pretende es destacar la importancia de una planificación estratégica dentro de una organización asimismo busca tener una aportación significativa en el área de estudio que en este caso pertenecen al sector metalmecánico. Al realizar los análisis se logró realizar propuestas de estrategias para la organización, estas estrategias fueron formuladas de manera informada a través de los hallazgos obtenidos en los análisis.

1.7 Organización del estudio

La presente investigación desarrollada tuvo como objetivo el estudio de una microempresa del sector metalmecánico ubicada en Mineral de la Reforma, Hidalgo. A partir de su análisis se definió como eje central la propuesta de una planificación estratégica .

En primera fase se comenzó con un marco contextual en donde se puntualiza antecedentes, control y dinámica operativa. En seguida se construyó el marco teórico donde se respalda la investigación a través del modelo general de la planificación estratégica, la intención estratégica.

Durante el trabajo de campo se identificó las variables para realizar un diagnóstico de la empresa, la información proporcionada fue por medio del personal de Maena Corporativo así como de casos de estudio previos lo que permitió generar una propuesta de planificación estratégica para la toma de decisiones futuras.

La estructura de este documento se compone de 5 capítulos cada uno de ellos corresponde a una fase del proceso metodológico:

- Capítulo 1 Propósito y organización se detalla el planteamiento del problema, los objetivos,

alcances y limitaciones del estudio así como la justificación de este.

- Capítulo 2 Marco Teórico sustenta el diagnóstico de la empresa a través de las herramientas de la planificación estratégica integrando conceptos que son clave.
- Capítulo 3 Encuadre metodológico se muestra el nivel, diseño de la investigación así como la población de igual manera se señala la ubicación del objeto del estudio.
- Capítulo 4 Análisis e interpretación presenta el análisis de la empresa por medio de diagnósticos internos y externos de la empresa.
- Capítulo 5 Propuesta expone las estrategias sugeridas y su implementación.

Limita al norte con el estado de San Luis Potosí, al noreste y este con Veracruz, al este y sureste con Puebla, al sur con Tlaxcala y México y al oeste con Querétaro.

El Estado de Hidalgo ha atravesado una larga historia con acontecimientos que colocarían los cimientos como lo que hoy conocemos del Estado.

2.1.1 Creación del Estado de Hidalgo

(La Creación del Estado de Hidalgo s.f). La creación del Estado de Hidalgo, se debió sin duda a la decisión política del Presidente Juárez, sin embargo, para entender tal medida, es necesario examinar las causas que la motivaron, dadas las circunstancias por las que atravesaba el país y en particular esta región perteneciente al Estado de México. En efecto, una rápida mirada a lo acontecido aquí, al menos en las dos décadas anteriores al surgimiento de la entidad en el Pacto Federal, permitirá comprender el porqué de la decisión presidencial. Desde el pronunciamiento de los habitantes de Almoloya en contra del propietario de la hacienda de Ocotepec en 1849 (por cierto el dueño de la Hacienda era el Lic. Andrés Quintana Roo) hasta el

surgimiento de los llamados Bandidos Comunistas, comandados por Manuel Domínguez al restaurarse la República en 1867, hay al menos media docena de levantamientos, rebeliones indígenas, intentos de Guerra de Castas y desde luego el surgimiento de innumerables gavillas de bandoleros que sin bandera alguna asolaron diversos caminos y comunidades del altiplano hoy hidalguense. Nombres como los de Ramón García Ugarte, Francisco Zalacosta, Sotero Lozano o Paulino Noriega se mezclan con los de Pedro y Enrique Fabregat o Raymundo Sosa apodado el Pata de Palo, los primeros luchadores sociales, los segundos simplemente gavilleros, aunque ambos, actores al margen de la ley, a pesar de lo justo que fueran sus demandas. La proliferación de este tipo de movimientos no era desde luego privativa de la establecimiento de oficinas de correos en varios municipios; de igual manera realizó el primer mapa de la entidad; llevó a cabo el avalúo de todo el territorio hidalguense, que ascendió a la suma de 22 millones, 465 mil, 459 pesos; organizó la Guardia Nacional a la que dotó de armamento; estableció patrullas militares para vigilar los caminos, medidas que permitieron aprehender a cincuenta bandidos de los más peligrosos y auxiliar a varios municipios; finalmente fundó la sociedad de

Geografía y Estadística, filial de 9 la de México y la Sociedad Filarmónica Hidalguense.

Las primeras elecciones para gobernador se efectuaron el 2 de mayo de 1869 y en ellas resultó electo como gobernador el C. Antonino Tagle y como diputados los señores Manuel T. Andrade, Ignacio Durán, Cipriano Escobedo, Ramón Mancera, Joaquín Martínez, Manuel Medina, Evaristo del Rello, Felipe Pérez Soto, Ignacio Sánchez, Ciro P. Tagle y Fermín Viniegra, quienes inmediatamente se dieron a la tarea de redactar la Constitución Política del Estado, que fue promulgada el 21 de mayo de 1870.

Soto, con quien sostuvo largas pláticas, acerca de la creación de una nueva entidad federativa, integrada con los territorios que en 1823 habían formado parte del proyecto de Cristóbal Andrade. Ocampo consideraba benéfico para toda la zona norte del entonces inmenso Estado de México, la reducción de aquella entidad federativa a la que, cuatro años antes, en 1849, se le había desmembrado ya la zona sur, para crear el Estado de Guerrero. Las ideas de Ocampo, fueron la base para que el 31 de octubre de 1855, Manuel Fernando Soto, ya como diputado por Tulancingo al Congreso de la Unión, retomara el viejo proyecto del Estado Huasteco, ahora con el nombre de Iturbide, que se formaría con los

distritos de Tuxpan, Tampico, Tancahuitz, Huejutla y el sur de Tamaulipas, afectando territorios de los estados ya mencionados en 1823. La propuesta de Soto, se fundaba sobre todo en la necesidad de agrupar a pueblos, que unidos por una geografía e historia común, habían sido divididos por la política territorial. El proyecto fue rechazado por los diputados de las entidades afectadas, pero fue nuevamente llevado al seno del Congreso Constituyente encargado de formular la Constitución de 1857, donde se discutió en diversas sesiones durante 1856 y 1857, sin lograr su aprobación.

Primer intento para crear el estado de Hidalgo

(La Creación del Estado de Hidalgo s.f) Seis años después, el 13 de noviembre de 1861, Terminada la Guerra de Reforma, habitantes de los distritos de Tula, Tulancingo, Huejutla, Teotihuacán y Texcoco, inician a través de los Diputados Alejandro Garrido, Justino Fernández y José Luis Revilla las gestiones para erigir un nuevo Estado. al que ya dieron el nombre de Hidalgo, sin embargo los trámites tuvieron que interrumpirse por el desencadenamiento de la intervención francesa.

La excepcional obra de Juan C. Doria

(La Creación del Estado de Hidalgo s.f) Ya establecido en Pachuca, la primera misión del mandatario provisional, fue la de convocar a elecciones para elegir al que sería el primer gobernador constitucional, así como a los diputados que integrarían el congreso encargado de redactar la Constitución Política del nuevo estado. A todo ello dio cumplimiento el coronel Doria quien concluyó su gestión el día 28 de mayo de 1869. Cuatro meses que le bastaron para realizar una extraordinaria labor, dentro de la que deben destacarse las siguientes acciones: creó el Instituto Literario y Escuela de Artes y Oficios, como escuela de educación secundaria y superior. Casi un siglo después en 1961, este plantel se convirtió en la Universidad Autónoma del Estado; fundó ciento cincuenta escuelas de educación primaria en las que se inscribieron 16,321 alumnos; organizó todas las dependencias de gobierno; estructuró la hacienda pública del estado; gestionó el capital del Estado; por ello al designar el Presidente Juárez, como gobernador provisional de la nueva entidad al joven militar tamaulipeco, el Coronel Juan Crisóstomo Doria, este se presentó en Pachuca a tomar posesión de cargo, el 27 de enero de 1869.

Pachuca había experimentado entre finales del siglo XVIII y mediados del XIX, una gran despoblación derivada de la decadencia minera, pero en 1851 al descubrirse el riquísimo filón de la veta "El Rosario", al que siguieron otros de igual o mayor importancia, se declaró la más grande bonanza de su historia, lo que motivó un considerable aumento de su población que de 4 mil habitantes que había en 1850 había pasado a 1.5 mil en 1869, año en el que contaba ya con importantes adelantos, tales como escuelas, hoteles, mesones, hospital, juzgado de primera instancia, imprenta, plazas, jardines, teatro, un muy buen comercio, industria doméstica y otros servicios que serían necesarios para la capital del naciente estado.

Los departamentos del Segundo Imperio

(La Creación del Estado de Hidalgo s.f) La estructura geográfico-política de los Distritos Militares decretada por el Presidente Juárez, operó hasta el 3 de marzo de 1865, fecha en la que el emperador Maximiliano de Habsburgo decretó una nueva organización territorial por la que desaparecieron las entidades federativas y se establecieron cincuenta departamentos, dos de ellos, comprendieron lo que hoy es el Estado de Hidalgo, y 4 fueron, los de Tula y

Tulancingo. Al respecto debe señalarse que esta nueva distribución del territorio convivió de alguna manera con los Distritos Militares Juaristas, que de manera clandestina siguieron operando durante la vigencia de la ley Imperial y de manera abierta después de concluido el reinado de Maximiliano en mayo de 1867.

Pachuca capital del Estado

(La Creación del Estado de Hidalgo s.f)De acuerdo con el decreto de creación de la nueva entidad federativa promulgado el 16 de enero de 1869, el Estado de Hidalgo quedó comprendido con los Distritos de: Actopan, Apan, Huascazaloya, Huejutla, Huichapan, Pachuca, Tula, Tulancingo, Ixmiquilpan, Zacualtipán y 8 Zimapan.

Al crearse el Estado, no se señaló a ninguna ciudad como su capital, aunque varias poblaciones ambicionaban esta categoría, como Actopan que se había desempeñado como tal durante los primeros meses de la existencia del segundo Distrito Militar, por su parte Tula y Tulancingo, aducían el haber alcanzado la categoría de cabeceras en sus respectivos departamentos durante la división territorial decretada

por el segundo Imperio. Actopan, fue rechazada por no contar con la infraestructura necesaria*, Tula en razón de su ubicación, lejana de la mayor parte de los centros de población importantes de la nueva entidad y Tulancingo, por ser ya para entonces, sede de la Diócesis de su nombre, lo que se consideró como un fuerte impedimento pues coexistirían en una misma ciudad las autoridades religiosas y políticas del nuevo estado. En tal virtud y no obstante no existir decreto ni disposición alguna, Pachuca por la que se habían pronunciado diversos Ayuntamientos, fue reconocida tácitamente como la superior al 35 por ciento lo que supera a mucho a las otras regiones, sobre a la de Toluca donde estaba sentada la capital del Estado.

Lo anterior propició, la formación de grupos socialmente poderosos, en la zona norte, que impulsaron el desmembramiento del Estado de Hidalgo, del Estado, sustentados por el gran desarrollo derivado de las bonanzas mineras de Pachuca, Real del Monte, El Chico y Zimapán, así como de otros apoyados en la actividad pulquera entonces en franca expansión, tales como propietarios de haciendas en las regiones de Apan, Zempoala, Singuilucan y Tulancingo, por un lado, a los que se aunaron a los industriales textiles de Tepeji del Río y Tulancingo y los propietarios de calizas en la zona de

Tula, quienes manifestaron su anuencia a la creación del nuevo estado.

El último esfuerzo

Concluida la vida del Segundo Imperio y restaurada la República el 15 de julio de 1867, se reanudan las gestiones interrumpidas en 1861 para erigir al nuevo Estado, ahora encauzadas por los diputados Manuel Fernando Soto, Antonio Tagle, Manuel T. Andrade, Cipriano Robert, Protasio Tagle, Gabriel Mancera, José Luis Revilla y Justino Fernández.

En una primera etapa los ayuntamientos que deseaban formar parte de la nueva entidad, manifestaron al Congreso de la Unión, entre el 2 de julio y el 19 de agosto de 1867, su resistencia a continuar como parte del Estado de México, para lo cual se solicitaron subsistiera la división que los comprendió dentro del Segundo Distrito Militar, en tanto se aprobaba la erección del Estado de Hidalgo, logrando inclusive que las elecciones para diputados locales se hicieran dentro de esta jurisdicción, En la segunda etapa, aprovechando en interinato en la gubernatura del Estado de México del yahualiquense Cayetano Gómez Pérez, se obtiene la aprobación del Congreso de aquella entidad para segregar de su

territorio a los ayuntamientos del norte, en una apretada votación, efectuada en sesión de la Legislatura Mexiquense el 30 de enero de 1868.

Consideraciones sobre la creación del Estado de Hidalgo

(La Creación del Estado de Hidalgo s.f)

Independientemente de los muchos argumentos que pudieran aducirse sobre la creación del Estado de Hidalgo, tales como la ingobernabilidad; dada la amplitud territorial del Estado de México y la dificultad de las comunicaciones de la época, propiciatorias de una gran inseguridad acrecentada sobre todo a raíz de haber proliferado los levantamientos indígenas, la consideración más importante, derivó de la capacidad económica, de las zonas pulquera y minera del norte (actualmente parte de la entidad Hidalguense). En efecto, desde 1825, los datos arrojaban que esta región, aportaba más del 26 por ciento de toda la producción de la entidad Mexiquense y aunque en los años posteriores, territorios como los del actual Estado de Morelos, alcanzaron un gran desarrollo, aumentando su aportación económica, los de Hidalgo siempre se mantuvieron en los primeros sitios o muy cerca de ellos, sobre todo a partir del repunte minero de 1851, así para 1868 el porcentaje de participación fue requisito

necesario para continuar los trabajos de creación de la nueva entidad. El tercer paso fue el envío de una lluvia de comunicados remitidos al Congreso de la Unión en los que se solicita apresurar el proceso o bien considerar provisionalmente erigido al nuevo estado, suscritos por los Ayuntamientos de: Actopan, Alfajayucan, El Arenal, Acaxochitlán, El Cardonal, Cuautepec, Atotonilco el Grande, Atotonilco el Chico, Tianguistengo, Mixquiahuala, Ixcuinquitlapilco, Ixmiquilpan, San Salvador, Santiago Tlachichilco, La Misión de Cerro Prieto, Mineral del Monte, Pachuca, Tulancingo, Singuilucan, Metepec, Huascalaloya, Tula, Chapantongo, Zempoala, Atitalaquia, Tlaxcoapan, Tezontepec de Aldama, Tetepango, Tepetitlán, Jacala, Pacula, Zimapán, Tasquillo, Tutotepec, Tenango, Huejutla, Zacualtipán, Xochicoatlán, Molango y Omitlán. Finalmente para cumplir con lo establecido en el artículo 72 de la Constitución de 1857 relativo a la creación de nuevas entidades federativas, hubieron de esperarse las respuestas favorables de la mayoría de las legislaturas de los estados de la república, lo que se concluye al recibirse la del Estado de Oaxaca el 24 de noviembre de ese mismo año. Después de acaloradas discusiones en el seno del Congreso de la Unión, donde la participación de Manuel Fernando Soto es crucial, en sesión del 15 de

enero de 1869, se aprueba el decreto respectivo mismo que fue promulgado al día siguiente.

2.1.2 Demografía del Estado de Hidalgo

La demografía juega un papel importante en la recopilación de datos para analizar el estudio de los movimientos que presentan las poblaciones humanas. El conocer estos movimientos del Estado de Hidalgo permite hacer referencia a su tamaño, distribución territorial y estructura por edad, sexo, u otros subgrupos de interés.

El análisis demográfico se utiliza para explicar la distribución de características en una sociedad o comunidad para comprenderlas, hacer sugerencias políticas y predecir el futuro de una sociedad o grupo. El análisis demográfico es importante porque proporciona información útil que puede utilizarse para tomar decisiones acertadas en los ámbitos empresarial, gubernamental y de los servicios sociales, entre otros. Ayuda a comprender las características de una población y cómo podría cambiar en el futuro, lo cual es importante para tomar decisiones.

2.1.3 Tamaño de Población en el Estado de Hidalgo

El estado de Hidalgo cuenta con una superficie de 20,813 km² . Se localiza en el centro-oriental del país.

FIGURA N° 2 “Marco Geoestadístico”



Fuente: Información Económica y Estatal s.f

(Data México 2020) En 2020, la población en Hidalgo fue de 3,082,841 habitantes (48.1% hombres y 51.9% mujeres). En comparación a 2010, la población en Hidalgo creció un 15.7%. En 2020, en Hidalgo viven: 1,601,462 Mujeres y 1,481,379 Hombres. Hidalgo ocupa el lugar 16 a nivel nacional por su número de habitantes. Cabe mencionar que la población estará sujeta a cambios continuos. Dichos cambios se generan por procesos de entrada y salida. El número de personas que residen en una determinada localidad pueden disminuir, mantenerse constante o ascender como

resultado de estos cambios. En este sentido, el número de nacimientos, defunciones o de personas que ingresan (inmigrantes) o salen (emigrantes) de una localidad, son las variables que provocan los cambios en su estado por lo que no es estable el número de habitantes .

2.1.4 Comercio internacional de Hidalgo

El comercio internacional sirve como un indicador clave para el desarrollo de una región. Es así que las ventas internacionales de Hidalgo en 2023 fueron de US\$2,751M, las cuales crecieron un 22.1% respecto al año anterior. Los productos con mayor nivel de ventas internacionales en 2023 fueron Transformadores de Potencia, Convertidores Estáticos e Inductores (US\$250M), Partes de Vehículos para Vías Férreas (US\$74.1M) y Partes y Accesorios de Vehículos Automotores (US\$32.3M).

Las compras internacionales de Hidalgo en 2023 fueron de US\$2,289M, las cuales crecieron un 5.17% respecto al año anterior. Los productos con mayor nivel de compras internacionales en 2023 fueron Partes de Vehículos para Vías Férreas (US\$444M), Productos Laminados de Hierro o sin Alea (US\$275M) y Automóviles y otros Vehículos Automóviles Diseñados Principalmente para el Transporte de Personas (US\$141M).

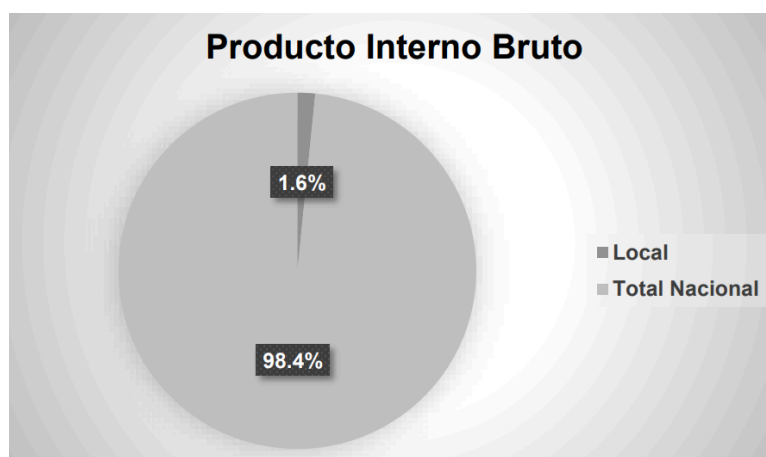
En el tercer trimestre de 2024, la población económicamente activa de Hidalgo fue de 1.49M personas. La fuerza laboral ocupada alcanzó las 1.46M personas (40.4% mujeres y 59.6% hombres) con un salario promedio mensual de \$6.01k MX. Las ocupaciones que concentran mayor número de trabajadores fueron Trabajadores de Apoyo en Actividades Agrícolas (106k), Empleados de Ventas, Despachadores y Dependientes en Comercios (96.6k) y Comerciantes en Establecimientos (78.9k). Se registraron 28.4k desempleados (tasa de desempleo de 1.91%). Estos datos no solo reflejan la creciente diversificación del Estado sino que muestran la oferta exportadora de Hidalgo, además de también su integración en cadenas globales de valor, particularmente en los sectores eléctrico y automotriz.

2.1.5 Actividad Económica en Hidalgo

La actividad económica se refiere a todas las acciones que implican la producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Es una parte fundamental de nuestra vida diaria y afecta tanto a nivel individual como colectivo. El Producto Interno Bruto (PIB) de Hidalgo en 2014 representó el 1.6% con respecto al total

nacional y en comparación con el año anterior tuvo una variación en valores constantes de 3.15% ¹

“Producto Interno Bruto” FIGURA No.3



Fuente: Información Económica y Estatal s.f

El indicador trimestral de la actividad económica estatal (ITAEE), ofrece un panorama de la situación y evolución económica del estado en el corto plazo. Para el cuarto trimestre de 2015, Hidalgo registró un incremento en su índice de actividad económica de 6.3% con respecto al mismo periodo del año anterior.²

“Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal”

¹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), mayo 2016.

² Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), mayo 2016.

FIGURA No. 4

Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal		
Denominación	Variación % 4to Trimestre 2015 ^{*p/}	Posición a nivel nacional
Total Nacional	2.5	
Hidalgo	6.3	1
Actividades primarias	9.2	9
Actividades secundarias	9.4	4
Actividades terciarias	3.4	18

^{*}Variación porcentual real respecto al mismo periodo del año anterior.

Fuente: Información Económica y Estatal s.f

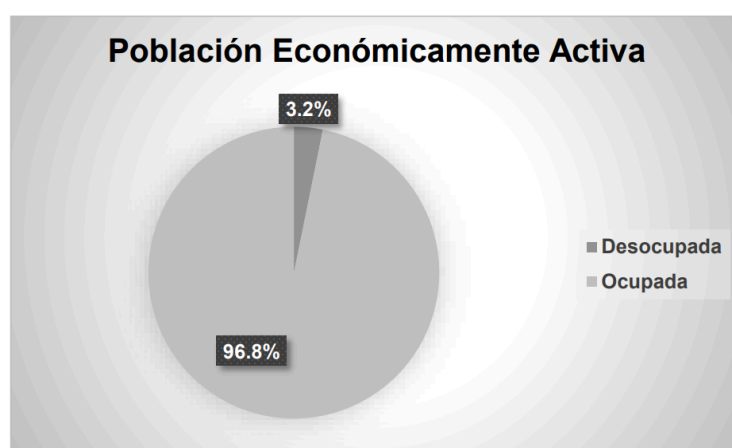
Por grupo de actividad económica**, las actividades primarias, secundarias y terciarias registraron un aumento de 9.2, 9.4 y 3.4%, respectivamente. Siendo las actividades secundarias las que más contribuyeron al desempeño económico de la entidad. Según cifras del INEGI, al mes de junio de 2016, la ciudad de Tulancingo registró una tasa de inflación anual de 2.97%, por encima de la inflación nacional (2.54%). De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas³, esta entidad federativa cuenta con 119,128 Unidades Económicas, lo que representa el 2.4% del total en nuestro país

Al cuarto trimestre de 2015, la Población Económicamente Activa (PEA)*** ascendió a 1,295,452 personas, lo que representó el 62.3% de la población en

³ Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Cifras durante el cuarto trimestre 2015 [12 de febrero, 2016]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

edad de trabajar. Del total de la PEA, el 96.8% está ocupada y el 3.2% desocupada⁴.

FIGURA No. 5 “Población Económicamente Activa”



Fuente: Información Económica y Estatal s.f

Entre las principales actividades se encuentran: comercio (13.7%), servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (12.8%); industria alimentaria (9.4%); construcción (7.7%); y, transportes, correos y almacenamiento (7.6%). Juntas representan el 51.2% del PIB estatal.

⁴ 3 Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Cifras durante el cuarto trimestre 2015 [12 de febrero, 2016]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

FIGURA No.6 “Principales Actividades”



Fuente: Información Económica y Estatal s.f

Los sectores estratégicos son: agroindustrial, metalmecánico, turismo, productos para la construcción, energías renovables, textil y confección, logística, servicios profesionales, investigación e innovación y tecnologías de la información.⁵

En el rubro de infraestructura productiva, el estado cuenta con trece parques industriales y/o tecnológicos operando actualmente y dos en desarrollo.

Parques en operación:

- Parque Industrial Atitalaquia
- Parque Industrial Tula - Atitalaquia
- Parque Industrial Tepeji del Río de Ocampo
- Parque Industrial Metropolitano
- A. C. Zona de Actividades Logísticas de Hidalgo

⁵ Business ready. (s. f.). World Bank.

- Parque Logístico Tizayuca
- Parque Industrial Platah
- Parque Industrial CANACINTRA

Parques en desarrollo:

- Parque Industrial Bicentenario / QUMA
- Parque Industrial Tizayuca
- Parque Industrial La Reforma
- Parque Industrial Sahagún - Tepeapulco
- Parque Industrial Sahagún
- Parque Industrial Huejutla Siglo XXI
- Fraccionamiento Industrial El Manantial

De acuerdo al Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2013, el estado de Hidalgo contaba en 2012 con una longitud carretera de 11,573 km, 864.7 km de vías férreas, un aeropuerto nacional y dos aeródromos. Según el informe Doing Business 2014⁵, publicado por el Banco Mundial (BM) y la Corporación Financiera Internacional (CFI), que clasifica a las economías por su facilidad para hacer negocios, la ciudad de Pachuca, Hidalgo, ocupa el 14° lugar en México, a diferencia del informe anterior donde ocupó el 11°. Asimismo, al desagregar este indicador, se observa que Hidalgo ocupa el 28° lugar para apertura de un negocio, el 10° respecto al manejo de permisos de

construcción, el 14° en registro de propiedades, y el 17° en cumplimiento de contratos.

2.1.6 Sector Externo

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)⁶, durante 2014 Hidalgo ocupó el 21er lugar por el valor de sus exportaciones, las cuales alcanzaron un monto de 1,721.6 mdd*, lo que representó el 0.5% a nivel nacional. Destacó como principal actividad la industria manufacturera con un valor en sus exportaciones de 1,719.1 mdd. Los subsectores con mayor participación fueron: productos derivados del petróleo y del carbón (40.1%) y equipo de transporte (34.4%).

FIGURA No. 7 “Valor de las Exportaciones, 2014”

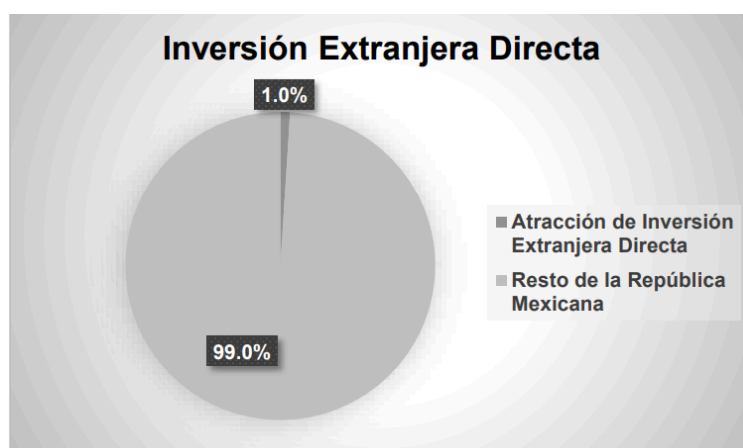


Fuente: Información Económica y Estatal s.f

⁶ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), mayo 2016.

De enero a marzo de 2016, la entidad atrajo una Inversión Extranjera Directa (IED) de 80.5 mdd, lo que representó el 1.0% del total nacional.⁷

FIGURA No. 8 “Inversión Extranjera Directa”



Fuente: Información Económica y Estatal s.f

Con respecto a las remesas, alcanzó un total de 725.2 mdd durante el periodo enero-diciembre de 2015, lo cual significó un crecimiento de 0.6% con respecto al mismo periodo del año anterior. Ocupó el 12º lugar en el país, ya que concentró el 2.9% del total nacional.⁸

2.1.7 Ciencia y Tecnología

De acuerdo al Ranking Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2013*, publicado por el Foro

⁷ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), mayo 2016.

⁸ Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Cifras durante el cuarto trimestre 2015 [12 de febrero, 2016]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT), la entidad se ubica en la 22ª posición de las 32 entidades. Entre los principales indicadores que reporta dicho ranking, la entidad ocupa los siguientes lugares⁹:

23º en Infraestructura académica y de investigación

21º en Inversión en ciencia, tecnología e innovación

25º en Productividad científica e innovadora

23º en Tecnologías de la Información y Comunicaciones

FIGURA No. 9 "Ranking Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2013"



Fuente: Información Económica y Estatal s.f

2.2 Definición de PYME

Las Pequeñas y medianas empresas se han convertido en un elemento clave para garantizar la competitividad y sostenibilidad en el entorno. A

⁹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), mayo 2016.

diferencia de las grandes corporaciones las Pymes afrontan desafíos como la limitación de recursos, la falta de experticia y las necesidades a las que se deben de adaptar rápidamente así mismo ante los cambios. Por ello se muestran las siguientes definiciones para entender que es una Pyme:

“Son microempresas que crecen poco a poco para convertirse en Pequeñas y Medianas Empresas (o su acrónimo «pymes»). Según la Real Academia Española (RAE) la definición de pymes es una «empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación».(Real Academia Española, s.f).Esto es así porque, por lo general, son empresas que no cuentan un elevado número de empleados, siendo como máximo 250. Además, sus facturaciones son moderadas y la inversión necesaria es mucho menor a las de una empresa del sector industrial.”

(Bind, 2023) “Las pymes son pequeñas y medianas empresas que cuentan con cierto número de empleados y pueden ser de diferentes giros empresariales, ubicados en uno o varios puntos de la República Mexicana. Son negocios que se caracterizan por su actividad empresarial, cultura, metas y procesos internos”.

(CEUPE, s.f) "Una pyme (pequeña y mediana empresa) es una entidad organizativa que se identifica por poseer un número relativamente bajo de trabajadores, unas actividades comerciales limitadas, y un ingreso económico no superior a las grandes empresas. Las pymes son un tipo de empresa que se clasifican de acuerdo a su escala, que incluyen la cantidad de empleados, su expansión empresarial y su poder económico" .

"Las Pymes son las pequeñas y medianas empresas cuyo personal no supera los 250 empleados. En este tipo de negocios también se suele englobar a las microempresas, recibiendo el nombre de Mipymes. Por su tamaño, las Pymes tienen ingresos moderados y menor acceso a recursos, si se compara con las grandes corporaciones.

(Creditea, s.f) Algo que caracteriza a las Pymes en México es que, al tener recursos limitados, son más creativas al momento de atraer y retener a sus clientes, y pueden adaptarse con mayor facilidad a las necesidades cambiantes del mercado. Otra cosa

particular de las Pymes son las relaciones cercanas y duraderas, tanto a nivel interno como con sus clientes”.

(Hub, s.f) “Una pyme es un negocio que puede o no estar jurídicamente constituido como empresa; cuenta con un número reducido de empleados y un volumen de facturación moderado” .

2.2.1 Tipos de PYMES

2.2.1.1 Microempresa

Las microempresas son negocios que tienen de uno a 10 empleados y generan ganancias menores a 4 millones de pesos anuales. Casi siempre tienen un solo dueño que se encarga directamente de administrar y comercializar su mercancía. Si elaboran productos, las microempresas siguen un proceso artesanal y usan poca maquinaria.¹⁰

2.2.1.2 Origen de las Microempresas

El origen de las microempresas está estrechamente ligado con las crisis económicas y políticas que han

¹⁰ Pymes en México: qué son, tipos y su importancia económica. (s. f.).

afectado a la economía global en las últimas décadas. Lo que significa que estas empresas tienen origen en pequeños talleres artesanales, en algunos casos maquiladoras familiares que operaban importando materiales sin el pago de aranceles o de impuestos.

Durante la década de los años 90, las políticas económicas implementadas no lograron los resultados esperados en cuestión de desarrollo. En lugar de beneficiar a todos los sectores, estas medidas favorecieron principalmente a las medianas y grandes empresas, por lo cuál se generó un aumento significativo del desempleo en el sector privado. Ante la difícil situación económica afectó a numerosos países obligando a muchos ciudadanos a recurrir al emprendimiento, dando seguimiento a negocios familiares. Este fenómeno no solo ayudó a mitigar los efectos del desempleo, sino que también evitó una posible crisis social derivada de la falta de ingresos y oportunidades.

2.2.2 Pequeña Empresa

Se consideran pequeñas empresas a los negocios con un personal de 11 a 50 empleados y ganancias de hasta 100 millones de pesos.

2.2.2.1 Características de una pequeña empresa

Una pequeña empresa se caracteriza por tener menos de 50 empleados. Generalmente, son negocios independientes con una estructura de propiedad y gestión sencilla.

Características:

- Flexibilidad operativa: capacidad para adaptarse rápidamente a cambios del mercado.
- Cercanía al cliente: fuerte conexión con la comunidad local y un trato personalizado.
- Limitaciones de recursos: menos acceso a financiamiento y economías de escala.
- Innovación nicho: innovación centrada en áreas específicas, a menudo impulsada por la necesidad o la pasión del propietario¹¹.

2.2.2 Mediana empresa

Las medianas empresas son aquellas que facturan hasta 250 millones de pesos al año y tienen entre 51 y 250

¹¹ Microbank (s.f) Pequeña, mediana y gran Empresa: Diferencias y características en el mundo empresarial

trabajadores. Si la empresa pertenece al sector comercial y de servicios, esta debe tener un máximo de 100 trabajadores para considerarse mediana empresa. En el caso del sector industrial, el número máximo de trabajadores es de 250.

2.2.3.1 Particularidades de las medianas empresas

- Crecimiento económico: Las medianas empresas suelen estar en una fase de crecimiento acelerado y son fundamentales para la introducción de nuevas tecnologías y procesos en el mercado.
- Conector entre escalas: Actúan como un puente entre las pequeñas empresas y las grandes corporaciones, jugando un papel crucial en las cadenas de suministro.¹²

2.2.4 Las PYMES en el Estado de Hidalgo

Argumentaron que las Pymes en México, en el 2000, constituyeron el 99.7% del total de las empresas, generaron el 79% del empleo, y participaron con el 23% al PIB, lo anterior es una clara señal de que se debe

¹² Microbank (s.f) Pequeña, mediana y gran Empresa: Diferencias y características en el mundo empresarial

poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana. En México, el número de empresas registradas aumentaron 4.02% en 2009, al pasar de 691 835 en 2008 a 719 654 en 2009; sin embargo, en el estado de Hidalgo decrecieron 32.38% en el mismo periodo, pasando de 27 634 en 2008 a 18 634 en 2009, volviendo a crecer 13.71% en 2010. La importancia de las empresas en el estado de Hidalgo, dentro del contexto nacional, ha mostrado una tendencia decreciente, en 2001 representaban el 3.80%, en 2005 el 3.18%, y en 2010 el 3.05% ."

FIGURA No. 10 "Número de empresas en el país e Hidalgo, 2001-2010"

Nacional/ Hidalgo	Año									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nacional	638 300	647 829	642 213	623 078	678 941	671 389	711 243	691 835	719 654	696 399
Hidalgo	24 294	27 774	29 245	22 854	21 585	25 368	30 075	27 634	18 684	21 245

Fuente: Las Micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo. Doctorado en Ciencias en Economía. Licenciatura en Economía, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, UAEH.

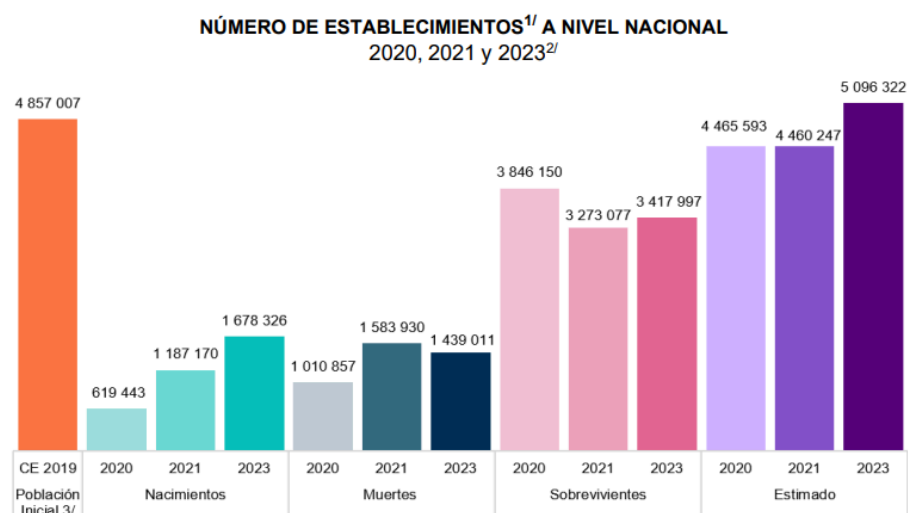
Según las estadísticas de INEGI entre mayo de 2019 y de 2013, nacieron 1.7 millones de establecimientos mipymes y murieron 1.4 millones. Por otro lado (INEGI 2024) En ese mismo periodo, por cada 10 mil establecimientos, la tasa mensual de los que nacieron y murieron fue de 61 y 71, respectivamente. Los niveles se

asemejan a los de 2012: por cada 10 mil, nacieron 68 y murieron 67.

Entre mayo de 2019 y de 2023, se estima que nacieron 1.7 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, y que murieron 1.4 millones. Al contrastar estas cifras con las de 2021 y 2020, se observa un incremento en los nacimientos. Asimismo, aumentaron los establecimientos que sobrevivieron a los impactos de la pandemia, lo que se puede explicar por las reaperturas después de la crisis. Como consecuencia, hubo un menor número de muertes con respecto a 2021.¹³

¹³ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2024

FIGURA No.11 "Número de Establecimientos a Nivel Nacional"



^{1/} Corresponde a los establecimientos micro, pequeños y medianos de los sectores manufactureros, de comercio y de los servicios privados no financieros.

^{2/} Debido al redondeo, la suma de establecimientos que nacieron y que sobrevivieron no coincide con la población final estimada. Lo mismo sucede en el caso de la suma de los establecimientos que sobrevivieron y que murieron: la cantidad no coincide con la población inicial.

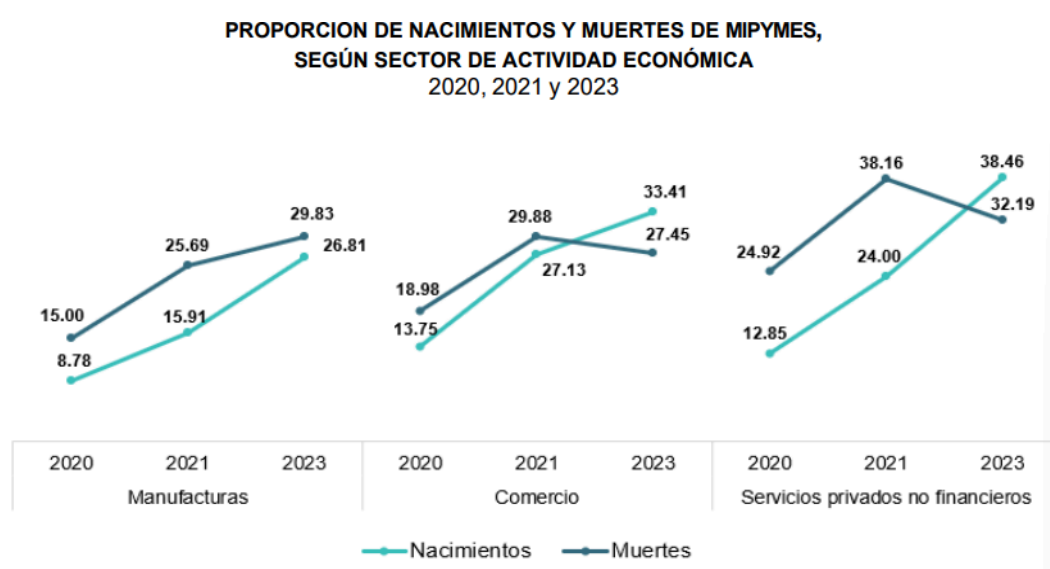
^{3/} La población inicial corresponde a las mipymes que los CE 2019 reportaron para los grandes sectores de manufactura, de comercio y de servicios privados no financieros.

Fuente: INEGI. CE 2019 y EDN 2020, 2021 y 2023

El sector de las mipymes con mayor movilidad fue Servicios: entre mayo de 2019 y mayo de 2023, de cada 100 establecimientos de este sector, nacieron alrededor de 38 y murieron cerca de 32. Ahora bien, entre 2021 y 2023, Comercio y Servicios disminuyeron la cantidad de muertes (pasaron de 29.88 a 27.45 % y de 38.16 a 32.19 %, respectivamente). Lo anterior resultó de las reaperturas de mipymes. Para ambos sectores, hubo más nacimientos que muertes en 2023, panorama contrario a 2020 y 2021. En el sector manufacturero, aunque los

porcentajes de nacimientos no rebasaron los de muertes, la diferencia resultó menor a la de 2020 y 2021.

FIGURA No. 12 “ Proporción de Nacimientos y Muertes de PyMes según Sector de Actividad Económica 2020,2021, y 2023”



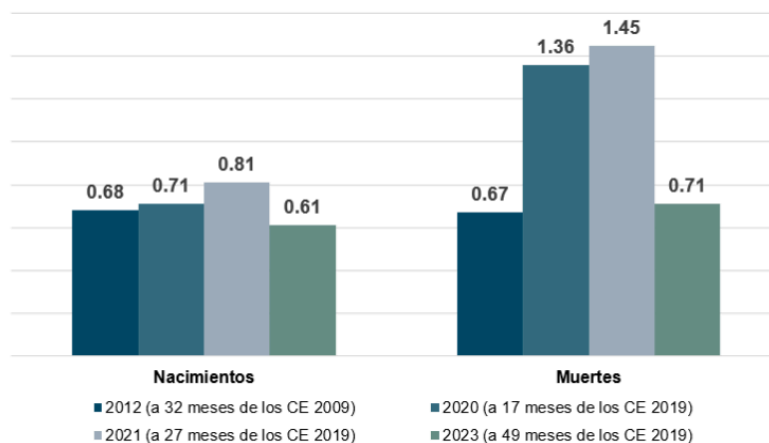
Fuente:INEGI. EDN, 2020, 2021 y 2023.

Para 2023, por cada diez mil establecimientos mipymes que reportaron los CE 2019, al mes, nacieron y murieron 61 y 71, respectivamente. Las cifras fueron similares a las de 2012, lo que denota una reducción con respecto a los niveles de 2020 y 2021 durante la pandemia.¹⁴

¹⁴ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2024

FIGURA No. 13 “Tasas Mensuales de Nacimientos y Muertes de MIPYMES a Nivel Nacional”

TASAS MENSUALES DE NACIMIENTOS Y MUERTES DE MIPYMES A NIVEL NACIONAL
2012, 2020, 2021 y 2023

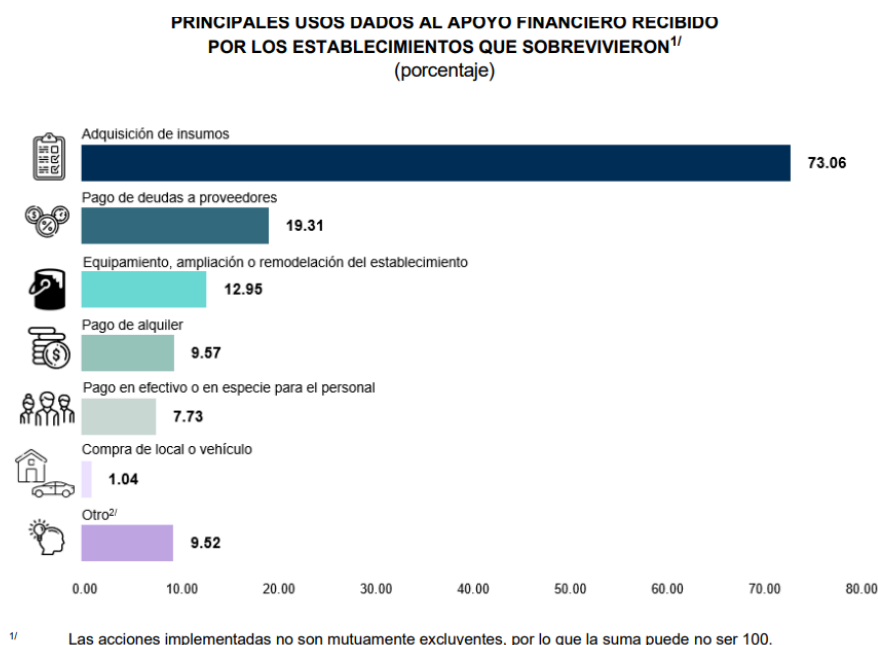


Fuente: INEGI. EDN, 2012, 2020, 2021 y 2023

Apoyo Financiero Para las MIPYMES Durante la Pandemia

Durante la pandemia se brindó apoyo a las mipymes. Estas lo usaron de diferentes formas, y las principales fueron: la adquisición de insumos (73.06 %), pago de deudas a proveedores (19.31 %) y equipamiento, ampliación o remodelación del establecimiento (12.95 %).

FIGURA No. 14 “Principales Usos Dados al Apoyo Financiero Recibido Por los Establecimientos Que Sobrevivieron”



Fuente:: INEGI. EDN 2023

Acciones emprendidas por las MIPYMES a partir de la pandemia

La pandemia ocasionó que las mipymes llevarán a cabo distintas acciones para sobrevivir. En ese sentido, en 2023, se identificó que 7.73 % utilizó las redes sociales para promover sus productos y/ o servicios, mientras que 10.04 % realizó entregas a domicilio. En contraste, 50.03 % de las mipymes no implementó acción alguna.¹⁵

¹⁵ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2024

FIGURA No. 15 “Principales Acciones Implementadas a Partir de La COVID-19 Por los Establecimientos Que Sobrevivieron”

**PRINCIPALES ACCIONES IMPLEMENTADAS A PARTIR DE LA COVID-19
POR LOS ESTABLECIMIENTOS QUE SOBREVIVIERON^{1/}**
(porcentaje)



^{1/} Las acciones implementadas no son mutuamente excluyentes, por lo que la suma puede no ser 100.

^{2/} Incluye: reducción de horarios laborales al personal, rotación de personal, etcétera.

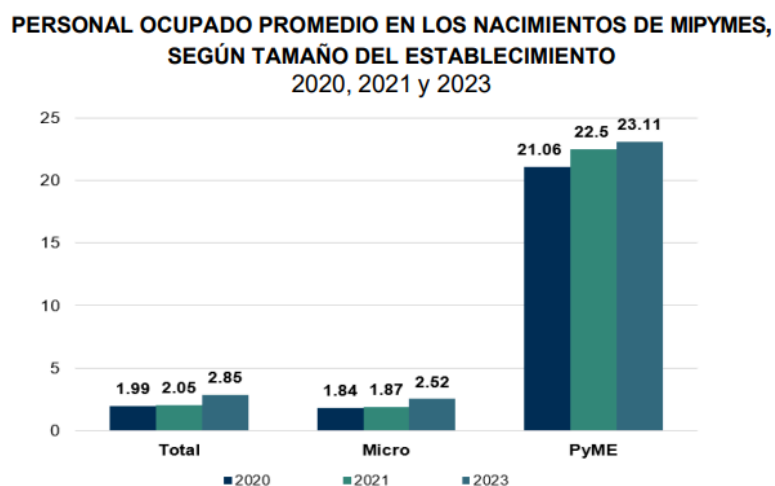
Fuente: INEGI. EDN 2023

Personal Ocupado En Las Nuevas MIPYMES

En promedio, las mipymes que nacieron después de mayo de 2019 han incrementado su tamaño en términos del personal ocupado. En 2020, a nivel nacional, ocupaban a 1.99 personas; en 2021, a 2.05 y en 2023, a 2.85. Las pymes presentaron un comportamiento similar.¹⁶

¹⁶ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2024

FIGURA No. 16 “Personal Ocupado Promedio En los Nacimientos De MIPYMES, Según Tamaño Del Establecimiento”



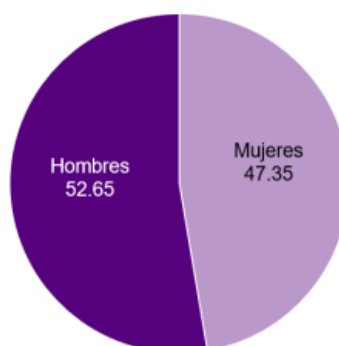
Fuente: INEGI. EDN 2020, 2021 y 2023.

Participación De Las Mujeres Y Los Hombres En Las MIPYMES

En 2023, se identificó que 4 221 603 mipymes tenían un régimen de capital de persona física. De la cifra anterior, 52.65 % de los establecimientos reportó que un hombre era propietario y 47.35 %, una mujer.

FIGURA No.17 "Proporción De Establecimientos MIPYMES, Según El Sexo De La Persona Propietaria"

PROPORCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS MIPYMES, SEGÚN EL SEXO DE LA PERSONA PROPIETARIA
2023^{1/}
(porcentaje)



^{1/} Incluye solamente los establecimientos que nacieron y que sobrevivieron, y reportaron persona física en régimen de capital.

Fuente: INEGI. EDN 2023.

2.3 ¿Qué es la Industria Metalmecánica ?

La metalmecánica es un conjunto de actividades encaminadas a dotar a la industria metalúrgica de las máquinas necesarias para mantener la cadena productiva. Proporciona las herramientas y los materiales específicos necesarios para fabricar consumibles.

Este sector incluye todas las empresas de maquinaria industrial y materiales a medida que sirven a este sector, principalmente como proveedores de materiales para la industria. Este material específico que proporciona la industria incluye componentes metálicos y diversas aleaciones ferrosas que son necesarios e

imprescindibles para que puedan llevar a cabo el proceso de fabricación que llevan a cabo.

2.3.1 Actividades en el sector metalmecánico

La actividad de este sector tiene por objeto proporcionar maquinaria y herramientas aptas para la actividad económica e industrial en general, así como los sistemas de producción y los productos intermedios que constituyen sus insumos.

Una de las tareas principales es convertir la materia prima en piezas útiles para el sector industrial, principalmente metales. Como resultado de esta transformación se obtienen materias primas como metales, chapas, láminas y otros elementos útiles para la industria metalúrgica y siderúrgica.

En el sector metalmecánico también se suministran mecanizados de precisión a herramientas industriales y de terceros, lo que implica mecanizados complejos y precisos que varían según la actividad y el tamaño del mercado.¹⁷

¹⁷ La industria metalmecánica. - Sarralle México. (s. f.).

2.3.2 Tipos de empresas en la industria metalmecánica

Las empresas dedicadas a la ingeniería tienen como principales actividades la producción y el ensamblaje de diversos productos. Entre ellos se encuentran piezas y materiales utilizados en la industria automotriz, por otro lado se encuentran componentes relacionados con la refrigeración. Además las empresas dentro de este sector son responsables del desarrollo de algunos sistemas avanzados tales como equipos de aire acondicionado y sistemas de congelación.

2.4 La Industria Metalmecánica en Hidalgo

La Industria metalmecánica abarca una amplia gama de actividades que se relacionan con la transformación de metales en productos que son útiles por ejemplo: maquinaria, herramientas y componentes industriales.

(Invest Hidalgo s.f) El sector metalmecánico es uno de los más importantes a nivel nacional, ya que incluye materiales, componentes y tecnología básica para la industria manufacturera. En la Zona Industrial de Cd. Sahagún en Hidalgo, se concentran grandes empresas del sector, dedicadas al ensamble y producción de

maquinaria y equipo especialmente para la industria automotriz y construcción de ferrocarriles. De acuerdo con INEGI en 2020 el valor agregado bruto de la industria metal mecánica (industrias metálicas básicas y fabricación de productos metálicos) en Hidalgo fue de 1,970 millones de pesos (91.22 millones de dólares), lo cual representó el 1% del total nacional.

Hidalgo ocupa el puesto número 17 a nivel nacional en el sector metalmecánico, generando más de 9 mil empleos en el año 2022.

Dentro de los principales productos de exportación se encuentran:

- Partes para ferrocarril
- Partes metálicas para tren Tren de pasajeros eléctrico
- Aparatos para vías férreas
- Componentes para chasis de tren
- Arneses Bombas Válvulas Accesorios de tubería
- Soporte de motor
- Bujes
- Calibradores
- Tornillos
- Productos laminados
- Tren eléctrico semiterminado
- Luminario de led para vagón
- Aparatos eléctricos de alumbrado
- Partes para tableros
- Lámparas eléctricas
- Partes para avión
- Troqueles para estampado automotriz

- Remolques
- Recolector compactador de basura

Los principales países de exportación:

- Argentina
- Bolivia
- Brasil
- Canadá
- Chile
- China
- Colombia
- Corea
- Cuba
- República Dominicana
- Estados Unidos
- Panamá Francia
- Gran Bretaña
- India Indonesia
- Italia
- Japón
- Perú
- Polonia
- Rusia
- Taiwán
- Ecuador
- España

Principales productos: Ensamble y producción de maquinaria y equipo para la industria automotriz. Fabricación de trenes de pasajeros. Partes eléctricas para uso doméstico e industrial. Equipos de automatización y aparatos de precisión.

2.4.1 Importancia de la industria Metalmecánica en México

De acuerdo a (Casanueva & Rodríguez, 2009, p. 45) Uno de los enclaves centrales de la actividad económica del país, posterior al proceso de apertura comercial, se fue asentando en el sector manufacturero, con las siguientes características: una depuración de actividades, sobre todo tradicionales como textil, vestido, calzado, entre otras, provocada por la mayor competencia externa; el fortalecimiento de segmentos realizando actividades de maquila; la recomposición de industrias como la automotriz, alimentos y farmacéutica, y el establecimiento de industrias nuevas en el país (electrónica de consumo, equipo de cómputo, aeronáutica). Esta configuración de los últimos años trajo, a su vez, cambios estructurales sensibles en el tejido económico nacional: una mayor orientación exportadora, algunos segmentos engarzados en cadenas de valor globales, pero con aportaciones de bajo valor agregado, baja productividad promedio, escasa actividad en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), y, en gran medida, ventajas

competitivas basadas en bajos costos salariales y en la proximidad e integración al mercado estadounidense

En este contexto, el avance productivo mexicano de los últimos 20 años ha estado marcado por un ritmo de crecimiento, si bien positivo, aún muy por debajo de sus potencialidades (un Producto Interno Bruto en torno al 2.3% promedio anual). Existe consenso en señalar que, la posibilidad de que este techo de crecimiento pueda ser superado, incluyendo la generación de empleo más calificado y con mejores remuneraciones, será mejorando, por un lado, la productividad y, por otro, arraigando conductas empresariales e institucionales sustentadas en esfuerzos continuos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i). Por lo anterior, segmentos productivos como el sector metalmecánico, juegan un papel central, dada su inserción como generador de insumos y componentes clave para sectores dinámicos como automotriz, aeronáutica o energía.

La industria metalmecánica del país aporta aproximadamente 16% del PIB industrial, produce una gran diversidad de materiales y componentes, siendo clave en las cadenas de proveeduría del propio sector y hacia otras industrias, y su composición es dominada por

empresas micro, pequeñas y medianas. Como sucede con el promedio de la manufactura mexicana, la capacidad de producción se asocia a altos niveles de importación, incluyendo por supuesto tecnología, y a la transformación local con aportaciones de bajo valor agregado.

(CANACINTRA, 2017) señala que la industria metalmecánica es una actividad muy importante para el desempeño de la industria manufacturera, sin embargo, su relevancia podría ser aún mayor si las importaciones netas de productos metalmecánicos no hubieran aumentado de manera tan considerable en los últimos años .

Se ha señalado que, el crecimiento de la producción automotriz y aeronáutica, han sido claves para estimular la actividad metalmecánica en años recientes. La estimación es que la expansión de dichas industrias, más la actividad del sector energético, se mantenga en el mediano plazo generando así más oportunidades, por los efectos de arrastre, sobre los productos metalmecánicos, tales como la fabricación de productos metálicos forjados y troquelados, la producción de recubrimientos y terminados metálicos, el

maquilado de piezas metálicas y la fabricación de maquinaria y equipo para la propia industria.

Ante este escenario la pregunta que hay que formular es la siguiente: ¿la industria metalmecánica del país cuenta actualmente con las capacidades productivas para atender con calidad las cadenas de suministro y elevar el contenido en valor agregado de sus productos y componentes?

Algunos estudios han analizado las condiciones de productividad de la industria metalmecánica en México. Robles, Hernández y Badillo (2015), estudiaron la relación entre nivel de educación formal y sus efectos sobre los niveles de productividad, los resultados obtenidos indican que existe una relación positiva, lo mismo arrojó el nexo entre nivel de esfuerzo tecnológico que llegan a realizar las empresas y las mejoras productivas. Por su parte, López (2016), analiza a las pequeñas y medianas empresas de la industria metal mecánica. Señala que, entre los principales obstáculos de las pymes para elevar su competitividad, se encuentran los requisitos de tipo técnico para cumplir con los requerimientos del mercado. En este sentido, se deduce que la calidad y la productividad mantienen una relación bidireccional.

Una investigación más reciente realizada por CANACINTRA (2017), con base en la aplicación de encuestas a una muestra representativa de 35 empresas del sector metalmecánico, arroja evidencias interesantes sobre las capacidades competitivas de dicho segmento industrial. Entre algunos de los resultados sensibles se tienen:

En términos de capacidad de producción.

- Más del 75% de las empresas importa 42% de su maquinaria.
- El 66% de la maquinaria tiene entre 5 y 10 años de antigüedad.
- Principales insumos requeridos: acero (36%), soldadura (18%) y alambre galvanizado (14%).
- Sólo 42% de las empresas terciarizan alguna actividad, básicamente; acabados (27%), maquinado y corte (18%, respectivamente).
- El principal requerimiento de las plantas es optimizar el uso de la capacidad instalada.
- El principal requerimiento de capacitación del personal se centra en; control de calidad (33%),

soldadura (17%), certificación de inspecciones de calidad (17%).

En términos de la atención a cambios tecnológicos.

- El 75% de las empresas no ha desarrollado ningún tipo de proyecto de innovación.
- 58% no cuenta con un departamento de diseño de productos, de procesos o de innovación.
- 55% no tiene ningún tipo de vínculo de colaboración con instituciones de educación superior o centros de investigación.
- 92% no cuenta con desarrollo de patentes.
- 83% no realiza estudios de mercado, tecnológicos o de benchmarking.
- 40% no exporta.¹⁸

2.5 Historia de Maena Corporativo

Fundada en 1972 por un grupo de visionarios comprometidos con el país y la sociedad. Con capital 100% mexicano, Maena es una compañía en franca expansión gracias a su competitivo modelo de negocios.

¹⁸ U, B. T. O., Andrés, G. E. J., & Azalea, C. G. R. (s. f.). Innovación y productividad en la industria metalmecánica de México, el contexto actual, 2010-2016.

2.5.1 Descripción de la empresa Maena Corporativo

Maena Corporativo es una compañía en constante expansión gracias a su modelo de negocios competitivo. Se especializa en la fabricación de partes troqueladas, ofreciendo una solución integral a partir del diseño de una parte metálica, desarrollando piezas según las necesidades de sus clientes. La empresa se define como un "one stop shop" y se destaca por los siguientes procesos clave:

- Diseño del proceso de manufactura.
- Diseño y fabricación de herramientas.
- Desarrollo del proyecto con estándares automotrices.
- Producción de las partes.
- Ensamblajes de componentes y acabados.
- Empaque, envío al cliente y servicio post-venta.

Maena Corporativo cuenta con una infraestructura que le permite operar eficientemente en más de 20 países. Sus principales productos incluyen maquinaria y equipos para diversas industrias como construcción, minería, agricultura e industria alimentaria. Entre sus productos destacan excavadoras, cargadores, tractores, sembradoras y maquinaria para procesar alimentos. El proceso en el cual nos basaremos será el de producción de piezas troqueladas.

2.5.3 Principales Clientes de Maena Corporativo

La empresa se enfoca en troquelar partes para fabricantes de equipo original y sus proveedores, ofreciendo un servicio al cliente excepcional, flexibilidad en los procesos y precios competitivos. Maena Corporativo busca generar beneficios económicos, sociales y ambientales, manteniendo un entorno laboral seguro y condiciones óptimas para sus colaboradores. Su visión es superar las expectativas de los clientes a través de un ambiente laboral adecuado, procesos seguros, cuidado del medio ambiente y colaboradores comprometidos. Los principales clientes de la empresa son los siguientes:

FIGURA No. 19 "Principales Clientes de Maena Corporativo"



Fuente:Maena | Catálogo. (2018)

2.7 Origen de la planeación estratégica

(Villacís Herrera, A., Barreiros Cabrera, Adriana Elizabeth, 2012) Define que el concepto de Planificación Estratégica ha ido evolucionando con el pasar del tiempo y utilizado por las antiguas civilizaciones sin una perspectiva empresarial sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra.

(Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, Oscar Lozano Carrillo, 2019). Muestra que la planificación estratégica como disciplina nació y se desarrolló en el sector privado Estadounidense en la década de 1960, su máximo apogeo como modelo de gestión se dio en la década de 1970, para decaer en la década de 1980, debido a la complejidad ambiental que comenzaron a experimentar las organizaciones estadounidenses, empero esta herramienta no ha perdido por completo su vigencia pues es utilizada como mecanismo orientador del orden organizacional.

García, J. (2015) al respecto nos dice que “La planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar

los elementos que intervienen en el proceso de planificación".

(Fernández Hurtado, S., Martínez Martínez, L., & Ngono Fouda, R., 2019). En la actualidad, es fundamental que las organizaciones implementen la planificación estratégica, ya que muchos empresarios deciden iniciar una organización, pero pocos son los que logran sostenerse con éxito en el tiempo y aumentar el valor de la misma. Esto se debe al desconocimiento de factores fundamentales que se deben tener en cuenta para garantizar el buen funcionamiento de la organización, la implementación de la planeación estratégica evitará un panorama desfavorable de incertidumbre en los objetivos y metas.

Al momento de crear un negocio es necesario enfocarse en realizar un plan estratégico de las actividades a realizarse para la creación de la misma, este plan tiene que ser claro y conciso ya que ayudará a cumplir de mejor manera lo propuesto y así obtener resultados favorables para la organización, ayudará a minimizar costos y tiempo, entre otras ventajas.

(Gutierrez, 2019) La planificación estratégica se encuentra alineada al eje de desarrollo económico que tiene como objetivo generar condiciones favorables para el desarrollo de alternativas productivas basado en

el aprovechamiento del potencial productivo, hídrico, forestal, turístico y comercial; el fortalecimiento empresarial a través de esquemas de financiación que fomenten la generación de valor agregado y el crecimiento de la productividad, las oportunidades de empleo y la generación de ingresos, impulso de las capacidades de las personas, y la capacidad de pensar y actuar en lo global como en lo local.¹⁹

2.7.1 ¿Qué es planeación estratégica?

De acuerdo con el renombrado profesor Idalberto Chiavenato (2004), el concepto de planificación estratégica está asociado a los objetivos estratégicos que impactan en la dirección y en la viabilidad de los procesos. Así, es a partir de la definición de esos objetivos que se elabora la estrategia para alcanzarlos por medio de la planificación.

A continuación se presenta otra definición según QuestionPro. La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la

¹⁹Jenny Lilian Basantes Ávalos (2021) Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo.

misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos.

Cuando la planeación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que te indica a ti y a tus empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos.

El concepto de planeación estratégica se centra en la integración de varios departamentos comerciales como contabilidad, investigación y desarrollo, producción, marketing, sistemas de información y gestión, para lograr los objetivos de la organización.²⁰

En otra definición la planeación estratégica de una empresa es un proceso estructurado que ayuda en la definición de los objetivos a largo plazo, el desarrollo empresarial y todas las acciones imprescindibles para alcanzarlos de manera eficaz.

Se trata de un enfoque integral que alinea los recursos técnicos, humanos y logísticos junto a las capacidades y

²⁰ QuestionPro, C. (2024, 19 septiembre). Planificación estratégica: ¿Qué es y para qué sirve?

oportunidades de una empresa para fijar una sola brújula con visión de futuro.

De esta forma, a través de la planificación estratégica, las empresas se preparan para el presente y construyen un marco de acción para los años venideros.²¹

2.7.2 Importancia de la planificación estratégica

(David & David, 2017) señala que la planeación estratégica contribuye a la competitividad empresarial porque involucra un procedimiento que va más allá de definir objetivos de trabajo. Los esfuerzos se encaminan al análisis del entorno, a la definición de decisiones de acción en las que se requiere la colaboración de todos los integrantes de la organización, a fin de lograr los propósitos estratégicos que permitan ser competente ante los cambios ambientales de la entidad organizacional.

En esta reflexión, subyacentemente se involucraron los constructos de: entorno, estrategia, habilidades administrativas y gerenciales, así como, competitividad, los cuales se consideran elementos representativos de la planeación estratégica, y que se involucran en su aplicación .

²¹ SAP Concur.(2022, 3 marzo).Paso a paso para una planeación estratégica en una empresa

Esto es, el entorno es el factor que insta a ser analizado con el propósito de definir estrategias en las que se aplicarán las habilidades administrativas para gestionar los recursos necesarios, además de gerenciar las capacidades del personal para contribuir con el esfuerzo de capitalizar sus logros y, con ello, saber enfrentar la incertidumbre y cambios presentados en el entorno, es decir, ser competitivo.

(Delfín & Acosta, 2016). Define que establecer una sistematización para aplicar la planeación estratégica en todas las organizaciones es idílico, porque cada una presenta necesidades diferentes y características particulares. Por lo que se hace complejo emplear una racionalización limitada en su accionar.

Bien se atribuye, a la planeación estratégica, la cualidad de catalogarse como un arte, (David & David, 2017), en el que: sentido común, experiencia, colaboración conjunta, visión y pensamiento estratégico, resaltaron a las organizaciones que ejecutan sus capacidades competitivas gracias a las habilidades de gestión.

Lo que sí es importante mencionar, es que la organización debe estar consciente en formalizar sus esfuerzos para aplicar la planeación estratégica, determinar su estatus, su visión de desarrollo y las

acciones que podrán conducirla hacia la competitividad.²²

2.7.3 Niveles de la planeación estratégica

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional.

1. Planeación estratégica: Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: está en manos de la alta gerencia de la
- organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

²² El buzón de Pacioli (2018). Inversión Extranjera y variables económicas que afectan al sector manufacturero

2. Planeación táctica: es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
- Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

3. Planeación operativa: es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo, es inmediata.
- Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Contenido: detallado, específico y analítico.

- Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.²³

En los niveles de planeación se considera el horizonte de tiempo así como el alcance que este tendrá, dentro de ellos se consideran los contenidos, a continuación se muestran en la siguiente figura.

FIGURA No. 20 “Los tres niveles de planeación en una organización”

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada Comprende la organización como un todo.	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	Detallado
Operativa	Corto plazo	Microorientada Aborda exclusivamente cada tarea u operación.	Específico

Fuente: Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones (2017)

2.7.4 Departamentos de la planeación estratégica

Los planes tácticos son herramientas esenciales para la gestión eficiente de una organización. Estos planes interactúan en diversas áreas, desde la gestión de recursos humanos hasta la comercialización y distribución de productos, el poder clasificar y entender cómo estos se relacionan es de suma importancia para entender mejor la organización.

²³ Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017) Idalberto Chiavenato

FIGURA No. 21 “Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad”



Fuente: Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones (2017)

2.7.5 La formación y adecuación de la planificación estratégica

A finales de la década de 1940 y principios de la de 1950, Peter Drucker afirmaba que la teoría económica trataba los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de cualquier individuo u organización.

Argumentaba que el propósito del estratega era llevar a su organización a través de los cambios del ambiente económico, reduciendo las limitaciones impuestas por las circunstancias. Esa percepción fue la base para que se desarrollara el pensamiento estratégico según el cual, al usar conscientemente una planeación formal, una organización ejercería cierto grado de control positivo sobre las fuerzas del mercado. Bain presentó un paradigma de estructura-conducta-desempeño, que se centraba principalmente en el efecto que la estructura del contexto de negocios tenía en el desempeño de las organizaciones.

En aquellos años, la estrategia organizacional se relacionaba con los principios de adaptación, lo cual suponía una adaptación al ambiente, a efecto de adquirir una posición dominante y de defensa. En realidad, el enfoque que consideraba el entorno externo como factor primario para indicar las estrategias que las organizaciones deberían elaborar para prosperar marcó con fuerza el pensamiento estratégico durante más de 20 años, hasta el inicio de la década de 1990. Se conoció como “enfoque o modelo de la organización sectorial”.

A finales de la década de 1960, el tema de las competencias distintas volvió a sonar en las escuelas de

negocios de Estados Unidos, principalmente en Harvard Business School.

Se discutía la manera en que los puntos fuertes de una organización permitirían el aprovechamiento de las oportunidades de mercado, tomando en cuenta sus puntos débiles y las amenazas y riesgos del entorno.⁵¹ Con esos factores se creó una matriz llamada SWOT, acrónimo de strength (fuerzas); weaknesses (debilidades); opportunities (oportunidades) y threats o risks (amenazas o riesgos). Andrews puso esos factores en una matriz, convirtiéndola en un patrón. La reflexión sobre las ventajas competitivas que culminaron con los conocidos trabajos de Michael Porter, como veremos más adelante, se basa precisamente en ese análisis. En los años siguientes surgió una ruptura en el pensamiento estratégico, que puso en evidencia una estrategia centrada en la intención y en la transformación permanente del juego de la competencia y de la propia organización.²⁴

²⁴ Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017) Idalberto Chiavenato

2.7.6 Determinantes del éxito de la planeación estratégica

1. El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la visión: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de guía sobre lo que debe hacer toda la organización.

2. El director general de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de las estrategias. Este debe actuar como un verdadero emprendedor interno, que trabaja con aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y algunos criterios personales (escuela de las iniciativas emprendedoras).

3. Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico. La formulación de la estrategia opera como un proceso reactivo o proactivo frente a las fuerzas del entorno; es decir, la organización debe responder a las fuerzas del entorno o anticiparlas (escuela del entorno) para poder sobrevivir.

4. Los administradores de la organización deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con la llamada respuesta estratégica. Eso indica la necesidad de un diagnóstico externo para comprobar las oportunidades (que se deben explorar) y las amenazas (que se deben neutralizar) del entorno. En suma, lo que existe alrededor de la organización (escuela cognitiva).

5. El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo; debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización en términos de los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los aspectos externos del entorno (escuela de la configuración).

6. Una vez hecho el doble diagnóstico, externo e interno, se pasa a los preceptos; es decir, la organización plantea la manera de adecuar su estructura, cultura, productos y servicios, procesos internos, etcétera, para que converjan, apoyen, y sostengan la estrategia que

marcará los caminos que seguirá a largo plazo (escuela del poder).

7. La planeación estratégica es un proceso emergente de aprendizaje, tanto individual como colectivo, que va incrementando: primero, se actúa (se hace algo); después, se descubre y selecciona lo que funciona (se comprenden las acciones); y finalmente, solo se conservan los comportamientos que parecen deseables o exitosos. Las organizaciones se deben transformar en sistemas de aprendizaje organizacional, que incentiven el trabajo en equipo y permitan a las personas conquistar autonomía y autorrealización (escuela del aprendizaje).

8. La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejora de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad, y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. Para que la planeación tenga éxito es esencial compartir la visión. Se debe motivar a las personas para que, de forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y

se concentren en la estrategia y el plan (escuela de la cultura).²⁵

2.7.7 Modelo general del proceso estratégico

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos), con base en algunas premisas. La planeación estratégica debe:

1. Ser sistemática: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.

2. Enfocarse al futuro: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.

3. Crear valor: La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos grupos de interés (stakeholders) de la

²⁵ Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017) Idalberto Chiavenato

organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.

4. Ser participativa: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan a los Fundamentos de la planeación estratégica futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.

5. Tener continuidad: La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replaneación estratégicas que deban hacerse continuamente.

6. Ser implementada: La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica, todos los días y en todas sus acciones.

7. Ser monitoreada: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos

financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias, a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.²⁶

2.7.8 Taxonomía aplicada a la planeación estratégica

Una de las dificultades para el estudio y la aplicación del concepto de estrategia es que no existe una taxonomía concreta de sus términos. El significado que se adjudica a palabras como objetivos, metas, políticas o programas no siempre es el mismo. Quinn propone una taxonomía de los términos relativos a la estrategia, estos son:

1. Estrategia: Es el patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. Una buena estrategia asegura la mejor asignación de los recursos para anticiparse a los movimientos, planeados o no, de los oponentes o a las circunstancias del entorno.

²⁶ Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017) Idalberto Chiavenato

2. Objetivos o metas (goals): Son los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. En toda organización existen diferentes objetivos ordenados de acuerdo con una compleja jerarquía de importancia, nivel y urgencia. Los objetivos que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman objetivos estratégicos.

3. Valores: Prioridades de la organización para definir los comportamientos de sus miembros. Son comportamientos valorados y privilegiados por la organización. Son aquellos aspectos del comportamiento importantes para la organización. Reflejan lo que esta pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas.

4. Políticas: Son las directrices (guidelines) que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas, al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía. Las que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman políticas estratégicas.

5. Programas: Constituyen una secuencia, paso por paso, de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Un programa describe cómo se alcanzarán los objetivos y se asignarán los recursos previstos en función del tiempo; además ofrece una señal de los avances logrados, que debe ser monitoreada y medida.

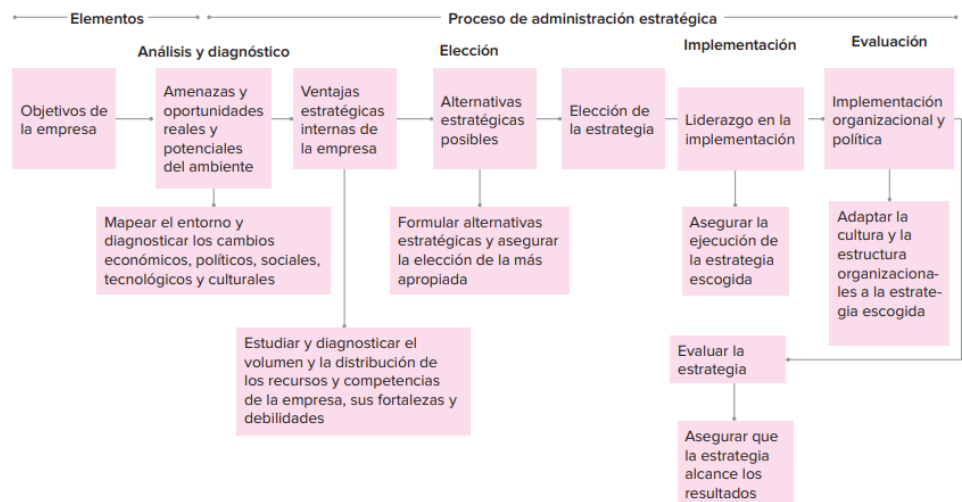
6. Tácticas: Las estrategias se descomponen en tácticas para el mediano plazo, lo cual permite efectuar realineaciones para poder alcanzar de inmediato algunos objetivos limitados. Los planes tácticos corresponden a cada departamento o unidad de la organización y se enfocan al mediano plazo, es decir, al ejercicio anual.

7. Planes operacionales: Los planes tácticos se descomponen en planes operacionales, cuya característica es que se enfocan en una tarea o actividad y en el corto plazo.

2.7.9 Modelo de planeación estratégica

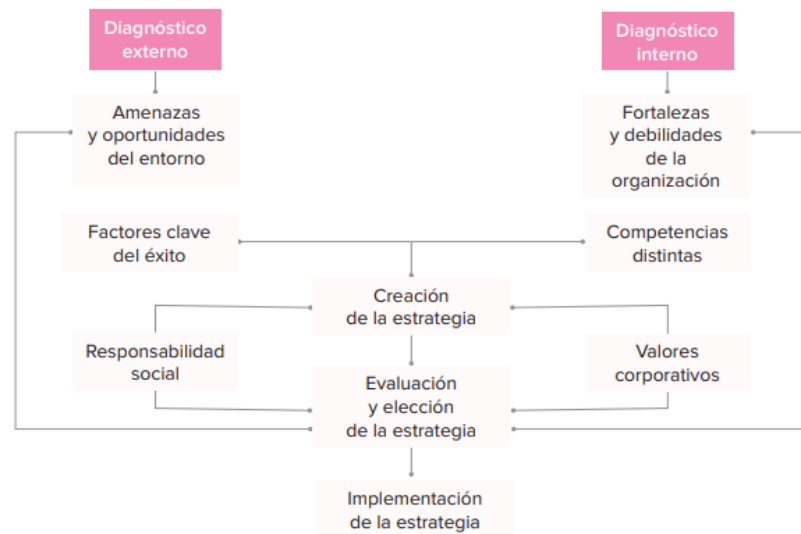
Idalberto Chiavenato propone una serie de 9 puntos los cuales considera clave para el modelo, para sugerir su modelo tuvo algunas influencias de otros autores entre ellas se encuentran los modelos de Steiner, el modelo de Mintzberg y el modelo de Wheelen y Hunger.

FIGURA No. 22 “Modelo del proceso de la administración estratégica de Glueck”



Fuente:Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones (2017)

FIGURA No. 23 “Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg”



Fuente: Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones (2017)

De este modo para Chiavenato la planeación estratégica está constituida por los siguientes elementos:

1. Misión organizacional
2. Visión organizacional
3. Diagnóstico estratégico externo
4. Diagnóstico estratégico interno
5. Determinantes del éxito
6. Definición de objetivos
7. Formulación de estrategias
8. Formalización del plan estratégico
9. Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica).

A continuación se abordan cada uno de los puntos de manera más detallada a que se refieren.

Misión organizacional: Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.

2. Visión organizacional: Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un “estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un “llamado”, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.

3. Diagnóstico estratégico externo: Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la

visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente externo que influyen en las organizaciones.

4. Diagnóstico estratégico interno: Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.

5. Determinantes del éxito: La inclusión de la evaluación de las determinantes del éxito en el proceso de la planeación estratégica fue propuesta por Ansoff en 1980. Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia. Estas buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, las cuales emergen de los elementos del

análisis que se ha realizado, aplicando el modelo SWOT. Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.

6. Definición de los objetivos: Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Harvard; y otros trabajan la definición de los objetivos como parte separada de la formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Ansoff. Sea como fuere, la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.

7. Formulación de estrategias: Este libro está regido por dos concepciones de la formulación de estrategias. Según una concepción, la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. Por otra parte, Freeman considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de

relacionarse de la organización y de construir “puentes” entre ella y sus grupos de influencia (stakeholders), y él dice que las estrategias formuladas sólo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.

8. Formalización del plan estratégico: El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con sólo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. Lo anterior exige que se abarquen todas las áreas de toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo eso traducido por el gobierno corporativo, el cual ofrecerá la transparencia que se necesita en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es preciso considerar el efecto de las decisiones en el contexto mayor y sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización.

9. Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica): Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas

direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado. La revaluación de las estrategias es resultado de un proceso de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada.²⁷

2.8 Intención estratégica

Cada organización nace del sueño o de la voluntad de sus fundadores y de lo que ellos creen con respecto de alguna necesidad del mercado que satisfarán, así como de los clientes que sabrán valorar lo que hace la organización. La “intención estratégica” se entiende como “el conocimiento de la esencia de la organización” y representa el apalancamiento o uso de todos sus recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas dentro de un entorno de competencia. Esa intención estratégica es la que ofrece a los miembros de la organización, de todos los niveles y áreas, la justificación para su gestión y entrega, en busca de un desempeño único, significativo y superior en relación con el de sus competidores. Lo anterior solo se

²⁷ Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017) Idalberto Chiavenato

conseguirá si todos sus empleados y directivos creen con fervor en el producto o servicio de la organización y están motivados por su ideología explícita, es decir, el conjunto de principios y valores que delimitan las acciones de la organización.

No obstante, por más que sea fundamental conocer la intención estratégica de una organización, eso no basta. Para alcanzar un desempeño excelente, la organización también debe identificar la intención estratégica de los clientes, los proveedores, los asociados y los competidores. Se trata de mirar hacia los lados y evaluar lo que las demás organizaciones hacen y planean. Además, es necesario contar con algún mecanismo que permita transformar la intención estratégica en acción y que la convierta en una realidad.²⁸

2.8.1 Misión organizacional

Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización debe definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. La

²⁸ Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017) Idalberto Chiavenato

misión organizacional debe considerar los siguientes aspectos:

1. La razón de ser de la organización
2. El papel de la organización en la sociedad
3. La naturaleza del negocio de la organización
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.²⁹

2.8.1.1 Importancia de la misión organizacional

Establecer una misión y formular su declaración formal tiene muchas consecuencias importantes:

1. Ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección, debido a que presenta los principales compromisos de la organización de forma explícita.

2. Evita el riesgo de que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.

3. Fundamenta la asignación de los recursos al tenor de la mira que establece la misión.

²⁹ Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017)Idalberto Chiavenato

4. Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán.

5. Hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización.³⁰

2.8.2 Visión organizacional

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocios.

2.8.2.1 Premisas para elaborar la visión de los negocios

La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble. Por tanto, la visión de los negocios debe cumplir con estas premisas:

³⁰ Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017) Idalberto Chiavenato

1. Adherencia a los hechos reales: Las situaciones soñadas deben ser posibles. Se deben descartar descripciones como servicios encantadores, liderazgo en tecnología o construcción de una nueva sociedad. No está prohibido soñar, pero si no se conoce la organización y sus anhelos, sería un grave equívoco que llevará a elaborar visiones de los negocios sin adherencia alguna. Por tanto, el proceso de la planeación estratégica corre el peligro de convertirse en una actividad burocrática carente de pasión.

2. Descripción concisa, pero potente: La visión de los negocios debe tener un enfoque definido. Enumerar varias dimensiones, como preservar el entorno, satisfacer las demandas de los clientes, propiciar un ambiente de trabajo único, carecerán de valor, pues diluyen esfuerzos y hacen perder el enfoque.

3. Equilibrio de todos los grupos de interés: La visión de los negocios debe favorecer a todos los grupos de interés. El enfoque de ser líder en el sector es atinado para los ejecutivos y los empleados, pero no interesa a los clientes, a menos que ese liderazgo les ofrezca mejor tecnología o economías de escala. El sueño de ser el mejor del mundo en el campo de los productos

farmacéuticos debe ser sustituido por el de ser el mejor en el campo de los productos farmacéuticos a nivel global.³¹

2.8.2.3 Elaboración de la visión de los negocios

Las etapas del proceso de elaboración de la visión de los negocios son:

1. Primer esbozo: El proceso comienza con la declaración inicial presentada por su fundador o director general, que refleja sus sueños y las demandas del mercado.

2. Etapa de coalición: El primer esbozo se va modelando con el transcurso del tiempo en razón de la colaboración de los responsables de la organización o de sus directivos, gerentes y otros grupos de interés.

3. Dinámica de grupo (conversación estratégica): La elaboración descriptiva de la visión de los negocios exige una conducción profesional del trabajo en equipo; muchas veces se requiere un aislamiento, fuera del lugar de trabajo, para poder descubrir de manera explícita las

³¹ Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017) Idalberto Chiavenato

emociones y las ansiedades que son repercusiones de la formulación de la visión de los negocios.

4. Desalineación del proceso: Es imposible esperar que el proceso de la elaboración de la visión de los negocios avance de forma lineal. Se registrará un avance, pero siempre dando dos pasos hacia delante, uno hacia atrás y, a veces, caminando de lado. Intención estratégica.

5. Duración: Después de que se concibe el primer esbozo, el asunto no acaba en una sola reunión y se espera que ocurra un proceso disciplinado y prioritario que durará meses.

6. Producto final: El resultado del proceso es un curso viable, enfocado, flexible y fácil de entender y de comunicar que conducirá hacia el futuro.³²

2.8.3 Filosofía corporativa de la organización

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de adentro hacia afuera, independiente del entorno externo. Está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos

³² Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017) Idalberto Chiavenato

de su misión. “Ideología” (del griego idea, idea + logos, tratado) significa la “forma de pensar” que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores lazo.³³

2.8.3.1 Principios y valores organizacionales

Se trata de un conjunto de conceptos y creencias generales que la organización respeta y observa, y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes apreciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medioambiente. La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que

³³ Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017)Idalberto Chiavenato

respetan los principios y los valores que preservan. Estas organizaciones no se preguntan cuál producto o servicio ofrecer, o cuál mercado servir, sino cómo pueden desarrollar productos y servicios excelentes que creen valor para los mercados y la sociedad.

2.8.4 Grupos de interés

Los grupos de interés son los grupos estratégicos que se encuentran en una organización determinada. Cada organización es un sistema que congrega varios grupos de interés, o sea, las partes interesadas participantes (stakeholders) con quienes establece relaciones. Se trata de personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución. Se refiere a todos los involucrados en un proceso: accionistas, clientes, empleados, colaboradores, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, comunidad circundante.³⁴

³⁴ Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017) Idalberto Chiavenato

2.9 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un marco de negocio que analiza y comprende el entorno que rodea a una empresa a través de cinco factores de competencia. Fue propuesto por el académico de administración Michael E. Porter en 1979, y aún es un marco de negocio adoptado por muchas empresas.

Sigue siendo un marco adoptado por muchas empresas, útil para entender la rentabilidad en la entrada a nuevos mercados o en el desarrollo de nuevos productos. Permite analizar visualmente la estructura de ingresos de los competidores, las barreras de entrada para nuevos participantes, entre otros, siendo útil para definir la dirección de las estrategias de marketing para los productos de la empresa.³⁵

Amenaza de competidores

La presencia y fortaleza de los competidores afecta directamente aspectos como la competencia de precios, innovación de productos y adaptación de estrategias de marketing.

Un mercado con muchos competidores puede enfrentar una introducción agresiva de productos y una intensa competencia de precios, reduciendo potencialmente los márgenes de beneficio.

Por otro lado, en un mercado con pocos competidores o donde son débiles, una empresa puede mantener márgenes de beneficio altos, pero también existe un mayor riesgo de nuevos entrantes.

Entender la dinámica de los competidores y responder adecuadamente permite a las empresas mantener una ventaja competitiva y buscar un crecimiento sostenido. A través de este análisis, las empresas pueden definir estrategias adecuadas y establecer su posición en la competencia.

Amenaza de nuevos entrantes

Refleja el impacto de la entrada de nuevos competidores en la industria. Si es fácil ingresar a una industria, las empresas existentes enfrentan riesgos como la competencia de precios, pérdida de cuota de mercado y disminución de beneficios.

Las barreras de entrada, ya sean altas o bajas, son determinadas por factores específicos de la industria, como inversión inicial, tecnologías patentadas, poder de marca y regulaciones legales.

Por lo tanto, es esencial para las empresas existentes evaluar correctamente la amenaza de los nuevos entrantes y desarrollar estrategias adecuadas.

Amenaza de productos sustitutos

Se refiere a productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades que los propios productos o servicios de la empresa. Si existen sustitutos y éstos son fácilmente accesibles o atractivos en comparación con el producto de la empresa, esta puede perder clientes y verse forzada a competir reduciendo precios.

Entender la existencia de productos sustitutos es esencial para anticiparse a las tendencias del mercado y desarrollar productos o estrategias de marketing efectivas.

Poder de negociación de los compradores (clientes)

Si los compradores tienen un alto poder de negociación, tienen la capacidad de demandar reducciones de precios, alta calidad o servicios adicionales. Especialmente en mercados donde hay pocos clientes o donde un cliente específico tiene un gran volumen de transacciones, el poder de negociación de ese cliente es significativamente mayor.

Esta dinámica afecta directamente las estrategias de fijación de precios, características del producto y servicios ofrecidos por la empresa. Además, si los clientes pueden cambiar fácilmente a otros proveedores, el poder de negociación de los compradores aumenta aún más.

Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores tienen un alto poder de negociación, pueden establecer precios más altos o condiciones de negociación más favorables. Por ejemplo, si hay pocos proveedores en una industria o si un componente o servicio específico tiene un valor único, el poder de negociación del proveedor aumenta.

Este poder afecta cómo las empresas gestionan los costos de sus productos o servicios y cómo establecen sus precios. Si los proveedores tienen un alto poder de negociación, las empresas pueden considerar buscar productos sustitutos o establecer su propia cadena de suministro.

Es esencial que las empresas entiendan este equilibrio de poder y desarrollen estrategias adecuadas para fortalecer su posición en la competencia.

2.10 Cadena de valor de Porter

El análisis de la Cadena de Valor de Porter comienza con la identificación de dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costes y en diferenciación.

Según Porter, el liderazgo en costes bajos o la diferenciación dependen de todas aquellas actividades que desarrolle una empresa y que, separándolas en grupos con una importancia estratégica, ofrecería información para comprender el comportamiento de los costes, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Todas las demás tareas deben reducir su coste lo máximo posible, sin perder la calidad intrínseca del producto. Para estas actividades se

debería optar por la externalización. Una cadena de valor genérica está conformada por tres elementos básicos, que son las actividades Primarias o Principales, las actividades de Apoyo o Auxiliares, y el Margen.

FIGURA No.24 Esquema Cadena de valor



Fuente: Red Estrategia SRL. (2024, 26 septiembre)

Actividades Primarias o Principales

Se trata de aquellas actividades implicadas directamente en la elaboración del producto (diseño, fabricación, venta o entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta). Son imprescindibles para la transformación de los inputs en outputs. Pueden diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad.

Las Actividades Primarias o Principales son las siguientes:

- Logística Interna: Comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

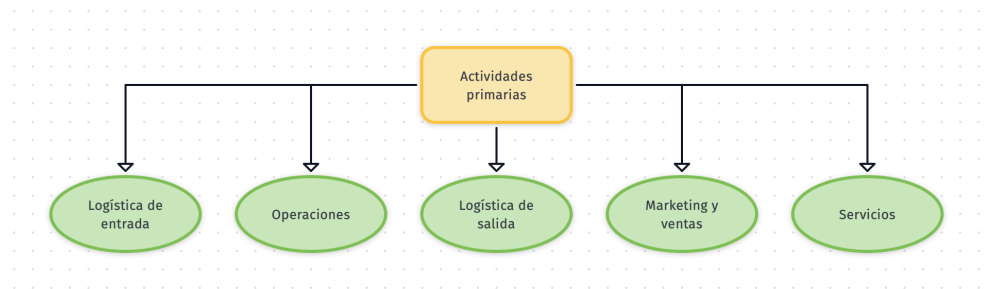
- Operaciones-Producción: Se trata de actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en el producto final (fabricación, mantenimiento de equipo, etc).

- Logística Externa: Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

- Ventas y Marketing: Actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo.

- Servicio Posventa y Mantenimiento: Actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

FIGURA No. 25 "Actividades primarias de la cadena de valor"



Fuente : Mancuzo, G. (2024, 16 enero)

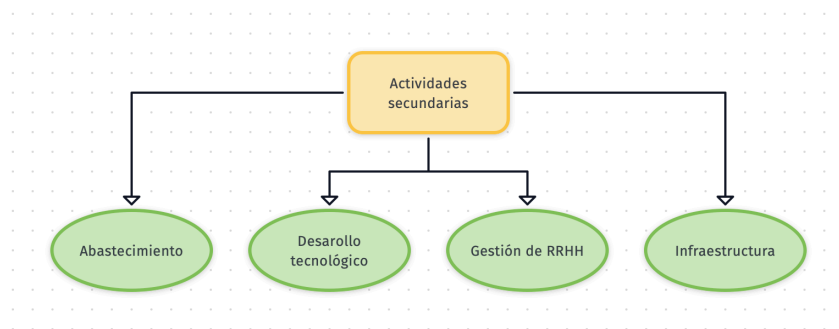
Actividades de Apoyo o Auxiliares

Las Actividades de Apoyo o Auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, y también se apoyan entre sí. Su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las Actividades Principales y del proceso de creación de valor:

- Infraestructura: operaciones de apoyo a toda la empresa, y no a actividades individuales, como por ejemplo planificación, aspectos legales, contabilidad, finanzas, etc.
- Investigación, Desarrollo y Diseño: Cada actividad generadora de valor representa tecnología, ya sea a través de conocimientos ("know-how"), procedimientos o a través de la tecnología dentro del proceso.
- Recursos Humanos: Son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa.

- Abastecimiento: Se refiere a la función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí.

FIGURA No. 26 "Actividades secundarias de la cadena de valor"

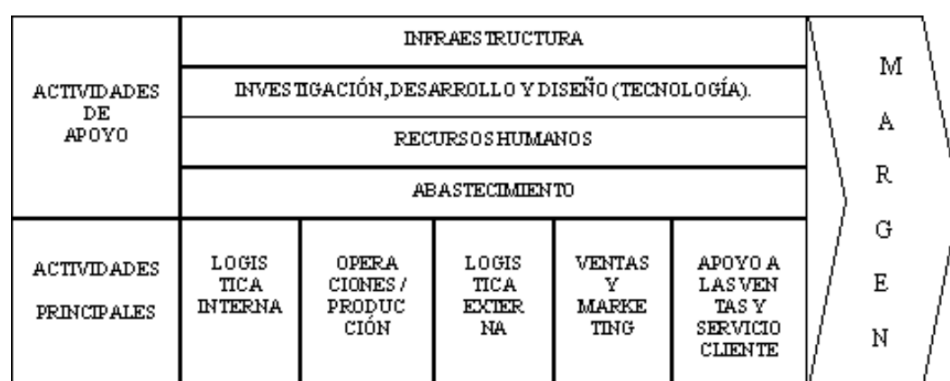


Fuente : Mancuzo, G. (2024, 16 enero)

El Margen

Según Michael E. Porter, "El margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor". Generalmente, la Cadena de Valor de Porter presenta la siguiente forma, donde las actividades principales siguen una secuencia. Es decir, desde que se reciben los "inputs" o materias primas hasta que sufren el proceso de transformación, pasando a ser "outputs" o productos terminados.

FIGURA No. 27 Cadena de Valor de Porter



Fuente: Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (s.f)

En esta cadena de valor se representan los distintos tipos de actividades que, según Porter, configuran el valor. Los dos parámetros clave que se utilizarían para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico son: que utilicen la misma tecnología; y que los factores que condicionen el coste de la realización de la actividad, sean los mismos.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa. Comenzando por cada actividad genérica, se van identificando aquellas actividades individuales que aporten valor.

No sólo se deben identificar las actividades clasificándolas en un epígrafe marcado por la cadena de valor, también es necesario tratar de descubrir las interrelaciones entre las distintas actividades, porque ésta

puede tener una importancia estratégica. Se puede definir interrelación como la manera en que el desarrollo de una actividad de valor, condiciona el coste o el resultado de otra.³⁶

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento de evaluación que permite conocer el entorno del sector en el que participará una empresa. De este modo, es posible identificar las oportunidades y las amenazas que puede ofrecer el contexto a corto y medio plazo y, con base en esto, planificar y adaptar la estrategia empresarial con antelación.

Conscientes de la influencia de los factores externos en el buen desempeño de los proyectos empresariales, V.K. Narayanan y Liam Fahey crearon en 1968 una metodología para examinar el impacto de estos elementos en las compañías.

De esta manera, surgió el análisis PEST, un acrónimo que hace referencia a los siguientes factores:

- Políticos

³⁶ Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos

Sin embargo, a día de hoy, cuenta con dos elementos más, dando lugar al acrónimo PESTEL:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

(Santander Open Academy 2025 febrero). El análisis PESTEL sirve para obtener una visión completa y precisa del entorno en el que una empresa opera. Gracias a esta información, se pueden definir estrategias de negocio más efectivas, tomar decisiones más inteligentes y aumentar nuestras posibilidades de alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo. En este sentido, con esta herramienta es posible:

Identificar factores externos: se puede averiguar qué factores pueden tener un efecto notable sobre nuestras operaciones. Aunque estén fuera de nuestro

control, es importante conocerlos para valorar su impacto.

Anticiparse a los cambios: en un mundo tan competido y globalizado como el actual, cualquier cambio, por pequeño que sea, puede tener un impacto significativo en nuestro negocio. Con un análisis PESTEL, podemos anticipar estos cambios y ajustar nuestras estrategias en consecuencia.

Detectar oportunidades y amenazas: un análisis PESTEL bien elaborado nos permite identificar oportunidades de negocio que podríamos haber pasado por alto. Igualmente, nos ayuda a detectar amenazas en el horizonte y a prepararnos para ellas.

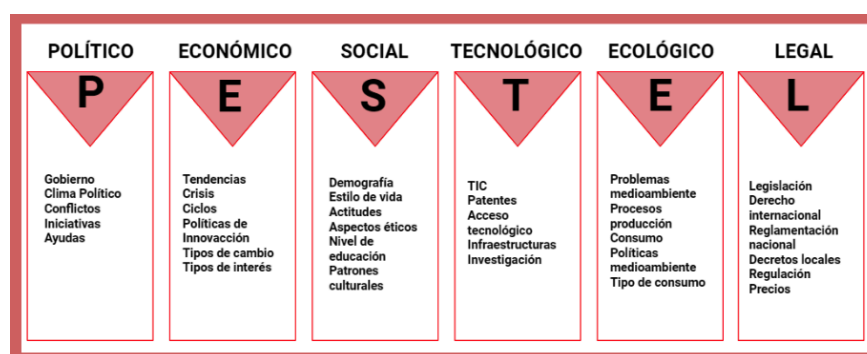
Toma de decisiones: cuando tomamos decisiones, disponer de toda la información posible es lo más inteligente. Solo así podemos aumentar el porcentaje de acierto, reducir las probabilidades de error e incrementar la eficiencia en la gestión.

Planificación estratégica: el análisis PESTEL es una herramienta valiosa para la planificación estratégica a largo plazo, permitiendo a las empresas desarrollar y

ajustar sus estrategias de negocio basándose en los factores externos que pueden impactar en su rendimiento.

Innovación y competitividad: al tener un profundo conocimiento del entorno, las empresas pueden innovar y adaptarse a los cambios con más facilidad. Esto les permite mantenerse competitivas y relevantes en su sector.³⁷

FIGURA No. 28 Análisis PESTEL



Fuente: Saavedra, J. A. (2023, 3 mayo)

2.11 Estudios en el contexto organizacional

La industria metalmecánica es uno de los sectores más importantes dentro del desarrollo económico de un país, sin embargo las empresas enfrentan desafíos como

³⁷ Análisis PESTEL: qué es y cómo hacerlo paso a paso. (2025, 5 febrero).

la fluctuación de precios de materias primas, la necesidad de modernizarse tecnológicamente, la demanda de productos de alta calidad, la competencia, etc. En este contexto la planeación estratégica se convierte en una herramienta de gran importancia que permite a las organizaciones tener sostenibilidad.

Diversos estudios han abordado la importancia de llevar a cabo una planeación estratégica algunas áreas clave para el desarrollo de estos estudios en su área de investigación son los siguientes:

Planeación estratégica: Se refiere a los procesos sistemáticos que ayudan a definir la dirección y los objetivos a largo plazo de una organización. Los estudios en esta área ayudan analizar la situación actual de la organización de este modo se diseñan estrategias para alcanzar las metas establecidas generando una ventaja competitiva.

Competitividad: Permite sentar la bases para un desarrollo exitoso de la empresa, además permite gestionar los procesos internos para su optimización. Los estudios en esta área buscan detectar las áreas de oportunidad por medio de la ventaja competitiva.

Plan estratégico: Implica realizar un análisis interno y externo de la empresa con el fin de que las decisiones

estén alineadas con las capacidades de la empresa. Los estudios para esta área llevan a cabo análisis FODA así como los componentes en los que se incluyen: misión, visión valores y planes de acción.

Gestión estratégica: Consiste en que la empresa haga una alineación de recursos con la estructura de sus operaciones para su desarrollo sostenible. Los estudios centran el monitoreo de las estrategias con su alineación por medio de herramientas de indicadores.

En este apartado se describe la teoría que fundamenta la aportación de diferentes autores que han desarrollado investigaciones relacionadas con el tema de propuesta de planificación estratégica.

TABLA No. 1 “Estudios en el contexto organizacional”

Título	Objetivo de estudio	Metodología	Herramientas aplicadas	Dimensión
Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez EMG Hierro Forjado"	Formular estrategias para el logro de objetivos		Análisis situacional externo, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis situacional interno, formulación del plan estratégico, cadena de valor de la organización indicadores de gestión	Planeación Estratégica
Administración Estrategica en el Área de comercialización para una empresa de maquinado de piezas metálicas	Diseñar e implementar y evaluar estrategias de comercialización	Descriptiva, investigación cualitativa y acción participativa	Formulación de la Misión y Visión de la empresa, Análisis del entorno, Análisis externo, interno Establecimiento de los objetivos estratégicos	Competitividad
Prpuesta de un plan estratégico para la empresa Industrial SURIMAX CÍA.LTDA.	Fortalecer la gestión mediante la elaboración de un plan estratégico que impulse el desarrollo sostenible con visión a largo plazo	Deductivo	Direccionamiento estratégico, matriz de estrategias, aplicación de Balanced Scorecard	Gestión estratégica
Plan Estratégico de la Empresa Corporación de Ingeniería Metálica S.R.L	Desarrollar un plan estartegico para aprovechar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas del sector mejorando los indicadores de crecimiento, rentabilidad y eficiencias operativa		Planes estrategicos:marketi ng, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y financiero.	Plan Estrategico
Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmecánicas de Tungurahua	Identificar posibles consecuencias de no contar con un modelo de gestión estratégico	Descriptiva	PESTEL, análisis del macro y micro entorno, Cinco Fuerzas de Porter evaluaciones externas	Plan Estrategico

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. ENCUADRE METODOLÓGICO

La presente investigación adoptó un enfoque metodológico mixto, lo cual ayudó a facilitar una comprensión más integral del caso de estudio analizado. Se integraron técnicas cualitativas basadas en la observación así como en las percepciones con respecto al clima laboral. Estas apreciaciones se complementaron datos cualitativos obtenidos mediante la información proporcionada por el equipo de Maena Corporativo. Posteriormente los resultados fueron sometidos a análisis con el uso de herramientas de la planeación estratégica para sustentar las propuestas presentadas de dichos análisis.

3.2 Nivel

Esta investigación se enmarca en un nivel explicativo, al integrar enfoques exploratorios y descriptivos, con el fin de sustentar una propuesta de planificación estratégica aplicable para Maena Corporativo empresa mexicana del sector metal mecánico.

- En la dimensión exploratoria se identifican y se relacionan los factores internos y externos que inciden en Maena. Este análisis se apoya en las

matrices FODA y PESTEL, así como la elaboración de cadena de valor y la cadena de suministro lo que permite formular interrogantes estratégicos que ayudarán a orientar el rediseño cultural de la empresa.

- En el enfoque descriptivo se caracterizan los elementos estructurales, funcionales y culturales para Maena Corporativo, especificando los atributos que posee del entorno laboral alineando los valores organizacionales propuestos que buscan fortalecer la identidad corporativa de la empresa mejorando la experiencia de los clientes.

3.3 Diseño

El diseño metodológico de esta investigación es transversal , prospectivo y observacional, en función de los objetivos estratégicos planteados y del enfoque aplicado al estudio de Maena Corporativo.

Se considera transversal dado que la recolección de datos se realizó en un único momento en el periodo de febrero y diciembre de 2025. Esta estructura permitió capturar el estado organizacional en el periodo analizado.

El diseño es prospectivo dado que a partir del diagnóstico situacional obtenido se formularon estrategias orientadas a resolver las problemáticas detectadas y a superar las deficiencias. Estas propuestas incluyen la cadena de valor, cadena de suministro, incorporación de nuevos valores organizacionales con el propósito de fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Finalmente se clasifica como observacional debido a que no se manipuló ninguna de las variables estudiadas. Las condiciones del clima organizacional se presentan en su entorno natural sin ningún tipo de intervención directa lo que permitió hacer una evaluación objetiva y contextualizada de los factores que inciden en el desempeño.

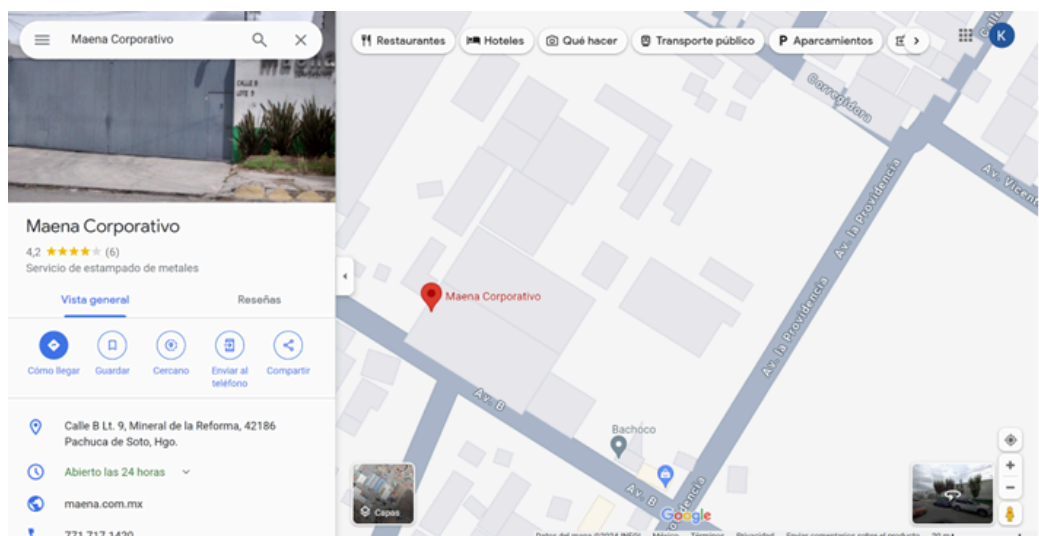
3.4 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por un total de 130 colaboradores quienes son los que interactúan con el proceso operativo de Maena. Esta decisión metodológica se sustenta en la accesibilidad de información por medio de canales de comunicación con el equipo de trabajo de Maena.

3.5 Ubicación del objeto de estudio

La ubicación de la empresa es la siguiente: Maena Corporativo se encuentra en: Calle B, Lote 9, Parque Industrial Canacintra, Pachuca de Soto, Hgo. México. C.P. 42186.

FIGURA No. 18 “Mapa de la ubicación Maena Corporativo”



Fuente: Google Maps

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como parte del proceso de planificación estratégica desarrollado para Maena Corporativo se realizó una propuesta para la redefinición de la misión institucional y de los valores organizacionales , con el propósito de alinear los valores organizacionales con los desafíos actuales del entorno así como las expectativas del mercado. A continuación se presenta la misión, visión actual de la empresa así como la metodología para la redefinición de la misión y los valores propuestos para Maena

4.1 Misión actual de Maena Corporativo

Nuestra misión es troquelar partes para fabricantes de equipo original y sus proveedores, ofreciendo un excelente servicio al cliente, flexibilidad de los procesos y precios competitivos. Generando con esto, beneficio económico, social y medio ambiental, en un entorno sano y con condiciones seguras para todos nuestros colaboradores, tomando como base el compromiso con sus partes interesadas.

4.1.1 Metodología para elaborar la misión

La presente metodología se utilizó un cuadro descriptivo donde se identifican los grupos de interés y la retribución recibida para resaltar los factores claves que inciden en Maena Corporativo, dicha herramienta fue proporcionada por el Dr. Enrique Muñoz Martínez. Este instrumento consta de 2 columnas divididas en cinco apartados dichos apartados se le asignan las retribuciones recibidas por medio de los grupos de interés como se muestra en la TABLA no.2

TABLA No. 2 “Grupos de interés para la Empresa Maena Corporativo”

Grupos de interés		Retribución recibida
1	Alta dirección (dueño)	• Consolidación de la visión estratégica • Promociones o ascensos • Reconocimiento en el mercado • Mejora en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio
2	Colaboradores	• Salario competitivo • Prestaciones conforme a la ley • Programas de capacitación continua y

		desarrollo profesional ● Incentivos ● Experiencia laboral ● Clima laboral positivo ● Reconocimiento interno e incentivos por desempeño
3	Gobiernos	● Permisos ● Licencias ● Certificaciones ● Contribución al desarrollo económico y generación de nuevos empleos
4	Clientes	● Productos y servicio de calidad ● Mejora en la calidad del servicio y atención personalizada ● Precios atractivos ● Confianza, fidelización y experiencia satisfactoria
5	Proveedores	● Pagos puntuales ● Comunicación clara y detallada ● Relaciones comerciales

		estables y éticas
--	--	-------------------

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Misión Propuesta

La misión propuesta busca reflejar una nueva formulación orientada a la cultura estratégica a través de un enfoque de calidad, eficiencia operativa y compromiso social. Por lo que se presenta a continuación por medio de una tabla comparativa la misión propuesta y la misión actual de la empresa .

TABLA No. 3 “Misión actual y misión propuesta”

Misión actual	Misión propuesta
Nuestra misión es troquelar partes para fabricantes de equipo original y sus proveedores, ofreciendo un excelente servicio al cliente, flexibilidad de los procesos y precios competitivos. Generando con esto, beneficio económico, social y medio ambiental, en un entorno sano y con condiciones	Nuestra misión es diseñar y fabricar soluciones metálicas para fabricantes y sus proveedores, integrando procesos seguros, flexibles y sostenibles por medio de una cultura organizacional basada en el compromiso social, ambiental buscando beneficios económicos para

seguras para todos nuestros colaboradores, tomando como base el compromiso con sus partes interesadas.	fortalecer el desarrollo profesional de sus colaboradores consolidando relaciones éticas y colaborativas con todos sus grupos de interés
--	--

Fuente: Elaboración propia

4.2 Visión actual de Maena Corporativo

Nuestra visión es ser una empresa de excelencia que supere las expectativas de nuestros clientes a través de un ambiente laboral adecuado, procesos seguros, que cuide el medio ambiente y cuente con colaboradores comprometidos y satisfechos.

4.2.1 Visión propuesta

La intención de proponer una nueva visión es ampliar el horizonte de crecimiento incorporando una proyección estratégica alineada con los grupos de interés.

La visión fue construida siguiendo los principios de Dirección Estratégica (David & David 2017) que establece que una visión efectiva debe ser clara, motivadora, orientada al largo plazo y coherente con la misión institucional.

Como resultado se obtiene un enfoque integrador (ver Anexo 1) donde esta integración fortalece el

posicionamiento de la organización como resiliente ética y orientada al futuro capaz de adaptarse a los próximos desafíos del sector.

De este modo se propone la visión “Ser una empresa líder en diseño de soluciones metálicas, multiservicio reconocida por su excelencia operativa, innovación y por su compromiso social con el desarrollo sostenible”

4.3 Valores actuales

El corporativo MAENA tiene como principal objetivo cumplir con valores éticos los cuales se fundamentan en:

- Respeto
- Proactividad
- Compromiso
- Honestidad

4.3.1 Valores propuestos

Innovación: Fomentar la mejora continua y la adopción de soluciones de manera creativa en todos los niveles operativos.

Calidad: La excelencia es la meta para cada producto trabajando con dedicación y precisión para garantizar que todos los productos cumplan las expectativas del cliente.

Responsabilidad social: Impactar positivamente a la comunidad y al medio ambiente tomando en cuenta decisiones éticas y sostenibles para ser un ejemplo de responsabilidad y conciencia colectiva.

Orientación al cliente: Comprender y satisfacer las necesidades del cliente garantizando una experiencia buena, construyendo relaciones sólidas y duraderas.

Integridad: Es la guía de la conducta reforzando con rectitud ética y coherencia en todos los aspectos.

Competitividad: Esforzarnos para tener eficiencia e innovación a través de los productos superando las expectativas.

Colaboración: Fomentar el trabajo en equipo, la comunicación y la construcción conjunta de soluciones en nuestro entorno.

Resiliencia: Desarrollar capacidades organizacionales para adaptarnos y aprender y crecer frente a los desafíos y cambios en el entorno.

TABLA No. 5 “Valores institucionales “

Valores a considerar	
Innovación	Orientación al cliente
Calidad	Integridad
Responsabilidad social	Competitividad

Colaboración	Resiliencia
--------------	-------------

Fuente: Elaboración propia

Estos valores propone ser un pilar de la nueva cultura organizacional para Maena por ello es clave entender a que se refieren cada uno de ellos de acuerdo a los siguientes autores:

Honestidad: Rabotnikof, V. (2025, 28 febrero) La honestidad es la cualidad que tiene una persona que no engaña al otro o que dice la verdad. Ser honesto significa actuar con sinceridad y mostrar respeto hacia los demás y hacia uno mismo .

Calidad: Enciclopedia Significados, E. (2023, 7 diciembre).La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad.

Responsabilidad social: Orientación al cliente: Ortega, C. (2023, 12 mayo).La orientación al cliente es una estrategia empresarial que reconoce que los clientes son el negocio.

Integridad: Equipo editorial, Etecé (2024, 15 noviembre). Es la capacidad que tienen las personas de comportarse siguiendo sus principios y sus valores y de la forma más correcta posible en distintas situaciones.

Competitividad: Equipo editorial, Etecé (2021, agosto 5). La competitividad se define como la capacidad de una entidad u organización con o sin fines de lucro para competir.

Responsabilidad social:(2025, 7 febrero). Es una cultura personal o grupal de la ética se tiene hacia la sociedad.

Resiliencia: De acuerdo a la Real Academia Española es la capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o en un estado o citación adversos.

4.3 Valores a superar

Los valores a superar reflejan las prácticas que aunque fueron funcionales en etapas anteriores limitan ya la capacidad de adaptación, la innovación y la cohesión interna. Superar estos valores permitirá a la

empresa transitar hacia un camino más dinámico, colaborativo y orientado al cliente.

TABLA No. 6 “Valores institucionales a superar”

Valores institucionales a superar	
Responsabilidad	Sostenibilidad
Ética profesional	Compromiso

Fuente: Elaboración propia

Responsabilidad: En opinión de Giani, C. (2025, 28 febrero) La responsabilidad es la cualidad que tiene un individuo que cumple sus obligaciones o promesas y asume las consecuencias de sus actos, cuando los realiza de manera consciente e intencionada

Ética profesional: Equipo editorial, Etecé (2025, 25 marzo). La ética profesional hace referencia al conjunto de normas y valores que mejoran el desarrollo de las actividades profesionales. Es la encargada de determinar las pautas éticas que deben regir dentro del ambiente laboral. Estas pautas están basadas en valores universales que poseen los seres humanos.

Sostenibilidad: Communications (2025, enero 28) La sostenibilidad se rige bajo el principio de asegurar las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras, siempre sin

renunciar a la protección del medioambiente, el crecimiento económico y el desarrollo social.

Compromiso: Gómez, M. I. (2025, 8 abril). El compromiso es una obligación o acuerdo que alguien asume ante una situación o con otras personas. Se considera un valor y una virtud, ya que suele facilitar el éxito en proyectos y relaciones.

Políticas y normas

TABLA No. 7 “Marco de políticas y normas”

Política de Calidad	
Política Ambiental	Política de Tecnologías de la información

Fuente: Maena (s. f.).

4.4 Estrategias SMART para su implementación

Las estrategias están formuladas bajo la metodología SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales). Estas estrategias se vinculan directamente con los objetivos y valores institucionales propuestos anteriormente.

TABLA No.8 “Estrategias para la implementación”

Estrategia	S	M	A	R	T
	Específica	Medible	Alcanzable	Relevante	Temporal
Campaña de tres fases (visual, pasricipativa y formativa) para difundir la nueva misión, visión y valores	Carteles, sesiones interactivas	% de colabaoradores que han sido informados	Recursos internos (equipos de computo, insumos de papelería) coordinación básica	Apropiación cultural y compromiso	La campaña finaliza en julio 2026
Integrar las propuestas en los manuales de políticas así como en los procesos de evaluación	Revisión y actualización documental	Número total de documentos modificados	Apoyo de área administrativa	Se alinea con la gestión operativa con la cultura que se aspira	Finaliza en el mes de septiembre 2026
Establecer un comité interno de cultura organizacional que monitore la implementación	Cómite con participantes que tengan funciones definidas y reuniones periódicas	Número de reuniones llevadas a cabo. Número de acciones correctivas	Personal voluntario	Permite el seguimiento y la mejora continua para la empresa	Inicia en junio 2026 y opera de forma permanente
Implementar el programa de reconocimiento a colaboradores	Reconocimeintos trimestral por áreas	Número de reconocimientos otorgados por áreas	Coordinación interna	Incentiva a los colaboradores a alinerase con las propuestas	Inicia en agosto 2026
Incorporar las propuestas en el proceso de inducción para los nuevos colaboradores	Módulo de inducción con presentaciones que contengan la misión, visión y valores actualizados	% de nuevos colaboradores capacitados	Se integra a la documentación	Asegura la continuidad desde el ingreso del nuevo personal	Implementación octubre 2026

Fuente: Elaboración propia

Estas estrategias permitirán a la empresa lograr traducir la identidad corporativa en prácticas que sean concretas, sostenibles y replicables.

Cada estrategia propuesta se diseñó bajo criterios de viabilidad operativa, impacto organizacional y se alineó con los valores institucionales (responsabilidad, sostenibilidad, ética profesional y compromiso). En cuanto a las fechas propuestas para su implementación se distribuye de manera trimestral durante el año 2026 de

manera que se asegure una ejecución progresiva, realista y evaluable.

4.5 Objetivos organizacionales

Maena Corporativo cuenta con objetivos organizacionales con el fin de guiar los esfuerzos de los colaboradores para conseguir motivación y se obtengan los resultados esperados.

- Mejorar la eficiencia de producción: Incrementar la eficiencia en el proceso de fabricación de partes troqueladas en un 20% para reducir los tiempos de producción y optimizar el uso de recursos.
- Fortalecer la cadena de suministro: Establecer alianzas estratégicas con proveedores de materia prima y componentes clave para garantizar la disponibilidad y calidad de los insumos necesarios para la fabricación de partes troqueladas.
- Mejorar la calidad del producto: Reducir la tasa de defectos en las partes troqueladas en un 15% mediante la implementación de controles de calidad más rigurosos y la capacitación del personal en técnicas de mejora continua.

- Incrementar la presencia en nuevos mercados: expandir la presencia de la empresa en mercados internacionales, identificando oportunidades de crecimiento en regiones donde la demanda de partes troqueladas para automóviles y electrodomésticos esté en aumento.
- Optimizar el uso de recursos: Implementar medidas de eficiencia energética y reducción de residuos para minimizar el impacto ambiental de las operaciones de fabricación, al tiempo que se reducen los costos operativos.
- Mejorar la satisfacción del cliente: Aumentar el índice de satisfacción del cliente en un 15% mediante la entrega oportuna de productos de alta calidad y un servicio al cliente excepcional, que responda rápidamente a las consultas y reclamos de los clientes

4.6 Actividades básicas y complementarias

Maena corporativo proporciona soluciones industriales lo que permite ofrecer productos y servicios que cumplen con las necesidades del cliente, dentro de las principales actividades incluyen::

TABLA No. 9 “Actividades básicas y complementarias de Maena”

Actividad básica o central	Actividades complementarias
Troquelado de piezas metal mecánicas	• Servicios de post-venta • Capacitación del personal • Reciclaje y gestión de residuos

Fuente: Elaboración propia

TABLA No. 10 “Productos y servicios de Maena Corporativo”

Líneas de productos	Líneas de servicios
-Soportes -Arandelas -Chasis -Láminas perforadas -Moldes personalizados para clientes. -Tornillería -Sujetadores	- Diseño del proceso de manufactura - Diseño de herramentales - Fabricación de herramentales - Desarrollo del proyecto con estándares automotrices - Producción de la parte

-Piezas de precisión.	- Ensamblajes de componentes y acabados - Empaque y envío al cliente - Servicio post-venta
-----------------------	--

Fuente: Elaboración propia

4.7 Valor agregado

TABLA No. 11 “Valor agregado de Maena Corporativo”

Elementos tangibles	Elementos intangibles
● Infraestructura ● Tecnología ● Productos ● Certificaciones	● Experiencia ● Servicio al cliente ● Calidad de sus productos ● Mejora continua

Fuente: Elaboración propia

4.8 Segmentos de atención

La segmentación de clientes consiste en clasificar a los clientes de una empresa en diferentes grupos a partir de sus características comunes. De este modo, los negocios pueden diseñar estrategias comerciales más eficientes, dirigidas a cada grupo en concreto. Definición y guía (2024).

Para clasificar los segmentos de atención prioritaria y complementaria de Maena según características como

ingresos, temporada e industria, se puede organizar de la siguiente manera:

TABLA No. 12 “Segmentación de atención prioritaria”

Segmentos de atención prioritaria
Ingresos: alto (empresas grandes) Temporada: sin estacionalidad Industria: automotriz

Fuente: Elaboración propia

TABLA No. 13 “Segmentos de atención complementaria”

Segmentos de atención complementaria
Ingresos: medio bajo (pymes o proyectos puntuales) Temporada: estacionalidad variable Industria: Startups

Fuente: Elaboración propia

TABLA No. 14 “Segmentos de atención prioritaria”

Segmentos de atención prioritaria	
Empresas grandes	
Necesidades	Requerimientos
Cumplimiento de regulaciones Logística eficiente Calidad	Normas de gestión de la calidad Paqueterías confiables Procesos eficientes

Segmentos de atención complementaria	
Pymes o proyectos puntuales	
Necesidades	Requerimientos
Logística eficiente Orientación en compras	Reducir el costo de envío Atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

4.9 Ventajas competitivas

Por ventaja competitiva se entienden las características o atributos que posee un producto o una marca que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Esta superioridad, allí donde exista, es de carácter relativo, pues se refiere al competidor mejor situado en el producto mercado. Se habla, entonces, del competidor más peligroso o también del competidor prioritario. Costa, M. (2019, 18 abril)

Maena Corporativo se posiciona como un proveedor estratégico al fusionar el servicio personalizado, capacidad técnica, eficiencia en costos y responsabilidad social, la convierte en un competidor en la industria manufacturera, dentro de sus características se identifican en la siguiente tabla:

TABLA No. 15 “Posibles ventajas competitivas de Maena Corporativo”

Área	Ventaja competitiva
Recursos humanos	Capacitación
Finanzas	Contratos recurrentes Flexibilidad de precios
Tecnología	Maquinaria
Comercialización	Asesoría técnica
Proceso productivo	Pedidos personalizados
Productos y servicios	servicios

Fuente: Elaboración propia

TABLA No. 16 “Ventajas competitivas de Maena”

Ventajas competitivas	
Servicios integrales (One Stop Shop)	Adaptabilidad en los procesos
Compromiso en la sostenibilidad	Precios competitivos

Fuente: Elaboración propia

Principal fuente de ventaja competitiva

Productos y servicios personalizados de acuerdo a las necesidades del cliente.

Campo de acción

TABLA No. 17 “Campo de acción”

Campo de acción
Fabricar y comercializar productos de la más alta calidad superando las expectativas del cliente teniendo en cuenta la seguridad en sus procesos.

Ventaja competitiva	Retribución a grupos de interés	Principales valores y principios	Productividad y eficiencia
• Productos y servicios personalizados de acuerdo a las necesidades del cliente.	• Permisos • Licencias • Certificaciones	• Honestidad • Calidad • Responsabilidad social •	Ventaja competitiva
Productos y servicios	Valor agregado	Segmento de mercado	Necesidades y requerimientos
• Calidad y adapt	• Experiencia • Servicios	• Empresas grandes	• Normas de gestión

habilidad en los productos.	o al cliente	es • Pymes	n de la calidad • Atención al cliente
-----------------------------	--------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

4.10 Análisis competitivo interno y externo

4.10.1 Análisis competitivo interno

4.10.1.2 Estudio de campo

La ejecución del estudio de campo ayudará a contrastar y a validar los diagnósticos preliminares con el fin de saber la realidad operativa de la organización. En este estudio se hará la recolección de los datos primarios por medio de la página oficial de Maena Corporativo el conocer estos datos es de suma importancia ya que este acercamiento no solo enriquecerá el diagnóstico con perspectivas diversas que van desde el nivel operativo hasta el directivo. Así, lejos de ser un complemento esta investigación dota la profundidad de la naturaleza documentada.

Esta investigación reveló cuales son los pilares fundamentales de la ventaja competitiva de Maena Corporativo pues se destaca por la flexibilidad para

adaptarse a los requerimientos de sus clientes, los ciclos de desarrollo acelerado que tienen y una capacidad de respuesta que es ágil para las modificaciones de sus diseños de las piezas troqueladas. Esta solidez se respalda por una trayectoria de más de 45 años en el sector contando con una certificación IATF 1649 (sucesora de la ISO/TS 1649 obtenida en 2001) siendo esta certificación un documento que avala sus estándares de calidad en la industria al igual cuenta con otras certificaciones dentro de ellas están: ZERO DEFECTS AWARD, DIN EN ISO 9001:2000 Maestro en calidad. Así mismo la información oficial de Maena define el marco de capacidades y su posicionamiento estratégico “one stop shop” con una solución integral ofreciendo los siguientes servicios:

- Diseño del proceso de manufactura
- Diseño de herramentales
- Fabricación de herramentales
- Desarrollo del proyecto con estándares automotrices
- Producción de la parte
- Ensamblajes de componentes y acabados
- Empaque y envío al cliente

- Servicio post-venta

La empresa centra sus operaciones en el proceso de estampado y soldadura en esta área se trabaja con arco eléctrico, proyección y microalambre por medio de una infraestructura compuesta por 22 prensas (con capacidades que van desde los 40 hasta 350 toneladas), equipos CNC, tornos, taladros y fresadoras. Los datos recabados indican que con una producción mensual de 40 toneladas de acero hasta 6mm de espesor la planta podría operar aproximadamente al 45% de su capacidad instalada total. Finalmente la planta cuenta con una línea de pintura E-Coat con capacidad de 300 m² por día en tres turnos.

Este enfoque enriqueció el análisis. La información obtenida definió el marco de la empresa señalando sus capacidades y posicionamiento estratégico así mismo se la información arrojó una métrica que es crítica, por lo que se infiere que la capacidad potencial y la utilizada señala una oportunidad concreta de crecimiento, optimización y mejora de la rentabilidad para Maena Corporativo. La identificación de esta oportunidad plantea la pregunta: ¿Qué factores internos están impidiendo que Maena Corporativo capitalice su propia

capacidad instalada?. Pues la respuesta a esta interrogante no solamente se encuentra en los indicadores financieros o de capacidad, sino va mucho más allá de números pues depende de la realidad operativa y organizacional de la empresa. Al profundizar en el estudio de campo se observó que Maena fundamenta sus operaciones a través de valores éticos los cuales se presentan a continuación:

- Honestidad
- Respeto
- Proactividad
- Compromiso

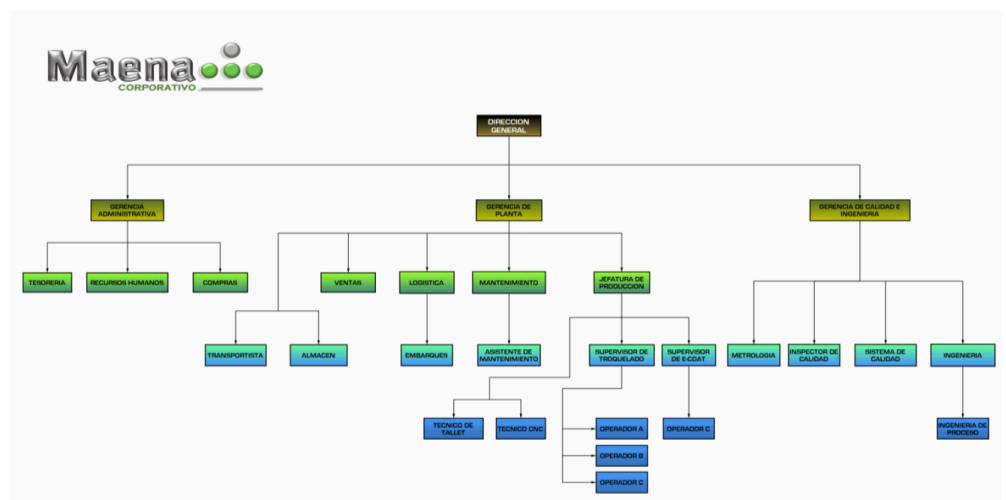
Estos principios se ven materializados en una cultura organizacional declarada que busca promover en las operaciones una excelencia en la calidad de los productos y servicios, la innovación continua, la responsabilidad social y ambiental, el trabajo en equipo como lo mencionan en su visión y misión.

Sin embargo el estudio de campo revela que existe una discrepancia entre la cultura organizacional y la estructura formal con la que cuenta Maena Corporativo. El organigrama que se presenta (ver Fig. 29) define teóricamente las líneas de mando y la jerarquía, pero no se refleja la operatividad diaria.

Los operarios han reportado recibir órdenes de personal que no aparece formalmente en el

organigrama, esto indica que existe un quebrantamiento de los canales de autoridad y comunicación que debe existir en la empresa. Esta falta de alineación tiene como resultado la confusión repercutiendo en la idea de los valores centrales que se tienen como el respeto y la claridad, creando una brecha.

FIGURA NO. 29 “Organigrama de Maena Corporativo”



Fuente: Alvarado M. y González E. (2010)

4.10.1.3 Diagnóstico de la estructura organizacional

La dirección de Maena Corporativo enfrenta el desafío de tener un estructura descentralizada ya que no abarca de manera integral todas la áreas críticas del negocio, pues un nivel directivo sin una delimitación clara de roles y de responsabilidades hace que se derive una mala organización y una gestión que no es eficiente en el tiempo.

Esta deficiencia estructural se manifiesta directamente en la operación provocando retrasos en las entregas, algunos ejemplos de ello son:

- Altos índices de rechazo: La falta de herramientas estadísticas para el control de calidad conlleva al rechazo de lotes completos de producción por errores en las piezas, afectando a la eficiencia de la producción aumentando los costos.
- Fallas de control de calidad: Se han registrado rechazos por parte de clientes que son clave como Volkswagen debido a que las inspecciones han sido inconsistentes al final de los procesos dañando la relación de confianza y reputación de calidad con el cliente.
- Retrabajo: La falta de planeación y de organización en la producción obliga a reprocesar las piezas lo que requiere un mayor consumo de recursos, mano de obra, insumos y capacidad instalada exacerbando el problema de la capacidad ociosa.
- Pérdida de material: Problemas logísticos como la exposición de la materia prima y piezas terminadas exponiéndose a la intemperie en

temporada de lluvias lo que provoca oxidación. Lo que genera mermas y costos adicionales en la producción así como demoras imprevistas en el proceso de producción.

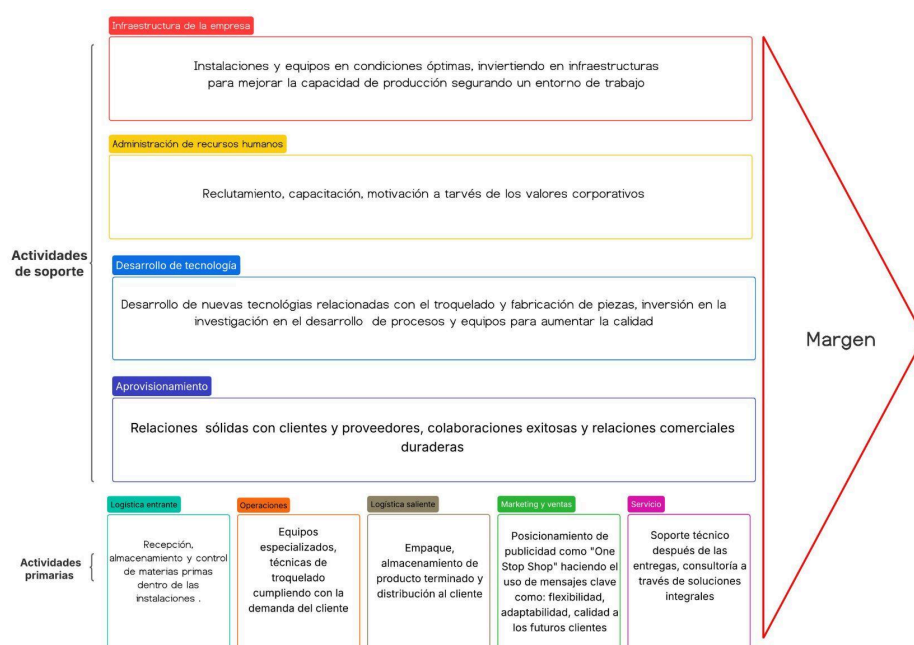
En consecuencia el objetivo de este análisis es diagnosticar y evaluar los factores internos que influyen en el desempeño de Maena. El fin de este diagnóstico es sentar las bases para la elaboración de la propuesta de planificación estratégica que permita alinear la estructura organizacional con el fin de mejorar la competitividad para impulsar el crecimiento sostenido de la empresa.

4.10.1.4 Cadena de Valor

Para comprender de dónde proviene la ventaja competitiva de Maena Corporativo es necesario analizar cómo se relacionan las actividades y cómo se configuran en su panorama operativo completo. El modelo de Cadena de Valor propuesto por Michael Porter, este modelo permite desagregar en sus actividades estratégicamente relevantes para poder identificar fuentes de valor, entender el comportamiento de los costos y reconocer las áreas de mejora potencial.

Realizar el análisis para diagnosticar la capacidad de Maena en cada eslabón del proceso, desde la logística de entrada hasta el servicio de post-venta a través de una visión integral de las fortalezas y debilidades operativas. Este análisis se presenta en la siguiente figura.

FIGURA NO. 30 “Cadena de Valor de Maena Corporativo”



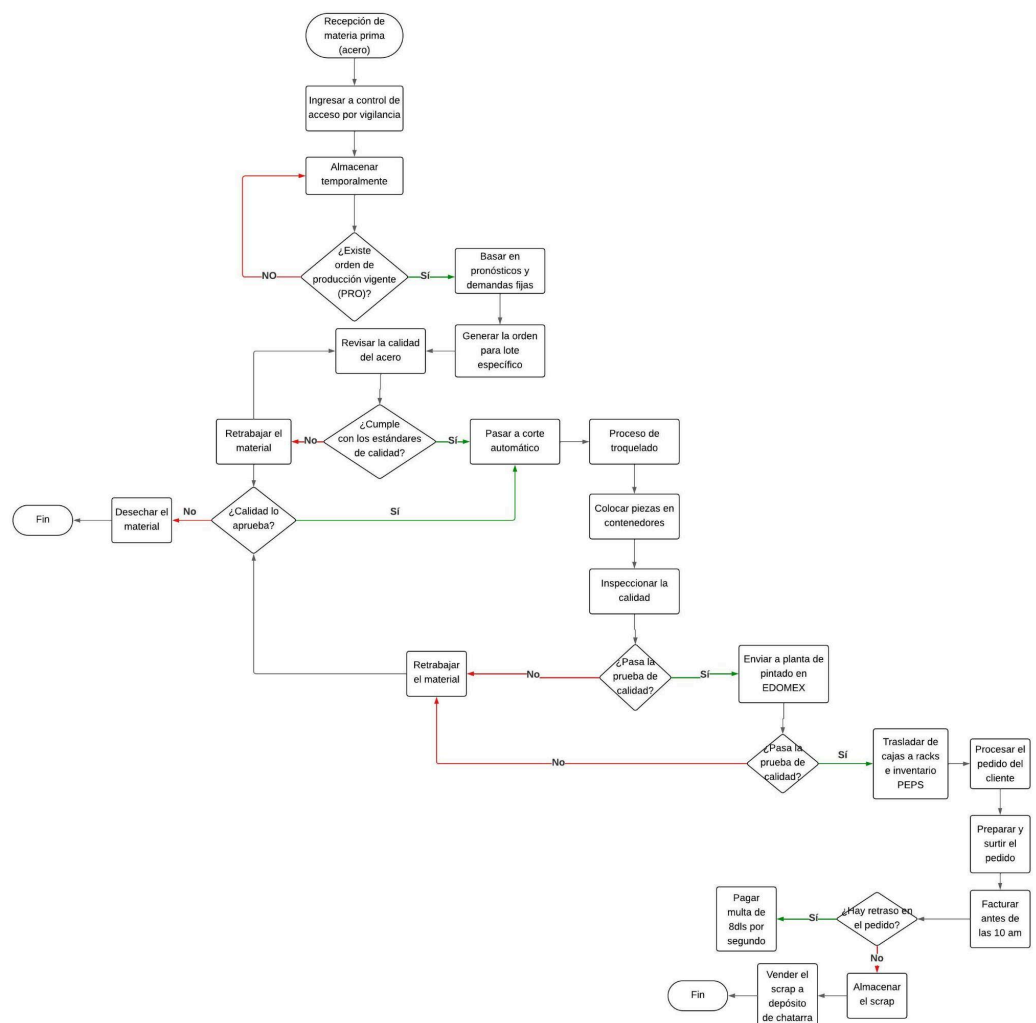
Fuente: Elaboración propia

4.10.1.5 Proceso de producción de piezas troqueladas

Conocer el proceso de producción en Maena no solo se limita a una práctica descriptiva sino constituye un pilar fundamental para la toma de decisiones dado que proporciona información necesaria para entender los

recursos, capacidades y limitaciones internas en la empresa, de este modo se garantizan que las acciones estratégicas planteadas no se solo se basen en supuestos generales sino en evidencias derivadas a través de la información proporcionada por el personal de Maena Corporativo. En la FIGURA No. 31 se muestra a través de un diagrama de flujo el proceso productivo del troquelado de piezas.

FIGURA No. 31 "Proceso de producción de piezas troqueladas"



Fuente: Elaboración propia

4.10. 2 Análisis competitivo Externo

4.10.2.1 Análisis PESTEL

En el contexto actual de Maena Corporativo es esencial identificar qué factores macroambientales que pueden incidir en el desempeño de la manera. Es por ello que se propuso un análisis PESTEL (ver figura 29) la cual es una herramienta que permite examinar las variables externas que influyen directa o indirectamente en la organización a través de una forma estructurada.

Dentro de este análisis se contemplan seis dimensiones que permiten identificar las oportunidades así como mitigar riesgos que pudieran ser derivados el macroentorno cuyo propósito es fortalecer las capacidades de respuesta ante los cambios del entorno para facilitar la toma de decisiones de manera informada y estratégica.

Estas dimensiones se clasifican en:

Política: En este aspecto se abarca la estabilidad gubernamental, las políticas comerciales en este sentido son variables que pueden modificar el entorno regulatorio y competitivo.

Económica: Este factor contempla indicadores los cuales son la inflación, salario mínimo, costos siendo estos los que impactan la rentabilidad y sostenibilidad operativa para la empresa.

Social: Analiza los cambios dados en lo demográfico, cultural y del comportamiento del consumidor, estos pueden generar nuevas demandas y expectativas en el mercado.

Tecnológica: Cobra gran relevancia ante los avances en la industria 4.0 en temas como lo son: automatización, digitalización de procesos así como la necesidad de adaptarse a nuevas plataformas y sistemas para la operatividad de la de Maena.

Ecológica: Evalúa el impacto que tiene Maena en temas de gran relevancia actual acerca del cambio climático, escasez de recursos naturales y las regulaciones ambientales que han estado emergiendo.

Legal: Se incluye la normativa vigente en México en cuanto a materia laboral, fiscal y ambiental cuyas modificaciones o actualizaciones pueden representar riesgos o ventajas estratégicas para Maena.

FIGURA NO. 32 “Análisis PESTEL de Maena Corporativo”

Factor	Aspecto	Tiempo de Impacto			Tipo de impacto		
		Corto (1-2) años	Mediano (3-5) años	Largo (5+) años	Positivo	Negativo	Indiferente
P o l í t i c o	Políticas comerciales	X	X			X	
	Legislaciones laborales	X	X				X
	Estabilidad política		X	X		X	
	Realaciones bilaterales	X	X	X	X		
E c o n ó m i c o	Inflación	X				X	
	Competencia		X			X	
	Costos de energía		X	X		X	
	Escasez de recursos			X		X	
	Aumento en costos laborales	X				X	
S o c i a l	Demografía		X			X	
	Cultura organizacional	X	X		X		
	Igualdad de género		X	X	X		
	Festividades y eventos	X			X		
T e c n o l ó g i c o	Optimización de procesos	X			X		
	Formación y desarrollo de los empleados	X	X		X		
	Ciberseguridad		X		X		
	Sitio web		X	X	X		
E c o l o g í c o	Sostenibilidad		X	X	X		
	Degradación ambiental	X	X			X	
	Cambio climático			X		X	
L e g a l	Normativa laboral	X			X		
	Modificación en el Código Fiscal de la Federación	X			X		
	Cumplimiento fiscal	X			X		
	Cumplimiento de NOMS específicas	X	X		X		

Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado permite identificar los principales factores que repercuten en el entorno operativo por medio de la clasificación de las dimensiones mencionadas anteriormente (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal) ayudó también a determinar un horizonte temporal (corto, mediano y largo plazo) así como el impacto que este puede tener (positivo, negativo o indiferente).

En el factor político se identificaron factores de impacto negativo a corto plazo como lo es el tema de los aranceles, por otro lado los tratados internacionales como el T-MEC el cual es un impacto positivo para generar relaciones comerciales que pueden beneficiar a la empresa a largo plazo.

En lo económico predominaron los impactos negativos a corto plazo y mediano plazo como respuesta el aumento de costos de producción, energía y salarios, Estos aumentos se ven reflejados en la disminución de rentabilidad por que se requieren de estrategias de eficiencia operativa.

Para el entorno social se presentó una combinación de riesgos y oportunidades teniendo una escasez de personal calificado que representa un impacto negativo para el desempeño de las operaciones de la empresa a largo plazo, mientras que en los avances en cuanto al

tema de igualdad de género y cultura organizacional se mostraron impactos positivos en el horizonte de mediano plazo.

La dimensión en el factor tecnológico mostraron impactos positivos principalmente en los periodos de corto y mediano plazo pues la adquisición de equipos, la capacitación del personal, la ciberseguridad y la digitalización son oportunidades para mejorar procesos y el posicionamiento de Maena ante el mercado.

El factor ecológico reveló riesgos a largo plazo siendo estos el cambio climático, escasez de agua así como las nuevas regulaciones ambientales a corto plazo. Sin embargo ante la necesidad de adaptación el uso de energías renovables pudiera representar un impacto positivo a la empresa.

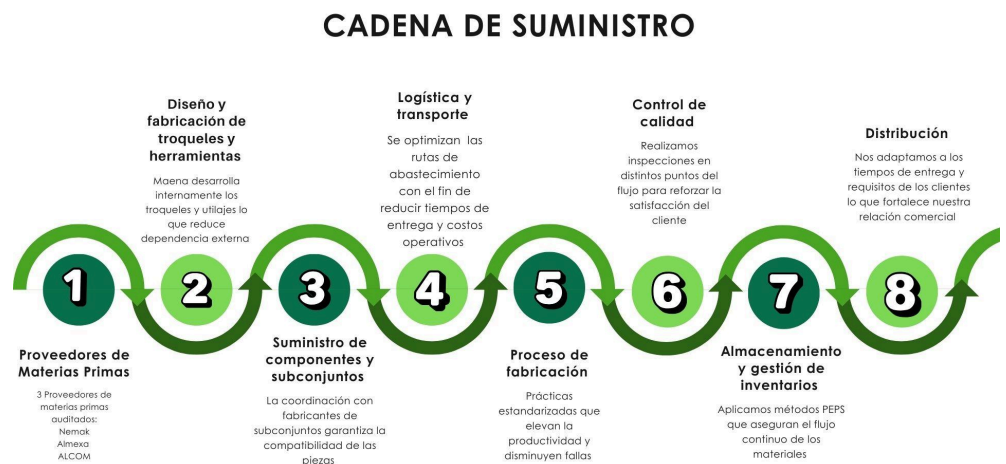
Finalmente en el factor legal este incluyó las reformas fiscales y laborales que generan impactos no favorables e indiferentes en el corto y largo plazo. Las nuevas exigencias normativas requieren de adaptación y seguimientos con el fin de evitar sanciones por parte de la ley así como mantener el cumplimiento.

4.10.2.2 Cadena de suministro

El análisis de la cadena de suministro para la empresa ayuda a comprender cómo interactúan los

distintos eslabones que transforman la materia prima en el producto terminado que se entrega a los clientes. En esta cadena se identifican los puntos donde se generan costos de no calidad, los cuello de botella que impactan a la eficiencia. El uso de esta herramienta ofrece la visión para tener conocimiento de la documentación de la trazabilidad de las operaciones en Maena como se observa en la FIGURA No. 33

FIGURA No. 33 “Cadena de suministro”



Fuente:Elaboración propia

4.10.2.3 Las 5 fuerzas de Porter

La aplicación del Modelo de las cinco fuerzas de Porter juega un papel importante para evaluar en qué posición estratégica se encuentra la empresa en el sector. Este análisis permite visualizar la dimensión del entorno competitivo, mostrando los factores que influyen

en la sostenibilidad y la rentabilidad de la organización, el desarrollo de las cinco fuerzas para Maena Corporativo se muestra a continuación.

FIGURA No. 34 “Las cinco fuerzas de Porter”



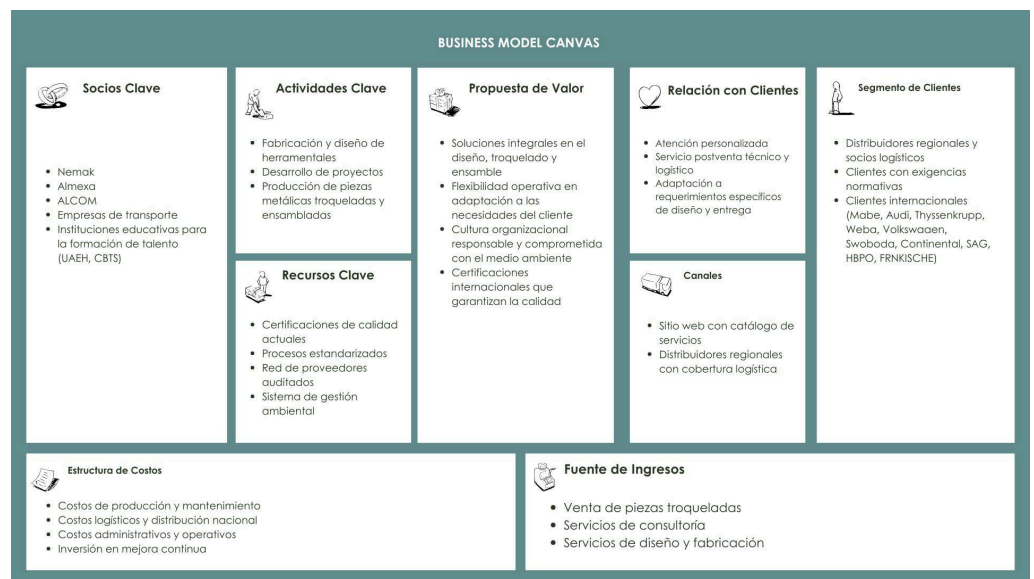
Fuente: Elaboración propia

4.10.2.4 Business Model Canvas

El Business Model Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur como parte de la metodología para el diseño estratégico que organiza el modelo de negocio la cual se divide en nueve bloques fundamentales: segmentación de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, actividades clave, socios clave y proveedores.

Como parte de esta investigación se llevó a cabo el uso de esta herramienta para representar de manera estructurada los elementos clave que conforman la operatividad de Maena. En este caso el Business Model Canvas se presenta de la siguiente manera:

FIGURA No. 35 “Business Model Canvas”



Fuente: Elaboración propia

La aplicación de este modelo permitió identificar de manera más simple la propuesta de valor, ver los segmentos prioritarios y ver las actividades clave que sustentan la operación de Maena.

4.10.2.5 Analisis FODA

Bigelow, S. J., Pratt, M. K., & Tucci, L. (2025, 10 enero). El análisis FODA (SWOT en inglés) es un marco para identificar y analizar las fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas de una organización. Estas palabras forman el acrónimo FODA

El objetivo principal del análisis FODA es aumentar el conocimiento de los factores que intervienen en la toma de una decisión comercial o el establecimiento de una estrategia comercial. Para ello, FODA analiza el entorno interno y externo y los factores que pueden impactar en la viabilidad de una decisión.

El llevar a cabo un análisis FODA permitirá conocer el estado actual de Maena Corporativo de manera interna y externa conociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder diseñar estrategias de manera informada teniendo un plan de acción que sea efectivo para la organización. En la siguiente sección se hace uso de este análisis.

4.10.2.5.1 Identificación de los cuatro cuadrantes de la matriz FODA

Fortalezas

Las fortalezas hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien en la organización

- Diversificación de productos: Maena cuenta con una cartera de productos variada, esto permite adaptarse a la demanda, preferencias del

consumidor. Lo que reduce un riesgo operativo y facilita la posibilidad de entrar a nuevos mercados.

- **Certificaciones vigentes:** El contar con certificaciones de calidad, ambientales fortalece la credibilidad que Maena presenta ante sus clientes, autoridades y sus socios comerciales.
- **Infraestructura tecnológica moderna:** Maena dispone de maquinaria y sistemas que le han permitido mejorar su eficiencia reduciendo tiempos de producción permitiendo integrar a su sistema tecnologías emergentes en la industria 4.0 como lo son la automatización y el uso de plataformas digitales.
- **Cultura organizacional positiva:** La empresa ofrece un entorno laboral basado en el respeto favoreciendo un ambiente laboral cómodo para los colaboradores.
- **Experiencia operativa en el sector:** Al tener una trayectoria en el sector esto le otorga conocimiento en el mercado permitiendo navegar los entornos en el mercado.

Debilidades

Las debilidades se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido.

- Ausencia de marketing digital: Maena al igual que muchas pymes padece de una falta de planeación estructurada para su promoción, dificultando su crecimiento ante la competencia con rivales más conocidos.
- Capacidad operativa limitada: Maena enfrenta restricciones en cuanto a su infraestructura productiva lo que limita el aprovechamiento de las oportunidades como el crecimiento del e-commerce o la expansión a mercados internacionales, generando cuellos de botella y pérdida de clientes por los tiempos de entrega prolongados.
- Competencia intensiva: La empresa enfrenta rivales fuertes como AMG Metalmecánica y Maquinados en precios , innovación constante y presencia comercial, por lo que presiona a Maena en márgenes de ganancia exigiendo que se diferenciaci3n clara obligando a Maena a invertir en marketing, innovación.
- Retenci3n de talento: La alta retenci3n de empleados genera p3rdida de conocimiento y discontinuidad en los proyectos que afecta a la calidad del equipo de trabajo afectando la productividad as3 como la calidad de los productos y

la capacidad de adaptación al cambio deteriorando la cultura organizacional.

Oportunidades

Las oportunidades son el resultado de las fortalezas y debilidades junto con cualquier iniciativa externa que colocará a la empresa en una posición más sólida.

- Crecimiento acelerado del e-commerce: Maena puede ampliar sus canales de venta y mejorar su posicionamiento por medio del comercio digital permitiendo llegar a nuevos clientes.
- Avances tecnológicos: Disponibilidad de herramientas como lo es la automatización, el uso de inteligencia artificial permitirá mejorar a Maena en procesos.
- Mayor conciencia social sobre sostenibilidad: Los consumidores y socios cada vez valoran más a las empresas responsables, Maena puede aprovechar a su favor si comunica sus prácticas sostenibles y certificaciones obtenidas.
- Incentivos para el uso de energías renovables: Con el programa Tasa Cero en IVA para sistemas solares Maena puede migrar al uso de energías renovables con el fin de reducir el

costo inicial de adquisición e instalación de paneles solares así como el costo de consumo energético.

- Tratados comerciales: Acuerdos comerciales facilitan para Maena la exportación abriendo mercados con el fin de internacionalizarse y expandiéndose a nuevos países.

Amenazas

Las amenazas se refieren a las áreas que tienen el potencial de causar problemas.

- Reformas fiscales: Las nuevas obligaciones del SAT exigen una digitalización y cumplimiento estricto, el no adaptarse Maena podría enfrentar multas, bloqueos.
- Escasez de agua y cambio climático: Factores como las sequías pueden afectar los costos operativos para conseguir materia prima, logística y la producción.
- Disrupción tecnológica acelerada: La constante evolución de la tecnológica puede dejar obsoletas algunas máquinas, procesos para el negocio lo que implica una actualización constante.
- Inestabilidad política y económica: Cambios de gobierno, reformas abruptas o crisis económicas que pueden alterar el entorno tanto fiscal o comercial repercutiendo en Maena.

4.10.2.5.2 Matriz de evaluación de factores externos

Esta matriz permite resumir la información económica, social, cultural, demográfica, política, tecnológica y ambiental.

Las variables tomadas para la elaboración de esta matriz fueron los factores clave externos que influyen en la empresa, posteriormente se les asignó una ponderación a cada factor cuyos valores son 0.0 el cual representa (nula importancia) y 1.0 siendo este valor (muy importante). Lo que indica la importancia que tiene cada valor. La suma de estos valores debe de ser igual a 1. Una vez teniendo estos valores se clasifica cada factor en una escala con valores entre 1 al 4 para indicar con cuánta eficacia responderán las estrategias a dichos factores. Los valores de esta escala representan lo siguiente:

- 1: respuesta deficiente
- 2: respuesta por arriba del promedio
- 3: respuesta de nivel promedio
- 4: respuesta deficiente

Con estos datos se multiplican los valores ponderados por los valores de la escala para obtener un resultado. Siendo 4 el valor ponderado más alto posible y el más bajo 1 para obtener un promedio de 2.5, si el valor

supera a 2.5 y es cercano a 4 significa que la empresa está siendo capaz en la aplicación de sus estrategias actuales y si el valor es cercano 1 significa que la empresa no está logrando cumplir sus estrategias.

De este modo se elaboró la siguiente matriz de acuerdo a las oportunidades y amenazas ya antes mencionadas (ver FIGURA No. 36)

FIGURA No. 36 “Matriz EFE”

Factores externos	Peso o ponderación	Calificación (1 a 4)	Valor
Oportunidades			
Crecimiento del e-commerce	0.12	3	0.36
Avances tecnológicos	0.13	4	0.52
Conciencia social sostenible	0.10	3	0.3
Incentivos para uso de energías renovables	0.08	3	0.24
Tratados comerciales	0.15	3	0.45
Amenazas			
Reformas fiscales	0.1	2	0.2
Escasez de agua y cambio climático	0.1	2	0.2
Disrupción tecnológica	0.08	3	0.24
Inestabilidad política y económica	0.07	2	0.14
Total	1		2.65

Fuente: Elaboración propia

La puntuación total es de 2.65, la suma de las ponderaciones es de arriba de lo esperado 1.55 indica que Maena está en una posición sólida para expandirse, innovar y reposicionarse si sabe aprovechar las oportunidades.

4.10.2.5.3 Matriz de evaluación de factores internos

Esta herramienta permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades encontradas en Maena. Para la elaboración de esta matriz sigue la misma metodología que la matriz EFE a diferencia de que cada valor se clasifica de la siguiente manera:

1: debilidad mayor

2: debilidad menor

3: fortaleza menor

4: fortaleza mayor

Para la interpretación de resultados el valor superior a 2.5 y cercano a 4 indica una posición interna sólida, mientras que si resulta ser un valor positivo de 2.5 y cercano a 1 indica una posición interna débil.

En relación a esto se realizó la matriz EFI para evaluar las fortalezas y debilidades de Maena la cual se presenta a continuación:

FIGURA No. 37 “Matriz EFI”

Factores externos	Peso o ponderación	Calificación (1 a 4)	Valor
Fortalezas			
Diversificación de productos	0.12	4	0.48
Certificaciones vigentes	0.1	4	0.4
Infraestructura tecnológica	0.1	3	0.3
Cultura Organizacional positiva	0.07	3	0.21
Experiencia	0.1	4	0.4
Debilidades			
Ausencia de marketing digital	0.12	1	0.12
Capacidad operativa limitada	0.1	2	0.2
Competencia intensiva	0.09	1	0.09
Retención de talento	0.08	1	0.08
Total	1		2.28

Fuente: Elaboración propia

Como resultado Maena Corporativo tiene una puntuación de 2.28 lo que es ligeramente inferior al promedio. Esto señala que aunque Maena cuenta con

fortalezas que son relevantes las debilidades siguen limitando su aprovechamiento estratégico

4.10.2.5.4 Graficación de la matriz FODA

Para llevar a cabo la tabulación de la matriz FODA de los factores previamente identificados de cada componente de los cuadrantes, se tomó una escala de 1 al 5, tomando los siguientes valores para cada indicador:

0: Ninguno

1: Bajo

2: Medio

3:Alto

5: Muy alto

Los indicadores reflejan el impacto que tienen estos factores en la empresa, representandose a través de la siguiente matriz (ver FIGURA No.38)

FIGURA No. 38 “Matriz FODA Maena Corporativo)

Maena Corporativo		OPORTUNIDADES					AMENAZAS			
		Crecimiento del e-commerce	Avances tecnológicos	Conciencia social sostenible	Incentivos para uso de energías renovables	Tratados comerciales	Reformas fiscales	Escasez de agua y cambio climático	Disrupción tecnológica	Inestabilidad política y económica
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4
Diversificación de productos	F1	3	2	4	3	4	2	3	3	2
Certificaciones vigentes	F2	3	2	5	3	5	3	4	4	3
Infraestructura tecnológica	F3	2	4	3	4	3	2	3	2	5
Cultura Organizacional positiva	F4	2	3	2	4	3	3	2	2	4
Experiencia	F5	3	2	3	2	4	3	3	3	2
Suma		13	13	17	16	14	13	15	14	16
DEBILIDADES										
Ausencia de marketing digital	D1	3	3	2	4	3	3	1	2	3
Capacidad operativa limitada	D2	3	2	4	3	3	4	4	4	3
Competencia intensiva	D3	2	3	2	3	2	3	1	2	4
Retención de talento	D4	2	2	2	2	3	3	2	1	3
Suma		10	10	10	12	11	13	8	9	13

Fuente: Elaboración propia

4.10.2.5.5 Interpretación de los resultados

FO (Fortalezas+Oportunidades): Maena posee ventajas competitivas al contar con certificaciones, diversificación de productos, certificaciones y tecnología estas pueden ser apalancadas para seguir expandiéndose hacia nuevos mercados aprovechando los tratados comerciales así como adoptando el uso de las nuevas tecnologías.

DO (Debilidades+Oportunidades): Las debilidades dentro de lo interno de la empresa como la falta de marketing, la capacidad limitada pueden ser corregidas si se aprovechan las oportunidades como el crecimiento del e-commerce, los incentivos por la implementación de energías renovables.

FA (Fortalezas+Amenazas): Las fortalezas pueden ser usadas como un escudo ante las amenazas como las nuevas reformas fiscales, la disrupción tecnológica, las regulaciones ambientales cada vez más estrictas esto se puede mitigar si se actúa con anticipación.

DA (Debilidades+Amenazas): La combinación de estos dos aspectos representan el riesgo más crítico para Maena. Si no se corrigen las debilidades como la retención del talento, la capacidad operativa limitada quedará expuesta a sanciones, pérdida de competitividad y discontinuidad operativa.

4.10.2.5.6 Estrategias FODA

El análisis FODA permitió identificar las fortalezas clave para Maena Corporativo como lo son la diversificación de productos, certificaciones vigentes, infraestructura tecnológica funcional , cultura organizacional positiva y experiencia operativa. Estas fortalezas se cruzan con las oportunidades que son relevantes en el entorno las cuales se identificaron el crecimiento del mercado, avances tecnológicos, tratados comerciales favorables y una apertura a los nuevos segmentos de este cruce se derivaron las estrategias ofensivas (FO) las cuales se orientan a reposicionar los productos existentes, digitalizar procesos que son operativos y aprovechar las certificaciones para seguir permaneciendo a los mercados internacionales.

De igual manera se identificaron las debilidades estructurales como la ausencia de marketing digital, la capacidad operativa limitada y la dificultad de retención en el talento. Al relacionar las oportunidades del entorno dió como resultado estrategias adaptativas (DO) que buscan superar las limitaciones mediante la digitalización, alianzas clave, campañas digitales fortaleciendo la competitividad.

Las estrategias reactivas (FA) fueron diseñadas para afrontar las amenazas como cambios regulatorios y la

inestabilidad económica haciendo uso de las fortalezas. En estas acciones se incluyen la implementación de capacitación hacia los colaboradores en los ámbitos de tecnología y ambiental.

Finalmente se tienen las estrategias (DA) estas abordan las debilidades frente a las amenazas aquí se proponen acciones como la fidelización de los colaboradores, acuerdos de minimizar los costos a través de acuerdos en los suministros y el posicionamiento de productos clave.

Las estrategias se concentran en la siguiente matriz.

FIGURA No. 39 “Matriz de estrategias FODA”

Estrategias FO (ofensivas)	Estrategias DO (adaptativas)
1.Incrementar ventas en sectores industriales en crecimiento (F1+O1,O3) 2.Participar en 1 licitación industrial internacional usando las certificaciones vigentes (F2+O4) 3.Integrar un sistema ERP para atención al cliente (F5+O2) 4.Crear comité interino con enfoque en sostenibilidad y ética (F4+O3)	1.Lanzar campaña digital segmentada al sector industrial de maquinaria (D1+O1) 2.Renovar convenios con instituciones educativas (D4+O3) 3.Mejorar las relaciones comerciales con los clientes actuales (D2+O5) 4.Brindar cursos en los sistetmas de inforación en el área de servicio y atención al cliente (D4+O2)
Estrategias FA (reactivas)	Estrategias DA (defensivas)
1.Capacitación interna al personal operativo para el uso de nuevas tecnologías (F1+A3) 2.Capacitar a los ingenieros en las nuevas regulaciones ambientales (F2+A2,A4)	1.Diseñar programa de fidelización con beneficios internos a los colaboradores (D4+A4) 2.Conseguir acuerdos de suministro para minimizar la variabilidad en los costos (D2+A1,A4) 3.Posicionar 3 productos clave en canales digitales (D1+A3)

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. PROPUESTA

5.1 Establecimiento de los objetivos estratégicos a mediano y a largo plazo

En este apartado se incluyen los objetivos estratégicos propuestos que serán elementos fundamentales para guiar el desarrollo de la estrategia a mediano y largo plazo. Estos objetivos representan las metas principales que se le propone alcanzar a la empresa para concretar la visión y misión organizacional sugeridas ya antes mencionadas. Más que metas estos objetivos constituyen el punto de partida para la definición clara de las acciones, estrategias y recursos necesarios. A continuación se presentan los objetivos estratégicos con horizonte de mediano y largo plazo para Maena Corporativo.

Mediano plazo (2-4 años)

- Digitalizar procesos que son clave para la producción y administración, alcanzando un 90% de digitalización para el 2029, integrando tecnologías ERP y automatización para reducir errores y tiempos operativos.
- Certificar el 100% del personal operativo y administrativo en competencias técnicas y ambientales. Mediante un programa anual de

formación y actualización para mejorar la eficiencia y cumplimiento de requisitos normativos.

- Reducir en un 15% los defectos de calidad en los productos implementando controles y sistemas de mejora continua buscando la satisfacción del cliente y una eficiencia operativa.
- Expandir la presencia de Maena en mercados internacionales en un 30% estableciendo canales digitales a través de la participación en ferias internacionales para captar nuevos clientes en los sectores electrodomésticos y automotriz.
- Optimizar el uso de los recursos y reducir el consumo energético en un 15%. Incorporando medidas de eficiencia y prácticas ecológicas para disminuir costos y huella ambiental.

Largo plazo (5-8 años)

- Consolidar a Maena Corporativo como líder regional en el sector superando las expectativas de los clientes consiguiendo reconocimientos en calidad e innovación.

- Operar con una infraestructura 100% automatizada migrando todos los procesos a plataformas digitales.
- Mantener un crecimiento anual en ventas del 12% asegurado por medio de innovación continua en el diseño de productos, nuevos lanzamientos y marketing digital.
- Lograr un índice de satisfacción al cliente que supere el 90% garantizando una solución post-venta.
- Desarrollar e implementar al menos 3 patentes propias de procesos y/o productos fomentando una cultura de investigación y desarrollo.

Los objetivos propuestos integran la digitalización, innovación, eficiencia operativa y expansión para Maena alineándose con la visión institucional propuesta.

5.2 Selección e implementación de estrategias

5.2.1 Selección de estrategias Matriz Cuantitativa de Valoración de estrategias

Para seleccionar las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos propuestos se realizó una Matriz Cuantitativa de Valoración de Estrategias basada en el análisis FODA y su matriz de estrategias

FODA con el propósito de analizar que cada estrategia propuesta pueda aprovechar las oportunidades, fortalezas así como el enfrentar las amenazas y corregir las debilidades identificadas en el diagnóstico de Maena. Por lo que se establecieron las siguientes estrategias prioritarias:

1. Digitalización de procesos operativos:
Implementar un sistema ERP además automatizar procesos clave para mejorar la eficiencia buscando reducir errores para poder tener una toma de decisiones más fácil.
2. Capacitación tecnológica y ambiental:
Desarrollar un programa que se lleve anualmente para todo el personal enfocándose en las competencias técnicas y normativas ambientales.
3. Reposicionamiento de productos y servicios:
Relanzar la oferta de los productos por medio de campañas de marketing digital para captar clientes internacionales.
4. Desarrollo de alianzas estratégicas: Establecer acuerdos con proveedores y socios que sean clave para fortalecer la cadena de suministro para acceder a nuevas tecnologías.

Una vez teniendo las estrategias prioritarias se procedió a evaluarlas asignándoles calificaciones del 1 (Nada importante) al 4 (Alto) de acuerdo al grado en que cada estrategia aprovecha o enfrenta la debilidad, amenaza, fortaleza y oportunidad.

FIGURA No.40 “Matriz cuantitativa para valorar estrategias”

MATRIZ CUANTITATIVA PARA VALORAR ESTRATEGIAS									
Factores Críticos para el éxito	PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES									
1. Crecimiento del e-commerce	25%	4	0	3	0.75	4	1	3	0.75
2. Avances tecnológicos	25%	4	1	4	1	4	1	3	0.75
3. Conciencia social sostenible	15%	3	0.45	4	0.6	4	1	3	0.45
4.Incentivos para uso de energías renovables	15%	3	0.45	3	0.45	3	0.75	3	0.45
5.Tratados comerciales	20%	3	0	3	0.6	4	1	4	0.8
Subtotal	100%		1.9		3.4		3.75		2.40
AMENAZAS									
1. Reformas fiscales	20%	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6
2. Escasez de agua y cambio climático	15%	2	0.3	4	0.6	3	0.45	3	0.45
3. Disrupción tecnológica	30%	3	0.9	4	1.2	4	1.2	4	1.2
4.Inestabilidad política y económica	20%	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Experiencia	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Subtotal	100%		3.2		3.6		3.45		3.45
FORTALEZAS									
1. Diversificación de productos	30%	4	1.2	4	1.2	4	1.2	4	1.2
2. Certificaciones vigentes	20%	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6
3. Infraestructura tecnológica	30%	4	1.2	3	0.9	3	0.9	3	0.9
4. Cultura Organizacional positiva	20%	3	0.6	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Subtotal	100%		3.8		3.7		3.50		3.30
DEBILIDADES									
1. Ausencia de marketing digital	30%	3	0.9	3	0.9	4	1.2	3	0.9
2. Capacidad operativa limitada	25%	2	0.5	2	0.5	2	0.5	3	0.75
3. Competencia intensiva	25%	4	1	3	0.75	4	1	3	0.75
4. Retención de talento	20%	3	0.6	3	0.6	4	0.8	2	0.4
Subtotal	100%		3		2.75		3.50		2.80
TOTAL	400%		11.9		13.45		14.20		11.95
Que tanto las estrategias están apalancando cada una de las variables de forma positiva.	4	Alto							
	3	Medio							
	2	Bajo							
	1	Nada importante							

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la estrategia de digitalización de procesos y el reposicionamiento de productos y servicios son las que más impacto positivo tienen en la mayoría de los factores.

En cuanto a la capacitación tecnológica y ambiental junto con las alianzas estratégicas pueden

potenciar la capacidad de expansión internacional y la innovación.

5.2.2 Implementación de estrategias

Para la implementación de las estrategias se sugieren las siguientes actividades, recursos, plazos y mecanismos de control.

FIGURA No. “41 Cronograma de estrategias”



Fuente: Elaboración propia

1. Digitalización de procesos

Objetivo estratégico: Alcanzar la digitalización del 90% de los procesos.

Para llevar a cabo la digitalización, se realizará un levantamiento de los procesos actuales en todas las áreas clave que tiene la empresa, como lo es producción, compras, inventarios, ventas, finanzas y servicio al cliente. En esta actividad las áreas encargadas serán: gerencia administrativa, gerencia de planta y gerencia de calidad e ingeniería. Se harán reuniones donde se formarán equipos colaborativos para mapear y documentar cada paso de los procesos de manera que se detecten los cuellos de botella, redundancias y áreas con un índice alto de procesos manuales y uso de papel.

Como resultado tangible de esta primera fase será la elaboración de un manual de procesos junto con un reporte que priorice las áreas con mayor digitalización rápida por lo que servirá como base para seleccionar sistemas y tener un plan de trabajo.

FIGURA. No 42 “Plan de trabajo para Estrategia 1”

Estrategia 1						
Actividad	KPI	Meta ideal	Método/Frecuencia Medición	Plazo	Resultado esperado	Recursos
Diagnostico y mapeo de procesos	% de procesos totalmente mapeados	100%	Una vez, al finalizar el mes 1	Mes 1	Manual de procesos, reporte de áreas	Diagramas, equipo multidisciplinario
Selección de ERP	Puntaje de adecuación funcional (escala 1-10)	≥9	1 semana antes de la contratación	Mes 2	Propuesta ERP aprobada	Proveedores, demos
Configuración e implementación	% módulos implementados	≥90% por trimestre	Trimestral	Mes 3-4	Sistema listo para prueba piloto	Contrato, soporte
Capacitación y pilotaje	% de empleados capacitados vs total del personal	≥95%	Trimestral	Mensual hasta finalizar	Personal entrenado, feedback	Zoom, manuales digitales
Despliegue e integración	% de áreas operativas integradas al sistema	100%	Una vez, al finalizar el mes	Mes 6 en adelante	Uso generalizado	ERP
Seguimiento y mejora continua	% de procesos automatizados	100%	Semestral	Permanente	Alto nivel de adopción	Resultados KPIs, reportes

Fuente: Elaboración propia

2. Capacitación Tecnológica y Ambiental

Objetivo estratégico: Certificar al 100% del personal operativo y administrativo.

Para implementar esta estrategia se iniciará con la detección de brechas formativas con el uso de una encuesta interna por medio de un formulario de google (ver anexo 2) cuya finalidad es identificar las necesidades en el escenario real de las competencias técnicas y ambientales del personal de Maena, esto servirá como base para el diseño del plan académico para las capacitaciones. Posteriormente se realizará el plan curricular contando de cuatro módulos: ERP, herramientas digitales, normativas ISO y cultura ambiental. Para este plan se escogerá al comité interno y aliados externos asegurando que la intervención esté alineada con el perfil de los participantes. Como siguiente fase se implementará un esquema de evaluación por módulos que tendrá pruebas teóricas y prácticas que permitirán evaluar el grado de aprendizaje alcanzado. Aquellos colaboradores que acrediten de manera satisfactoria obtendrán su certificado y una insignia digital. Todos estos resultados obtenidos se registran en una base de datos que facilitará el seguimiento y la toma de decisiones futuras.

FIGURA. No 43 “Plan de trabajo para Estrategia 2”

Estrategia 2						
Actividad	KPI	Meta ideal	Método/Frecuencia Medición	Plazo	Resultado esperado	Recursos
Diagnóstico de necesidades	% personal evaluado en el diagnóstico	100%	Cierre de diagnóstico	Mes 1	Brechas de puesto identificadas	Formulario de Google
Diseño de plan curricular	% cumplimiento del plan curricular	≥95%	Bimestral	Mes 2	Programa y calendario definidos	Drive, hojas de calculo, zoom
Ejecución cursos y talleres	% asistencia a cursos/talleres	≥90%	Por curso/ taller	Mes 3-6	Participación del ≥90%	Material didáctico, plataformas
Evaluación y certificación	% personal calificado	100%	Semestral	Fin de módulos	Personal certificado	Exámenes, plataformas de diseño
Incentivos/retroalimentación	Nº de sugerencias implementadas	≥3 por ciclo de capacitación	Semestral	Continuo	Ajustes	Encuestas, reportes

Fuente: Elaboración propia

3. Reposicionamiento de Productos y Servicios

Objetivo estratégico: Lanzar y consolidar una oferta nueva adaptada a las tendencias del mercado, aumentando ventas y penetrando el mercado internacional.

Como primer paso de esta estrategia se iniciará con una investigación de mercado realizando entrevistas con los clientes (ver anexo 3) para hacer un análisis de tendencias para tener una visión sobre las oportunidades de innovación que guiará el rediseño del portafolio de productos.

Para lograr el re diseño se impulsará a utilizar workshops de creatividad como el (design thinking), cada producto o servicio tendrá que pasar por pruebas piloto con clientes seleccionados teniendo ajustes hasta lograr las necesidades requeridas.

Para lograr el éxito comercial se implementará una estrategia de comunicación y lanzamiento integral (ver anexo 4) usando una campaña de marketing digital como se muestra en la figura 43 así como la participación en ferias del sector. Este proceso se medirá a través del registro de ventas y feedback cada trimestre después del lanzamiento organizando sesiones donde se hagan ajustes en el portafolio y del marketing.

FIGURA. No 44 “Plan de trabajo para Estrategia 3”

Estrategia 3						
Actividad	KPI	Metal ideal	Método/frecuencia Medición	Plazo	Resultado esperado	Recursos
Estudio/análisis de mercado	Nº de segmentos/mercados validados	≥2 nuevos por año	Semestral	Mes 1	Segmentos validados	Drive, Google forms
Desarrollo/ rediseño	Nº de productos/ servicios rediseñados	≥3	Trimestral	Meses 2-4	Nueva oferta	Talleres
Comunicación/lanzamiento	% incremento en ventas de productos nuevos	incremento 20% anual	Trimestral	Meses 4-6	Ventas	Plataformas de diseño
Medición y ajuste	Satisfacción de clientes nuevos (escala 1-10)	≥8	Trimestral	Meses 7-12	Productos optimizados	Encuestas

Fuente: Elaboración propia

4. Alianzas estratégicas

Objetivo estratégico: Establecer y consolidar socios clave que potencien el crecimiento, la innovación y acceso a mercados.

Finalmente la para la implementación de esta estrategia se identificarán los aliados potenciales en donde se identifiquen proveedores, socios tecnológicos y distribuidores (ver anexo 5). Posteriormente se llevarán a cabo reuniones y presentaciones de valor además se tendrán que organizar visitas técnicas para dar paso a la

formulación de acuerdos donde se detallarán los términos sobre precios, volúmenes, calidad y soporte.

Se evaluará de forma continua por medio de KPIs que permitirán hacer ajustes

FIGURA. No 45 “Plan de trabajo para Estrategia 4”

Estrategia 4						
Actividad	KPI	Meta ideal	Método/Frecuencia Medición	Plazo	Resultado esperado	Recursos
Selección de aliados	Nº de alianzas evaluadas y viables	≥5	Semestral	Mes 1	Lista de candidatos	Matriz socios, checklist
Negociación y acuerdo	% acuerdos cerrados respecto a propuestas	≥60%	Anual	Meses 2-3	Convenios firmados	Contratos
Integración y ejecución	Nº de proyectos conjuntos activos	≥2 por año	Trimestral	Meses 4-6	Proyectos en marcha	Cronogramas, plataformas
Evaluación y mejora	Satisfacción con la alianza (escala 1-10)	≥8	Encuesta semestral	Semestral	Renovación	Informes, dashboards

Fuente: Elaboración propia

ANEXOS

Anexo 1 “Elementos para formar la visión”

Elemento estratégico	Descripción	Grupo de interés
Visión	Ser una empresa líder en diseño y fabricación de soluciones metálicas, multiservicio reconocida por su excelencia operativa, innovación y por su compromiso social con el desarrollo sostenible.	Alta dirección, clientes, proveedores, gobiernos
Objetivo estratégico 1	Optimizar procesos productivos mediante el uso de la tecnología incrementando la eficiencia operativa	Alta dirección, Colaboradores
Objetivo estratégico 2	Fortalecer la experiencia del cliente por medio de los servicios personalizados, tiempos de respuesta ágiles y asegurando su calidad	Clientes
Objetivo estratégico 3	Promover prácticas sostenibles que ayuden a reducir el impacto ambiental generando un valor social	Gobiernos, colaboradores
Objetivo estratégico 4	Consolidar una cultura organizacional basada en el respeto, desarrollo e innovación en lo profesional	Colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 “Diagnóstico DNC”

Maena CORPORATIVO

Encuesta interna de diagnóstico de necesidades de capacitación tecnológica y ambiental

Datos personales

Nombre

Tu respuesta

Área

☐ Recursos Humanos

☐ Tesorería

☐ Compras

☐ Ventas

☐ Mantenimiento

☐ Producción

☐ Otro: _____

Atrás Siguiete Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Si respondiste sí, ¿con qué frecuencia usas estos sistemas?

- ☐ Nunca
- ☐ Mensualmente
- ☐ A veces
- ☐ Semanalmente
- ☐ Diariamente

¿Qué tanto dominas los siguientes temas? Automatización de tareas digitales, Uso avanzado de hojas de cálculo

- ☐ Nada
- ☐ Poco
- ☐ Mucho
- ☐ Totalmente

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

Nuestro código de verificación a través de Formularios de Google

Competencias ambientales

¿Conoces los principales procedimientos de gestión ambiental que aplica la empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

¿Tienes formación previa o capacitación en normativas ISO de medio ambiente o seguridad (ej. ISO 14001, 45001)?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No estoy seguro

¿Cuán familiarizado te sientes con la política ambiental/sustentabilidad de Maena Corporativo?

- ☐ Nada
- ☐ Opción 2
- ☐ Poco
- ☐ Mucho
- ☐ Opción 5
- ☐ Totalmente

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

Competencias digitales

¿Qué nivel consideras que tienes en el uso de herramientas digitales básicas (correo electrónico, procesadores de texto, hojas de cálculo)?

- ☐ Ninguno
- ☐ Básico
- ☐ Intermedio
- ☐ Avanzado

¿Has utilizado sistemas de gestión como ERP, CRM u otro similar?

- ☐ Sí
- ☐ No

Si respondiste sí, ¿con qué frecuencia usas estos sistemas?

- ☐ Nunca
- ☐ Mensualmente
- ☐ A veces
- ☐ Semanalmente
- ☐ Diariamente

Encuesta interna de diagnóstico de necesidades de capacitación tecnológica y ambiental

Condiciones y formatos de capacitación

¿Cuál es tu modalidad de aprendizaje preferida?

- ☐ Presencial
- ☐ Virtual (en línea)
- ☐ Híbrida (mezcla de ambas)

¿Qué disponibilidad tienes para participar en capacitaciones?

- ☐ Horario laboral
- ☐ Fines de semana
- ☐ Fuera de horario laboral

¿Qué temas te gustaría que se incluyeran en futuras capacitaciones tecnológicas o ambientales?

Tu respuesta

¿Tienes alguna sugerencia sobre cómo mejorar el proceso de formación dentro de la empresa?

Tu respuesta

Atrás

Enviar

Borrar formulario

Anexo 3 “Entrevista para el Análisis de Tendencias y Oportunidades”



Entrevista para Análisis de Tendencias y Oportunidades

Apreciamos mucho su tiempo y sus respuestas son de gran ayuda para nosotros

¿Cuáles considera que son las principales tendencias que impactan su industria?

☐ Digitalización e industria 4.0

☐ Sostenibilidad y eficiencia energética

☐ Innovación en materiales

☐ Expansión de mercados internacionales

☐ Otro: _____

¿Qué principales necesidades o problemas nuevos ha detectado?

☐ Mejora en eficiencia de procesos

☐ Reducción de costos

☐ Cumplimiento normativo ambiental

☐ Innovación en productos/servicios

☐ Otro: _____

¿Cómo valora la importancia de la sostenibilidad en su cadena de valor?

☐ Muy baja

☐ Baja

☐ Neutral

☐ Alta

☐ Muy alta

¿Qué valoración hace del portafolio actual de Maena en términos de valor para su empresa?

- ☐ Muy bajo
- ☐ Bajo
- ☐ Adecuado
- ☐ Alto
- ☐ Muy Alto

¿Cuáles productos o servicios considera que hay que mejorar o actualizar?

- ☐ Calidad
- ☐ Funcionalidad
- ☐ Precio
- ☐ Disponibilidad
- ☐ Otro: _____

¿Qué nuevas líneas de producto o característica le gustaría que Maena desarrollara?

- ☐ Productos eco-amigables
- ☐ Nuevas aplicaciones tecnológicas
- ☐ Personalización/productos inteligentes
- ☐ Servicios postventa mejorados
- ☐ Otro: _____

¿Cuál canal prefiere para recibir información y comprar productos?

- ☐ Visita directa a fábrica / oficinas
- ☐ Web y plataformas digitales
- ☐ Ferias y exposiciones industriales
- ☐ Distribuidores autorizados
- ☐ Otro: _____

¿Qué tipo de soporte considera más importante?

☐ Soporte técnico presencial

☐ Capacitación en sitio

☐ Soporte remoto

☐ Actualización continua de productos

☐ Otro: _____

¿Cómo evalúa la relación calidad-precio de productos Maena respecto a la competencia?

☐ Mucho peor

☐ Peor

☐ Igual

☐ Mejor

☐ Mucho mejor

¿Cuánto influye la innovación y tecnología en su decisión de compra?

☐ Nada

☐ Poco

☐ Regular

☐ Mucho

☐ Determinante

¿Considera útil renovar el portafolio para ajustarse a tendencias?

☐ Sí

☐ No

¿Considera útil renovar el portafolio para ajustarse a tendencias?

☐ Sí

☐ No

¿Con qué frecuencia acepta participar en pruebas piloto o nuevas implementaciones?

☐ Nunca

☐ Rara vez

☐ Ocasionalmente

☐ Frecuentemente

☐ Siempre

Enviar

Borrar formulario

Anexo 4 “Plan de campaña de marketing digital”

Plan de Campaña de Marketing Digital – Reposicionamiento Maena Corporativo	
Componente	Descripción / Actividad
Análisis de la situación	Diagnóstico de canales, benchmarking con competidores, definición de buyer persona industrial
Objetivos SMART	Incrementar tráfico web en 30% anual
	Mejorar notoriedad internacional
	100 leads B2B por trimestre
Canales y herramientas	Blog corporativo; LinkedIn, YouTube, email marketing, SEM/publicidad segmentada, landing pages
Estrategia de contenidos	Calendario mensual de publicaciones, generación de videos técnicos, casos de éxito, mailing, ferias y webinars
KPIs principales	Nº visitas web y rebote
	Nº leads generados
	% conversión lead/oportunidad
	Alcance en LinkedIn/YouTube
	ROI digital
Presupuesto y recursos	Inversión SEM/Banners; gestión de contenidos; herramientas CRM/emailing; diseño y video; seguimiento Google Analytics
Responsables	Gerencia administrativa, , agencias externas
Seguimiento y control	Dashboard de KPIs mensual/trimestral; reuniones de ajuste

Anexo 5 “Aliados potenciales para Maena Corporativo”

Categoría	Empresa	País	Perfil	Valor estratégico
Proveedor	AceroMex S.A	México	Materia prima de acero	Reducción de costo
Proveedor	Aceros Torices	México	Materia prima de acero	Materiales certificados
Socio tecnológico	SoftTech Industrial	México	ERP industrial, soporte	Transformación digital
Socio tecnológico	GreenEnergy Intl.	EE.UU	Soluciones energéticas	Ahorro energético
Socio tecnológico	Unitech Innovation	Alemania	Automatización robótica	Mejora de proceso
Distribuidor	Global Parts Broker	EE.UU.	Red B2B metalmecánica	Expansión internacional
Distribuidor	TecnoFerias Virtuales	Colombia	Plataforma ferias virtuales	Posicionamiento LATAM

BIBLIOGRAFÍA

Análisis PESTEL: qué es y cómo hacerlo paso a paso. (2025, 5 febrero). Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>

Barrios, L. X. (2021, 17 noviembre). PyMEs: Qué Son y Su Importancia en México. Arkangeles. <https://www.arkangeles.com/blog/pymes-que-son-e-importancia>

Bigelow, S. J., Pratt, M. K., & Tucci, L. (2025, 10 enero). Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). ComputerWeekly.es. <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Analisis-FODA-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-analisis-de-amenazas-o-SWOT>

Costa, M. (2019, 18 abril). Ventaja competitiva. Foro Capital Pymes. <https://forocapitalpymes.com/ventaja-competitiva/>

Collis, D. J. (2021, julio-agosto). Por qué tantas estrategias fallan? Harvard Business Review, 99 (4), 2-13.

Data México. (s. f.). Gobierno de México. Recuperado 1 de marzo de 2025, de [https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/hidalgo-hg?redirect=true#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20total%20de%20Hidalgo,Bravo%20\(168%2C369%20de%20habitantes\)](https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/hidalgo-hg?redirect=true#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20total%20de%20Hidalgo,Bravo%20(168%2C369%20de%20habitantes))

De Información Agroalimentaria y Pesquera, S. (s. f.). Fundación de Hidalgo. gob.mx. <https://www.gob.mx/siap/articulos/fundacion-de-hidalgo>

[#:~:text=Est%C3%A1%20conformado%20por%20ochenta%20y,considerado%20padre%20de%20la%20patria.](#)

De Información Agroalimentaria y Pesquera, S. (s. f.). Fundación de Hidalgo. gob.mx. <https://www.gob.mx/siap/articulos/fundacion-de-hidalgo#:~:text=Est%C3%A1%20conformado%20por%20ochenta%20y,considerado%20padre%20de%20la%20patria.>

El buzón de Pacioli (2018). Inversión Extranjera y variables económicas que afectan al sector manufacturero. Recuperado el 16 de marzo de 2025. Recuperado de:

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Pa>

Gómez Roldán, F. D. (2014). Propuesta de direccionamiento estratégico para el Depósito El Recurso ubicado en Cali Colombia (Bachelor's thesis, Universidad Autónoma de Occidente).

Gonzáles Flores, C. A. (2025). Propuesta de un modelo de Gestión Estratégica del Pedido en una asociación mediante consorcio de Mypes del sector metalmecánico de Villa El Salvador para la mejora de la competitividad y un crecimiento sostenido [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/552168>

HubSpot. (s.f.). ¿Qué es una PYME?. Recuperado el 10 de octubre de 2023, de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-pyme#que-es>

Jenny Lilian Basantes Ávalos (2021) Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. Recuperado el 13 de marzo

2025

de:

<https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/view/1741>
[ginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf](https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/view/1741)

La industria metalmecánica. - Sarralle México. (s. f.).
<https://www.sarralle.com.mx/blog/la-industria-metalmecanica>

Las pymes en México, ¿cómo se clasifican según su tamaño? (2023). Bind ERP.
<https://bind.com.mx/blog/pymes-en-mexico-segun-su-tamano#:~:text=Las%20pymes%20son%20peque%C3%B1as%20y,cultura%2C%20metas%20y%20procesos%20internos.>

López Fuentes, M. (1997). Reorganización del proceso administrativo de Imetales Ltda. mediante planeación estratégica. Recuperado el 10 de marzo 2025 de:
<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0058122.pdf>

Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T., & Zapata, R. O. (2019). El modelo de negocio: metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. Universidad Técnica de Babahoyo.

Mancuzo, G. (2024, 16 enero). Cadena de Valor de Mantenimiento: Partes -Cómo administrar. ComparaSoftware.
<https://blog.comparasoftware.com/cadena-de-valor-de-mantenimiento/>

Mapa de municipios de Hidalgo | DESCARGAR MAPAS. (s. f.).

<https://descargamapas.net/mexico/hidalgo/mapa-estado-hidalgo-municipios>

Menes Llaguno, J. M. (s. f.). La Creación de Hidalgo. docencia.uaeh.edu.mx. Recuperado 1 de marzo de 2025, de <http://docencia.uaeh.edu.mx/estudios-pertinencia/docs/hidalgo-municipios/Historia-La-Creacion-Del-Estado-De-Hidalgo.pdf>

Microbank (s.f) Pequeña, mediana y gran Empresa: Diferencias y características en el mundo empresarial .Recuperado el 3 de marzo 2025 de <https://www.microbank.com/es/blog/p/diferencias-pequena-y-mediana-empresa.html#:~:text=Una%20peque%C3%B1a%20empresa%20se%20caracteriza,r%C3%A1pidamente%20a%20cambios%20del%20mercado>.

Muñoz Ocampo, J. (2014). Planeación estratégica como factor determinante para la competitividad en las Pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales. Recuperado 10 de marzo 2025 <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/57451>

Pymes en México: qué son, tipos y su importancia económica. (s. f.). Creditea.com. <https://ecommerce.creditea.com/es/blog/post/pymes-en-mexico>
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17722/capitulo2.pdf>

QuestionPro, C. (2024, 19 septiembre). *Planificación estratégica: ¿Qué es y para qué sirve?* QuestionPro. Recuperado el 15 de marzo 2025 de:

<https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>

SAP Concur.(2022, 3 marzo).Paso a paso para una planeación estratégica en una empresa.Recuperado el 15 de marzo 2025 de: <https://www.concur.com.mx/blog/article/planeacion-estrategica-de-una-empresa>

Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.) (2017)Idalberto Chiavenato.Recuperado el 16 de marzo 2025 de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/911563/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86, 58–77.
https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas- michael_porter-libre.pdf

Pymes en México: qué son, tipos y su importancia económica. (s. f.). Creditea.com.
<https://ecommerce.creditea.com/es/blog/post/pymes-en-mexico>

Sesión 1. (s. f.).
https://ccp.ucr.ac.cr/cursos/demografia_03/materia/1_demografia.htm

Revista Merca2.0. (2021, 30 julio). ¿Qué es valor agregado y cómo lo usan las empresas?
<https://merca20.com/que-es-valor-agregado-y-como-lo-usan-las-empresas/>