Instituto Tecnológico de Sonora
5 de Febrero No. 818 sur
Teléfono (644) 410-90-00 Apdo. 541
C.P. 85000 Ciudad Obregón, Sonora, México
www.itson.mx

396

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

06 de junio de 2013

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

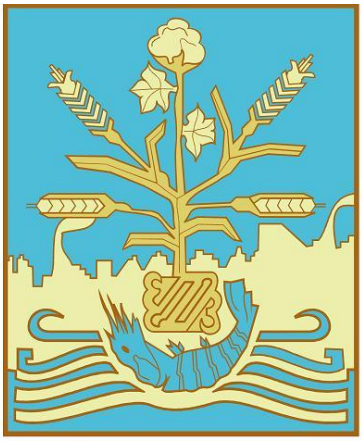
El que suscribe **Alberto Rubén Chaparro Castro,** por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada **Estrategias organizacionales de la mediana empresa en Cd. Obregón, Sonora,** en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de **Licenciado en Administración** en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Alberto Rubén Chaparro Castro

ISO 9001:2008 CERTIFIED SYSTEM
ATR
Certificado No. ATR0179
Vencimiento 13/12/14



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

Educar para Trascender

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES DE LA MEDIANA EMPRESA EN CIUDAD OBREGÓN SONORA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

Licenciado en Administración

Presenta

Alberto Rubén Chaparro Castro

Ciudad Obregón, Sonora; Mayo de 2013

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer de manera especial y sincera al Profesor Sergio Ochoa Jiménez aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis. Muchas gracias Profesor.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a la Profesora Beatriz Alicia Leyva Osuna su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis. Debo destacar, por encima de todo, su disponibilidad y paciencia que hizo que esta tesis no fuese solo un trabajo más, si no que hizo que fuese algo más haya tanto a nivel científico como personal. No cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado y, además, ha significado el surgimiento de una sólida amistad. A usted también se lo agradezco rotundamente.

RESUMEN

La presente tesis realiza un análisis de las estrategias implementadas en las empresas de mediano tamaño en CD. Obregón Sonora, mediante la aplicación de un instrumento de investigación, la cual ayudó y arrojó los datos para de esta manera determinar cuáles son estas estrategias.

Estos resultados fueron empleados y analizados para mostrar la relación y diferencias entre las distintas empresas en la región ya mencionada, puesto que estos resultados permiten observar las diferencias de intereses que hay en la toma de decisiones y en la implementación de diversas estrategias dentro de la organización.

En el primer capítulo se habla de los antecedentes tanto de las empresas de mediano tamaño como al igual de las estrategias organizacionales. Se plantea la problemática, se establece el objetivo general, así como la justificación, los alcances y los límites de la misma. El segundo capítulo refiere al marco teórico donde se establecen diversos conceptos relacionados con esta investigación. En el tercer capítulo se expone la metodología a seguir de la investigación desde la muestra que se utilizó para la selección de las empresas, como los materiales utilizados y el procedimiento a seguir. En el cuarto capítulo está ilustrado por los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento desde una manera general hasta lo específico de grafico por pregunta. Por

último el quinto capítulo se presenta las conclusiones a las que se llegaron con el estudio. Se responde el objetivo general de la tesis; y se enuncian las recomendaciones para aumentar el valor de las empresas con las estrategias que implementan

INDICE GENERAL DEL CONTENIDO

Agradecimiento……..ii

Resumen……iii

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes……..7

1.2 Planteamiento del problema……9

1.3 Justificación……10

1.4 Objetivo……11

CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Administración……12

2.1.1 Definición de administración……13

2.1.2 Importancia de la administración en las empresas……13

2.1.3 Proceso administrativo……15

2.2 Planeación……18

2.2.1 Concepto……18

2.2.2 Elementos……18

2.2.3 Ambiente interno y externo……19

2.2.4 Planeación estratégica……20

2.3 Estrategia……21

2.3.1 Definición de estrategias……22

2.3.2 Importancia estrategias……22

2.3.3 Tipos de estrategias……23

2.3.4 Estrategias organizacionales……24

2.3.5 Niveles de estrategias……25

2.3.6 Competitividad. ……..27

2.4 Mediana empresa……..27

2.4.1 Clasificación de la mediana empresa……...28

2.4.1.1 Mediana empresa servicio……...29

2.4.1.2 Mediana empresa comercial……...30

2.4.1.3 Mediana empresa de manufactura……30

2.4.2 Características de la mediana empresa……...31

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 Sujetos……33

3.2 Materiales……34

3.3 Procedimiento……35

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados……...37

4.2 Discusión de resultados……...42

4.3 Graficas de resultados……43

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones……...56

5.2 Recomendaciones……58

BIBLIOGRAFÍA……60

APÉNDICES……65

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

Introducción

En el presente documento que se muestra a continuación se detallarán todos antecedentes de las estrategias y empresas de mediano tamaño, como al igual se mostrará el planteamiento del problema, el cuestionamiento que éste mismo conlleve y su justificación al igual que su objetivo.

1.1 Antecedentes

Según la Secretaría de Economía (2012) “Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 51 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales. Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto".

La empresa mediana en México, a diferencia de la pequeña, cuenta con un mayor acceso a fuentes de financiamiento, también es capaz de obtener asistencia técnica, cuenta una mayor organización y la mayoría de sus funciones están a cargo de especialistas.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2010), las empresas en México son pequeñas y medianas, éstas representan la mayoría del crecimiento económico interno, ya que las Pymes representan el 99.8% de los negocios, y aportan aproximadamente 64% de la fuerza laboral, generando casi el 72% del empleo y contribuyendo con más de 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Estos son datos arrojados por la Secretaria de Economía en Julio de 2009.

Según el INEGI (2008), los establecimientos medianos registraron 6,555 unidades económicas, que representaron 0.5% de los Servicios; a la vez el personal ocupado total, las remuneraciones, los ingresos y los activos fijos alcanzaron porcentajes de 6.2, 7.1, 5.5 y 7.2%, respectivamente. Destacó por su nivel de empleo el sector Alojamiento temporal y restaurantes, que ocupó a 118 850 personas, que significaron el 26.1% del total de los Servicios de tipo mediano, asimismo reportó 26.7% de unidades económicas y 11.5% de remuneraciones.

En conjunto los tres sectores más importantes por su personal ocupado total (Alojamiento temporal y restaurantes, Servicios educativos y Apoyo a los negocios y manejo de desechos) concentraron 62.0% de unidades económicas, 62.2% de personal ocupado total y generaron 37.0% de los ingresos. Por el monto de los activos fijos con los que cuentan, sobresalieron los sectores Información en medios masivos y Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes con 17.2 y 18.2%, respectivamente. Por su aportación al monto de ingresos, destacó el sector Servicios financiero y de seguros, al generar 20.4%; el mayor porcentaje de todos los sectores de Servicios.

El origen de la estrategia se remonta a más de 2000 años, con los aportes a la estrategia militar de Sun Tzu e interpretada por Wing (1988) a la estrategia empresarial. Sin embargo, es a partir de mediados del siglo XX, donde se inicia una evolución acelerada de la disciplina de la estrategia.

Los elementos que intervienen en la estrategia de éxito son la definición del propósito y de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos, proceso que puede ser también implementado a nivel personal (Grant, 2006).

La estratégica ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes).

La dirección estratégica es vital para el éxito de la mediana empresas, desde sus inicios todas las empresas poseen una estrategia, aún si ésta sólo se desarrolla de las operaciones diarias. El proceso de dirección estratégica, aun si se realiza de manera informal o es llevado a cabo por un solo empresario, mejora en forma importante el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. Fred R David. (2003).

1.2 Planteamiento del problema

Según la revista de la “Maestría en Administración de Empresas M.B.A.” (2003) dentro de la problemática encontrada en las medianas empresas nos podemos enfocar en las concretas como lo son

A. Inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas.
B. Desaprovechamiento de las políticas e instrumentos de promoción a las exportaciones de los programas creados por el gobierno para tal fin.
C. Desconocimiento de los tratados de intercambio comercial que benefician a los productos o servicios.
D. Desconocimiento de los mercados potenciales por atender.

Porter (1982) expresa que para determinar una estrategia competitiva la empresa debe conocer el sector en el cual se encuentra y para esto debe tener en cuenta cinco fuerzas, las cuales son: competidores potenciales, competidores en el sector industrial, sustitutos, poder negociador de los compradores y poder de negociación de los proveedores.

Los problemas que enfrentan las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México son de diferentes tipos, siendo los más importantes los administrativos, económicos, mercadológicos, tecnológicos, culturales y fiscales, todos estos atañen el funcionamiento adecuado de la empresa y hacen que su permanencia en el mercado a veces sea un tanto efímera y que no superen la barrera de los cinco años. Como hacer frente a estos problemas, simplemente con el uso de estrategias de competitividad, las cuales se deben realizar a partir de un diagnostico tanto del entorno que rodea a la empresa como de la situación interna de la misma. (Pymes de México 2011)

Según lo mencionado anteriormente la falta de estrategias, conocimientos y competitividad de las personas que dirigen la organización, es un problema grande para estas empresas, ya que no se cuentan capacitados para realizar esta labor.

Cuestionamiento:

¿Cuáles son las estrategias organizacionales que llevan a cabo las medianas empresas en Cd. Obregón Sonora?

1.3 Justificación

Es de gran importancia identificar cuáles son las estrategias implementadas ya que hoy en día las empresas que mueven la economía en cualquier país son las Pymes, representando un gran porcentaje del ingreso anual de la economía.

En México según la Secretaria de Economía (2010), las Pymes representan la mayoría del crecimiento económico interno, ya que las Pymes representan el 99.8% de los negocios, y aportan aproximadamente 64% de la fuerza laboral, generando casi el 72% del empleo y contribuyendo con más de 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Estos son datos arrojados por la Secretaria de Economía en Julio de 2009.

El éxito de la empresa está en sus estrategias que derivan del conocimiento de la misma y de su entorno, para poder definir aquellas que más convengan al logro de sus objetivos, la empresa deberá diseñar sus sistemas de tal manera que funcionen de una manera adecuada y donde el sistema de comercialización de sus productos sea el más apropiado, ya que éste representa el motor de la empresa, además de considerar un sistema de control interno que promueva la eficiencia y la productividad de su personal, entre otras cuestiones relativas pero no menos importantes.

Por ende, la identificación de las estrategias implementadas por estas empresas y este sector ayudaría a tener un marco de visión más amplio en el cual se está manejando la economía de la Pymes.

La aplicación de las estrategias organizacionales dentro de las empresas medianas, tienen un gran margen de beneficios que puede ir desde el incremento de sus ventas, el incremento de su participación en el mercado, inversiones en diversificación, integración vertical, fusiones y adquisiciones y la asignación de recursos entre los diferentes negocios de la compañía. Es decir la adecuada planeación y aplicación de las estrategias correctamente puede llevar al logro de objetivos tanto a corto, mediano o largo plazo para un beneficio muy favorable para las empresas.

1.4 Objetivo

Realizar una investigación de campo que permita identificar cuáles son las estrategias organizacionales que implementan las empresas medianas de Cd. Obregón Sonora.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A continuación se presenta el fundamento teórico da cada uno de los aspectos a considerar en el proyecto.

2.1 Administración

La administración es aquella ciencia social bastante amplia, la cual tiene como objeto primordial el estudio los recursos dentro de las organizaciones y la optimización en su manejo.

A continuación, se hablara un poco de lo que es la administración y cuál es el proceso que este debe de seguir para llevarla a acabo.

2.1.1 Definición de administración

En seguida se presentaran algunas de las definiciones por los expertos en la materia sobre las definiciones de administración.

Según Koontz, H. y H. Weihreich (1987) plantean que: "la administración es una actividad esencial; asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. El propósito de todo administrador es establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales". Y para Chiavenato (2004): "La administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación", y por ultimo según Hitt, Black y Porter (2006). En su libro "Administración" definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Tomando en consideración estas tres definiciones se puede decir que la administración es toda aquella optimización de recursos que son necesarios para que una empresa subsista en el mercado.

2.1.2 Importancia de la administración en las empresas

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce (1992) enumera la importancia de la administración como:

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de su elementos: maquinaria, marcado, calificación de mano de obra, etc.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Se puede concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

A. La administración se aplica a todo tipo de Empresa.
B. El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
C. Una adecuada administración eleva la productividad.

D. La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
E. En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
F. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

2.1.3 Proceso administrativo

Se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Se distinguen dentro del proceso administrativo cinco funciones fundamentales:

Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección, Control. Dentro de estas cinco funciones, están encerrados todos los aspectos de dicho proceso, y se relacionan entre sí de tal modo que se entrelazan formando un solo conjunto consistente.

Funciones del proceso administrativo según Harold Koontz (1987):

A. Planeación: Implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acciones entre alternativas. Dentro de la planeación hay que definir los que son los planes, ya que sin planes no hay planeación: plan es el establecimiento de cursos de acción futuros que facilite la consecución de los objetivos perseguidos, y que puedan ser medidos en términos de tiempo, dinero, producción, y grados de satisfacción individual y de grupo. Hay varios tipos de planes, que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas, que deben emprenderse. No existe ningún plan real hasta que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos humanos o materiales o de la reputación, Antes de tomar una decisión, lo único que se tiene es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, pero no un plan real. La planeación salva la brecha desde donde estamos hasta donde

queremos llegar en un futuro, implica fuertemente no solo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional. Permite que ocurran cosas que de otra manera no hubiesen sucedido. Aunque el futuro raras veces puede pronosticarse con exactitud y los imprevistos pueden interferir con los planes mejor elaborados, a no ser que haya planeación las acciones tienden a carecer de objetivo y están a merced de la casualidad. No hay un elemento más importante y fundamental en el establecimiento de un ambiente para el desempeño que el hecho de hacerles saber a los empleados sus propósitos y objetivos, las tareas que deben ejecutarse y las normas a seguir para llevarlas a cabo.

B. Organización: Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las persona desempeñaran en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que todas la tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas y, en teoría, asignadas personas que las pueden realizar mejor. El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Se trata, entonces, de una herramienta administrativa y no de un fin en sí mismo. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles así establecidos también deben diseñarse a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

C. Integración de personal: Implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar a las personas disponibles, al reclutar, seleccionar, asignar, ascender, planificar la carrera, al remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los titulares del puesto, para realizar tareas de modo eficaz y eficiente.

D. Dirección: Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere

predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Todos los gerentes estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de los seres humanos (sus deseos y actitudes su conducta como individuos y en grupo) y que los gerentes eficaces también necesitan ser buenos líderes. Como el liderazgo implica seguidores y los seres humanos tienden a seguir a aquellos que ofrecen un medio para satisfacer sus propias necesidades, deseos y anhelos, es comprensible que la dirección implique motivación, estilos y enfoques de liderazgo, y comunicación.

E. Control: Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregirlas, ayuda a asegurar el logro de los planes. Aunque la planeación debe proceder al control, los planes no se alcanzan por si solos. El plan orienta a los gerentes en el uso de los recursos para lograr las metas específicas. Después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos medios de control, como el presupuesto de gastos, Los registros de inspección y los registros de horas laborales pérdidas, son generalmente conocidos, cada uno mide y muestra si los planes están funcionando bien, si persisten las desviaciones se indica la corrección, ¿por qué se corrigen? Las actividades a través de las personas. Nada puede hacerse para reducir los desperdicios, hacer compras de acuerdo con especificaciones, manejar devoluciones de ventas a no ser que sepa quién es responsable por estas funciones. Lograr que los hechos se ajusten a los planes significa encontrar a las personas que sean responsables por los resultados que difieran de la acción planeada y dar entonces los pasos necesarios para mejorar el desempeño.

2.2 Planeación

Es aquella función que tiene como objetivo fijar el curso concreto de las acciones que ha de seguirse, estableciendo todos aquellos principios que habrá de orientarlo, dando a conocer la secuencia de operaciones para realizarlo y los tiempos necesarios para llevarlo a cabo.

A continuación, se tocara el tema de la planeación, cuál es su concepto, elementos, el ambiente tanto interno como externo y por último que es la planeación estratégica.

2.2.1 Concepto

Según Harold Koontz (1987) la planeación es la selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos, para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas, según Chiavenato (2004) describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos y por ultimo según Russell (1988) toma la planeación como una función administrativa, como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma decisión “anticipada”.

De esta manera se puede entender que la planeación consiste o es el proceso a través de cual se analiza la situación actual de la empresa, en ella se establecen los objetivos, y se definen las estrategias y cursos de acción que son necesarios para alcanzar dichos objetivos.

2.2.2 Elementos

Para poder desarrollar adecuadamente la planeación es necesario llevar a cabo una serie de elementos que son los que se presentan a continuación:

A. *Los propósitos.* Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
B. *La investigación.* Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
C. *Los objetivos.* Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
D. *Las estrategias.* Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
E. *Políticas.* Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
F. *Programas.* Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
G. *Presupuestos.* Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
H. *Procedimientos.* Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Respetando estos elementos o etapas la planeación se puede hacer de una forma eficiente y efectiva, y de esta manera tiene un funcionamiento adecuado dentro de la organización.

2.2.3 Ambiente interno y externo

Según maestría en Gerencia de las Finanzas y de los Negocios de la Universidad Yacambú (2009) Ambiente interno. Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de

las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas. Para llevar a cabo un análisis interno de la organización es necesario estudiar los factores internos de producción es decir la capacidad de producción, costos de fabricación, calidad, e innovación tecnológica; El marketing definido con la línea y gama de productos y servicios, imagen, posicionamiento y cuotas en el mercado, precio, publicidad, distribución, equipos de ventas, promociones y servicio al cliente; La organización con las estructuras, el proceso de dirección y control y la cultura de la empresa; El Recurso Humano: estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación; Las Finanzas de sus recursos económicos disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y presupuesto; Por último es necesario estudiar la Investigación y Desarrollo es decir las innovaciones, patentes y los nuevos productos. Aunque se puede estudiar específicamente un área de la organización o un problema de esa área.

Ambiente externo. Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos etc. y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno, A baraca también diversas áreas tal como: el mercado definiendo el segmento del mercado, características, demanda, necesidades del consumidor; El Sector detectando las tendencias el mercado, fabricantes, distribuidores de insumos y los clientes; la competencia identificando y evaluando la actual y potencial, analizando sus productos, precios, distribución y publicidad.

2.2.4 Planeación estratégica

Es el proceso para el desarrollo e implementación de los planes para alcanzar propósitos u objetivos previamente establecidos.

En la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planificación estratégica se establece a tres niveles (Sallenave, 1994, p.174):

A. A nivel de la empresa total: estrategia corporativa (corporate planning): La planificación estratégica a nivel de la empresa total contesta estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa: ¿dónde invertir los recursos actuales de la empresa?, ¿de dónde se podrán obtener los recursos futuros? y ¿cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad?. La estrategia corporativa identifica la cartera de todos los negocios que constituirán la organización y la forma en que éstos se relacionarán entre sí.

B. A nivel de división: estrategia competitiva a nivel de negocio (business planning): Una vez que se haya decidido en cuáles actividades la empresa debe invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. La estrategia competitiva identifica la forma de crear y fortalecer, a largo plazo, la posición competitiva del negocio en el mercado. La planificación a nivel de división requiere técnicas distintas de las que se utilizan a nivel de la planificación global: por ejemplo, análisis competitivo, método de segmentación del mercado y de diferenciación del producto.

C. A nivel funcional: estrategias funcionales: cada negocio está constituido por departamentos, producción, ventas, gestión humana, etc. Aunque el nivel funcional se presente como el tercer nivel de la planificación estratégica, corresponde al nivel crítico, pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas. Las estrategias funcionales señalan los cursos de acción básicos que seguirá cada uno de los departamentos del negocio para que éste alcance sus metas.

Con la utilización de la planeación estratégica las empresas pueden alcanzar todos aquellos objetivos y metas, tanto corto a largo plazo, ya que esta ayuda a resolver cualquier inconveniente que se presente en el futuro.

2.3 Estrategia

A continuación, se hablara de lo que es una estrategia, al igual que la importancia, tipos de estrategias, niveles de estrategias, estrategias organizacionales y por ultimo estrategias competitivas.

2.3.1 Definición de estrategias

Las estrategias son aquellos métodos que se utilizan para lograr hacer algo. Si tiene que hacer algo, se utilizan o implementan distintos sistemas, no siempre se usa uno para cualquier circunstancia.

Ogliastri (1990, p.20) plantea que “En la administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias”; para Mintzberg, Quinn y Ghosal (1999) “una estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva”; y para Pizano (2002) “las estrategias constituyen hipótesis sobre la realidad según las cuales, determinadas acciones coordinadas deben resultar en ciertos niveles de desempeño”

Con las estrategias se puede llagar al cumplimiento de cualquier objetivo, siempre y cuando esta esté bien planteada y muy clara con el fin que quiere lograr.

2.3.2 Importancia estrategias

Se cree que el planteamiento estratégico es exclusivo de todas aquellas grandes organizaciones; pero en realidad, todas las empresas realizan la planeación, ya sea de forma implícita o explícita. La razón, es muy simple, ya que esta permite obtener respuesta a la interrogante ¿Cómo puede la empresa lograr mejor su objetivo? En ese sentido proporciona los métodos que pueden ser usados, para mejorar la situación de los ingresos; sugiere las clases de acciones que pueden ser puestas en práctica para obtener ventajas en la compra de recursos, mejorando la eficiencia en la operación. Generalizando se

puede decir que las estrategias son importantes en tanto permiten vencer las limitaciones impuestas por la existencia de recursos limitados y ayudan a las empresas a sobrevivir con éxito en un mercado de libre competencia.

2.3.3 Tipos de estrategias

Las estrategias que pueden asumir las organizaciones según las variaciones del medio ambiente externo y de su estructura, conformación e intereses internos, se clasifican en varios tipos; sin embargo, también se presentan combinaciones y variaciones de cada uno de ellos, dependiendo de los objetivos organizacionales.

A continuación se presentan los tipos de estrategia mencionados por David (1997, pp.54-62), clasificados en forma general, lo que permite su visualización y comprensión de manera sencilla.

A. Las estrategias de integración: Se conocen con el nombre de estrategias para la integración vertical. Estas estrategias permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
B. Las estrategias intensivas: son llamadas así porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Hay tres modalidades de estrategias intensivas: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.
C. Las estrategias de diversificación: se relacionan con administrar las actividades de negocios diversos. Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.
D. Las estrategias defensivas: las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación y la combinación.

Porter (1982, p.24) expresa que para determinar una estrategia competitiva la empresa debe conocer el sector en el cual se encuentra y para esto debe tener en cuenta cinco fuerzas, las cuales son: competidores potenciales, competidores en el sector industrial, sustitutos, poder negociador de los

compradores y poder de negociación de los proveedores. Al enfrentarse a estas cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

A. Liderazgo en Costos: consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial con un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso desempeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de los costos directos y de los indirectos, evitar la cuentas marginales; y la minimización de los costos en áreas como I & D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, entre otras. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines.
B. Diferenciación: consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: en diseño o imagen de marca, en tecnología, en servicio al cliente, en cadena de distribuidores, o en otras dimensiones.
C. Enfoque o Alta Segmentación: consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas aunque las estrategias de bajo costo y diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo particular, y cada política funcional esta formulada teniendo esto en mente

2.3.4 Estrategias organizacionales

La estrategia organizacional se refiere al tipo de modelo organizacional que una empresa usará, es decir, responde preguntas tales como, que tan centralizada o descentralizada debería ser la autoridad en la toma de

decisiones, que tipos de modelos departamentales son más adecuadas, y como diseñar puestos de staff. Naturalmente, las estructuras organizacionales proveen al sistema de papeles y relaciones de papel que ayudan al personal a lograr el objetivo.

2.3.5 Niveles de estrategias

Dess y Lumpkin (2003) platean que la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva); la estrategia a nivel corporativo, las estrategias internacionales; y las estrategias de internet y de ebusiness. A continuación se presentan de manera general. Las Estrategias Competitivas según Jarillo (1992, p.364) representan "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", este autor además establece que la ventaja competitiva es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y éstos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva". Según Pino (2000, p.19) "las estrategias competitivas tradicionales están sujetas a la erosión. Las características adicionales de hoy serán estándar mañana y, por tanto, dejaran de ser exclusivas". Lo que buscan en la actualidad las empresas por medio del direccionamiento estratégico, es crear ventajas con valor agregado (difícilmente igualables), que sitúen a la organización en una posición privilegiada frente a las demás organizaciones de su misma naturaleza; que la ubiquen como una empresa realmente competitiva.

A. Las Estrategias Corporativas, según Bateman y Scott (2004, p.122) son aquellas que "identifican el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales la organización compite y la distribución de recursos entre esos negocios". Hill y Jones (2004, p.19) establecen que la estrategia corporativa o de nivel corporativo es aquella que "resuelve las preguntas fundamentales: ¿en qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? y ¿cómo debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?". Collis y Montgomeri (2007, p.8) enuncian las estrategias corporativas como "la forma en que la

compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de actividades multimercado". Estas estrategias deben permitir identificar y delimitar cuál es el negocio al que se dedica y desea dedicarse la empresa en la actualidad y en el futuro.

B. Las Estrategias Internacionales: Hitt, Ireland y Hoskisson (2004, p.244) expresan que "la estrategia internacional implica que la empresa venda sus bienes o servicios fuera de su mercado nacional". Los directivos de las organizaciones no solamente deben decidir sobre la estrategia de entrada más apropiada, sino también sobre cómo conseguir ventajas competitivas en mercados internacionales. Es tipo de estrategia tiene en cuenta el ámbito territorial, el cual es uno de los tres ámbitos que según Jarillo (1992) debe contemplar cualquier organización para la formulación de estrategias, aparte del territorial están el ámbito de producto y el de la empresa. Según Dess y Lumpkin (2003) hay muchos motivos para que una empresa decida seguir una expansión internacional; pero la más obvia es incrementar el tamaño de los mercados potenciales para sus productos y servicios. Al incursionar en nuevos mercados mundiales, la empresa obtiene un aumento en sus ingresos y activos, pero esto significa también un necesario ajuste en sus actividades operativas y en los requerimientos de personal e infraestructura. Hitt, Ireland y Hoskisson (2004, p.246) exponen los beneficios básicos que obtienen las empresas una vez empleada la estrategia de internacionalización: un mercado más grande; mayor rendimiento de las inversiones importantes de capital o de las inversiones en productos y procesos nuevos; más economías de escala y de alcance o mayor aprendizaje; y una ventaja competitiva en razón de la ubicación.

C. Las Estrategias en Internet: el uso eficaz de las estrategias de Internet y de E-Commerce puede ayudar a una organización a mejorar su posición competitiva en un sector y aumentar su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costos y diferenciación. Dess y Lumpkin (2003) plantean que lo importante para la empresa no es la

tecnología de Internet en sí, sino el uso real que hace de Internet para conseguir transacciones rentables. Estos autores plantean que el fenómeno de Internet ha reforzado la necesidad de una dirección estratégica efectiva. Los autores aclaran que para alcanzar el éxito, las empresas requieren algo más que crear una website o una empresa punto-com. El éxito del e-business requiere una perspectiva estratégica nueva que se construye sobre las posibilidades proporcionadas por las tecnologías de la información, permitiendo que la conectividad de Internet transforme la forma de llevar a cabo los negocios.

2.3.6 Competitividad.

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se debe emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Esto en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito. En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

A. Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva.
B. Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor.
C. Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

2.4 Mediana empresa

La mediana empresa es aquella entidad económica con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y proceso,

así como de mejorar sus habilidades empresariales. Teniendo un cierto tamaño establecido por la Ley, para poder portar el nombre de mediana empresa.

2.4.1 Clasificación de la mediana empresa

A continuación, se hablara de la clasificación que debe de tener una mediana empresa, cuales son los tipos de empresas y las características de la mediana empresa.

Tabla l. clasificación de las empresas Según el Diario Oficial de la Federación (2010)

Tamaño	**Sector**	**Rango de número de trabajadores**	**Rango de monto de ventas anuales (mdp)**	**Tope máximo combinado***
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta $100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde	Desde	250

		51 hasta 250	$100.01 hasta $250	

Según el Diario Oficial de la Federación (2010) dice que la Mediana empresa de Servicio tiene un rango de número de trabajadores de 51 a 10.

2.4.1.1 Mediana empresa servicio

La empresa de servicio es aquella que no ofrece un producto físico tangible, si no que presta sus instalaciones, maquinaria, su mano de obra entre otros factores para satisfacer las necesidades del cliente. Según Zuani Rafael Elio (2003) es aquella empresa cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

Las características que presenta el sector servicio o terciario son las siguientes:

A. Son perecederos: Los servicios no pueden ser almacenados, por lo que un servicio no prestado constituye una pérdida para la empresa (una plaza vacía en un avión, por ejemplo).
B. Va unida la producción del servicio y el consumo del mismo: la producción del servicio “viaje de avión” se desarrolla al mismo tiempo que el cliente viaja en ese avión).
C. Heterogéneo: existen gran variedad de servicios, tanto públicos como privados, tanto hacia individuos como hacia empresas.
D. Son actividades intangibles e inmateriales.
E. Son actividades imposibles de almacenar.
F. Están situadas cerca del consumidor.
G. Tienen un nivel de mecanización relativamente bajo.
H. Son actividades en expansión.
I. Están desigualmente repartidas.

Por otra parte existen diversas maneras de clasificar las actividades terciarias:

A. Los servicios sociales.
B. Los servicios de distribución.
C. Servicios a las empresas.
D. Los servicios al consumidor.

2.4.1.2 Mediana empresa comercial

En México, se ofrecen excelentes oportunidades de negocios tanto como para la inversión extranjera del cualquier parte del mundo como para las empresas de comercio en la región, ya que en la actualidad se considerada como un país donde existen grandes ventajas para producir y exportar a los mercados más exigentes del mundo ya que la economía está orientada principalmente a las exportaciones gracias a la gran diversificación de mercados en los que labora esta economía. Ahora bien, el impacto del internet y del comercio electrónico en México ha sido una estrategia comercial revolucionaria que las empresas de comercio están utilizando para colocar sus productos y/o servicios en diferentes mercados internacionales. Otro elemento importante que ha logrado contribuir con el incremento del comercio es la inversión de economías extranjeras. Debido a que México, en su carácter de país exportador, ha generado diferentes apoyos y servicios de origen público y privado para apoyar el crecimiento de las empresas de comercio y de esta manera consolidar su posición estratégica en el ámbito del comercio internacional como una potencia en crecimiento dentro de este sector (Promexico 2013).

2.4.1.3 Mediana empresa de manufactura

La industria manufacturera es aquella actividad económica altamente generadora de recursos económicos en el mundo, su importancia radica en el crecimiento y en las relaciones que mantienen con otros países por medio de sus exportaciones e importaciones de productos que pasan por medio de una

transformación en la cual el recurso humano es quien tiene el mayor valor en su producción.

Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2012), la industria manufacturera es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Pueden ser desde armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, hasta laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, entre otras.

Según un estudio basado en el análisis de la industria manufacturera de Osorio Díaz (2011), nos menciona que la manufactura, palabra que significa ‘’hacer a mano’’ es una forma elemental de la industria la cual tiene como propósito el transformar la materia prima para hacer de ese producto algo útil para la venta.

Existen básicamente dos tipos de industrias manufactureras en la actualidad, las industrias que controlan un proceso en las que intervienen los productos químicos, plásticos, de acero y caucho que producen materiales en forma líquida mediante un proceso controlado, la segunda implica los cambios físicos en la realización de materiales sólidos, como lo son el metal, los plásticos y la madera, con la ayuda de máquinas y herramientas, para estas industrias se necesita el apoyo del recurso humano, pues ellos son los encargados de golpear, cortar y dar forma a los materiales para su transformación (Forester, 1992).

Las medianas empresas, presentan los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinvención en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. Todo esto derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño.

2.4.2 Características de la mediana empresa

Para Méndez (2006) cualquier empresa mediana, de cualquier giro deberá contar con las siguientes características:

A. El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
B. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
C. Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
D. Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
E. Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
F. Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera como causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
G. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
H. Utiliza maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

En este presente apartado se describe la metodología utilizada para la realización del estudio. Los apartados que contemplan son: sujetos, son todos aquellos en quienes se centran el estudio; material, son los instrumentos para la recopilación de información; por último procedimiento, que son la serie de pasos que se siguieron para obtener el resultado final.

3.1 Sujetos

Para la realización de estudio se consideraron las medianas empresas que se encuentran localizadas en Cd. Obregón, Sonora.

Los sujetos de estudio para la investigación fueron las medianas empresas comerciales al mayoreo, medianas empresas manufactureras y medianas empresas de servicios (Información en medios masivos, servicios financieros y de seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, corporativos, servicios de apoyo a los negocios y manejo de

desechos y servicios de remediación y otros servicios excepto actividades gubernamentales) de Ciudad Obregón dando un total de 64 empresas de las cuales solo colaboraron 19, ya que algunas no existían, no quisieron participar o estaban repetidas esta información fue consultada de la página del INEGI en el apartado de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).Para llevar a cabo la investigación se contó con un cuestionario y una entrevista la cual era aplicada a los gerentes o dueños de las empresas, para la aplicación se dividieron las empresas de acuerdo al sector en el que se encuentran.

Parra efectos del estudio se tomó en cuenta la totalidad de las empresa de mediana tamaño, dejando por fuera las gubernamentales, las de educación y fundaciones, con una totalidad de 69 empresas a investigar.

Dentro del sujeto de estudio, se encuentran las personas con un mayor poder en la jerarquía dentro de la organización (propietario, gerente y jefes), y que se mostraron disponibles en tiempo y forma en el momento de la visita para la aplicación de los instrumentos necesarios para la investigación.

Para la determinación del sujeto se tomó en cuenta el planteamiento del problema y el objetivo de la investigación. Para una idea más clara, se muestra la siguiente tabla:

Y donde se comenta que nos basamos de un estudio que ya existía?

Tabla ll. Indicador de pregunta de investigación y unidad de análisis.

Pregunta de investigación	Unidad de análisis
¿De qué manera se pueden identificar las estrategias organizacionales que llevan a cabo las medianas empresas en Cd. Obregón Sonora?	Medianas empresas ubicadas en Cd. Obregón Sonora.

3.2 Materiales

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron dos instrumentos: un cuestionario (apéndice 1) y una entrevista (apéndice 2).

El cuestionario está dividido en tres partes: la primera es de datos generales de la empresa, donde se pregunta el nombre de la organización, el giro, teléfono, nombre de la persona que responde, puesto, antigüedad en la empresa. el número de empleados y el número de años que la empresa ha estado operando. La segunda parte pregunta de manera general el desempeño de la empresa en comparación con la competencia, basándose en una escala de 0 a 100%. La última parte consta de 11 preguntas de opción múltiple, donde se realizan preguntas referentes al desempeño, identidad y estrategias de la empresa.

El segundo instrumento utilizado para obtener información fue una entrevista que se realizó a los gerentes o personas de mayor nivel jerárquico de la empresa. La entrevista consta de 10 preguntas. En las primeras siete preguntas se cuestiona del panorama general de la empresa, indicadores que utilizan para medir el desempeño, problemática que se ha presentado entre otras. Las últimas tres preguntas de la entrevistas están relacionadas al cuestionario que se aplicó previamente.

Cabe mencionar que el instrumento que se utilizó fue traducido al idioma español y fue utilizado y validado en por expertos para la realización de un estudio previo que se llevó a cabo en otra universidad por Vezina (2011).

3.3 Procedimiento

Los pasos realizados para esta investigación son cinco, que van desde el planteamiento del problema, hasta el análisis e interpretación.

El primer paso que se realizó fue el planteamiento del problema. Principalmente se realizó una investigación de antecedentes, información estadística de fuentes confiables e información general del entorno para identificar cual era la problemática existente.

El segundo paso que se realizó es la fundamentación. En este paso se realizó una recopilación de información de libros, publicaciones, revistas, entre otras fuentes, para que esta sirviera de base para sustentar los motivos de la investigación y conocer conceptos generales para el entendimiento de esta.

El tercer paso que se realizó fue la selección del instrumento. En este paso se eligieron y se realizaron algunas modificaciones a los instrumentos a utilizar para recabar la información necesaria.

El cuarto paso que se realizó fue la recolección de la información. Este paso se realizó todo el trabajo de campo, con la aplicación de los instrumentos ya seleccionados a los altos mandos (propietario, gerentes, jefes) de las empresas previamente seleccionadas.

Por último, el quinto paso que se realizó fue el análisis e interpretación de la información. Una vez que se recopilo la información arrojada por los instrumentos, se vacío en Excel para de esta manera obtener gráficas y así tener una mejor perspectiva de los resultados obtenidos. Ya obteniendo esta información, se interpretó y se llegó a una conclusión final.

CAPITULO IV

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación que fueron arrojados en la aplicación del instrumento en las 19 empresas investigadas, en los cuales se desglosa cada una de las variables, las cuales son estrategia prospectiva, estrategia analizadora, estrategia defensiva y estrategia reactiva, al igual que se muestra una gráfica general de estas cuatro variables. Después se presentan cada una de las preguntas del instrumento aplicado, con su respectiva grafica e interpretación.

4.1 Resultados.

Mediante la aplicación del instrumentó a las medianas empresas en la región de Cd. Obregón Sonora, un 30.15% utiliza la *estrategia prospectiva* estos ven como innovadores, siempre tienen en la mente la búsqueda de nuevas oportunidades, a partir de ser ambiciosos, creativo y siempre con la esperanza de tener éxito se caracterizan primordialmente por la estrategia de innovación y

constante cambio en los servicios que ofrece a sus cliente teniendo una imagen y reputación en el mercado de ser innovadores y creativos dedicando un tiempo extenso a monitorear el mercado para de esa manera detectar los cambios y tendencias que esté presente, diferenciándose de los competidores mediante una práctica agresiva de entrar a nuevos mercados con nuevos tipos de servicios, teniendo como objetivo importante de su organizaciones en comparación con la competencia es su dedicación y compromiso a realizar un análisis de costos e ingresos cuidadosamente para de esta manera tenerlos bajo control y poder generar de manera selectiva nuevos servicios para poder abarcar nuevos mercados. Las habilidades de los puestos con mayor jerarquía en estas empresas se caracterizan como amplio empresarial, es decir, sus habilidades son diversas, flexibles y permite generar el cambio debido a que tienden a concentrarse en el desarrollo de nuevos servicios y buscar la expansión en nuevos mercados o segmentos de mercados, y de esta manera lo que protege a estas empresas de los competidores es que utilizan la estrategia de desarrollar constante mente nuevos servicios y adentrarse a nuevos mercados para una mayor penetración en la mente del consumidor. Estas empresas identifican las tendencias y oportunidades de mercado las cueles les puede resultar en la creación de ofertas de servicio, programas que son nuevos para la industria o alcanzar nuevos mercados. Su estrategia ante los competidores no es utilizar una estructura de organización de carácter funcional, si no todo lo contrario es continuamente cambiante que permite encontrar oportunidades y así de esta manera resolver los problemas que puedan surgir, y por último la estrategia que utilizan para evaluar el desempeño es fundamentalmente orientada hacia necesidades de información que requieren de atención inmediata.

Por otra parte, un 30.15% de las empresas encuestadas revelaron que el servicio que ofrece a sus competidores a diferencia de la competencia está enfocado a la *estrategia analizadora*, es decir, son aquellas empresas que logra un nuevo dominio a través de la imitación o bien de la estabilidad y flexibilidad, estas se caracteriza principalmente por ser relativamente estable en algunos mercados mientras en otros usa la innovación como segunda

estrategia teniendo esa imagen en el mercado se der innovadores y con nuevas ideas pero solo después de haberse analizado cuidadosamente para saber si funcionara en un futuro gastando una razonable parte del tiempo de la empresa para monitorear el mercado al cual pertenece. A comparación de sus competidores todos aquellos incrementos o pérdidas de la demanda que han experimentado se debe a la práctica asertiva de penetración profundamente al mercado en que actualmente se desenvuelven mientras se adoptan nuevos servicios solo después de un minucioso estudio de su potencial. Uno de los objetivos más importantes de estas empresas es tener una dedicación y compromiso a asegurar que las personas, recursos y equipos estén disponibles y accesibles para de esta manera desarrollar nuevos servicios y acceder a nuevos mercados, utilizando un método analítico por parte de los alta jerarquía de las empresas caracterizados analizar oportunidades en el mercado y por sus habilidades que les permiten identificar todas esas tendencias que pueden utilizar para la creación y desarrollo de nuevos servicios o nuevos mercados potenciales manteniendo siempre una sólida posición financiera, teniendo de esta manera una protección ante sus competidores debido a que estas son capases de identificar y analizar cuidadosamente las tendencias y así adoptar solo cuidadosamente las que cuentan con un potencial comprobado, es decir, que tienen una viabilidad de funcionar en el mercado en el cual se desenvuelven. Estas empresas identifican las mejores soluciones para aquellos problemas o desafíos que necesitan una atención inmediata, utilizando una estructura organizacional primordialmente de carácter funcional (departamentos) pero sin embargo, pueden ampliarse con nuevas áreas de oferta de servicios orientada al servicio o mercado y por último los procedimientos que utilizan para evaluar el desempeño se describen como centralizado en áreas de servicios establecidos y participativos en áreas de servicios recientes a la empresa.

Un 22% de las empresas encuestadas se caracterizan por utilizar la *estrategia defensiva*, es decir, son de estrecho dominio, son empresas que deben de mejorar la eficiencia, cuentan con un dominio limitado, siempre se están cuidando y/o protegiendo para así poder resistir un ataque, ofrecen a sus

clientes servicios bien enfocados, relativamente estables y consistentemente estables en el mercado, ofreciendo una imagen en el mercado de ofrecer un poco variedad de servicios selectivos pero de una alta calidad, por otra parte estas empresas utilizan un mínimo tiempo para monitorear el mercado en el que se desenvuelven utilizando una estrategia de concentrarse en mayor medida en el desarrollo de todos aquellos mercados en los que actualmente están funcionando gracias a esto han experimentado desde un incremento hasta una perdida en la demanda de sus clientes. Uno de los objetivos más importantes que utilizan estas empresas tener una dedicación y compromiso de mantener los costos bajo control. Las habilidades de los gerentes o encargados de área se caracterizan por ser especializados mediante sus habilidades las concentran en una o algunas áreas específicas para de esta manera concentrarse en mantener una sólida posición financiera a través de control de costos y de calidad, teniendo como protección ante los competidores que estas empresa son copases de responder a tendencias en la medida que surjan y contengan un moderado potencial en el mercado. Estas empresas tienen una estrategia para el futuro mediante la identificación de aquellas tendencias en la industria que los mismos competidores han demostrado poseer potencial al largo plazo y así como resolviendo problemas con la oferta actual de los servicios y las necesidades de todos los clientes actuales de la empresa. En estas organizaciones utilizan la estructura funcional (organizada por departamentos – Marketing, Contabilidad, Recursos Humanos, etc.) y por último los procedimientos que utilizan para la evaluación de su desempeño se describen como altamente centralizada y principalmente con responsabilidad en la gerencia general.

El otro 17.70% de las empresas utilizan la *estrategia de reactiva* es aquella, que da una respuesta inconsistente e inadecuado al merado, se caracteriza por ofrecer servicios que están en un estado de transformación, y en gran parte responde a las oportunidades y amenazas para mantener o mejorar la posición teniendo esto como imagen en el mercado, llevan a cabo una estrategia de monitoreo de mercado “esporádica” ya que algunas veces gastan una buena cantidad de tiempo y otras veces es mínimo su monitoreo. Indican que

probablemente los incrementos o pérdidas de la demanda se deban a la práctica de responder a las presiones del mercado tomando algunos riesgos sin analizarlos a detalle, uno de sus principales objetivos es la dedicación y compromiso a asegurar que están protegidos contra las amenazas críticas tomando cualquier acción que sea necesaria. Las habilidades que poseen los gerentes y/o encargados de área se caracterizan por ser “fluidos” debido a que sus habilidades están relacionadas con la demanda a corto plazo del mercado concentrándose en las actividades o funciones que requieren más atención dada las oportunidades y problemas que actualmente enfrenta la empresa. Estas empresas se sienten protegidas ante sus competidores debido a que expresan que son capaces de hacer un limitado número de cosas extraordinariamente bien. Indican que a comparación de sus competidores se preparan para el futuro identificando aquellos problemas, cuya solución, mantendría y además mejoraría la actual oferta del servicio y posición en el mercado. Estas empresas utilizan primordialmente una estructura de servicio u orientada al mercado (interdepartamental) y por último los procedimientos que utilizan para evaluar su desempeño se describen como descentralizado motivando a participar a la mayoría de miembros de la organización.

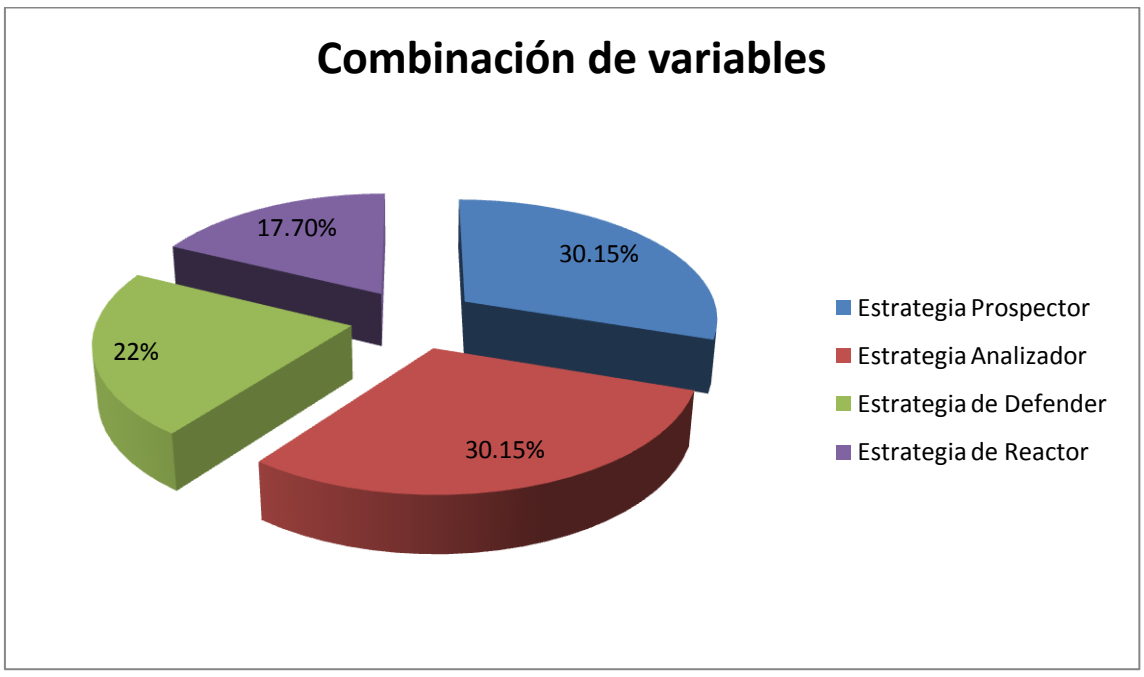


Figura l. Combinación de variables de estrategias.

4.2 Discusión de resultados

El 30.15% de las empresas encuestadas dicen que utilizan la estrategia prospectiva estas se ven como empresas innovadores, que siempre tienen en la mente la búsqueda de nuevas oportunidades, a partir de ser ambiciosos, creativo y siempre con la esperanza de tener éxito, pero de igual manera estas empresas también poseen o llevan a cabo cosas que corresponden a la estrategias analizador, que es el monitoreo de mercado promedio, esto se refiere a que gastan una razonable parte de su tiempo en monitorear el mercado, y también un poco de área de la estrategia reactiva donde estas empresas consideran la estrategia de evaluar a su desempeño se describe de una manera descentralizada motivando a participar a la mayoría de los miembros de la organización.

De igual manera otro 30.15% de estas empresas se consideran que están dentro de las estrategias analizadora donde se fuerte ante sus competidores es que utilizan una práctica asertiva de penetrar profundamente a mercados que actualmente sirven, mientras adoptan nuevos servicios después de un cuidados estudio de su potencial es decir, estas empresas no se arriesgan, siempre utilizan estrategias que estén fundamentadas para llegar a un logro satisfactorio del objetivo, pero también estas empresas utilizan un poco de estrategias defensivas donde su estructura organizacional no es primordialmente funcional, si no que es de carácter funcional ya que están organizadas por departamentos para esta manera tener una empresa más sólida, y se puede decir que se deja ver un mínimo de estrategia reactiva donde considera que su estrategia de desempeño debe ser más centralizada en áreas de servicios establecidas y más participativa en áreas de servicio reciente.

Por otro lado un 22% de estar organizaciones se consideran que son parte de utilizar estrategias defensivas, donde su fuerte es tener una estructura organizacional completamente solida mediante un carácter funcional dividido por departamentos para cualquier adversidad que se presentase, al igual que

tener identificas aquellas tendencias de la industria donde participan sus competidores directos e indirectos que han demostrado poseer un potencial a largo plazo, así como también resolviendo problemas relacionados con la oferta actual de servicios y las necesidades de sus clientes actuales, pero estas empresas no solamente están cerradas a utilizar la estrategia defensiva, si no también un poco de la estrategia analizadora donde estas mismas gastan un promedio razonable de su tiempo para monitorear al mercado en caso de ver alguna oportunidad de negocio, y al igual, también utilizan un poco de estrategia prospectiva, donde las habilidades de los gerentes o encargados de área se deberían de caracterizar como especializados, utilizan una estrategia de amplio y empresarial donde sus habilidades son diversas, flexibles, generan y permiten el cambio.

Y por último la estrategia reactiva con un 17.70%, son aquellas que da una respuesta inconsistente e inadecuado al merado, se caracteriza por ofrecer servicios que están en un estado de transformación, y en gran parte responde a las oportunidades y amenazas para mantener o mejorar la posición teniendo esto como imagen en el mercado, estas empresas utilizan una estrategia descentralizada en el evaluó de desempeño, ya que lo único que haces es motivar a participar a la mayoría de los miembros de la organización, estas empresas también utilizan una gran parte de la estrategia analizadora, donde adoptan un poco de nuevas e innovadores ideas, pero solo después de hacerle un análisis, al igual que su monitoreo es promedio es decir, gastan una razonable parte de su tiempo monitoreando al mercado y aseguran que su dedicación y compromiso están en las personas, recursos, y equipos necesarios para desarrollar otros servicios y acceder a mercados disponibles y accesibles.

4.3 Graficas de resultados.

A continuación se le presenta las gráficas con su respectiva ponderación e interpretación individual de cada una de las preguntas del instrumento que se le aplico a las empresas.

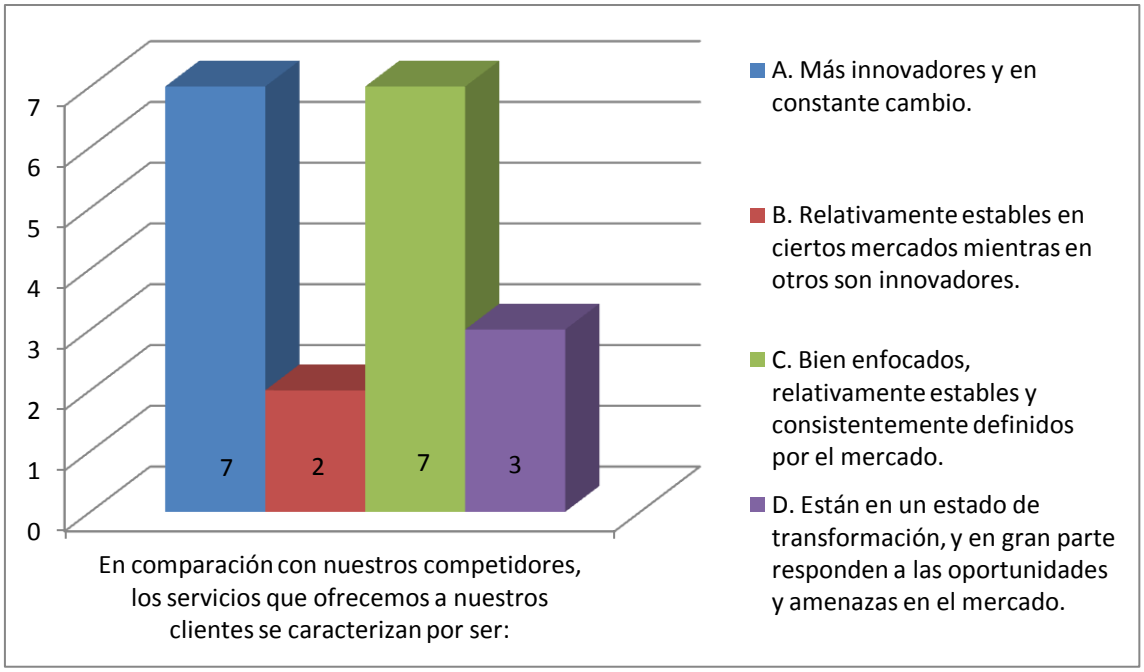


Figura ll. Resultados de cuestionamiento de instrumento.

Dentro de las empresas de mediano tamaño, un 36.84% se identificaron con la estrategia de mayormente innovadores y en constante cambio en los servicios que ofrecen a sus clientes a comparación de sus competidores, al igual que otro 36.84% utilizan la estrategia de estar bien enfocados, relativamente estables y consistentemente definidos por el mercado en el cual se desenvuelven. Un 15.78% de empresas utilizan la estrategia de estar en un estado de transformación y en gran parte responden a las oportunidades y hacen frente a las amenazas que se les presentan en el mercado, y por último, un 10.52% de las empresas son relativamente estables en ciertos mercados pero de igual manera siempre buscan la innovación en otros para tener un mercado más amplio que sus competidores y de esta manera tener un mayor terreno en el cual desenvolverse.

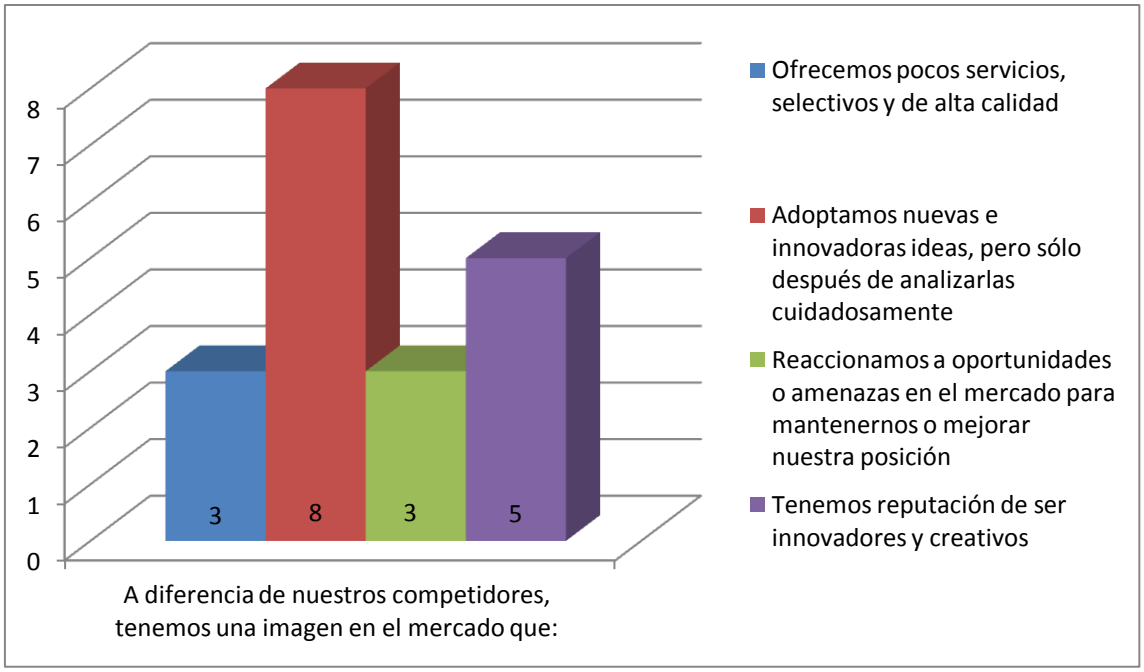


Figura lll. Resultados de cuestionamiento de instrumento.

Un 42.10% de las empresas dicen que a diferencia de sus competidores tiene una imagen en el mercado utilizando la estrategia de que ellos adoptan nuevas e innovadoras ideas pero solo después de haber realizado un cuidadoso análisis, un 23.31% tienen una imagen de ser innovadores y creativos para cualquier cosa, un 15.78% se identificó con una imagen que ofrece pocos servicios, selectivos y de alta calidad y el otro 15.78% dice que tiene una imagen de reaccionar a oportunidades y amenazas en el mercado para mantenerse o mejorar su posición.

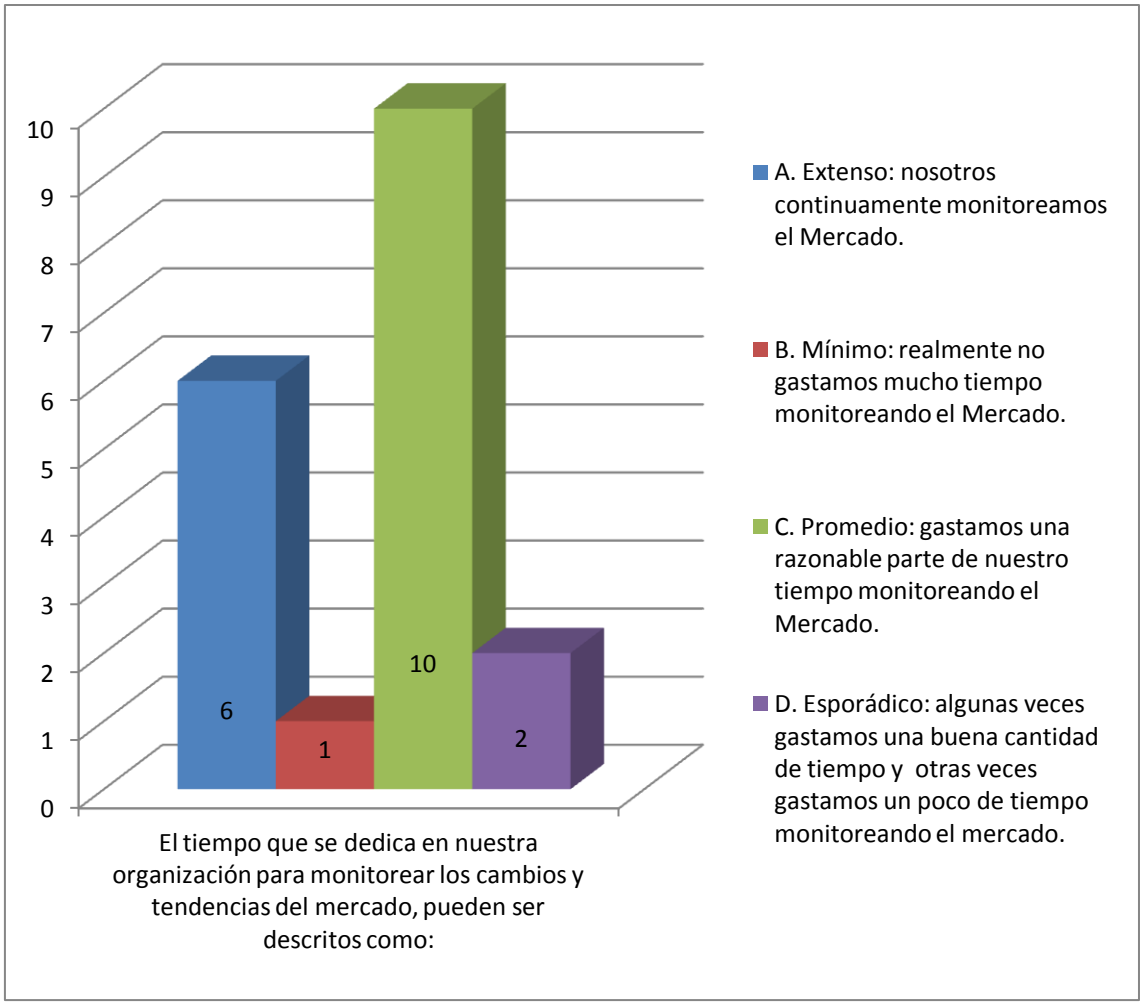


Figura lV. Resultados de cuestionamiento de instrumento.

Con una gran mayoría, un 52.63% de las empresas utilizan la estrategia de un monitoreo promedio, es decir, gastan un tiempo razonable en monitorear los cambios y tendencias del mercado, otras 31.57% de empresas utilizan la de monitoreo extenso, se refiere a estar continuamente monitoreando el mercado para detectar el mínimo cambio que se presente dentro de este mismo, y una mínima parte 10.52% utiliza la estrategia de monitoreo esporádico que esta indica que algunas veces se gasta buena cantidad de tiempo y otras veces muy poco tiempo en el monitores, y un 5.26% monitoreo mínimo que es cuando realmente no se gasta mucho tiempo es saber cómo está el mercado afuera de la empresa.

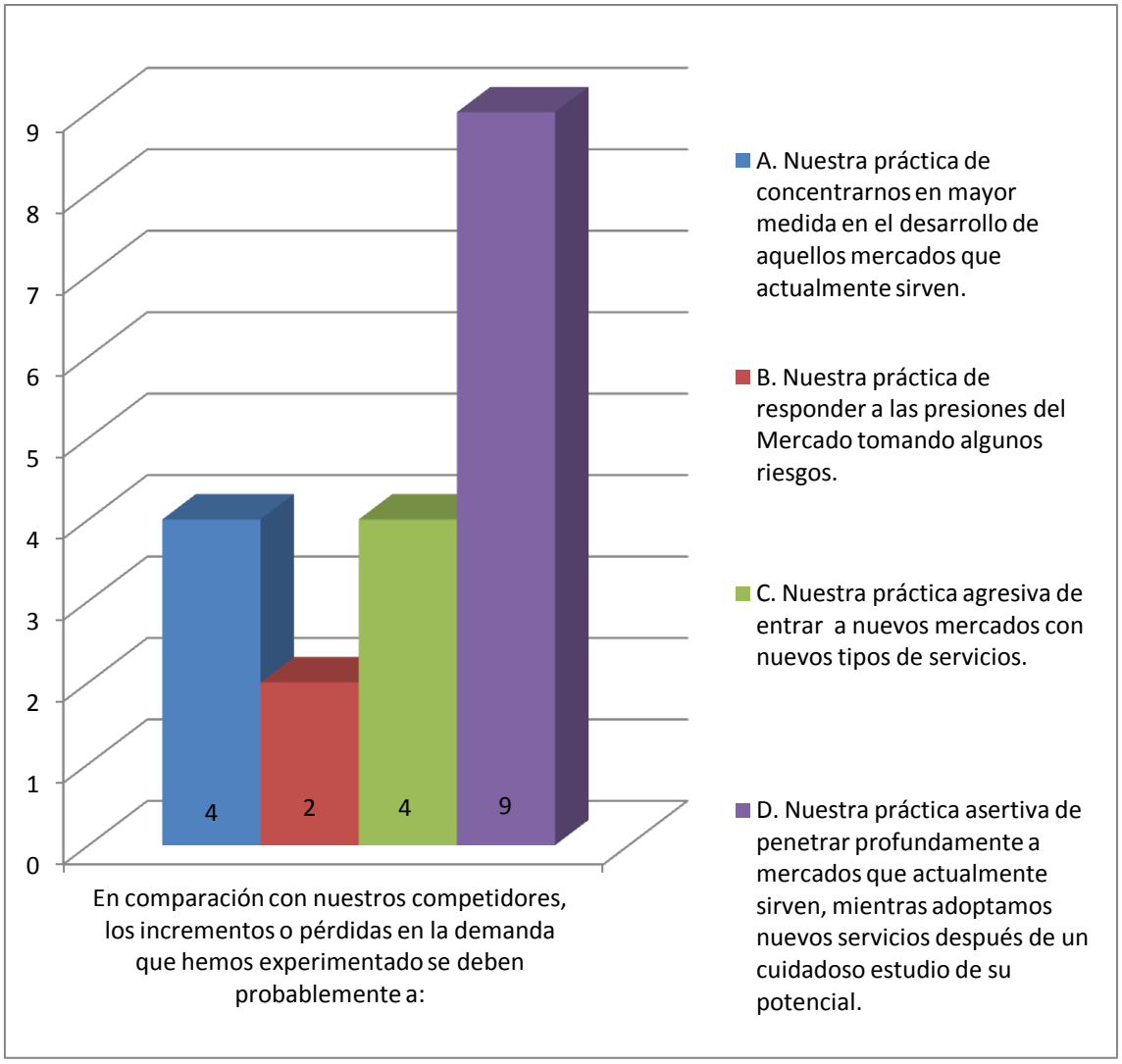


Figura V. Resultados de cuestionamiento de instrumento.

Dentro del mercado en el cual se desenvuelven las empresas de mediano tamaño, un 47.36% utilizan una estrategia de practica asertiva de penetración profunda a mercados en los que están participando, mientras adoptan nuevos servicios después de un cuidadoso análisis, esto les ayuda a tener un incremento o perdida en la demanda de los clientes, un 21.05% empresas utilizan la estrategia de concentrarse en mayor medida en el desarrollo de aquellos mercados que actualmente sirve, al igual otro 21.05% de las empresas se destacan por una práctica agresiva de entrar a nuevos mercados con nuevos tipos de servicios, y por ultimo un 10.52% de empresas utilizan la práctica de responder a las presiones del mercado tomando algunos riesgos.

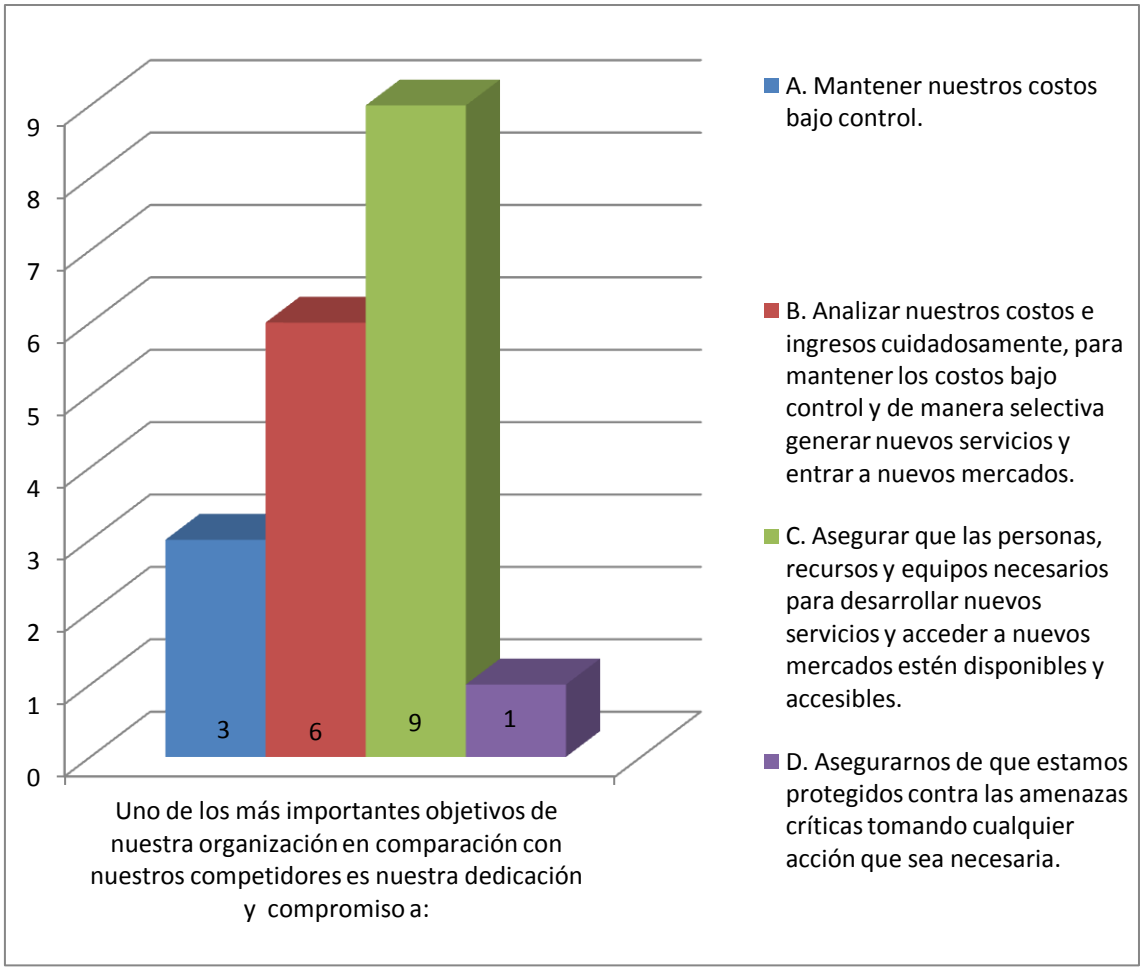


Figura VI. Resultados de cuestionamiento de instrumento.

El 47.36% de las empresas que fueron encuestadas dicen que utilizan una estrategia de asegurar que las personas, recursos y equipos necesarios para desarrollar nuevos servicios y acceder a nuevos mercados estén disponibles y accesibles para sus clientes, el 31.57% utiliza una estrategia de analizar los costos e ingresos cuidadosamente, para mantener los costos bajo control y de manera selectiva generar nuevos servicios y entrar a nuevos mercados. Un 15.78% su estrategia primordial es la de tener sus costos bajo control y por ultimo un 5.26% dice utilizar un método para asegurarse de que están protegidos contra las amenazas críticas tomando cualquier acción que sea necesaria.

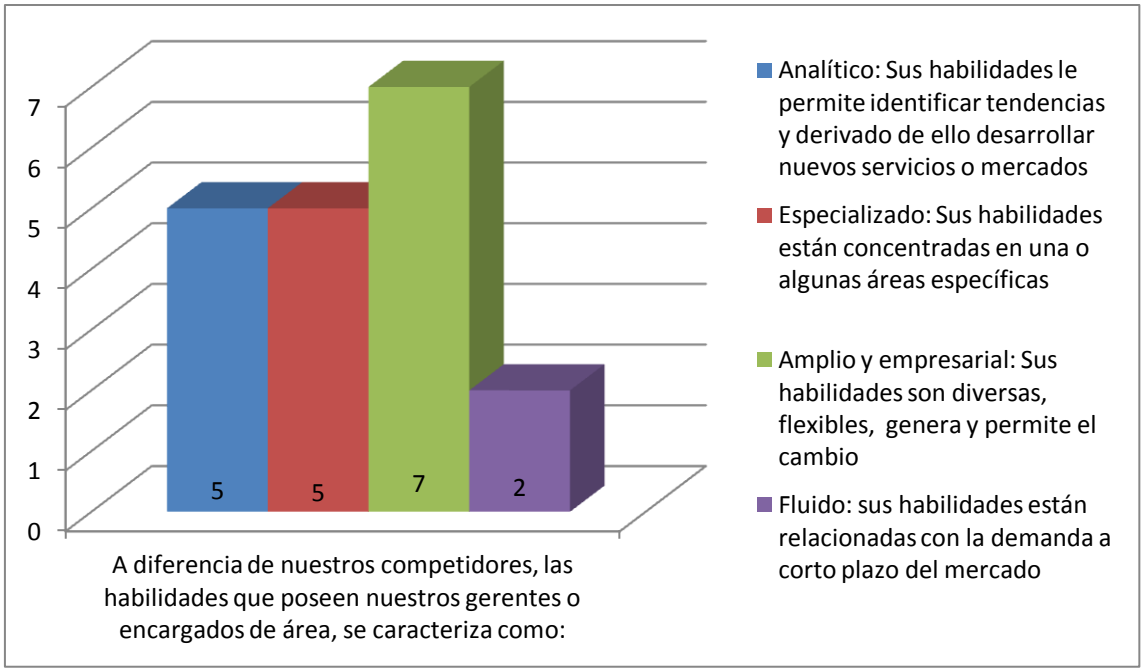


Figura Vll. Resultados de cuestionamiento de instrumento.

Un 36.84% de las empresas dicen que las habilidades de sus gerentes o encargados de áreas se caracterizan por ser amplia y empresarial donde sus habilidades son diversas, flexibles, generan y permiten el cambio, otro 10.52% dice se caracterizan por ser fluido donde estas habilidades están relacionadas con la demanda a corto plazo del mercado, otro 26.31% dice que son especializados debido a que sus habilidades están concentradas en una o algunas áreas específicas y por ultimo un 26.31% se identifican con el analítico es decir, le permiten identificar tendencias y derivado de ello desarrollar nuevos servicios o mercados.

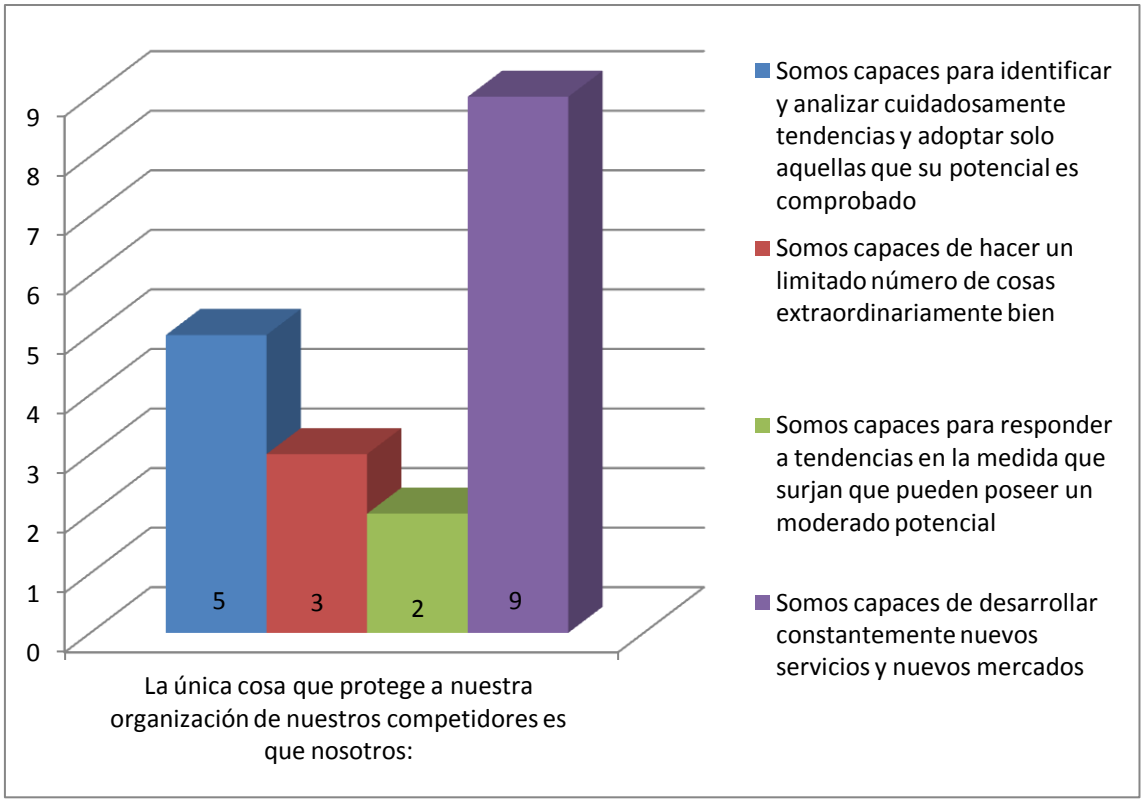


Figura Vlll. Resultados de cuestionamiento de instrumento.

El 47.36% de estas empresas dice que la única cosa que protege su organización de sus competidores es que ellos son capaces de desarrollar constantemente nuevos servicios y nuevos mercados, otro 26.31% comenta que ellos son capaces de identificar y analizar cuidadosamente tendencias y adoptar solo aquellas que su potencial es comprobado, un 15.78% dice que son capaces de hacer limitado numero de cosas extraordinariamente bien y por ultimo un 10.52% son capaces para responder a tendencias en la medida que surgen y que pueden poseer un moderado potencial.

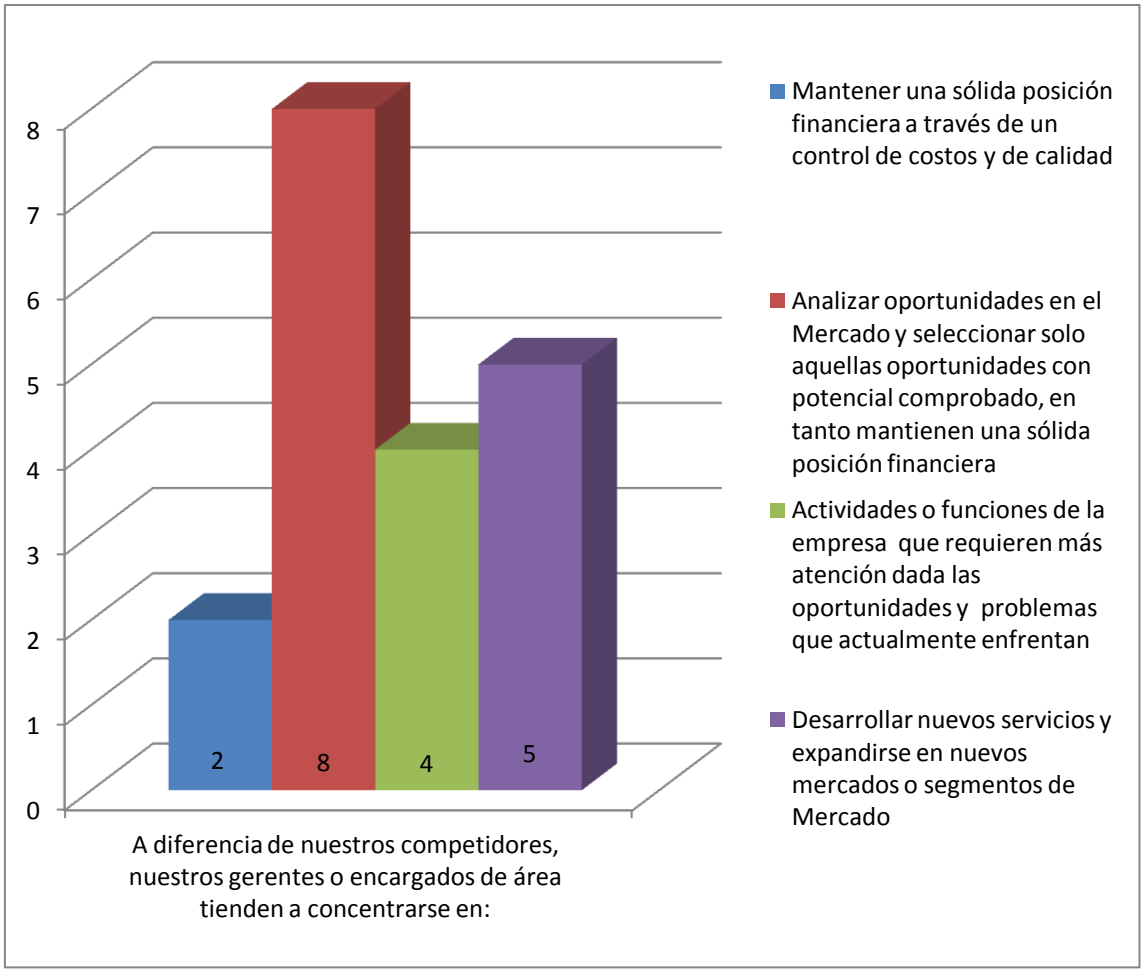


Figura lX. Resultados de cuestionamiento de instrumento.

El 42.10% de las empresas expresan que sus gerentes o encargados de áreas tienen a concentrarse en analizar oportunidades de mercados y seleccionar solo aquellas oportunidades con potencial y problemas que actualmente enfrenta, otro 26.31% dice que se concentran en desarrollar nuevos servicios y expandirse en nuevos mercados o segmentos de mercados, el 21.05% expreso que se concentran en las actividades o funciones de la empresa que requieren más atención dada las oportunidades y problemas que actualmente enfrenta y por último el 10.52% dice ellos se concentran en mantener una sólida posición financiera a través de un control de costos y calidad.

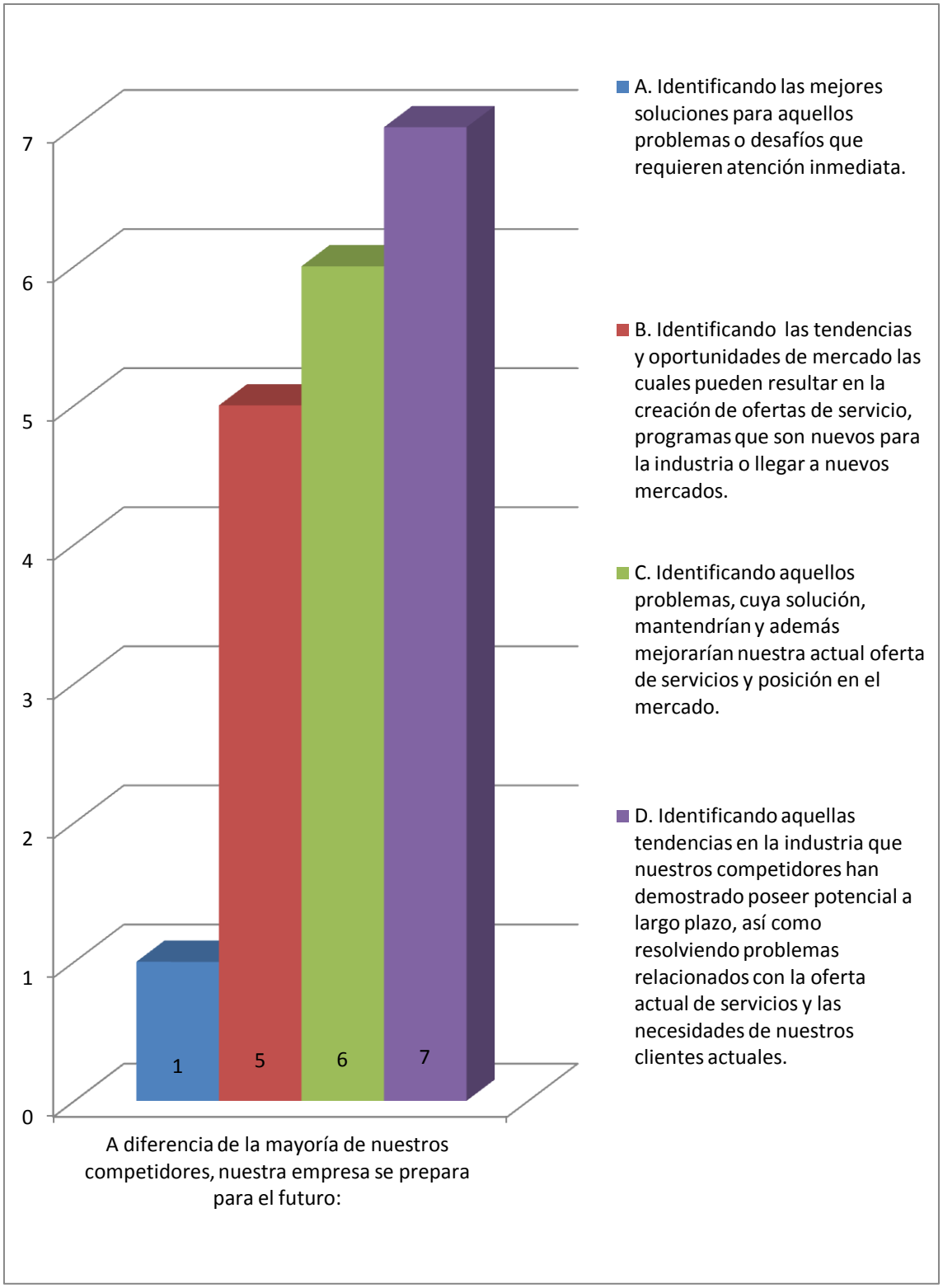


Figura X. Resultados de cuestionamiento de instrumento.

El 36.84% de las empresas encuestadas dicen que a diferencia de sus competidores se preparan para el futuro utilizando una estrategia de identificar

aquellas tendencias en la industria que los competidores han demostrado poseer potencial a largo plazo, así como resolviendo problemas relacionados con la oferta actual de servicios y las necesidades de nuestros clientes actuales. Otro 31.57% expresa utilizar una estrategia de identificación de aquellos problemas, cuya solución, mantendrían y además mejorarían la actual oferta de servicios y posición en el mercado. Un 26.31% comenta que identificaría las tendencias y oportunidades de mercado las cuales pueden resultar en la creación de ofertas de servicio, programas que son nuevos para la industria o llegar a nuevos mercados. Y por último un escaso 5.26% utilizaría una estrategia de identificar las mejores soluciones para aquellos problemas o desafíos que requieren atención inmediata.

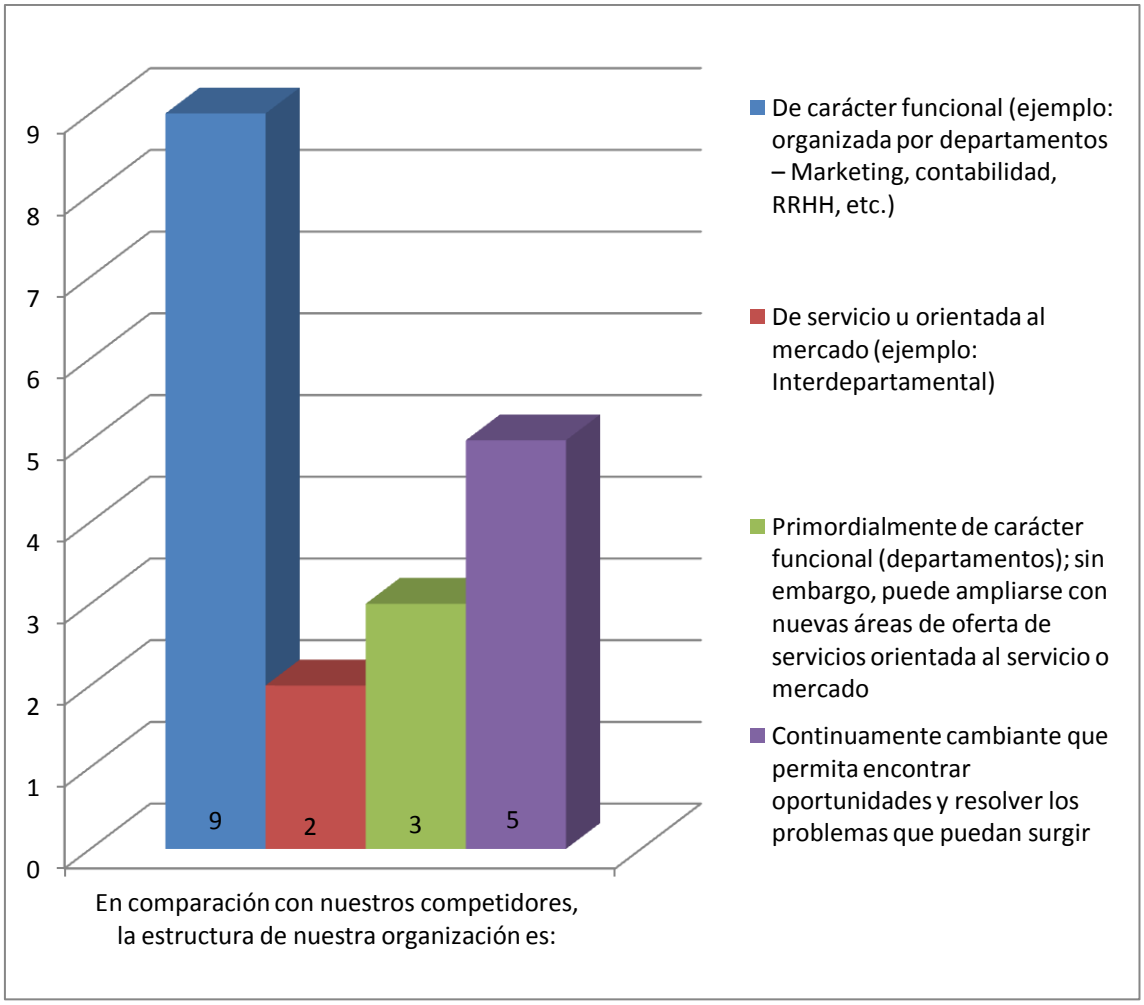


Figura XI. Resultados de cuestionamiento de instrumento.

Un 47.36% comenta que en comparación a sus competidores utiliza una estrategia de estructura organizacional de carácter funcional, es decir, organizada por departamentos, otro 26.31% ellos están continuamente en cambio ya que esto les permite encontrar oportunidades y resolver los problemas que puedan surgir, un 15.78% es primordialmente de carácter funcional, sin embargo, puede ampliarse como nuevas áreas de oferta de servicios orientada al servicio o mercado y por ultimo un 10.52% es de servicio u orientada al mercado es decir, interdepartamental.

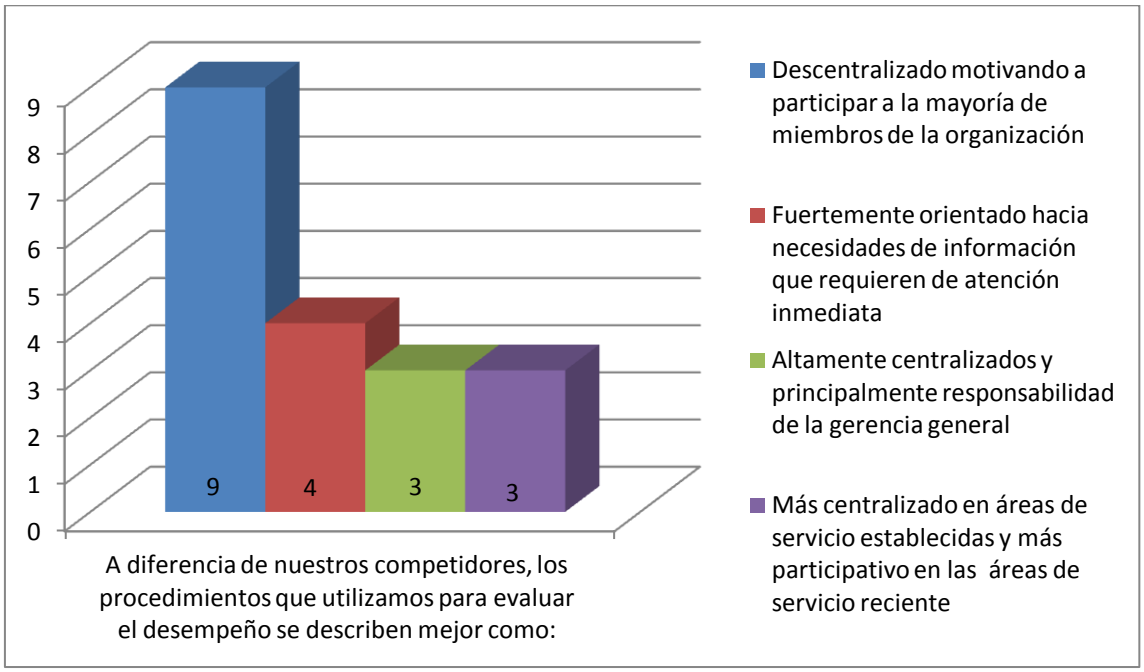


Figura Xll. Resultados de cuestionamiento de instrumento.

Un 47.36% dice que a diferencia de sus competidores la estrategia de procedimientos que utiliza para evaluar el desempeño se describe como descentralizado y participativo motivando a participar a la mayoría de los miembros de la organización, el 21.05% comenta que es fuertemente orientada hacia requerimientos de información que requieren de atención inmediata y por ultimo con un 15.78% están la de altamente centralizada y principalmente responsabilidad de la gerencia general, al igual que más centralizado en áreas

de servicios establecidos y más participativos en las áreas de servicios recientes.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se le presenta las conclusiones respecto al proyecto de investigación al igual que sus recomendaciones oportunas.

5.1 Conclusiones.

Toda estrategia es un esfuerzo único para lograr los objetivos específicos mediante una serie de actividades interrelacionadas llevadas a cabo de una manera audaz e inteligente. Una de las principales metas de las empresas es llegar a tener una posición neta dentro del mercado donde laboran siempre ante la competencia. Para lograr este objetivo es necesario recurrir a las

estrategias siendo esta una de las funciones principales de la competencia entre empresas.

Las estrategias en una empresa ayudan a tener control y administración de la misma, permite ordenar actividades, fijar nuevas metas o nuevos rumbos de destino, ayuda a tener una visión general de cómo podrá llegar a cumplir esas metas establecidas sin importar el plazo que se haya otorgado. Una estrategia no sólo es asignar actividades a realizar, si no que sus funciones principales son: realizar un análisis profundo del mercado, analizar posibles problemas que se puedan presentar, realizar una variante con nuevas alternativas especificando las rutas viables o criticas mediante el monitoreo de mercado.

Tomando en cuenta los resultados que fueron arrojados por la aplicación de los instrumentos, que ya fueron mencionados con anterioridad, nos podemos dar cuenta que las empresas en la región de CD. Obregón Sonora, mayormente utilizan la estrategia de ser innovadores, siempre estar en constante cambio para de esta manera tener un mayor campo en el cual desenvolverse y un mejor posicionamiento en el mercado.

Mediante las entrevistas que se realizaron a los altos dirigentes de las empresas, mencionan que ven a sus organizaciones como “humanas, responsables, preocupadas por proporcionar lo que prometen” es decir, estas organizaciones siempre quieren estar en constante cambio, pero nunca dejan de hacer lo que al cliente le prometieron. Estas empresas siempre resaltaron la responsabilidad de brindar un servicio al cliente de una manera de no considerarlo como cliente, si no como un miembro más de la empresa, es decir, hacer sentir al cliente en confianza.

Las empresas siempre tienen en la mente la búsqueda de nuevas oportunidades, a partir de ser ambiciosos, creativo y siempre con la esperanza de tener éxito se caracterizan primordialmente por la estrategia de innovación y constante cambio en los servicios que ofrece a sus cliente teniendo una buena imagen, dedicando un tiempo extenso a monitorear el mercado para de esa manera detectar los cambios y tendencias que esté presente.

Se considera que fue un proyecto muy atractivo e interesante puesto que se obtuvieron nuevos conocimientos al estudiar, investigar, aplicar y en la obtención de resultados; como principal objetivo de este proyecto fue identificar cuáles eran las estrategias organizacionales que utilizaban las empresas de mediano tamaño en CD. Obregón, Sonora, y se puede decir, que se obtuvo un resultado satisfactorio.

5.2 Recomendaciones.

Como recomendaciones se sugiere lo siguiente:

1. Se recomienda de primera mano no descuidar el mercado en el cual tiene mayor posicionamiento solo por querer incursionar a otros para saber si puede funcionar.

2. Como segunda recomendación, es realizar un análisis del mercado antes de utilizar una estrategia de implementación a nuevos mercados.

3. Otra recomendación importante es realizar estudios y diagnostico con los objetivos que se quieren implementar antes de utilizar algún tipo de estrategia.

4. También se recomienda, incursionar en mercados donde la competencia es más débil, o mercados en los que aún no han sido explotados a su totalidad, siempre y cuando tengan una estrategia de entrada y posibilidad de crecimiento en este mismo.

5. Otra recomendación que se brinda, es que el monitoreo del mercado debería de ser una estrategia establecida para las empresas, para de esta manera saber cómo se encuentra el ambienta fuera de la empresa.

6. Como sexta recomendación, se sugiere que este proyecto funciones para otras investigaciones.

7. También se recomienda realizar esta investigación de una forma más profunda.

8. Por lo anterior se sugiere dar seguimiento a los resultados que se realizaron en esta investigación.

Bibliografía:

1. Análisis del mercado del sector industria manufactureras en base a CIIU 3 bajo en enfoque de concentración económica en el periodo 2000-2008 en el ecuador. Recuperado el 08 de abril del 2013. Ver: http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/3828/1/CD-3599.pdf
2. Bateman, T. S. Y Snell (2004). "Administración: Un Nuevo Panorama Competitivo". Mcgrawhill Interamericana. México.
3. Bengt Karlof, Federico Villegas. (1993). "Práctica De La Estrategia: Management." Granica SA - Adelphi S.A., Ediciones.
4. Chiavenato Idalberto. (2004). "Introducción A La Teoría General De La Administración". 7a. Ed., Mcgraw-Hill Interamericana. México.
5. Collis, D.J. Y Montgomery (2007). "Estrategia Corporativa Un Enfoque Basado En Recursos". Mcgrawhill. India.
6. David, F. R. (1997). "Conceptos De Administración Estratégica". Prentice Hall Hispanoamericana. México.
7. Dess, G. Y Lumpkin, G.T. (2003). "Dirección Estratégica: Creando Ventajas Competitivas". Mcgraw-Hill. España.
8. Diario oficial de la federación. Recuperado el 18 de febrero de 2013. Ver: http://dof.gob.mx/
9. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado el 20 de Febrero de 2013. Ver: http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx

10. El sector servicios en la economía global: Transformaciones y consecuencias. Recuperado 22 de Febrero del 2013. Ver: http://clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.pdf
11. Estrategia organizacional. Marcelo briola (universidad de buenos aires). Recuperado 22 de Febrero del 2013. Ver:

http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/XIV%20Jornadas%20de%20Epistemologia/Jornadas/ponencias/Actas%20XIV/Trabajos%20Episte/Briola2.pdf

12. Estrategias de competitividad empresarial. Recuperado el 04 de Marzo del 2013. Ver:

http://pymesdemexico.wordpress.com/2011/12/15/estrategias-decompetitividad-empresarial/

13. Estrategias de competitividad empresarial. Recuperado el 16 de febrero de 2013. Ver:
http://pymesdemexico.wordpress.com/2011/12/15/estrategias-de-competitividad-empresarial/
14. Fred R. David. (2003). “Conceptos De Administración Estratégica” PERSON EDUCACIÓN. México.
15. Grant, R.M. (2006). “Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas Y Aplicaciones”. 5ª Ed. Civitas Editorial. Madrid.
16. Harold Koontz Y Heinz Weihrich. (1990). “Administración”. Novena Edición, Editorial Mcgraw-Hill.

17. Hitt Michael, Black Stewart Y Porter (2006). "Administración", Novena Edición, Pearson Educación.
18. Hitt, M.A., Ireland, R.D. Y Hoskisson, R.E. (2004). “Administración Estratégica Competitividad Y Conceptos De Globalización”. Thomson. México.
19. Jack Fleitman. (2000). “Negocios Exitosos” Mc Graw Hill Interamericana Editores, México.
20. Jarillo, C. (1992). “Dirección Estratégica”. Mcgraw Hill. Madrid.
21. Joaquín Rodríguez Valencia (2002). “Administración De Pequeñas Y Medianas Empresas”. 5ta. Edición. Cengage Learning Editores. México.
22. Koontz H. Y H Weihreich (1987). “Elementos De Administración”. Ed. Mc Graw Hill, México.
23. Koontz Harold Y Weihrich Heinz (2004). "Administración Una Perspectiva Global", 12a. Edición, De Mcgraw-Hill Interamericana.
24. Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. Recuperado el 04 de marzo de 2013. Ver:

    http://190.7.110.123/pdf/5_revistaSotavento/pdfSotavento/Sotavento%207/Sotavento%207.pdf

25. Mediana Empresa. Recuperado el 02 de Marzo del 2013. Ver: http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa
26. MÉNDEZ, Morales José Silvestre (2002). “Economía Y La Empresa”. Editorial Mcgraw-Hill, México.

27. Micro, pequeña, mediana y grande empresa. Estratificación de los establecimientos. Recuperado el 06 de marzo del 2013. Ver: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
28. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. Y Lampel, J (1999). “Safari A La Estrategia. Una Visita Guiada Por La Jungla Del Management Estratégico”. Ediciones Granica. Argentina.
29. Ogliastri, E. (1990). “Manual De Planeación Estratégica. Teoría, Aplicaciones Y Casos”. Tercer Mundo Editores Y Ediciones Uniandes. Colombia.
30. Pequeñas y medianas empresas caracterización general de las pymes e importancia de la capacitación. Recuperado el 08 de abril del 2013. Ver: http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/estl/LI_AdmninEst/Ruth_Flores/caracterizacion_gral_pymes.pdf
31. Pizano, C. (2002). “Estrategia: El Arte Y La Ciencia Del Combate Competitivo”. Alfaomega Editorial. Bogotá.
32. Porter, M. (1982). “Estrategia Competitiva: Técnicas Para El Análisis De Los Sectores Industriales Y De La Competencia”. Compañía Editorial Continental S.A. México.
33. PROMEXICO, Desarrollo de las empresas de comercio en México. Recuperado el 6 de abril del 2013. Ver: http://www.promexico.gob.mx/comercio/desarrollo-de-las-empresas-de-comercio-en-mexico.html
34. Revista de la Maestría en Administración de Empresas (2003) M.B.A. Universidad Externado de Colombia.

35. Reyes Ponce Agustín. (1992). “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”. Editorial Limusa México, D. F.
36. Reyes, A. (1979). “Administración De Personal”. Editorial Limusa S.A. México.
37. Sallenave, J.P. (1994). “La Gerencia Y Planeación Estratégica”. Grupo Norma S.A. Colombia.
38. Vezina S. (2011). “Organizational Identity and Strategy: An Exploratory Study of Parallelisms”.
39. Wing, R.L. (1988). “The Art Of Strategy: A New Translation Of Sun Tzu´S Classic “The Art Of War”. Doubleday Editorial. Nueva York.
40. Zuani Rafael Elio. (2003). “Introducción A La Administración De Organizaciones”. Segunda Edición, Editorial Maktub.

Apéndice 1

Este cuestionario forma parte de una investigación con fines académicos, el cual permitirá conocer la forma identitaria, así como los esfuerzos para la mejora de procesos y mercado en las empresas en Cd. Obregón. El cuestionario está orientado a Directores y/o gerentes de la organización.

De antemano agradecemos su apoyo en esta investigación.

Datos generales de la empresa
Nombre de la empresa: _____ Giro: _____ Teléfono: _____ Nombre de quien responde: _____ Puesto: _____ Antigüedad en la empresa: _____ Número de empleados: _____ Número de años que la empresa ha estado operando: _____

Por favor califique:

En una escala de 0 a 10, que tan bueno ha sido el desempeño de su empresa, en relación a sus competidores respecto al año anterior, en las siguientes áreas:

Ejemplo: si usted cree que el aumento de las ventas es mayor que el aproximado al 45%, de todos sus competidores en el principal segmento de mercado atendido, marque de favor con una “X” el rango de (41-50%).

Escala	0 %	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Incremento mayor en % que mis competidores:											
Participación											

en el Mercado:											
Clientes retenidos:											
Empleados retenidos:											
Crecimiento en ventas:											

A continuación se presentan 3 preguntas de opción múltiple. Por favor seleccione sólo una respuesta para cada pregunta que refleje cómo se encuentra su empresa. Vea a la empresa como un todo y pensando cómo le gustaría que fuera.

1. Mi organización se ve principalmente como:

a) Distinta y sobresaliente de otras organizaciones.

b) Una buena compañera con quienes interactúa. (Ejemplo: empleados, clientes, organizaciones sin fines de lucro).

c) Un buen miembro de la comunidad (todos aquellos con quienes interactuamos, como un grupo común, un grupo de organizaciones que promueven una causa que les preocupa, comunidades locales, etc.).

2. Lo que es más importante para mi organización es:

a) Trabajar para mejorar el bienestar de otros con los que la organización mantiene relaciones significativas y gratificantes. (ejemplo: empleados, clientes y empresas sin fines de lucro).

b) Trabajar para mejorar el bienestar de la comunidad a la que pertenece y/o valora (ejemplo: todos aquellos con quienes interactuamos, como un grupo común, un grupo de organizaciones promoviendo una causa, comunidades locales, etc.).

c) Trabajar para promover y mantener su propio bienestar (ejemplo: rentabilidad, imagen, etc.).

3. Mi organización está más preocupada por:

a) Su relación con una comunidad más grande a la que pertenece y/o valora (ejemplo: todos aquellos con quienes interactúan, como un grupo común, un grupo de organizaciones promoviendo una causa, comunidades locales, etc.).

b) Su carácter distintivo respecto a otras organizaciones.

c) La relación con otros cuyo bienestar se valora (ejemplo: empleados, clientes, organizaciones sin fines de lucro).

Las siguientes afirmaciones describen algunas características de la organización. Por favor seleccione sólo una descripción para cada pregunta que mejor describa a su organización.

1. En comparación con nuestros competidores, los servicios que ofrecemos a nuestros clientes se caracterizan por ser:

a) Más innovadores y en constante cambio.
b) Relativamente estables en ciertos mercados mientras en otros son innovadores.
c) Bien enfocados, relativamente estables y consistentemente definidos por el mercado.
d) Están en un estado de transformación, y en gran parte responden a las oportunidades y amenazas en el mercado.

2. A diferencia de nuestros competidores, tenemos una imagen en el mercado que:

a) Ofrecemos pocos servicios, selectivos y de alta calidad.
b) Adoptamos nuevas e innovadoras ideas, pero sólo después de analizarlas cuidadosamente.
c) Reaccionamos a oportunidades o amenazas en el mercado para mantenernos o mejorar nuestra posición.
d) Tenemos reputación de ser innovadores y creativos.

3. El tiempo que se dedica en nuestra organización para monitorear los cambios y tendencias del mercado, pueden ser descritos como:

a) Extenso: nosotros continuamente monitoreamos el Mercado.
b) Mínimo: realmente no gastamos mucho tiempo monitoreando el Mercado.
c) Promedio: gastamos una razonable parte de nuestro tiempo monitoreando el Mercado.
d) Esporádico: algunas veces gastamos una buena cantidad de tiempo y otras veces gastamos un poco de tiempo monitoreando el mercado.

4. En comparación con nuestros competidores, los incrementos o pérdidas en la demanda que hemos experimentado se deben probablemente a:

a) Nuestra práctica de concentrarnos en mayor medida en el desarrollo de aquellos mercados que actualmente sirven.
b) Nuestra práctica de responder a las presiones del Mercado tomando algunos riesgos.
c) Nuestra práctica agresiva de entrar a nuevos mercados con nuevos tipos de servicios.
d) Nuestra práctica asertiva de penetrar profundamente a mercados que actualmente sirven, mientras adoptamos nuevos servicios después de un cuidadoso estudio de su potencial.

5. Uno de los más importantes objetivos de nuestra organización en comparación con nuestros competidores es nuestra dedicación y compromiso a:

a) Mantener nuestros costos bajo control.
b) Analizar nuestros costos e ingresos cuidadosamente, para mantener los costos bajo control y de manera selectiva generar nuevos servicios y entrar a nuevos mercados.
c) Asegurar que las personas, recursos y equipos necesarios para desarrollar nuevos servicios y acceder a nuevos mercados estén disponibles y accesibles.

d) Asegurarnos de que estamos protegidos contra las amenazas críticas tomando cualquier acción que sea necesaria.

6. A diferencia de nuestros competidores, las habilidades que poseen nuestros gerentes o encargados de área, se caracteriza como:

a) Analítico: Sus habilidades le permite identificar tendencias y derivado de ello desarrollar nuevos servicios o mercados.
b) Especializado: Sus habilidades están concentradas en una o algunas áreas específicas.
c) Amplio y empresarial: Sus habilidades son diversas, flexibles, genera y permite el cambio.
d) Fluido: sus habilidades están relacionadas con la demanda a corto plazo del mercado

7. La única cosa que protege a nuestra organización de nuestros competidores es que nosotros:

a) Somos capaces para identificar y analizar cuidadosamente tendencias y adoptar solo aquellas que su potencial es comprobado.
b) Somos capaces de hacer un limitado número de cosas extraordinariamente bien.
c) Somos capaces para responder a tendencias en la medida que surjan que pueden poseer un moderado potencial.
d) Somos capaces de desarrollar constantemente nuevos servicios y nuevos mercados.

8. A diferencia de nuestros competidores, nuestros gerentes o encargados de área tienden a concentrarse en:

a) Mantener una sólida posición financiera a través de un control de costos y de calidad.
b) Analizar oportunidades en el Mercado y seleccionar solo aquellas oportunidades con potencial comprobado, en tanto mantienen una sólida posición financiera.
c) Actividades o funciones de la empresa que requieren más atención dada las oportunidades y problemas que actualmente enfrentan.

d) Desarrollar nuevos servicios y expandirse en nuevos mercados o segmentos de Mercado.

9. A diferencia de la mayoría de nuestros competidores, nuestra empresa se prepara para el futuro:

a) Identificando las mejores soluciones para aquellos problemas o desafíos que requieren atención inmediata.
b) Identificando las tendencias y oportunidades de mercado las cuales pueden resultar en la creación de ofertas de servicio, programas que son nuevos para la industria o llegar a nuevos mercados.
c) Identificando aquellos problemas, cuya solución, mantendrían y además mejorarían nuestra actual oferta de servicios y posición en el mercado.
d) Identificando aquellas tendencias en la industria que nuestros competidores han demostrado poseer potencial a largo plazo, así como resolviendo problemas relacionados con la oferta actual de servicios y las necesidades de nuestros clientes actuales.

10. En comparación con nuestros competidores, la estructura de nuestra organización es:

a) De carácter funcional (ejemplo: organizada por departamentos – Marketing, contabilidad, RRHH, etc.).
b) De servicio u orientada al mercado (ejemplo: Interdepartamental)
c) Primordialmente de carácter funcional (departamentos); sin embargo, puede ampliarse con nuevas áreas de oferta de servicios orientada al servicio o mercado.
d) Continuamente cambiante que permita encontrar oportunidades y resolver los problemas que puedan surgir.

11. A diferencia de nuestros competidores, los procedimientos que utilizamos para evaluar el desempeño se describen mejor como:

a) Descentralizado motivando a participar a la mayoría de miembros de la organización.
b) Fuertemente orientado hacia necesidades de información que requieren de atención inmediata.

c) Altamente centralizados y principalmente responsabilidad de la gerencia general.

d) Más centralizado en áreas de servicio establecidas y más participativo en las áreas de servicio reciente.

Apéndice 2

Guía de Entrevista

1. Por favor proporcione una visión general de su empresa y su trabajo ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?

2. Si su empresa fuera una persona ¿cómo la describiría?

3. ¿Cuál cree que sería el lema más adecuado para tu organización?

4. ¿Cuál es el elemento o indicador más importante para saber que tan bien va el negocio?

5. Con base en esos indicadores, ¿Que tan bien está el desempeño de su empresa?

6. ¿Qué aspectos limitan o han limitado el cumplimiento de los objetivos organizacionales? ¿Cómo lo resolvieron?

7. ¿Cuál es o ha sido la situación problemática más preocupantes por la que ha pasado su organización? ¿Cómo la resolvieron?

(Pausa para el cuestionario). Cuando termine, de instrucciones a los participantes para revisar algunas respuestas.

8. Por favor consulta las respuestas de la segunda página del cuestionario. La respuesta de la pregunta 1 indica que la organización es considerada principalmente como…. (A, B, o C) ¿Por qué tu respuesta es… (A, B, o C)?

9. La respuesta a la pregunta 2, indica que lo más importante para su organización es… (A, B, o C) ¿Por qué tu respuesta es… A, B, o C?

10. La respuesta a la pregunta 3, dice que lo más preocupante para su organización es… (A, B, o C) ¿Por qué tu respuesta es …… A, B, o C?