



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Ingeniería
Centro de Investigación y Estudios de Posgrado

**Diseño e implementación de un plan estratégico y del sistema
de indicadores de madurez organizacional: caso de aplicación
en una empresa emergente de consultoría ingenieril automotriz
en San Luis Potosí**

T E S I S

Que para obtener el grado de:

Maestro en Planeación Estratégica e Innovación

Presenta:

Lic. Bertha Isabel Cisneros Ortega

Asesor:

Dr. Adolfo Medellín Pérez

San Luis Potosí, S. L. P.

Febrero de 2023





FACULTAD DE
INGENIERÍA

LIC. BERTHA ISABEL CISNEROS ORTEGA
P R E S E N T E

21 de julio de 2022

En atención a su solicitud de Temario, presentada por el **Dr. Adolfo Medellín Pérez**, Asesor de la Tesis que desarrollará Usted, con el objeto de obtener el Grado de **Maestra en Planeación Estratégica e Innovación**, me es grato comunicarle que en la sesión del H. Consejo Técnico Consultivo celebrada el día 21 de julio del presente año, fue aprobado el Temario propuesto:

TEMARIO:

"Diseño e implementación de un plan estratégico y del sistema de indicadores de madurez organizacional: caso de aplicación en una empresa emergente de consultoría ingenieril automotriz en San Luis Potosí"

Introducción.

1. Antecedentes y problemática de las empresas emergentes de consultoría.
2. La madurez organizacional y el ciclo de vida de las empresas.
3. Metodología para identificar y evaluar el nivel de madurez organizacional.
4. Diseño e implementación de una estrategia e indicadores para evaluar y fortalecer la madurez organizacional en una empresa de consultoría ingenieril automotriz.
5. Análisis y discusión de resultados.

Conclusiones.

Bibliografía.

Anexos.

"MODOS ET CUNCTARUM RERUM MENSURAS AUDEBO"

ATENTAMENTE



DR. EMILIO JORGE GONZÁLEZ GALVÁN
DIRECTOR
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN



www.uaslp.mx

Copia. Archivo
*etn.

Av. Manuel Nava 8
Zona Universitaria - CP 78290
San Luis Potosí, S.L.P.
tel. (444) 826 2330 al 39
fax (444) 826 2336

"Rumbo al centenario de la autonomía universitaria"



UASLP
Universidad Autónoma
de San Luis Potosí



FACULTAD DE
INGENIERÍA



CENTRO DE
INVESTIGACIÓN
Y ESTUDIOS
DE POSGRADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área de Investigación y Estudios de Posgrado

Aclaración

El presente trabajo que lleva por título:

Diseño e implementación de un plan estratégico y del sistema de indicadores de madurez organizacional: caso de aplicación en una empresa emergente de consultoría ingenieril automotriz en San Luis Potosí

se realizó en el periodo agosto de 2021 a febrero de 2023 bajo la dirección del

Dr. Adolfo Medellín Pérez

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin ayuda indebida de terceros y sin utilizar otros medios más que los indicados.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de Tesis para fines académicos.

Nombre y Firma del autor
Bertha Isabel Cisneros Ortega

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mi madre, quien me inculcó la motivación y perseverancia para continuar mi educación y mi preparación académica. Su fortaleza y sabiduría han sido mi guía en cada paso de mi vida.

También dedico este logro a mi querido padre, cuyas enseñanzas continúan guiándome día a día, a pesar de su ausencia física. Él siempre estuvo presente para brindarme su apoyo y motivación en mis estudios, por lo que le agradezco de corazón.

Asimismo, dedico este logro a mi hermana Olivia, cuyo abrazo de felicidad al enterarse de mi aceptación en el posgrado me inspiró aún más. A mi abuelita, por las traspasadas que tuvo que pasar acompañándome en mis estudios y a todas las personas que me brindaron su apoyo durante la elaboración y finalización de esta tesis.

Finalmente, quiero extender mi dedicación a mi novio Jesús, por su amor, apoyo constante y palabras de aliento para seguir adelante con mis estudios semestre tras semestre.

Agradecimientos

Este trabajo ha contado con la contribución de numerosas personas. En primer lugar, deseo expresar mi gratitud al Dr. Adolfo Medellín Pérez, mi asesor, por su paciencia, apoyo y dedicación en la transmisión de sus conocimientos y por servir como guía en el desarrollo de esta tesis. Sin sus palabras precisas y correcciones, no hubiera logrado alcanzar esta instancia tan anhelada.

Asimismo, deseo agradecer a los sinodales, el M.A. / M.C. Gylmar Mariel Cárdenas, el MPS. Arturo Castillo Ramírez y el Dr. Orlando Guarneros García, por sus valiosa retroalimentación en cada etapa y por desafiarme con nuevos retos a lo largo del proceso.

Quiero también expresar mi agradecimiento a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí por brindarme la oportunidad de formarme en ella, así como a mis profesores y coordinadores del posgrado de la maestría “Planeación Estratégica e Innovación” por compartir sus conocimientos.

Por último, pero no menos importante, deseo agradecer a todas las personas que colaboraron en el desarrollo de este trabajo, en especial a la organización para la cual trabajo por permitirme aplicarlo dentro de ella. Agradezco a mi jefe por su empatía y enseñanza, y a mis colegas por compartir momentos agradables durante todo el proceso de implementación de este proyecto.

Resumen

Entre los retos a los que las nuevas empresas se enfrentan están el subsistir, desarrollarse y lograr posicionarse en un mercado altamente competitivo. Si adicionalmente las empresas carecen de directrices que les permita orientarse mejor al logro de sus objetivos estratégicos, es como si estas empresas se encontraran a la deriva por no tener claros sus necesidades y anhelos, además de no aprovechar las oportunidades ni prevenir situaciones no deseadas, estando la empresa sujeta a las circunstancias que se le presenten.

A partir de identificar la oportunidad de apoyar a una nueva empresa de consultoría ingenieril automotriz mexicana con orígenes extranjeros a desarrollarse y alcanzar un estado de madurez organizacional sostenible, se propuso el desarrollo del presente trabajo consistente en el uso de la planeación estratégica y de diversas herramientas acordes a las características de la empresa en cuestión para lograr orientar sus esfuerzos y recursos al logro de sus objetivos estratégicos, detectar oportunidades y amenazas anticipadamente, optimizar el desempeño de las distintas áreas funcionales, gestionar adecuadamente los cambios, hacer difusión de la marca y de su portafolio de servicios, así como de impulsar la mejora continua y fortalecer su competitividad.

Entre las herramientas de apoyo a la planeación estratégica incorporadas estuvieron: los análisis FODA, PESTEL y de las 5 fuerzas de Porter, además del Modelo de Madurez de Montaña Arango, el Mapa de Reinventando las Organizaciones y el Lienzo de Modelo de Negocio, complementando con todas ellas el análisis interno y externo de la organización. Por otra parte, la definición de objetivos, estrategias y planes de acción se apoyaron en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, apoyando con esta herramienta al análisis de las interconexiones entre las diferentes perspectivas enfocadas en la estructura organizacional de la empresa, su visión, el logro de sus objetivos y su rentabilidad.

Como resultado del desarrollo de este trabajo está el hecho de haber logrado impactar positivamente en la organización. Asimismo, se constató que la aplicación de la planeación estratégica y de distintas herramientas de apoyo seleccionadas a partir de las características propias de la organización como son su cultura, tamaño y tipo de negocios, permiten apoyarla tanto a

identificar, como implementar y evaluar sus estrategias con el objetivo de desarrollarse y lograr con ello evolucionar hacia un estado de madurez organizacional estable y robusto pero al mismo tiempo flexible y con capacidad de responder de manera ágil a las necesidades emergentes del mercado.

Palabras clave: Planeación estratégica, indicadores de desempeño, madurez organizacional, empresas emergentes.

Abstract

Among the challenges faced by emerging companies are the need to survive, develop and position themselves in a highly competitive market. If additionally, the companies lack guidelines that allow them to be better oriented to the achievement of their strategic objectives, it is as if these companies were found adrift for not having clear their needs and desires, besides not taking advantage of opportunities or prevent unwanted situations, being the company subject to the circumstances that arise.

After identifying the opportunity to support a new Mexican automotive engineering consulting company with foreign origins to develop and reach a state of sustainable organizational maturity, the development of the present work was proposed, consisting of the use of strategic planning and various tools according to the characteristics of the company in question, in order to guide its efforts and resources to achieve its strategic goals, detect opportunities and threats in advance, optimize the performance of the different functional areas, adequately manage changes, disseminate the brand and its portfolio of services, as well as promote continuous improvement and strengthen its competitiveness.

Among the strategic planning support tools incorporated were: SWOT, PESTEL and Porter's 5 Forces analyses, as well as the Montaña Arango Maturity Model, the Reinventing Organizations Map and the Business Model Canvas, all of which complemented the internal and external analysis of the organization. On the other hand, the definition of objectives, strategies and action plans were supported by the four perspectives of the Balanced Scorecard, using this tool to support the analysis

of the interconnections between the different perspectives focused on the organizational structure of the company, its vision, the achievement of its objectives and its profitability.

As a result of the development of this work is the fact that it has had a positive impact on the organization. Likewise, it was found that the application of strategic planning and different support tools selected based on the organization's own characteristics, such as its culture, size and type of business, allow the organization to identify, implement and evaluate its strategies with the objective of developing and thus evolving towards a stable and robust state of organizational maturity, but at the same time flexible and capable of responding in an agile manner to the emerging needs of the market.

Keywords: Strategic planning, performance indicators, organizational maturity, emerging company.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1. Antecedentes y problemática de las empresas emergentes de consultoría.....	6
1.1. Entorno actual y problemáticas de las organizaciones nuevas	6
1.2. Una empresa emergente en San Luis Potosí como solución	7
1.3. Problemática identificada	9
1.4. Delimitación del problema	10
1.5. Enunciado formal del problema	11
1.6. Justificación de la investigación	11
1.7. Preguntas de investigación	12
1.8. Hipótesis	12
1.9. Objetivo general	13
1.10. Objetivos específicos	13
1.11. Alcance de la investigación	14
1.12. Limitaciones de la investigación.....	14
Capítulo 2. La madurez organizacional y el ciclo de vida de las empresas	15
2.1. Madurez organizacional	15
2.2. Ciclo de vida de la empresa.....	24
2.3. Administración estratégica	26
2.4. Formulación de estrategias	28
2.5. Implementación de la estrategia	37
2.6. Evaluación de estrategias.....	38
2.7. Indicadores y resultados clave.....	40
2.8. El Cuadro de Mando Integral	41
2.9. Investigaciones previas de madurez organizacional en empresas emergentes.....	43
Capítulo 3. Metodología para identificar y evaluar el nivel de madurez organizacional.....	44
3.1. Nivel de investigación	44

3.2. Diseño de la investigación.....	44
3.3. Muestra	45
3.4. Diseño experimental	45
3.5. Instrumentos para recolección y procesamiento de datos	50
 Capítulo 4. Diseño e implementación de una estrategia e indicadores para evaluar y fortalecer la madurez organizacional en una empresa de consultoría ingenieril automotriz	53
4.1. Diagnóstico de madurez organizacional.....	53
4.2. Formulación de estrategias	56
4.3. Implementación de estrategias.....	66
 Capítulo 5. Análisis y discusión de resultados	82
5.1. Evaluación de estrategias.....	82
5.2. Resultados.....	91
5.3. Discusión de resultados	93
 Conclusiones	97
 Bibliografía.....	103
 Anexos.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El impacto del Tratado México - Estados Unidos - Canadá (T-MEC) en la cadena de suministro automotriz en América del Norte. Fuente: (Alanis, 2018).	2
Figura 2. Concentración del mercado de proveeduría de servicios ingenieriles automotrices al año 2020. Fuente: (Mordor Intelligence, 2020).	3
Figura 3. Mercado de proveeduría de servicios ingenieriles automotrices, tasa de crecimiento pronosticada al año 2026. Fuente: (Mordor Intelligence, 2020).	4
Figura 4. Metodología de aplicación de un modelo de madurez. Fuente: (Montaño Arango, 2010).	16
Figura 5. Representación visual de la tipología codificada por colores que describe la evolución de las organizaciones. Fuente: (Expositor Blasco, 2020).	19
Figura 6. Evolución hacia el modelo Teal. Fuente: (Staryfurman, 2020).	21
Figura 7. Mapa de las organizaciones. Fuente: (Laloux, 2016).	23
Figura 8. Planes y ciclo de vida de la empresa. Fuente: (Rodríguez Valencia, 2005).	24
Figura 9. Ciclo de vida de las empresas desde un enfoque de emprendimiento. Fuente: (Harnis, 2014).	25
Figura 10. Esquema del proceso integral de la administración estratégica. Fuente: (David & David, 2017).	28
Figura 11. Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave. Fuente: (David & David, 2017).	30
Figura 12. Las 5 fuerzas de Porter (Thinking on Sales, s.f.).	34
Figura 13. Identificación de la estrategia de una organización. Fuente: (Thompson, 2018).	35
Figura 14. Cómo obtener y mantener ventajas competitivas. Fuente: (David & David, 2017).	36
Figura 15. Diferencia entre KPI y OKR. Fuente: elaboración propia.	41
Figura 16. Estructura del Cuadro de Mando Integral. Fuente: (Kaplan & Norton, 2009).	42
Figura 17. Representación de la muestra del caso de aplicación. Fuente: elaboración propia.	45
Figura 18. Esquema metodológico de trabajo. Fuente: adaptación del modelo de David & David.	46

Figura 19. Diagrama de flujo de trabajo. Fuente: elaboración propia.....	47
Figura 20. Resultados de emplear la herramienta Mapa de las Organizaciones. Fuente: elaboración propia.....	54
Figura 21. Evidencia fotográfica del taller de planeación estratégica. Fuente: organización motivo de estudio.....	57
Figura 22. Análisis FODA elaborado por la organización en el año 2020. Fuente: Organización motivo de estudio.	59
Figura 23. Análisis PESTEL de la organización con enfoque en México y Norte América. Fuente: Organización motivo de estudio.....	60
Figura 24. Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.	61
Figura 25. Análisis de las matrices previamente elaboradas. Fuente: elaboración propia.	62
Figura 26. Resultados del ejercicio del Lienzo de Modelo de Negocio. Fuente: elaboración propia	63
Figura 27. Definición de objetivos estratégicos, sus respectivas estrategias y planes de acción. Fuente: elaboración propia.	65
Figura 28. Organigrama de la organización. Fuente: organización motivo de estudio.....	68
Figura 29. Ejemplo de constitución de rol para la Oficina de Gestión de Proyectos. Fuente: organización motivo de estudio.....	70
Figura 30. Esquema general de los procedimientos de la organización. Fuente: organización motivo de estudio.....	72
Figura 31. Extracto del listado de procesos de la organización. Fuente: organización motivo de estudio.	73
Figura 32. Diagrama de flujo del proceso de solicitud de vacaciones. Fuente: organización motivo de estudio.....	74
Figura 33. Análisis FODA del plan de acción de clientes. Fuente: elaboración propia.....	75
Figura 34. Plan de acción de mercadotecnia y adquisición. Fuente: organización motivo de estudio.	76
Figura 35. Portafolio de servicios de entrenamiento. Fuente: organización motivo de estudio. ...	77
Figura 36. Estrategia a cinco años. Fuente: Organización motivo de estudio.	79

Figura 37. Visualización general del plan de acción para el 2022 de la organización. Fuente: Organización motivo de estudio.....	80
Figura 38. Mapa estratégico de la organización. Fuente: elaboración propia.....	82
Figura 39. Panel de indicadores de la organización motivo de estudio para el año 2022, cuatrimestre 1. Fuente: elaboración propia.	84
Figura 40. Resultados de la primer sesión de retroalimentación grupal. Fuente: elaboración propia	89
Figura 41. Modelo de gestión de cambios complejos de Knoster. Fuente: (Regalado Olivares, 2021).....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de estrategias con su definición. Fuente: (David & David, 2017).	36
Tabla 2. Instrumentos de recolección de información y procesamiento de datos. Fuente: elaboración propia.....	50
Tabla 3. Relaciones entre el Mapa de las Organizaciones y el Modelo de Madurez Organizacional para la obtención del nivel de madurez. Fuente: elaboración propia.	55
Tabla 4. Sistema de delegación de planes de trabajo. Fuente: elaboración propia.	66
Tabla 5. Definición de áreas dentro del organigrama. Fuente: elaboración propia.	67
Tabla 6. Extracto de la matriz de delegación. Fuente: adaptación del original de la organización motivo de estudio.	71
Tabla 7. OKR grupales de la Unidad de Negocio de Entrenamiento, año 2022. Fuente: organización motivo de estudio	85
Tabla 8. Ejemplo de OKR individuales para la Unidad de Negocio de Entrenamiento. Fuente: elaboración propia	87

SIGLARIO

CAGR	Tasa de crecimiento anual compuesto
CA	Canadá
CAMEXA	Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria
CDMX	Ciudad de México
CFE	Comisión Federal de Electricidad
CMI	Cuadro de Mando Integral
COVID-19	Coronavirus de 2019
CW	Semana calendario (<i>Calendar Week</i>)
DC-3	Constancia de competencias laborales
EFQM	Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (<i>European Foundation for Quality Management</i>)
EXPAT	Expatriado
FODA	Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
I+D	Investigación y Desarrollo
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
IT	Tecnología de la información (<i>Information Technology</i>)
KPI	Indicador clave de rendimiento (<i>Key Performance Indicator</i>)
LVC	Valor del Contenido de Mano de Obra (<i>Labor Content Value</i>)
MIPyMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MTY	Monterrey
MX	Estados Unidos Mexicanos
NDA	Acuerdo de Confidencialidad (<i>Non-Disclosure Agreement</i>)
OEM	Fabricante de Equipo Original (<i>Original Equipment Manufacturer</i>)
OKR	Objetivos y resultados clave (<i>Objectives and Key Results</i>)
PEMEX	Petróleos Mexicanos
PEMs	Pequeñas y Medianas Empresas
PMO	Oficina de Gestión de Proyectos (<i>Project Management Office</i>)
PIB	Producto Interno Bruto

PESTEL	Análisis PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales
RVC	Contenido de Valor Regional (<i>Regional Value Content</i>)
RWTH	Universidad Técnica de Aquisgrán (<i>Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen</i>)
SAP	Software de planificación de recursos empresariales
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SCIAN	Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte
SLP	San Luis Potosí
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
TMEC	Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá
Tier 1	Proveedores de partes originales
Tier 2 y 3	Proveedores de segundo y tercer nivel
TWI	Entrenamiento dentro de la industria (<i>Training Within Industry</i>)
US	Estados Unidos de América
USP	Propuesta Única de Venta (<i>Unique Selling Point</i>)
VR/AR	Realidad virtual y realidad aumentada (<i>Virtual Reality / Augmented Reality</i>)

Introducción.

El presente trabajo de tesis es un caso de estudio de una empresa emergente en San Luis Potosí en el ramo de la consultoría ingenieril automotriz que a través del diseño e implementación de un plan estratégico y de un sistema de indicadores le permita desarrollar y alcanzar un estado de madurez organizacional como ventaja competitiva. El trabajo constituye el desarrollo de la propuesta metodológica, así como su revisión de resultados a los 4 meses posteriores de culminar su implementación.

La industria automotriz es uno de los pilares de la economía mexicana. Hoy en día, la nación se encuentra en una fase de acoplamiento y adaptación ante nuevas políticas, tratados y tendencias; y para enfrentar estos retos requieren el apoyo de organismos especializados en consultoría ingenieril automotriz.

La innovación y la creatividad están reflejadas en México a través de empresas jóvenes, conocidas habitualmente como empresas emergentes (*startup*). De acuerdo con López (2016), en el país fracasan habitualmente el 75% de los emprendimientos. Por otra parte, un 25% de negocios logra mantenerse a flote tendiendo una gran mayoría a quedarse estancadas en su fase inicial, pues al no estar diseñadas para escalar, no consiguen una madurez organizacional.

Teniendo en cuenta a De Villamor (2020), en México la industria automotriz es considerada un sector clave para la economía mexicana, representando un 3% del PIB del país y el 18% de la producción manufacturera, la nación es además el sexto productor de automóviles en el mundo y el cuarto que más exporta detrás de Alemania, Japón y Estados Unidos. Por otra parte, ocupa el quinto lugar de producción de autopartes en el mundo. El análisis de Pineda (2021), señala que de 1999 a 2020, la industria automotriz en México recibió un total de 79,735.9 millones de dólares por concepto de Inversión Extranjera Directa.

Desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y de acuerdo con Serrano Herrera (2020), el crecimiento de la industria automotriz se ha potenciado significativamente, mientras que en 1993 las exportaciones del sector fueron de 10 mil dólares, en

el 2019 fueron de 148 mil millones de dólares. La inminente puesta en marcha del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá “T-MEC”, conlleva retos y oportunidades para el sector que establecen a México como un país atractivo para producir automóviles con el objetivo de exportar.

La Figura 1 resume los principales cambios que surgieron con la liberación del “T-MEC”.

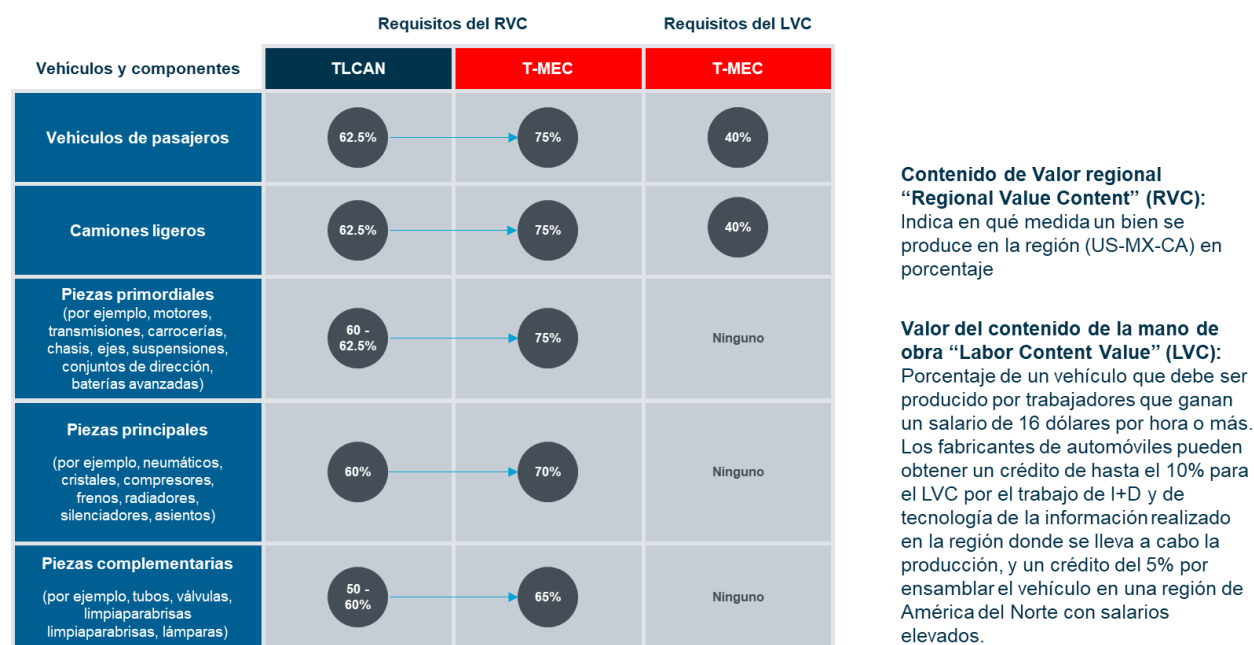


Figura 1. El impacto del Tratado México - Estados Unidos - Canadá (T-MEC) en la cadena de suministro automotriz en América del Norte. Fuente: (Alanis, 2018).

En el año 2020, Serrano Herrera indicó que uno de los grandes retos en la industria automotriz mexicana es la adaptación para lograr producir autos eléctricos y sus autopartes, además de la diversificación de sus productos, puesto que los jugadores clave del sector, tanto OEMs como proveedores Tier 1 – 3 se enfrentarán a grandes riesgos si se concentran en la comercialización de un solo producto.

De acuerdo con Hirata (2013), en su columna para la revista en línea Vanguardia Industrial, las oportunidades dentro de la industria automotriz son inmensas, proveedores automotrices buscan ingresar a mercados globales y tener un reconocimiento como un proveedor competitivo. Por otra parte, el entorno de exigencia de las ensambladoras de autos obliga a ambos partidarios a ser altamente competitivos, considerar ciclos complejos de diseño y desarrollo de productos, regulaciones de calidad y seguridad, e introducción de nuevos productos.

La Secretaría de Economía (2012), señala que una de las grandes tendencias actuales en el rubro de la tecnología automotriz es la transición del motor de combustión interna por el eléctrico, así como el cambio de lo mecánico a lo eléctrico. Tanto para OEMs como proveedores, es indispensable que sus empleados, aprendan y desarrollen capacidades para desempeñar un trabajo confiable, capaces de cubrir aspectos como el desarrollo tecnológico y la innovación. Así mismo, los problemas ambientales globales han motivado la adopción de estándares cada vez más estrictos en materia de eficiencia energética y emisiones contaminantes, imponiendo retos a la industria y a organismos gubernamentales. Además de eso, la innovación es una herramienta indispensable para elevar la competitividad con el fin de atender los requerimientos en materia ambiental y protección a la salud humana para el desarrollo de soluciones inteligentes y generación de nuevas estrategias de negocio, a través de tecnologías ambientales y soluciones inteligentes.

Hoy en día, las empresas fabricantes de vehículos, así como sus proveedores y organismos gubernamentales de impulso y reguladores buscan escalar a actividades de mayor valor agregado dentro de la industria automotriz, enfocándose a opciones de servicios de consultoría ingenieril automotriz. Por consiguiente, es relevante analizar la concentración de dicho mercado de proveeduría de servicios de ingeniería automotrices en la Figura 2, resaltando que es un mercado altamente competitivo sin aún actores dominantes.

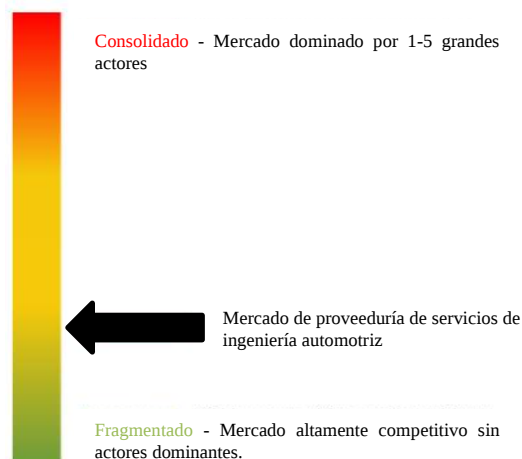


Figura 2. Concentración del mercado de proveeduría de servicios ingenieriles automotrices al año 2020. Fuente: (Mordor Intelligence, 2020).

El mercado de proveeduría en consultoría ingenieril automotriz en el año 2020, por *Mordor Intelligence* se valoró en 76 mil millones de dólares, y se prevé que alcance los 253,9 mil millones de dólares en 2026, registrando una CAGR del 27,5% de 2021 a 2026. La Figura 3 muestra la actual tasa de crecimiento de este mercado por regiones pronosticado al año 2026.

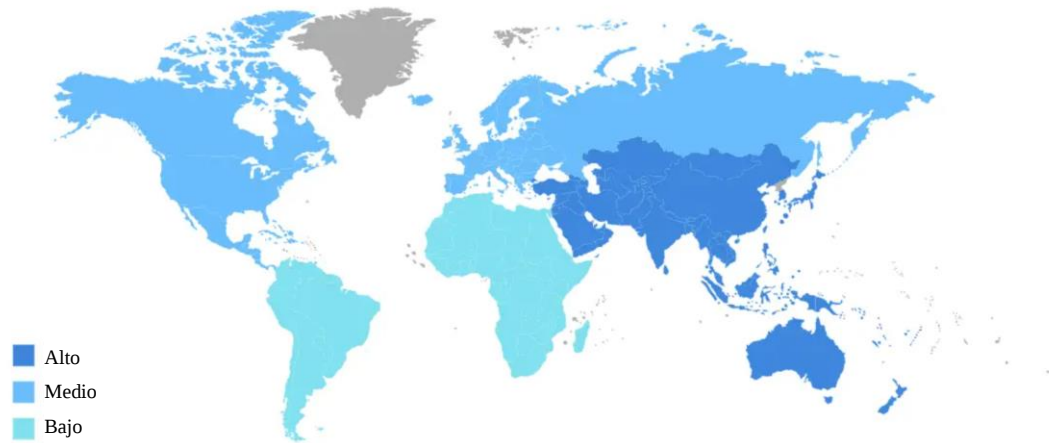


Figura 3. Mercado de proveeduría de servicios ingenieriles automotrices, tasa de crecimiento pronosticada al año 2026. Fuente: (Mordor Intelligence, 2020).

De acuerdo con la consultora en administración Oliver Wayman (2018), el cambio tecnológico en la fabricación de automóviles hacia la electrificación, los servicios conectados, la conducción autónoma y los vehículos compartidos está impulsando la investigación y el desarrollo. Además, las regulaciones más estrictas ejercen una presión considerable sobre el negocio de la ingeniería automotriz, como la calibración del tren motriz, pruebas y homologación. Dado que la capacidad de ingeniería interna de los fabricantes de equipos originales es inflexible y está en su mayoría al límite de su capacidad, la contratación de la consultoría en servicios ingenieriles automotrices se está convirtiendo en una forma cada vez más importante de ejecutar programas tecnológicos a tiempo, gestionando la carga de trabajo de los recursos de ingeniería internos por parte del contratante.

El mercado de consultoría ingenieril automotriz ha acumulado enormes competencias y capacidad para atender las necesidades de sus clientes. Esta excelencia operativa debe basarse en un profundo conocimiento de las necesidades de los clientes y de las tecnologías futuras, y debe llevar los procesos y sistemas de trabajo al siguiente nivel. Actualmente, existen grandes firmas de

consultoría con enfoque ingenieril automotriz en México de renombre como son: Boston Consulting Group, Deloitte, EY, KPMG, PwC, P3 Group, FEV Group, por nombrar algunas. Por otra parte, el país se destaca por una industria compuesta primordialmente por pequeñas y medianas empresas y con un alto grado de informalidad en su economía. Según Poy López (2019), las regiones más desarrolladas y de mayor interés para las empresas consultoras son las de la Ciudad y Estado de México, Monterrey, Nuevo León; además de estados de la zona el Bajío como Jalisco, Guanajuato, Querétaro y San Luis Potosí.

La clasificación formal del sector “consultoría” se puede englobar dentro del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). Bajo el epígrafe “Servicios profesionales, científicos y técnicos”. Los servicios privados de consultoría ingenieril abarcan un 38% del total de las empresas registradas en México, según el censo económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), con un total de 1,613,601 unidades económicas. De todas estas empresas, 97,923 se encuentran registradas dentro del sector “Servicios profesionales, científicos y técnicos”.

Es importante señalar que los precios de consultoría varían en función de sus servicios, el tamaño del cliente, el grado de especialidad, la localización geográfica, etc. Por ello el costo de los servicios son negociables en función de las condiciones particulares de cada proyecto.

Capítulo 1. Antecedentes y problemática de las empresas emergentes de consultoría.

Teniendo en cuenta a Martínez Villegas (1997), actualmente todas las organizaciones se enfrentan a un estado en el cual sobresale un mundo turbulento, de cambio discontinuo y acelerado. Las nuevas empresas, también denominadas empresas emergentes de igual forma se enfrentan a estas situaciones.

1.1. Entorno actual y problemáticas de las organizaciones nuevas.

La productividad de una comunidad anteriormente dependía de los recursos humanos con los que esta contaba; posteriormente los humanos aprendieron a domesticar animales de carga, con lo que la producción incrementó. Con la revolución industrial y el surgimiento de la economía de mercado, la producción dio un gran salto, al ser considerada una producción de masas. Hoy en día los retos a los que se enfrenta la humanidad en el siglo XXI requieren de toda la innovación e imaginación posible.

Desde la posición de Hernández Gracia y Avendaño Hernández (2017), el mundo cambia de manera constante; y por consiguiente la innovación no debe detenerse, ya que la sociedad actual demanda nuevas ideas para poder satisfacer sus deseos y necesidades. El ser humano ante esta necesidad presente en el mercado la ha de enfrentar mediante la fundación de nuevas empresas.

Ismail, Malone y Van Geest (2016), afirman que la era actual requiere diferentes soluciones para construir nuevos negocios, mejorar las tasas de éxito y solucionar los desafíos que encontrará más adelante. Además, establecen que toda empresa nueva, tendrá la necesidad de madurar ante su crecimiento y buen manejo, puesto que requieren de una constante transformación con el objetivo de mejorar y no quedarse atrás de sus competidores.

Hernández Gracia y Avendaño Hernández (2017), señalan que el término empresa emergente surge como un término anglosajón que se traduce en la palabra “emprender” o montar un nuevo negocio. De acuerdo con la Enciclopedia Económica (2019), es una empresa que se encuentra en su fase

inicial de desarrollo y que cuenta con un modelo de negocio escalable a gran velocidad y que usualmente está relacionado con las nuevas tecnologías.

Teniendo en cuenta a Poy López (2019), en México el 98% de las empresas son MIPyMES (micro, pequeñas y medianas empresas) o empresas emergentes, y sobresale que el 50% de ellas mueren el primer año, incrementándose el porcentaje a un 75% al finalizar el segundo año. Esto se atribuye a que estos negocios no cuentan con una estrategia que les asegure su continuidad, crecimiento y madurez en el mercado.

Por otra parte, de acuerdo con Fajardo Cabello (2021), las empresas emergentes buscan enfocar su giro comercial hacia soluciones sostenibles, con mayor penetración de la tecnología y la innovación. Sin embargo, como opina Segal (2021), es imprescindible para cualquier empresa emergente en México considerar impulsar su expansión desde diferentes ángulos, como puede ser: el propio mercado donde inicia operaciones, el aprendizaje del comportamiento de sus clientes, así como fortalecerse a través del dinamismo y cambio constante en la evolución de los negocios.

1.2. Una empresa emergente de consultoría ingenieril automotriz en San Luis Potosí como solución.

Actualmente existe en el estado de San Luis Potosí una organización emergente de consultoría ingenieril automotriz, que es subsidiaria de su locación matriz en Alemania. Esta última surgió del ambiente innovador de la universidad técnica de la ciudad de Aachen, en Alemania, sitio donde un grupo de investigadores comenzó a desarrollar un producto innovador que pudiera producirse de forma competitiva en un país reconocido por su calidad e industria automotriz. El resultado de la iniciativa fue un vehículo eléctrico de utilidades asequible y económico para el tráfico a corta distancia, que posteriormente fue adquirido por la compañía de correos de su país de origen para su producción en serie y comercialización. El grupo de investigadores continuó prestando sus servicios a la compañía de correos para la gestión de su flota, el entrenamiento del personal y la planeación de la infraestructura necesaria para su puesta en marcha.

El conocimiento y la experiencia obtenida encaminó a los pioneros del proyecto a fundar una compañía en el 2014 enfocada en la movilidad con principal enfoque en la electromovilidad, capaz de prestar los servicios de consultoría ingenieril automotriz en este rubro necesarios para llevar ideas revolucionarias a su industrialización.

A partir de su fundación en Alemania y a pesar de la distancia, varios proveedores automotrices Tier 1 y Tier 2 de renombre internacional ubicados en México colaboraron con la compañía para apoyarles a evaluar su portafolio de productos y orientarlos en su introducción en el mercado como un proveedor de componentes para vehículos eléctricos.

En el año 2017, la compañía decidió abrir una ubicación en México, en el estado de San Luis Potosí, debido a que una ensambladora automotriz alemana confió en ella para la cualificación de sus empleados de logística; pero además porque consideró que la electro movilidad y la proveeduría en servicios de consultoría ingenieril automotriz serían tendencias predominantes en México que requerirían el apoyo de expertos y una ubicación estratégica para poder brindar sus servicios al país y establecer una primer ubicación en América del Norte.

Para la organización es de su noción que los servicios ofrecidos en Alemania y en México son distintos, puesto que la sede se enfoca primordialmente en servicios ingenieriles en movilidad y la locación mexicana en el estado de San Luis Potosí, ofrece servicios ingenieriles automotrices; englobando servicios más específicos dentro de esta categoría como son: la integración de conceptos de movilidad, el desarrollo de negocios, la planeación de la manufactura, la industrialización, la seguridad funcional, y la cualificación de personal en los servicios previamente mencionados.

La cartera de clientes de la locación mexicana abarca ensambladoras de autos, proveedores automotrices, empresas de nueva creación y al gobierno en México.

1.3. Problemática identificada.

Erik Ries (2011), empresario estadounidense, define una empresa emergente como un negocio con una historia de funcionamiento limitada pero con grandes posibilidades de crecimiento a través de prácticas asociadas a la innovación, el desarrollo de tecnologías, empleos de calidad, etcétera. Por su parte, el economista y profesor universitario Iñaki Ortega (como se cita en Sainz de Vicuña Ancín, 2020), señala que las empresas emergentes son nuevos modelos de negocio centrados principalmente en nuevas tecnologías, las cuales requieren de un buen plan de negocios y una ejecución en proa en la obtención de clientes de pago. Además, el emprendedor en serie, Nacho González Barros (como se cita en Blázquez, 2015), señala que en el momento que una empresa emergente ha comprobado la viabilidad de su modelo de negocio, pasa a ser una empresa.

La organización motivo de estudio ha comprobado la viabilidad de su modelo de negocio, al contar ya con 5 años de operaciones desde su fundación, Blázquez (2015) considera este tiempo como el necesario para medir la solidez de un proyecto empresarial.

Sin embargo, a más de 5 años de estar en operación desde el 2017, esta empresa no tiene bien definidos y documentados sus procesos, políticas, objetivos, estrategias, definición de roles, ni indicadores de desempeño ya que nunca se ha establecido un plan de acción que oriente las actividades y recursos de la empresa.

Esta empresa, a pesar de su tiempo de vida, aún sigue siendo vista como una empresa emergente y si bien se busca conseguir una madurez organizacional, no se han orientado adecuadamente los esfuerzos y acciones para conseguirlo.

Ante su crecimiento, y al indagar como la organización se encontraba operando a la fecha, la alta dirección y su equipo de trabajadores identificaron los siguientes elementos que han imposibilitado a la empresa desarrollar y alcanzar su madurez organizacional:

- La gestión de la organización no cuenta con indicadores definidos que señalen el rendimiento operacional de la organización, no habiendo registro de resultados históricos y limitando el establecimiento de futuros objetivos.
- Un problema dentro de la organización es la falta de objetivos y estrategias como organización y para cada una de sus Unidades de Negocio así como para las áreas de soporte y sus empleados, por consiguiente los esfuerzos y recursos no están alineados hacia direcciones concretas para el fortalecimiento de cada eslabón de la organización y esta misma.
- La organización actualmente no cuenta con procesos operacionales y financieros 100% definidos.
- Dentro de la organización existen cargos que no tienen una función definida, por consiguiente, las actividades llevadas a cabo por cada miembro de la organización no tienen el impacto esperado.
- La imagen de la organización es compartida con la imagen de la sede, no se tiene un claro entendimiento de cómo los servicios que cada una ofrece son distintos y no existen actividades de mercadotecnia y de adquisición de nuevos proyectos definidas.
- No se gestionan unidades estratégicas de negocio, únicamente proyectos y sus respectivos mercados.

La organización requiere establecer un plan estratégico equipado con objetivos y estrategias a largo plazo para alcanzar una madurez organizacional realista en los próximos años. Puesto que, en la actualidad, no sólo es necesario enfocarse en la rentabilidad de un modelo de negocios, pero además en la capacidad de aprender como organización, para convertir ese conocimiento en un activo útil.

1.4. Delimitación del problema.

La problemática identificada le concierne tanto a la locación mexicana como a la alta dirección alemana de la sede, ya que la organización motivo de estudio pertenece a esta, y sus actividades deben de ser compatibles con la sede, más sin embargo adaptarse a las regulaciones mexicanas y su cultura.

Por otra parte, se delimitará el problema a la situación actual a la que se enfrenta la locación en San Luis Potosí, debido a su presente crecimiento y siendo este un caso de aplicación dentro de la compañía.

1.5. Enunciado formal del problema.

Después de analizar la problemática identificada en la organización, se procede a enunciar de manera formal el problema:

Ante los retos a los que se enfrenta una empresa emergente en San Luis Potosí enfocada en proveer consultoría ingenieril del tipo automotriz para subsistir, crecer y consolidarse, aunada a la carencia de directrices que le permitan diferenciarse de sus competidores, se considera pertinente desarrollar un ejercicio de planeación estratégica que contribuya a definir sus estrategias para alcanzar sus objetivos, detectar oportunidades y amenazas anticipadamente, optimizar el desempeño de las distintas áreas funcionales, gestionar adecuadamente los cambios, hacer difusión de la marca y de su portafolio de servicios, impulsar la mejora continua, así como fortalecer su competitividad.

1.6. Justificación de la investigación.

El motivo que llevó a realizar el presente trabajo se centra en el crecimiento rentable que alcanzó la organización en los últimos años desde su fundación y el requerimiento de planear en todas las áreas funcionales de la empresa. Además, la necesidad por parte de la gerencia y de la demanda actual en el mercado de la consultoría ingenieril automotriz por establecerse como una empresa en la ciudad de San Luis Potosí con credibilidad operando en un campo innovador y en desarrollo dentro del país.

De acuerdo con la revista Inc. (2013), Forbes (2013) y el sitio de *People Managing People* (2020), sus investigaciones establecen que la rentabilidad no es el único factor que llevará a una organización a alcanzar el éxito, las organizaciones del tipo emergentes requieren estructura y

trabajar en su desarrollo organizacional. Por consiguiente, este ejercicio dentro de la organización emergente busca a la par de otros esfuerzos internos, dar soporte a esta para alcanzar una madurez holística, donde la organización a través de distintos factores como el liderazgo, la estructura, la comunicación, el trabajo en común y la fijación de objetivos en común, pueda solidificarse para pasar de una zona de incertidumbre y supervivencia a ser una organización menos dependiente de su matriz en Alemania hasta llegar a consolidarse como un negocio resistente y sostenible.

1.7. Preguntas de investigación.

La pregunta general que se plantea para este trabajo de tesis es la siguiente:

¿Sería posible apoyar el desarrollo de una empresa emergente de consultoría ingenieril automotriz con locación en San Luis Potosí mediante un ejercicio de planeación estratégica y el análisis de su madurez organizacional?

Además, se han establecido las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Cómo impacta la cultura internacional de la organización motivo de estudio en el desarrollo del ejercicio de planeación estratégica?
2. ¿Qué factores inciden en la evaluación de la madurez organizacional?
3. ¿Qué herramientas de apoyo a la planeación estratégica se pueden emplear para desarrollar la madurez organizacional?
4. ¿Sería posible lograr un nivel de madurez organizacional de mejora continua - sostenible?

1.8. Hipótesis.

La hipótesis que rige este trabajo es:

La realización de un ejercicio de planeación estratégica permitirá generar un plan estratégico, así como su sistema de indicadores, mediante los cuales será posible que la empresa motivo de estudio se oriente mejor hacia los objetivos identificados, pueda monitorear de manera continua su desempeño y avance hacia el logro de la madurez organizacional deseada.

De esta manera, a partir de este ejercicio se partiría por analizar la situación actual de la empresa, definir sus objetivos estratégicos, establecer su ventaja competitiva, así como llevar a cabo las acciones conducentes para la materialización de su misión y su visión. Por otra parte, el sistema de indicadores le facilitaría valorar los avances que se vaya consiguiendo, apoyándose para ello en las herramientas adecuadas para apoyar la implementación y desarrollo de su planeación en vista a lograr el objetivo de desarrollarse y alcanzar el nivel de madurez organizacional deseado basado en una estructura de negocio sostenible con la posibilidad de adaptarse a su entorno, conseguir el éxito en sus proyectos, impulsar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la innovación en sus servicios.

1.9. Objetivo general.

El objetivo general propuesto es el siguiente:

“Desarrollar un ejercicio de planeación estratégica que permita diseñar e implementar un plan estratégico y su sistema de indicadores que apoye a la organización a desarrollarse y alcanzar un nivel más alto y sofisticado de madurez organizacional”.

1.10. Objetivos específicos.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar los factores que inciden en la evaluación de la madurez organizacional.
- Identificar y diseñar las estrategias que permitan orientarse de mejor manera al logro de la visión organizacional.

- Definir los indicadores que permitan valorar el nivel de madurez de la organización.
- Utilizar herramientas de apoyo a la planeación estratégica acordes a las características propias de la organización.

1.11. Alcance de la investigación.

Este trabajo se limita únicamente a la locación en San Luis Potosí de la organización, la cual se encuentra ubicada en la capital de dicho estado y cuenta con siete empleados contratados, el rango de edad de los empleados va de los 27 a los 40 años.

1.12. Limitaciones de la investigación.

El trabajo es un caso de aplicación en una compañía con locación en San Luis Potosí proveedora de servicios de consultoría ingenieril del tipo automotriz. No se pretende cambiar radicalmente la cultura de la organización, el estudio no abarca la evaluación completa de la implementación del plan estratégico, debido a que no se cuenta con el poder para la toma de decisiones estratégicas, las cuales recaen en la alta dirección.

Por otra parte, el tiempo para su estudio permitirá ver los primeros resultados de su implementación estableciéndose sugerencias y futuros pasos para su posterior monitoreo.

Capítulo 2. La madurez organizacional y el ciclo de vida de las empresas.

En el siguiente capítulo se expone una recopilación de los conceptos, bases teóricas e investigaciones previas para la sustentación del proyecto de investigación.

2.1. Madurez organizacional.

La madurez organizacional de acuerdo con Oscar Montaña Arango (2010) es definida como: “la capacidad que tiene una organización para aprender y utilizar los conocimientos adquiridos en el tiempo, para convertirse en una empresa exitosa” (pág. 16).

El investigador Montaña Arango (2010) establece que la definición de la estrategia de una organización puede resultar complicada, sin embargo, si la organización no tiene la madurez necesaria, durante su implementación se encontrará la mayor dificultad. Para contrarrestar la situación, Montaña propone el establecimiento de un modelo de madurez que proporciona a las Pequeñas y Medianas Empresas (PEMs) un soporte para identificar y mejorar sus capacidades de actuación ante el cambio mediante la identificación de Factores Clave de Éxito y Factores Críticos.

Un modelo de madurez para caracterizarse como confiable, debe tener un sistema de medición de los elementos que lo conforman. Este sistema de medición afecta el comportamiento tanto interior como exterior de la organización. (Lorino, 1995) Por otra parte, para que una organización sea competitiva, debe utilizar indicadores de desempeño, con el fin de poder proporcionar un histórico de las acciones pasadas y una guía adecuada para las acciones de hoy y mañana. Además, el empleo de modelos que se adapten a las situaciones reales y su interpretación de resultados permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, y por consiguiente, guiar los esfuerzos a la mejora y el desarrollo, abarcando la posibilidad de conocer cuáles son los efectos de hacer cambios específicos (Montaña Arango, 2010).

Algunas de las barreras que expone Montaña (2010) ante la utilización de modelos de madurez, es la resistencia al cambio, la definición de requerimientos a implementar y el conocimiento. Un modelo de madurez es el mapa que proporciona a la organización un conjunto de puntos de

referencia, para evaluar sus distintos procesos colaborativos, comparar resultados con los de otras organizaciones del sector y definir áreas de mejora por medio de la identificación de sus fortalezas y debilidades. El investigador aclara que los modelos de madurez son abstractos, basados en la experiencia, progresivos y dinámicos, buscan dirigir a la organización hacia una mejora continua de sus prácticas, donde la evolución es posible a pesar de tomar tiempo.

Un modelo de madurez se caracteriza por su expresividad suficiente para representar las relaciones, flexibilidad, adaptación y su capacidad de comunicación para entenderlo, y así poder definir procesos colaborativos. Una característica esencial de un modelo de madurez es la interacción que deben tener todos sus elementos que se presentan como un sistema en el que las influencias se producen en todos los sentidos (Montaño Arango, 2010). Un modelo busca determinar el comportamiento, actitudes, habilidades, herramientas y sistemas de aprendizaje que contribuyan a la madurez conjunta de la organización (Nonaka, 2007). Se habla de madurez organizacional cuando se consigue que las personas aprendan y a la par convierten ese conocimiento en activo útil para la organización (Ramírez Alonso, 2008).

Montaño (2010) propone una metodología de aplicación del modelo de madurez expuesta en la Figura 4 y la cual abarca lo siguiente:

1. Aplicación de cuestionarios a la dirección y encargados de procesos
2. Análisis de información y obtención de madurez por proceso
3. Evaluación a través de la identificación de los factores y determinación de propuestas.

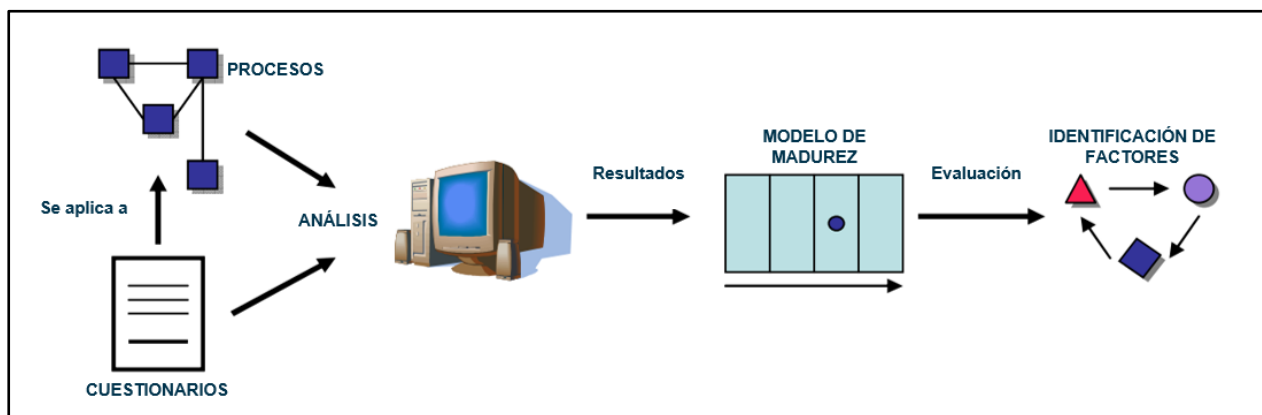


Figura 4. Metodología de aplicación de un modelo de madurez. Fuente: (Montaño Arango, 2010).

Montaño (2010) define los conceptos de modelo de madurez y nivel de madurez de la siguiente forma:

Modelo de madurez. Modelo que reúne y organiza en niveles de madurez a un conjunto de criterios de gestión con el fin de orientar las actuaciones. Donde los niveles sirven de base para el aprendizaje, asimilar prácticas y como metas a lograr por parte de las organizaciones.

Nivel de madurez. Es una escala para medir las capacidades de la organización y a su vez sirve de plataforma en el camino para conseguir una mejora. Cada nivel de madurez considera un conjunto de objetivos que una vez satisfechos caracterizan y estabilizan a la organización. Los niveles de madurez considerados en el modelo de Montaño (2010) son los siguientes:

1. **Vulnerable.** Se tiene este nivel cuando la organización es muy sensible a los cambios; por no contar con los elementos estructurales y de conocimiento suficientes que la fortalezcan. Se sustenta en una estrategia que sólo es conocida y manejada por los directivos, sus estrategias pueden llegar a ser exitosas en el corto plazo. Se reconoce que la falta temporal o permanente del jefe inmediato tambalea a la organización.
2. **Estable.** Este nivel se caracteriza porque los procesos se mantienen sin sufrir cambios, no tienen crecimiento, su fin es cumplir. La estrategia es funcionar sin alterar; porque las organizaciones en este nivel tienen miedo al cambio; ya que se pueden desestabilizar. Generalmente, no les gusta arriesgarse y mantienen cierta plantilla clave, los cuales son los engranes de su funcionamiento.
3. **Crecimiento.** Organizaciones que se caracterizan porque les gusta aplicar las nuevas tendencias, utilizan el conocimiento para poder aprovechar mejor los recursos y tener menos desperdicio organizacional. Sus fortalezas son la base de su estrategia, siendo muy cuidadosos con la inversión de sus recursos y tienen planteados indicadores de desempeño para medir su desarrollo.

- 4. Mejora continua - Sostenible.** Estas organizaciones se caracterizan porque en sus procesos tienen una fuerte cultura organizacional apegada al liderazgo, valores y estrategias. Cumplen con normas de calidad, y utilizan el conocimiento para responder a cualquier adversidad a través de planes y estrategias desarrolladas de acuerdo con su capacidad. Su aprendizaje organizacional se basa en el trabajo en equipo, por lo que su desarrollo es constante y utilizan enfoques de mejores prácticas con gran éxito.

De acuerdo con Montaña (2010), las siguientes prácticas deben de ser consideradas en la aplicación de cuestionarios para identificar el nivel de madurez:

- | | |
|--|--------------------------------|
| • Dirección y liderazgo. | • Trabajo en equipo y calidad. |
| • Cultura organizacional. | • Sistemas de información. |
| • Políticas y estructura organizacional. | • Implementación. |
| • Planeación. | • Gestión y conocimiento. |
| • Recursos humanos. | • Mantenimiento en el tiempo. |
| • Comunicación. | • Recursos financieros. |
| | • Procesos y tecnología. |

El llevar a cabo preguntas referentes a las prácticas con niveles de respuesta, se identifica un grado de cumplimiento. Con la información obtenida de las prácticas, se definen las capacidades y limitaciones de la organización. Posteriormente, se evalúa el nivel de madurez de la organización a partir de las ponderaciones de las prácticas, partiendo del hecho de que la influencia de cada práctica de la organización es diferente.

Desde otra perspectiva relacionada con madurez organizacional, el especialista en modelos organizativos emergentes Frederic Laloux (2016), en su libro Reinventar las Organizaciones, contribuye en mostrar la evolución de las organizaciones y los diferentes tipos de empresas, partiendo con las que están basadas en infundir miedo, siguiendo por las más jerárquicas y controladoras, las basadas en la innovación y la meritocracia, hasta aquellas empresas profundas y basadas en un sistema familiar sustentado en valores y compromiso.

En relación con la propuesta de Laloux, Mónica Expositor Blasco (2020) señala que, en las últimas tres décadas, se ha producido un aumento del número de modelos y prácticas organizativas más colaborativas, siendo más humanas, adaptables y de impacto.

Expositor (2020) describe la propuesta de Laloux en la Figura 5, como un esquema visual con un código de colores y metáforas para entender la evolución histórica de las organizaciones e identificar su grado de desarrollo, analizando los paradigmas que las gobiernan y sus formas de funcionar, concretizando que no hay dos organizaciones iguales.

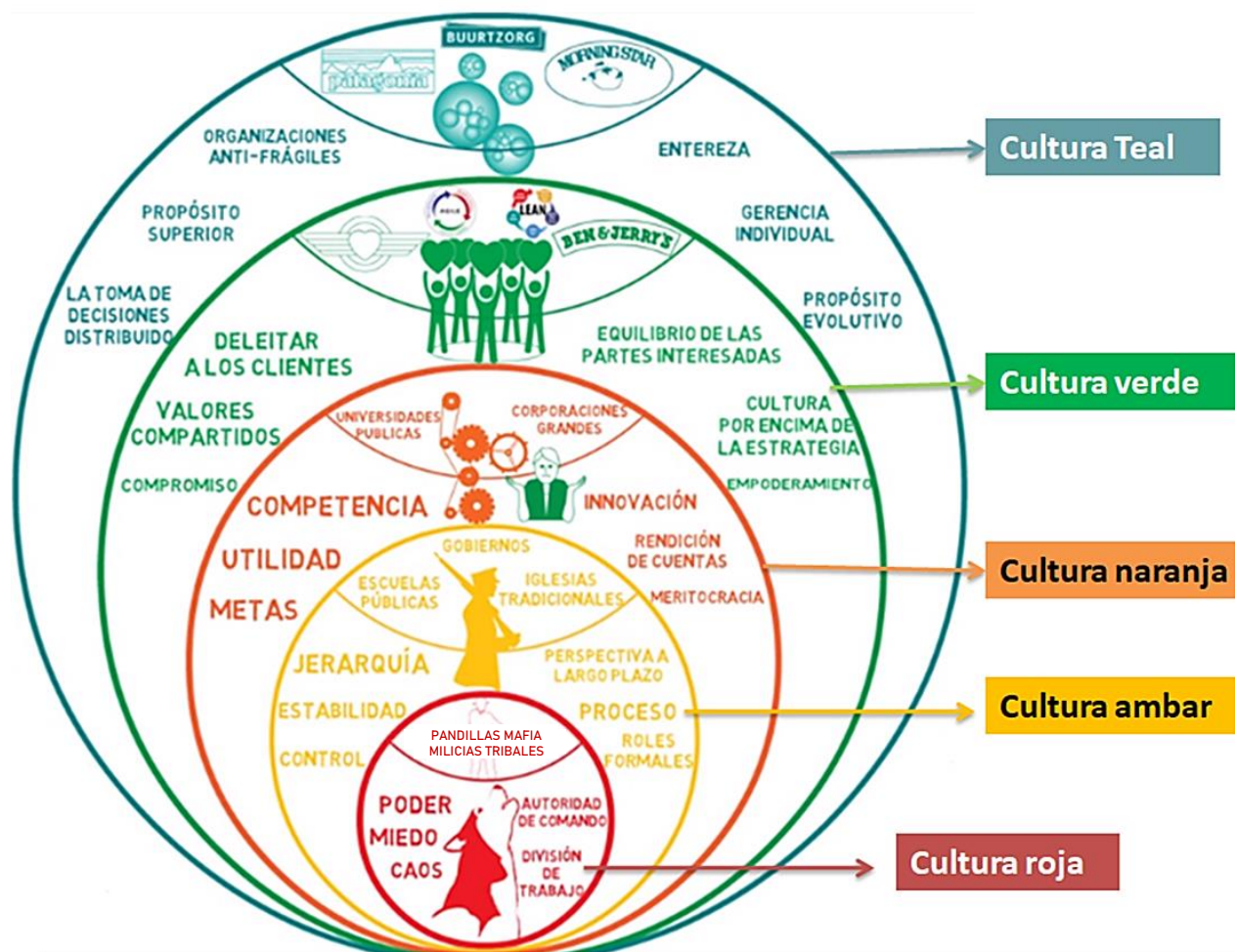


Figura 5. Representación visual de la tipología codificada por colores que describe la evolución de las organizaciones. Fuente: (Expositor Blasco, 2020).

Laloux (2016) clasifico a las organizaciones empresariales en cinco colores:

1. **Rojo:** Se refiere a la forma de organización de las comunidades más primitivas de hace unos 10,000 años. En ellas, impera la “ley del más fuerte”, es decir, se mantiene el orden y se demuestra el poder del líder mediante el ejercicio de la violencia. Por lo tanto, en este modelo existe un líder autoritario, y el resto de los miembros del equipo se divide el trabajo y se encarga únicamente de su función.
2. **Ámbar:** Este modelo se corresponde a la época en la que los hombres se empiezan a hacer más sedentarios. Una organización basada en una pirámide jerárquica en la que los roles están muy bien definidos. En este modelo se accede a puestos de trabajo en los que, con el paso del tiempo, el salario es más elevado y la responsabilidad mayor. Por lo tanto, en esta etapa la antigüedad es un criterio muy importante para definir roles.
3. **Naranja:** Este tipo de organizaciones nace con otro gran salto de la humanidad: la llegada de la revolución industrial. En ellas se continúa manteniendo la jerarquía como estructura organizativa, pero el criterio que se sigue para subir de puesto ya no es el de antigüedad. Aquí la clave está en los logros, ya que ésta es la forma de hacer frente a la competencia y de ascender. Las tres características principales de este tipo de organizaciones son: la meritocracia, los objetivos individuales y la innovación. El gran propósito de este tipo de empresas es el crecimiento económico, es decir, lucrarse a toda costa. Esto lleva a la desmotivación del equipo humano.
4. **Verde:** Poco después de nacer las organizaciones naranjas, llegaron las verdes. En este contexto surgieron los movimientos Agile y Lean, que buscan la adaptación en un mundo cambiante como el actual. Con este modelo organizacional, se pone el foco principalmente en dar más fuerza a los empleados para que estén motivados en su trabajo y que, de esta forma, estén más comprometidos con los objetivos de la empresa. En este caso, se da mucha importancia a la cultura empresarial, y los salarios suelen ser más equitativos entre los empleados. El principal problema dentro de estas organizaciones es que la toma de decisiones se hace por consenso.

5. **Teal:** El paradigma Teal aparece a mediados del siglo XX, y ha ido creciendo poco a poco a lo largo del siglo XXI. Podríamos definir este tipo de organizaciones como “sistemas vivientes”, ya que surgen cuando las compañías descubren cómo trabajar de forma autogestionada. Los líderes ponen el foco en los trabajadores de la empresa para que sean ellos mismos los que se encarguen de la toma de decisiones.

De acuerdo con Leila Staryfurman (2020) las organizaciones Teal se asientan sobre tres pilares básicos:

- **Autogestión:** La organización se caracteriza por la descentralización, es decir, permite la participación en la toma de decisiones a todas las personas implicadas en las mismas.
- **Plenitud:** Los trabajadores dentro de este tipo de organizaciones se sienten completamente realizados, ya que se fomenta un entorno en el que los empleados se sienten libres para expresarse.
- **Propósito evolutivo:** Concepto novedoso para las empresas tradicionales, ya que dichas compañías únicamente buscan lucrarse.

La Figura 6 muestra las características principales de cada tipo de organización definida por Laloux, así como su enfoque y algunos ejemplos.

ROJO	ÁMBAR	NARANJA	VERDE	TEAL
Forma de organización de las comunidades más primitivas	Forma de organización de las comunidades sedentarias	Forma de organización de la Revolución Industrial	Forma de organización de la Revolución Industrial	Forma de organización que aparece en el S.XX y crece en el S. XXI
Se demuestra el poder del líder mediante el uso de la violencia	Se llega a la cúspide por antigüedad	Se llega a la cúspide por meritocracia	Se pone el foco en el bienestar de los empleados	Se pone el foco en el bienestar de los empleados y la autogestión
Ejemplos: bandas callejeras, crimen organizado o las tribus ancestrales	Ejemplos: el sector público, los ejércitos o las Fuerzas de Seguridad	Ejemplos: el sector de la banca o las multinacionales	Ejemplos: la mayoría de las ONGs, Starbucks o Ben & Jerrys	Ejemplos: Cyberclick, Zappos o IDEO

Figura 6. Evolución hacia el modelo Teal. Fuente: (Staryfurman, 2020).

A partir del esquema de definición de tipo de organizaciones por parte de Lalaoux (2018), surge un mapa capaz de representar el nivel de conciencia de una organización y capaz de mostrar las fortalezas y áreas de esta con mayor potencial de crecimiento.

El mapa está representado en la Figura 7 y en el Anexo A. Es una herramienta para identificar qué áreas requieren mayor atención en la organización. Su evaluación se lleva a cabo mediante la valoración de cada uno de sus factores con la dirección y empleados de la organización, y sus resultados al igual que otros esquemas sintetizan los descubrimientos claves sobre las fortalezas y desafíos de la organización. Siendo una herramienta para tomar conciencia sobre la integridad general de la organización y la capacidad para concentrarse en las áreas que necesitan atención inmediata.

Basado en el libro: Reinventing Organizations por Frederic Laloux

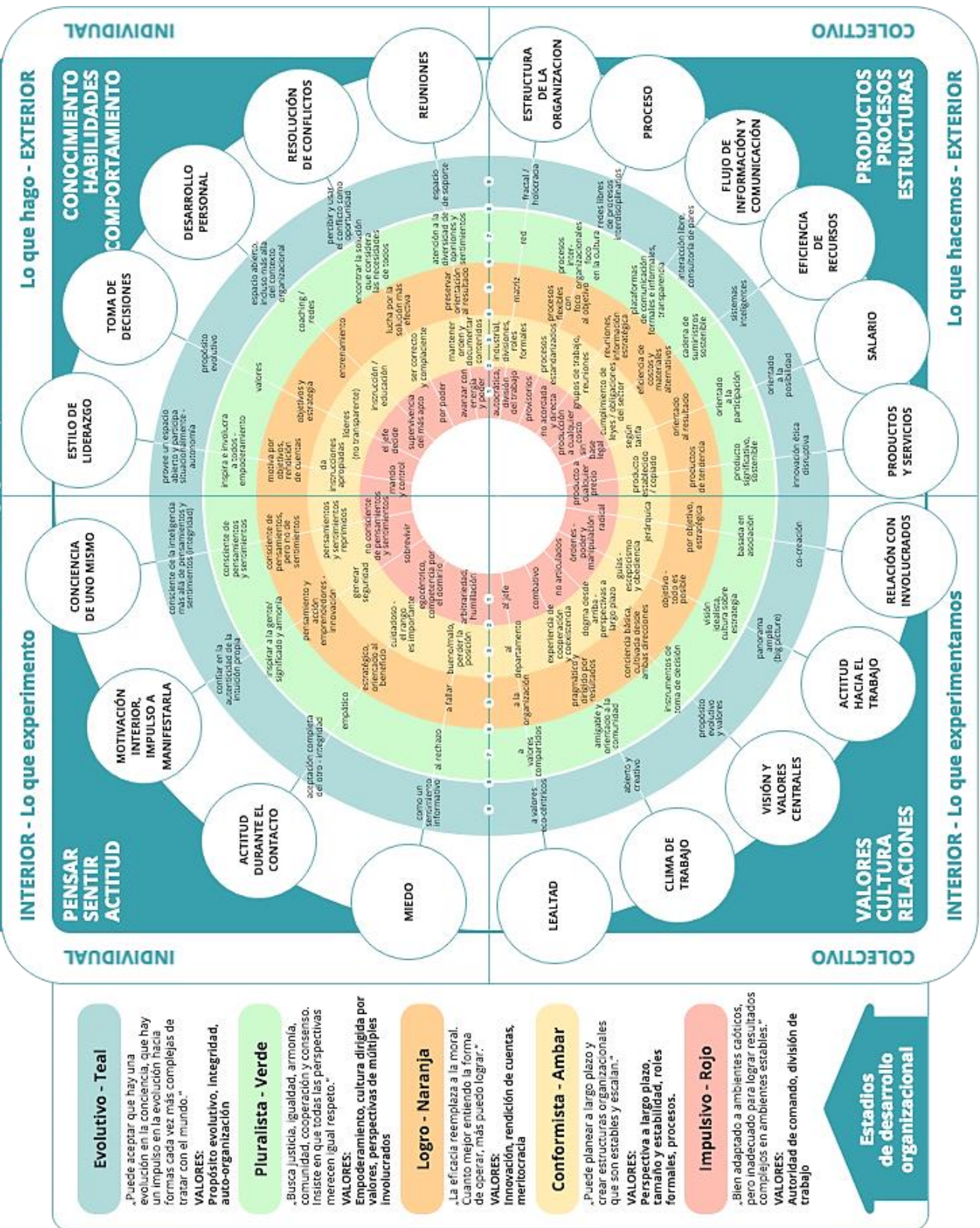


Figura 7. Mapa de las organizaciones. Fuente: (Laloux, 2016).

2.2. Ciclo de vida de la empresa.

El ciclo de vida de la empresa, definido por Rodríguez Valencia (2005), permite tener una idea más precisa de sus movimientos y desplazamientos, como se plasma en la Figura 8.

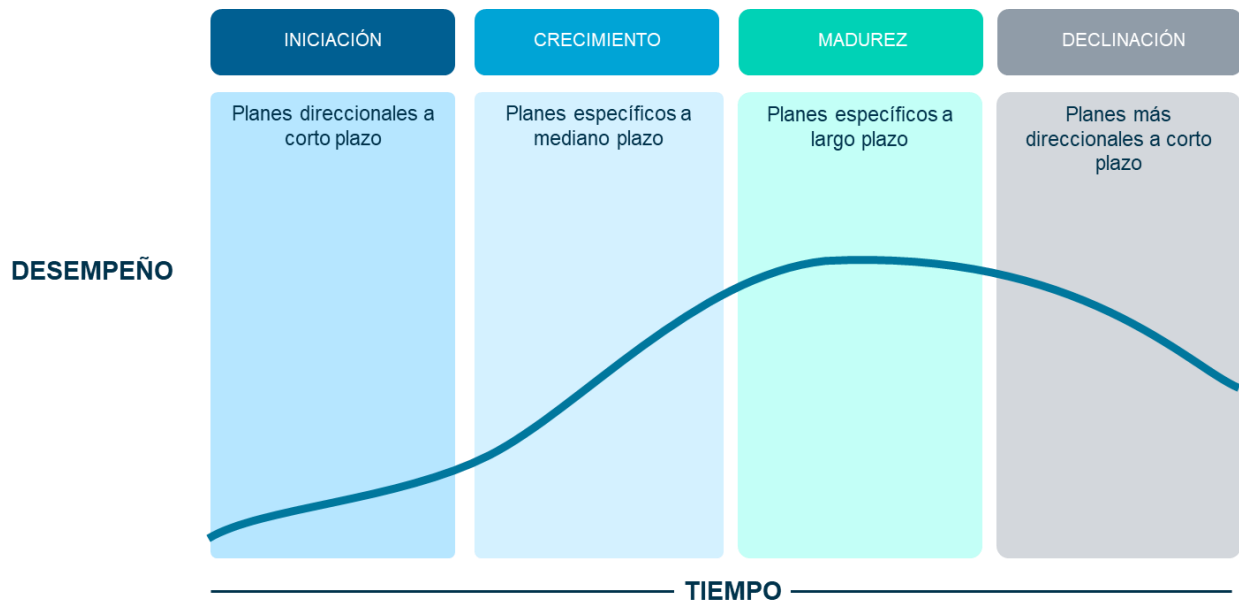


Figura 8. Planes y ciclo de vida de la empresa. Fuente: (Rodríguez Valencia, 2005).

Para Rodríguez Valencia (2005), la planeación no es homogénea a través de las etapas de la Figura 8. Conservar activa una empresa es una de las tareas más complejas en la actualidad. Los planes deben de ajustarse a cada etapa, las cuales son:

- **Iniciación:** Se caracteriza por problemas que consisten en buscar financiamiento, adaptar instalaciones y contactar a los primeros clientes. Se invierte mucho esfuerzo en la supervivencia. Se establecen planes direccionales que permiten al propietario realizar los cambios necesarios para encontrar mayor estabilidad.
- **Crecimiento:** La empresa debe lograr un mayor grado de estabilidad, implantar sistemas fundamentales, incrementar el número de empleados y comenzar a usar técnicas de mercadotecnia. La demanda del tiempo administrativo habrá aumentado. Los planes se hacen más específicos a corto plazo para desarrollar la lealtad de los clientes.

- **Madurez:** Una empresa al frente con credibilidad y capacidad técnica comprobada. Constituida por un equipo administrativo, que en conjunto debe hacer frente a muchos problemas nuevos. Es urgente llevar a cabo la acción de planear en todas las áreas funcionales de la empresa. En esta etapa, la estabilidad es mayor, y los planes específicos a largo plazo pueden dar grandes dividendos.
- **Declinación:** Las necesidades de los clientes probablemente han cambiado, al igual que el mercado comienza a declinar. En el tránsito de la madurez a la declinación, se necesita ir cambiando de planes específicos a largo plazo a planes direccionales a corto plazo, para volver a considerar los objetivos, reasignar recursos y realizar otros ajustes.

Verne Harnish (2014, pág. 5), fundador de la Organización de Emprendedores, describe en la Figura 9, al ciclo de vida de la mayoría de las compañías como: “inicio, expansión, error... o estancamiento (¡crecimiento fallido!)”.

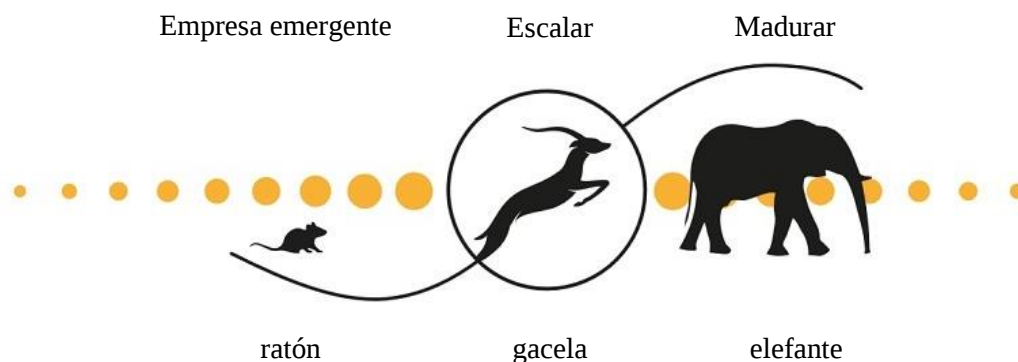


Figura 9. Ciclo de vida de las empresas desde un enfoque de emprendimiento. Fuente: (Harnish, 2014).

Harnish (2014, pág. 5) señala que la clave para escapar del fallo es: “atraer y mantener al EQUIPO adecuado, crear una ESTRATEGIA verdaderamente diferente, proceder a una EJECUCIÓN sin errores y contar con el suficiente EFECTIVO como para sobrevivir a las tormentas”.

Además, Harnish (2014) señala que para construir una empresa capaz de dejar huella y dominar en su sector, la organización debe centrarse en tres medidas:

- Disminuir en un 80% el tiempo que le lleva a la dirección el manejo de la compañía, las actividades operativas.
- Reenfocar al equipo directivo en actividades orientadas al mercado.
- Realinear a todo el equipo en el mismo concepto para impulsar la ejecución y obtener resultados. (pág. 7)

Finalmente, Harnish (2014) indica que, para la organización emergente en su paso por madurar, los miembros de la organización deben de dominar 4 fundamentos:

- Al dirigir al equipo, establecer reglas, repetirlas y actuar en forma congruente con estas; su correcto empleo guiará todas las decisiones y sistemas de relación de la compañía.
- Al establecer una estrategia, contar con una verdadera estrategia que lo que se planea hacer realmente le importe e impacte a un número suficientemente grande de clientes, y que la estrategia le permita a la compañía diferenciarse de la competencia.
- Al pasar a la ejecución, establecer prioridades, reunir datos cuantitativos y cualitativos y revisarlos periódicamente, con el objetivo de guiar las decisiones que se tomarán, estableciendo a la vez un ritmo de comunicaciones y reuniones.
- Al manejar el efectivo, no perderlo. Cada decisión relacionada con el efectivo debe de tener la atención apropiada sobre su impacto. (pág. 7)

A través de los principios anteriormente enunciados, Harnish (2014) destaca que la organización estará lista para comenzar a escalar. Comenzar a transitar a una empresa y no estancarse.

2.3. Administración estratégica.

La administración estratégica es definida por David y David (2017, pág. 5) como: “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos”.

Por su parte, Martínez Villegas (1997, pág. 97) la define como: “la respuesta lógica a las necesidades de escrudiñar un futuro incierto, complejo y cambiante, [...] los gerentes no tienen un control total, pero sí pueden y deben de responder mediante planes estratégicos”.

Taylor (1979, pág. 9) propone que es: “una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro”.

De acuerdo con David y David (2017), un plan estratégico es básicamente un plan de juego de una empresa: “Así como un equipo de futbol necesita un plan de juego para poder triunfar, una empresa debe de contar con un buen plan estratégico para competir con éxito”. Es el resultado de un difícil proceso de selección entre numerosas alternativas buenas, pero también de la vinculación con los planes operativos de la organización e indica el compromiso de la empresa con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas, en lugar de cursos de acción menos deseables. El proceso de la administración estratégica de David y David (2017) consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

La integración de las 3 etapas de la administración estratégica es planteada por David y David (2017, pág. 14), como un modelo del proceso de administración estratégica, el cual parte de la necesidad de dar respuesta a las siguientes tres preguntas clave para desarrollar un plan estratégico: “¿en dónde estamos en este momento?”, “¿hacia dónde queremos ir?” y “¿cómo llegaremos ahí?”. El proceso de la administración estratégica se ejemplifica en Figura 10.

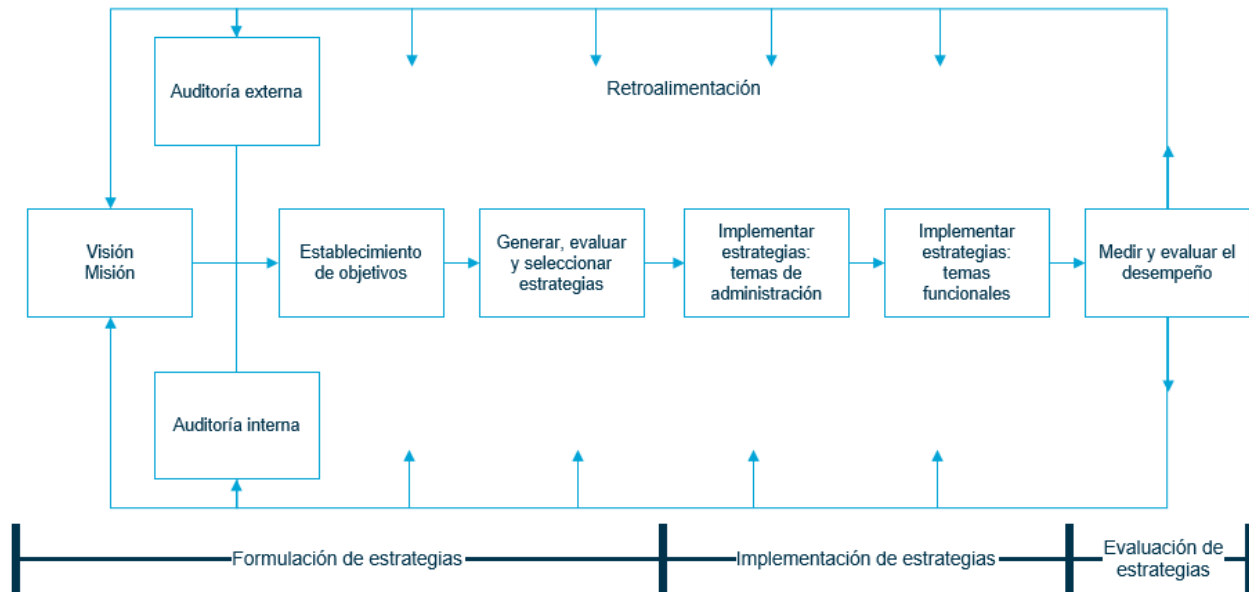


Figura 10. Esquema del proceso integral de la administración estratégica. Fuente: (David & David, 2017).

2.4. Formulación de estrategias.

La primera etapa del proceso de la administración estratégica consiste en desarrollar una visión y una misión, establecer valores, identificar las oportunidades y amenazas externas, además de determinar las fortalezas y debilidades internas. Por otra parte, requiere de un establecimiento de objetivos a largo plazo para generar estrategias alternativas y culminar con la selección de las estrategias particulares que se han de seguir. Implica decidir en cuáles nuevos negocios incursionar, cuáles abandonar, cómo asignar recursos expandir operaciones o diversificarse (David & David, 2017).

De acuerdo con David y David (2017, pág. 10), una declaración de visión debe responder a la pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Contar con una visión clara permite el desarrollo de una misión. Una declaración de visión debe formularse antes que la misión.

Harnis (2014, pág. 111) afirma que: “el propósito central de una organización, su misión, es el corazón de una empresa”. La importancia de la misión es responder a la pregunta “por qué”: ¿Por

qué importa lo que hacemos? ¿Por qué hace una diferencia en el mundo? ¿Por qué nuestros clientes nos extrañarían si no estuviéramos aquí?

Según Harnis (2014), la declaración de misión es una formulación de actitudes y puntos de vista, cuyo alcance debe de ser amplio. Puesto que dicha manera puede generar y considerar una gran variedad de estrategias y objetivos factibles, sin suprimir la creatividad de la dirección. Además, debe permitir conciliar las diferencias entre las partes interesadas, los individuos y los grupos que tengan alguna participación o interés especial en la organización. Una misión poderosa generalmente constituye de una sola palabra o idea.

Desde la perspectiva de Harnish (2014), los valores centrales de una organización son las reglas y límites que definen la cultura y personalidad de una compañía, son el evaluador final sobre “lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse” con respecto a las conductas y decisiones de los empleados de la compañía. La personalidad de una organización se expresa a través de los valores.

2.4.1. Auditoría externa.

En la opinión de David y David (2017), un análisis del entorno o de la industria dentro de una organización se puede llevar a cabo mediante una auditoría externa, la cual se concentra en identificar y evaluar las tendencias y los eventos ajenos al control por parte de una organización. La auditoría revela las oportunidades y amenazas clave a las que la organización se enfrenta, lo que permite a la alta dirección formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Su propósito es la identificación de variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de identificación de fuerzas externas que pueden clasificarse en cinco categorías tal como están indicadas en la Figura 11.

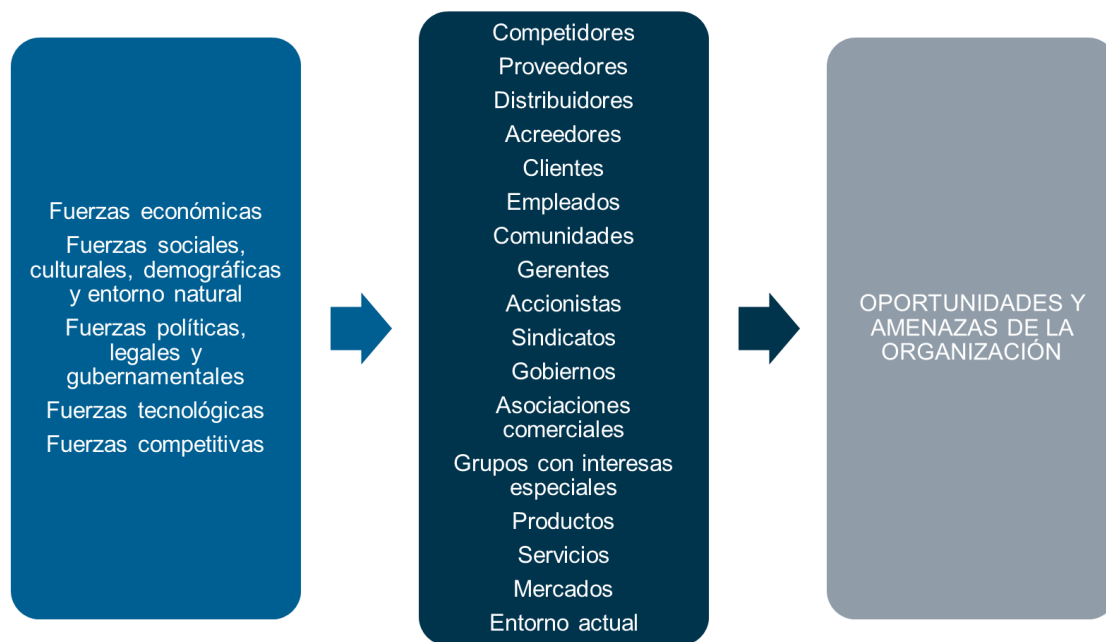


Figura 11. Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave. Fuente: (David & David, 2017).

2.4.2. Auditoría interna.

De acuerdo con David y David (2017), su trabajo señala que todas las áreas funcionales de una organización tienen fortalezas y debilidades, en realidad no existe empresa que sea igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Las fortalezas y debilidades internas, en conjunto con las amenazas y oportunidades externas, de la mano con una declaración de misión clara, proporcionan las bases para el establecimiento de objetivos y estrategias. El fin último, es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

Es de importancia, como plantea David y David (2017), una evaluación interna completa dentro de una organización para lograr que la empresa pueda formular, implementar y evaluar estrategias que le permitan obtener y mantener ventajas competitivas. Una planeación estratégica eficaz depende de la identificación y priorización de las fortalezas y debilidades internas, sin importar el tamaño o giro de la organización.

2.4.3. Matriz FODA.

Teniendo en cuenta a David y David (2017), la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), es una importante herramienta de la planeación estratégica, que facilita a los estrategas a desarrollar cuatro tipos de estrategias en base a los resultados de los análisis de auditoría interna y externa (2017):

- Estrategias FO: emplean las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO: su propósito es buscar superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas clave.
- Estrategias FA: emplean las fortalezas de la empresa para lograr una reducción del impacto de las amenazas externas.
- Estrategias DA: funcionan como tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

2.4.4. Establecimiento de objetivos.

Desde la posición de David y David (2017), un objetivo es el resultado específico que la administración de una organización quiere lograr, mediante el cual se puede medir su desempeño. El propósito de establecer objetivos es convertir la visión y misión en metas específicas de desempeño. Los objetivos bien formulados cuentan con las siguientes características: son específicos, cuantificables o medibles y estipulan fechas para su logro.

Thompson (2018) enfatiza que todo administrador debe de contemplar el establecimiento de objetivos puesto que la naturaleza de estos es valiosa por las siguientes razones:

- Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización
- Sirven como normas para rastrear el desempeño y los avances de una organización

- Significan una motivación e inspiran a los empleados a realizar mayores esfuerzos (pág. 42).

Desde el punto de vista de Thompson (2018), lo ideal es que los líderes de las organizaciones preparen objetivos retadores pero alcanzables, con el propósito de que la organización se estire o extienda para alcanzar su pleno potencial.

Thompson (2018) sugiere, que toda organización necesita de dos tipos de metas de desempeño distintas, las que miden el desempeño financiero y por otro lado, las que se refieren al desempeño estratégico. Ambos tipos de objetivos incluyen metas de desempeño tanto a largo plazo como de corto plazo. Se define a los objetivos de corto plazo, como los que centran su atención en la entrega de mejoras de desempeño durante su periodo actual; por otra parte, los objetivos a largo plazo son primordiales para facilitar a la administración el considerar qué hacer en la actualidad para colocarla en una posición que le permita desempeñarse mejor más adelante.

Los objetivos financieros son definidos por Thompson (2018) como los que comunican las metas de la alta dirección con respecto al desempeño financiero de la organización y con el fin de que esta los cumpla. Por otra parte, el autor define a los objetivos estratégicos como los que hacen referencia a los resultados que indican si una organización está fortaleciendo su posición dentro del mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas futuras.

2.4.5. Estrategia como ventaja competitiva.

En el ámbito de la alta dirección y dentro de las organizaciones, es común que el término estrategia se utilice con gran flexibilidad. Charles H. Tavel (1975, pág. 3) define a una estrategia como: “el arte de preparar un plan de campaña, el arte de dirigir una armada hacia una posición decisiva, el arte de explorar las posiciones donde el mayor número de tropas deberían ser colocadas para ganar la batalla”.

Por otra parte, Theodore A. Smith (1977, pág. 5) la define como: “La fórmula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la

selección de la clase de negocios en que participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones en el siempre cambiante mundo exterior”. El autor Fabián Martínez Villegas (1997, pág. 75), la define como: “una fórmula amplia para orientar que se va a lograr, cómo se va a competir, en qué mercado se va a participar y con qué elementos se va a luchar”.

Thompson (2018, pág. 8) define estrategia como: “la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio”.

De acuerdo con el sitio de internet Thinking on Sales (s.f.), una herramienta y modelo de la planeación estratégica es el análisis de 5 fuerzas de Porter, cuyo fin es el análisis del sector para evaluar el valor a largo plazo de una empresa, así como medir y analizar su nivel de competitividad. Además de, crear estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades del mercado y minimizar sus amenazas. Por lo que existen 5 fuerzas plasmadas en la Figura 12, que pueden condicionar la rentabilidad de una empresa en su sector:

- **Amenaza de nuevos competidores:** En cada nicho o mercado existen ciertas barreras de entrada que presentan obstáculos para que un nuevo competidor entre al mercado. Cuanto más fácil sea para competidores entrar en el mercado, mayor será la amenaza que representen.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Los productos sustitutos pueden presentar un límite al precio por el que se vende un producto o servicio.
- **Poder de negociación del proveedor:** Cuanta mayor base de proveedores, mayor poder de negociación existe. Es posible medir que tan fácil es para los proveedores variar precios, plazos de entrega, cambiar la calidad del producto, etc.
- **Poder de negociación del cliente:** Los clientes pueden organizarse entre ellos para exigir mayor calidad del producto o acordar precio máximo a pagar por él, lo que perjudicará el beneficio de la empresa. El poder de negociación del cliente puede aumentar cuanto más aumenten los competidores.

- **Rivalidad entre los competidores existentes:** Es el resultado de las 4 fuerzas anteriores y ofrece a la empresa la información necesaria para establecer la estrategia adecuada. Cuanto mayor sea el número de competidores, junto con el número de productos y servicios equivalentes que ofrecen, menor será el poder competitivo de una empresa. Alta competencia en un sector obliga a las empresas ofrecer mejores servicios y bajar los precios.



Figura 12. Las 5 fuerzas de Porter (*Thinking on Sales, s.f.*).

En general, para Thompson (2018) la estrategia de una organización aporta dirección y funge como guía en las actividades que esta debe y no debe realizar. Movimientos estratégicos equivocados incurren en una distracción y desperdicio de recursos para la organización. Es de suma relevancia para toda organización identificar las diversas acciones y enfoques que frecuentemente la caracterizan, la Figura 13 muestra dichas acciones con el fin de obtener una ventaja competitiva.



Figura 13. Identificación de la estrategia de una organización. Fuente: (Thompson, 2018).

Desde la perspectiva de Thompson (2018), los administradores comúnmente desarrollan ciertas acciones y movimientos para ganar una ventaja competitiva sobre sus rivales. El establecimiento de una estrategia que presente las características de ser creativa, distintiva, que diferencia a una organización de sus rivales y ofrece una ventaja competitiva es el boleto más confiable de la organización para obtener utilidades superiores al promedio, es más rentable competir en el mercado con una ventaja competitiva que sin ella.

De acuerdo con David y David (2017), la habilidad de una organización para poder satisfacer las necesidades de sus clientes con productos y servicios que aprecien más, o a un costo menor, se le

considera ventaja competitiva. La Figura 14 ejemplifica el proceso de cómo obtener y mantener una ventaja competitiva.

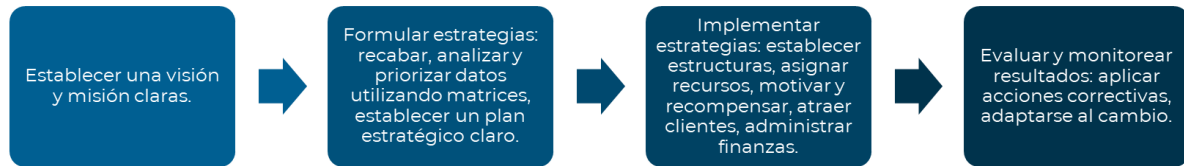


Figura 14. Cómo obtener y mantener ventajas competitivas. Fuente: (David & David, 2017).

David y David (2017), clasifican a los tipos de estrategias como: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. Dichas estrategias se definen en la Tabla 1. El empleo de las estrategias anteriormente mencionadas considera incontables variaciones. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones aplican al mismo tiempo una combinación de estrategias, con la sugerencia de manejarlas cautelosamente para evitar riesgos.

Tabla 1. Tipos de estrategias con su definición. Fuente: (David & David, 2017).

Estrategia	Definición
Integración hacia delante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.
Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa.
Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores.
Penetración en el mercado	Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.
Desarrollo del mercado	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de productos	Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos.

Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.
Diversificación horizontal	Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales.
Recorte de gastos	Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.
Enajenación	Venta de una división o parte de una empresa.
Liquidación	Venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.

2.5. Implementación de la estrategia.

Es señalado por David & David (2017), que un proceso de planeación estratégica no culmina con la decisión de que estrategia debe aplicarse, debe convertir el pensamiento en acción. Todo empleado de la organización debe de comprender el negocio y sentirse parte de la empresa, puesto que esto implicará que la implementación de la estrategia tenga mejores resultados.

De acuerdo con David & David (2017), la implementación implica desarrollar una cultura que apoye a la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información, vincular la remuneración de los empleados con el desempeño organizacional y movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Para la implementación de la estrategia se requiere que la organización en sus niveles jerárquicos de mandos medios y operativos establezca objetivos anuales o a corto plazo, elabore políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan llevarse a cabo.

2.5.1. Políticas claras.

Como señala David y David (2017), una política hace referencia a los lineamientos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicos con el fin último de respaldar y fomentar el trabajo hacia el logro de metas conocidas. De ninguna manera ocurrirán cambios de forma automática en la dirección estratégica de una organización; por consiguiente, el

establecimiento de políticas es necesario para que una estrategia funcione. Mediante su establecimiento, se facilitará la resolución de problemas recurrentes y guiarán la implementación de la estrategia.

Como propone David y David (2017), son instrumentos esenciales para la implementación de estrategias debido a que:

- Establecen límites y restricciones sobre el tipo de acciones administrativas que se pueden aplicar para recompensar o sancionar conductas.
- Ayudan a los empleados y gerentes a que sea de su noción qué es lo que la empresa espera de ellos.
- Ofrecen una base para el control administrativo y facilita la coordinación a través de unidades organizacionales.
- Reducen cantidades de tiempo para la toma de decisiones.
- Aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer para alcanzar los objetivos de una organización.

2.5.2. Asignación de recursos y alineación de estructura.

La planeación estratégica como describe David y David (2017) es conocida de igual forma como el proceso de asignación de recursos del tipo financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Los recursos deben de asignarse en una organización entre sus distintos eslabones, de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos anuales. En ocasiones, los cambios por los que incurre una organización al implementar sus estrategias abarcan una realineación de su estructura organizacional.

2.6. Evaluación de estrategias.

Para la última etapa del proceso de la administración estratégica, es necesario conocer con urgencia si una estrategia no está funcionando correctamente o como la organización esperaba. Como

recomienda David & David (2017), esta etapa se basa fundamentalmente en una revisión de los factores externos e internos de la organización, una medición de su desempeño organizacional y la aplicación de acciones correctivas.

La evaluación desde el punto de vista de Rodríguez Valencia (2005) es un elemento esencial que permite conocer el valor y el modo en que una organización va alcanzando sus objetivos.

Una estrategia, como señala Thompson (2018), con una ventaja competitiva sostenible tiene el atractivo de ofrecer a la organización de ser superior a comparación de sus rivales de manera duradera. Pero además toda organización debe estar dispuesta y lista a modificar la estrategia en respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, nuevas tecnologías, etc. El autor establece que la actividad de formular una estrategia es una actividad siempre en proceso y no una tarea de una sola vez.

Como señalan David y David (2017), una adaptación a nuevas condiciones de una estrategia, la evaluación frecuente del desarrollo de esta, y la identificación de lo que necesita mejorarse, son situaciones a las que toda implementación de estrategias se enfrenta y características que la definen como evolutiva.

2.6.1. Revisión de las bases de las estrategias.

Una primera medida, considerada por David y David (2017), para la evaluación de la implementación de una estrategia es a través de una revisión del análisis de las auditorías externa e interna de la organización. La revisión debe enfocarse en los cambios con respecto a las fortalezas y debilidades internas de la organización, y el grado de respuesta que ha dado ante las oportunidades y amenazas externas.

A juicio de Thompson (2018), la medición del desempeño organizacional es una actividad que consiste en realizar comparaciones de los resultados esperados con los resultados reales, indagar en las desviaciones de los planes, evaluar el desempeño individual y general de la organización;

además de una examinación del progreso alcanzado a la fecha de los objetivos que fueron planteados.

De acuerdo con David y David (2017), la última actividad de la tercera etapa del proceso de la administración estratégica consiste en aplicar medidas correctivas, lo que incurre en una exigencia por llevar a cabo cambios con el objetivo de reposicionar competitivamente a la organización para el futuro.

2.7. Indicadores y resultados clave.

Marr (2012), define al indicador clave de rendimiento o KPI (*Key Performance Indicator*) como una herramienta de gestión vital que los directivos utilizan para saber si su empresa se encuentra en un viaje exitoso o si se está desviando de la senda de la prosperidad. El conjunto adecuado de indicadores permitirá conocer las áreas que necesitan atención. "Lo que se mide se hace" y "si no se puede medir, no se puede gestionar" son dos refranes populares que se utilizan para destacar la importancia crítica de las métricas. Para que los KPI sean fructíferos, primero hay que definir la estrategia y los objetivos que esta pretende alcanzar y luego vincular estrechamente los KPI a ella.

Molina (2022) señala que mientras los KPI son una métrica que permite hacer un seguimiento del rendimiento de iniciativas, por otra parte, los objetivos y resultados clave u OKR (*Objectives and Key Results*) es una metodología de gestión de trabajo con el propósito de facilitar los objetivos marcados por la empresa mediante la medición cuantitativa y cualitativa del progreso de equipos. Esta herramienta permite gestionar y organizar el día a día de la compañía, definiendo grupos de trabajo y realizando un seguimiento de los avances por empleado. En esta metodología se deben de marcar objetivos, posteriormente se plantean resultados clave para cada uno de los objetivos, y se establece un método de puntuación. La Figura 15 plantea la diferencia entre KPI y OKR.

	KPI Key Performance Indicators Indicadores clave de rendimiento Un único punto de datos para seguir y controlar el rendimiento de un área concreta 	OKR Objectives and Key Results Objetivos y resultados clave Un marco para impulsar objetivos estratégicos 
QUÉ ES	Números que rastrean el funcionamiento de su negocio	Objetivos y medidas orientados a la acción
FUNDACIÓN	Basado en resultados pasados o en objetivos futuros	Basados en la misión, con aspiraciones y direccionales
DIRECCIÓN	Controla el "estado estacionario" y los puntos de referencia	Audaces y atrevidos, ligados a la misión
ACCIONADOR	Cuando las cifras se desvían, se toman medidas.	Las medidas se adoptan a medida que surgen los problemas
DURACIÓN	Se mide de forma continua	Limitados en el tiempo, a menudo trimestralmente
VIDA ÚTIL	Puede ser el mismo de un trimestre a otro o de un año a otro	Cambian de un trimestre a otro, de un año a otro

Figura 15. Diferencia entre KPI y OKR. Fuente: elaboración propia.

Tanto KPI como OKR en la opinión de Martins (2020), ayudan a medir el éxito y fomentar la motivación por el crecimiento de la organización, además de centrar a los miembros de la organización en las necesidades de esta, una combinación de ambas metodologías puede mejorar aún más el desempeño de la empresa.

2.8. El Cuadro de Mando Integral.

En la opinión de Kaplan y Norton (1996), para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de esta, la planeación estratégica utiliza como instrumento de gestión el Cuadro De Mando Integral Corporativo, el cual abarca desde los principios más generales a los más específicos.

Como plantea Rampersad (2003), la herramienta es un planteamiento participativo que brinda el marco idóneo para el desarrollo sistemático de la visión corporativa puesto que la traduce en acciones.

Para Kaplan y Norton (2009), el Cuadro de Mando Integral es más que un nuevo sistema de medición, las empresas innovadoras lo utilizan como el marco y estructura central y organizativa

para sus procesos. Su verdadero poder surge cuando se transforma de un sistema de indicadores a un sistema de gestión.

Las perspectivas que integran y que están plasmadas en la Figura 16, de este instrumento de gestión de acuerdo con Kaplan y Norton (1996) son: finanzas, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje.

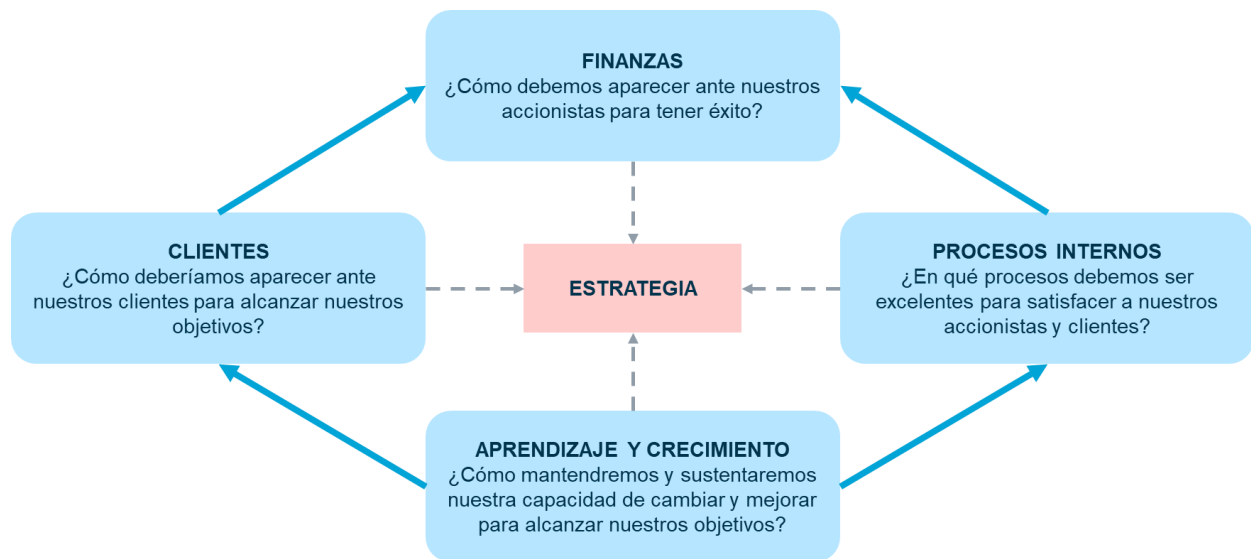


Figura 16. Estructura del Cuadro de Mando Integral. Fuente: (Kaplan & Norton, 2009).

- **Perspectiva financiera:** Los indicadores financieros son valiosos para sintetizar las consecuencias económicas y realizar una medición de las acciones llevadas a cabo. Las medidas de actuación financiera indican si una estrategia de una empresa, mediante su puesta en marcha, contribuye a la mejora de la organización. Los objetivos financieros están relacionados con la rentabilidad, los rendimientos del capital empleado y el valor añadido económico.
- **Perspectiva del cliente:** Es labor de la alta dirección identificar los segmentos de clientes y de mercado, donde competirá la organización y sus futuras medidas de actuación. Dentro de esta perspectiva se incluyen los indicadores fundamentales como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

- **Perspectiva del proceso interno:** En esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe de ser excelente. Dichos procesos permitirán a la unidad de negocio entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros.
- **Perspectiva de conocimiento y aprendizaje:** Para esta perspectiva se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para ser mejor y conseguir su crecimiento a largo plazo. Puesto que es poco probable que las organizaciones logren alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes si emplean la tecnología y capacidad actual. La actual competencia global exige que las organizaciones mejoren sus capacidades para entregar valor tanto a clientes como accionistas.

2.9. Investigaciones previas de madurez organizacional en empresas emergentes

Como parte del análisis del estudio, se consultó diversa bibliografía. Por ejemplo, desde la opinión de Kawasaki (2021), a pesar de que una empresa emergente pueda llegar a tener un crecimiento temprano exitoso y alcanzado el ingreso de su producto en el mercado, el seguir construyendo con éxito sobre el éxito anterior es difícil y nunca está garantizado independientemente del rendimiento y los planes anteriores. Algunas de las razones por las cuales una empresa emergente queda estancada son el sobre extender su producto, el perseguir grandes oportunidades, la maduración del mercado o de la competencia y su falta de organización empresarial.

Por otra parte, el Failure Institute (2016), al ser una empresa social enfocada en el emprendimiento llevó a cabo una investigación de los factores más comunes de fracaso en las empresas emergentes de enfoque tecnológico en México, siendo la dimensión organizacional un factor crítico que aborda la gestión, la ejecución, las ideas, la estrategia, la administración de conocimientos, el equipo, la innovación y el desarrollo. Además, Valls (2012) para la RedEmprendia establece que una de las causas que obstaculiza la transición de emprendimientos a empresas son sus características físicas y de organización del negocio.

Capítulo 3. Metodología para identificar y evaluar el nivel de madurez organizacional.

En este capítulo se presenta la propuesta metodológica para el desarrollo del caso de aplicación. La aportación del trabajo de tesis es la adecuación de la planeación estratégica para generar un instrumento que permita a la organización enfrentar su situación actual y orientar sus actividades organizacionales en búsqueda de madurez y éxito.

3.1. Nivel de investigación.

El presente trabajo es de un tipo de **investigación exploratoria** ya que su objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado y empleado dentro de la organización. Se pretende determinar y comprender la situación actual de la empresa emergente con el fin de estudiar su entorno interior y exterior, para establecer su ventaja competitiva en vista de consolidar su madurez organizacional. Por otra parte, se busca emplear el proceso de la planeación estratégica, el cual no se ha abordado antes dentro del sistema, para obtener ventaja de los conocimientos que ha adquirido en el tiempo y emplearlos en la definición de un plan de acción.

Actualmente, sólo existen guías para abordar el problema de estudio, las cuáles no garantizan el éxito de su implementación; por consiguiente, se aspira a indagar desde diferentes perspectivas para explorar cómo la aplicación de herramientas de la planeación estratégica pueden adecuarse en la formulación de un plan estratégico para la organización que permita alcanzar su consolidación como una empresa con madurez organizacional, sin omitir el establecimiento de un método para su evaluación y seguimiento en el futuro.

3.2. Diseño de la investigación.

Se establece para el presente trabajo un diseño de investigación del tipo **experimental** al ser un estudio que se llevará a cabo mediante la observación y análisis de la empresa emergente desde su perspectiva organizacional abarcando los enfoques financieros, de procesos, de clientes y de aprendizaje en su ambiente natural. En concreto, se distingue a la investigación por ser del tipo

transeccional exploratoria, ya que se recolectarán datos en un solo momento, realizándose un diagnóstico inicial de la situación de la empresa. Además, al establecer la implementación del plan y una herramienta de medición de resultados, se abordará una investigación del tipo **longitudinal** con el propósito de analizar cambios a través de un tiempo de 4 meses.

3.3. Muestra.

La muestra para el desarrollo del caso de aplicación se determina como del tipo **no probabilística o dirigida** representada por los siete empleados que están dados de alta en la empresa tomando como referencia el mes de enero del año 2021 y que se encuentran presentes en San Luis Potosí, a excepción del gerente general quien desempeña su rol entre Alemania y México, se ejemplifica en la Figura 17.

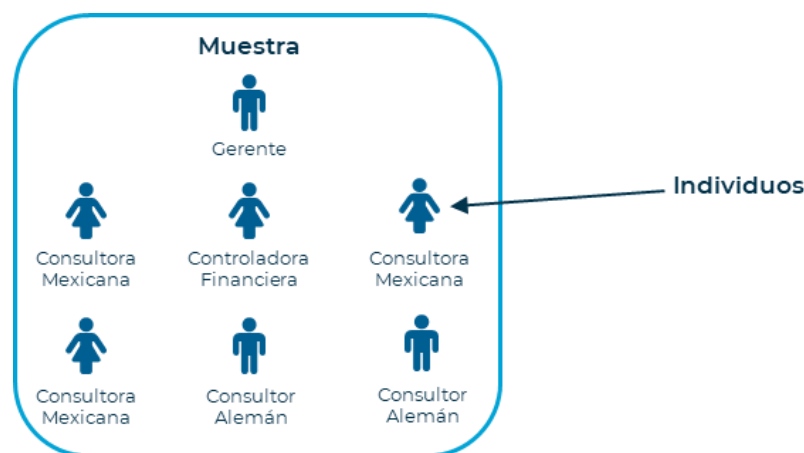


Figura 17. Representación de la muestra del caso de aplicación. Fuente: elaboración propia.

Los siete individuos de la muestra serán seleccionados para formar parte del estudio del presente caso de aplicación, logrando generalizar a la organización con su participación para la recolección y análisis de datos.

3.4. Diseño experimental.

En la Figura 18, se expone la propuesta metodológica tomando los principales hitos de la planeación estratégica que son necesarios para su correcta implementación.

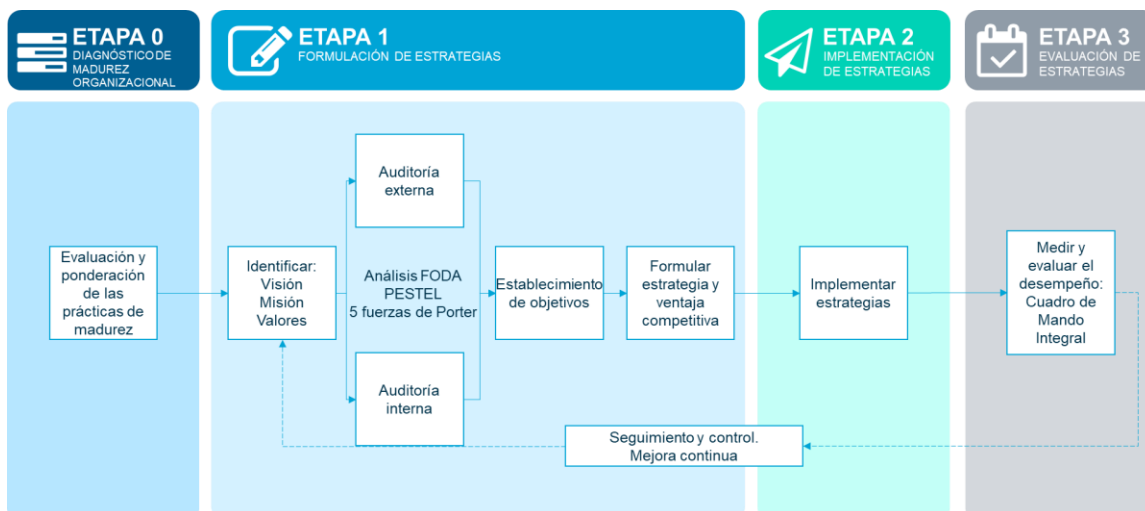


Figura 18. Esquema metodológico de trabajo. Fuente: adaptación del modelo de David & David.

Como parte del experimento, se han definido los siguientes cuatro escenarios de causalidad basados para los objetivos específicos del caso de aplicación (véase página 13):

Escenario causal 1 para el objetivo 1: Identificar los factores que inciden en la evaluación de la madurez organizacional.

La variable independiente es la selección de factores que inciden en la evaluación de madurez organizacional y la variable dependiente es el nivel de madurez organizacional.

Escenario causal 2 para el objetivo 2: Identificar y diseñar las estrategias que permitan orientarse de mejor manera al logro de la visión organizacional.

La variable independiente es la implementación del ejercicio de planeación estratégica para definir planes de acción y la variable dependiente son sus metas a medio y largo plazo.

Escenario causal 3 para el objetivo 3: Definir los indicadores que permitan valorar el nivel de madurez de la organización.

La variable independiente es el establecimiento de un sistema de indicadores y la variable dependiente es las futuras acciones que deba definir la organización en base a la valoración de los indicadores.

Escenario causal 4 para el objetivo 4: Utilizar herramientas de apoyo a la planeación estratégica acordes a las características propias de la organización.

La variable independiente es la utilización de herramientas de apoyo a la planeación estratégica y la variable dependiente es el desempeño del trabajo y su emparejamiento con las características de la organización.

Las principales actividades planteadas para este trabajo se establecen en la Figura 19:



Figura 19. Diagrama de flujo de trabajo. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se desarrolla la explicación y el alcance de cada una de las etapas:

Etapas 0 Diagnóstico de madurez organizacional:

1. Aplicación de cuestionarios

Para la realización de un diagnóstico de madurez organizacional, toda la muestra evaluará el mapa de reinventado de las organizaciones desde su perspectiva y experiencia.

2. Análisis de la información y obtención del grado de madurez organizacional

Los resultados obtenidos se analizarán y se correlacionarán con las prácticas del modelo de madurez organizacional propuesto por Montaña Arango, para establecer un grado de madurez organizacional y como una base para establecer propuestas de acción en la siguiente etapa.

Etapas 1 Formulación de estrategias:

3. Taller de planeación estratégica para la definición de la visión, misión y valores

Taller con la participación de todos los miembros de la organización para definir los valores que caracteriza a la organización, y establecer la declaración de visión y misión de la organización.

4. Contratación de una agencia de mercadotecnia profesional para asesorar en las definiciones anteriores

A través de una agencia de marketing especializada en la definición de conceptos y de estrategias, la organización va a solicitar que perfeccione las declaraciones de visión y misión de la organización para una mejor atracción por parte del mercado.

5. Taller de planeación estratégica para desarrollar el análisis FODA, PESTEL, 5 fuerzas de Porter

Realizar una auditoría interna y externa por medio de un segundo taller de planeación estratégica, con el objetivo de trabajar con las matrices FODA, PESTEL y de 5 fuerzas de Porter.

6. Acopio y análisis de la información

Periodo para recopilar, evaluar y analizar la información de las actividades anteriores.

7. Definición consensuada de la ventaja competitiva en vista de una madurez organizacional

El equipo de trabajo de común acuerdo y a la par de la consolidación de los objetivos, estrategias; establecerá su ventaja competitiva con el objetivo de lograr una madurez organizacional empresarial empleando la herramienta de Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*).

8. Consolidación de objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción

El equipo de trabajo se reunirá para definir objetivos y estrategias orientadas con su visión y tomando como base la información recopilada. Establecerá planes de acción para cada estrategia.

Etapas 2 Implementación de estrategias:

9. Delegación de planes de acción y establecimiento de medidas de comunicación y de documentación

Se delegará la responsabilidad a cada departamento pertinente de dar seguimiento y continuidad a su plan de trabajo para conseguir los objetivos establecidos, así como de comunicarlo y establecer un registro eficiente.

10. Puesta en marcha de cada plan de trabajo

Cada departamento tendrá un tiempo de 4 meses para poner en marcha y culminar sus planes de trabajo.

Etapas 3 Evaluación de estrategias:

11. Establecimiento de indicadores para cada plan de acción, definiendo un Cuadro de Mando Integral

Se tomará como referencia la herramienta del Cuadro de Mando Integral para definir indicadores de madurez organizacional de acuerdo con las actividades de la empresa y con sus objetivos por medio de un modelo de indicadores que permitirá que la organización pueda continuar con la gestión de las estrategias implementadas y fungir como guía para analizar su desempeño general.

12. Establecimiento e implementación de objetivos y resultados clave por grupo e individual

Empleando la metodología de OKR, cada grupo de trabajo definirá objetivos grupales e individuales, acordes con los objetivos generales planteados por la organización, además de enlistar las acciones o resultados clave necesarios para su logro.

13. Evaluación dentro de 4 meses de indicadores

Se llevará a cabo sesiones de retroalimentación con los empleados de la organización con el fin de evaluar los cambios que la organización ha presentado, así como un análisis de los indicadores establecidos una vez culminados los 4 meses de la implementación de los planes de trabajo.

14. Establecimiento y desarrollo de medidas correctivas de ser necesario

Al trabajar con un desarrollo secuencial de tareas, no se omitirá el hacer hincapié en la mejora por medio del seguimiento y el control, lo que permitirá realizar adecuaciones en la puesta en marcha de cada etapa de ser necesario.

3.5. Instrumentos para recolección y procesamiento de datos.

Para la recolección y el procesamiento de datos del presente caso de aplicación, se emplearán herramientas que faciliten la fluidez de la metodología, así como actividades de consenso y de participación, con el propósito de integrar los puntos de vista de cada uno de los individuos de la muestra de la mejor manera, sin deslindar a la gerencia de tomar ciertas decisiones.

La Tabla 2 aborda para cada actividad del flujo de trabajo, el instrumento para recolectar la información, así como la técnica para el procesamiento y análisis de los datos.

Tabla 2. Instrumentos de recolección de información y procesamiento de datos. Fuente: elaboración propia

Actividad	Instrumento de recolección de datos	Procesamiento y análisis de datos
1. Aplicación de cuestionarios	Mapa de reinventando las organizaciones	Recopilación de resultados en una base de datos del tipo hoja de cálculo.
2. Análisis de la información y obtención del grado de madurez organizacional	Modelo de madurez organizacional de Montaña Arango	Análisis de resultados en una base de datos del tipo hoja de cálculo.
3. Taller de planeación estratégica para la definición de la visión, misión y valores	Lluvia de ideas (<i>Brainstorming</i>)	Recopilación de ideas en una base de datos del tipo hoja de cálculo.
	Decisión por consenso (<i>Consensus building</i>)	Formulación de declaraciones de visión, misión y valores mediante un proceso de consenso con el equipo, las declaraciones se incorporarán en una base de datos del tipo procesador de texto.
4. Contratación de una agencia de mercadotecnia profesional para asesorar en las definiciones anteriores	Subcontratación (<i>Outsourcing</i>)	Una agencia se encargará de procesar internamente la información de la actividad número 1, para establecer declaraciones más atractivas para el mercado documentándolas en una presentación.

5. Taller de planeación estratégica para desarrollar el análisis FODA, PESTEL, 5 fuerzas de Porter	Análisis FODA	Se recopilará la información obtenida por medio de la observación y de datos de fuentes secundarias en una matriz FODA
	Análisis PESTEL	Se llevará a cabo este análisis para enfocarse en una evaluación de la organización ante un mercado mexicano, al ser de origen alemán. La información se recopilará en una base de datos del tipo hoja de cálculo.
	Análisis 5 fuerzas de PESTEL	Con el objetivo de llevar un análisis previo a establecer su ventaja competitiva, se realiza este análisis cuyos resultados se recopilarán en una hoja de datos del tipo hoja de cálculo.
6. Acopio y análisis de la información	Decisión por consenso (<i>Consensus building</i>)	Se considera emplear el proceso de consenso para analizar la información recopilada hasta esta actividad donde los resultados se documentarán en una presentación ejecutiva.
7. Definición consensuada de la ventaja competitiva en vista de una madurez organizacional	Lienzo del Modelo de Negocio (<i>Business Model Canvas</i>) Decisión por consenso (<i>Consensus building</i>)	Se considera emplear el proceso de consenso y el Lienzo del Modelo de Negocio para definir la ventaja competitiva de la empresa. La información se recabarán en una presentación ejecutiva.
8. Consolidación de objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción	Taller práctico	Con base en los resultados obtenidos hasta esta etapa, el equipo de trabajo planteará en un procesador de textos los objetivos, estrategias y planes de acción. Se empleará una herramienta de gestión de actividades como Microsoft Teams para la asignación de responsables.
9. Delegación de planes de acción, y establecimiento de medidas de comunicación y documentación	Taller práctico	Los departamentos diseñarán planes de trabajo mediante talleres internos procesando la información por medio de formatos establecidos en hojas de cálculo, se encargarán de comunicar cualquier plan por medio de correo electrónico o políticas, y se llevará de igual forma registro a través de una herramienta de gestión de actividades.
10. Puesta en marcha de cada plan de trabajo	Definida por los departamentos	Cada departamento es responsable de determinar la mejor manera para procesar y analizar la información que recabe, pero además de confirmar el método con su superior.
11. Establecimiento de indicadores para cada plan de acción, definiendo un Cuadro de Mando Integral	Tablero de indicadores (<i>KPI Dashboard</i>)	Los departamentos definirán en conjunto indicadores clave de rendimiento para el diseño de un tablero de indicadores general y de acceso a todos los miembros de la organización. Este tablero de indicadores procesará la información a través de una base de datos en hojas de cálculo.

12. Establecimiento e implementación de objetivos y resultados clave por grupo e individual	Objetivos y resultados clave u OKR (<i>Objectives and Key Results</i>)	Cada grupo de trabajo e individuo formulará objetivos y resultados clave a lograr para acoplar sus esfuerzos con los objetivos generales de la organización provenientes de su misión.
13. Evaluación dentro de 4 meses de indicadores	Junta de trabajo	Se evaluará los indicadores en base a la información anteriormente recopilada en las bases de datos.
14. Establecimiento y desarrollo de medidas correctivas de ser necesario	No definido	Se emplearán medidas correctivas al momento de presentarse conflictos, incertidumbre, etc.

La recolección de datos e información se realizará para el desarrollo de este proyecto dentro de las instalaciones de la oficina de San Luis Potosí. La información se recopilará por medio de una investigación descriptiva con el fin de describir a la organización y las características que definen su situación actual, así como observando la realidad de la organización y su problemática.

El lapso de trabajo está determinado por la observación de los cambios que la organización enfrente al implementar su plan estratégico; sin embargo, se realizará un seguimiento de la organización durante un periodo de 4 meses después de definirlo y ponerlo en marcha, con el fin de analizar los resultados de la organización, pero además evaluar las estrategias y proponer recomendaciones y/o acciones de mejora.

Capítulo 4. Diseño e implementación de una estrategia e indicadores para evaluar y fortalecer la madurez organizacional en una empresa de consultoría ingenieril automotriz.

En este capítulo se desarrolla los resultados de las actividades del caso de aplicación a partir del diagrama de flujo de trabajo previamente establecido.

4.1. Diagnóstico de madurez organizacional.

Aplicación de cuestionarios. Con el fin de identificar en que factores la organización debe enfocarse para solidificar su madurez organizacional, se le solicitó a cada uno de sus empleados contestar el mapa de reinventando las organizaciones (Anexo A) para facilitar el acopio de resultados y establecer un entendimiento en común.

Cada miembro contestó tanto su percepción actual de cada área como su expectativa deseada en el futuro. Para esto, se empleó una escala de 1 a 9, que va desde el estadio de desarrollo organizacional impulsivo-rojo hasta el evolutivo-teal, respectivamente.

Los resultados de la evaluación se sintetizan en la Figura 20. La línea azul promedia los resultados de todos los miembros representando la situación actual de la organización, mientras que la línea roja es el promedio de las expectativas a futuro.

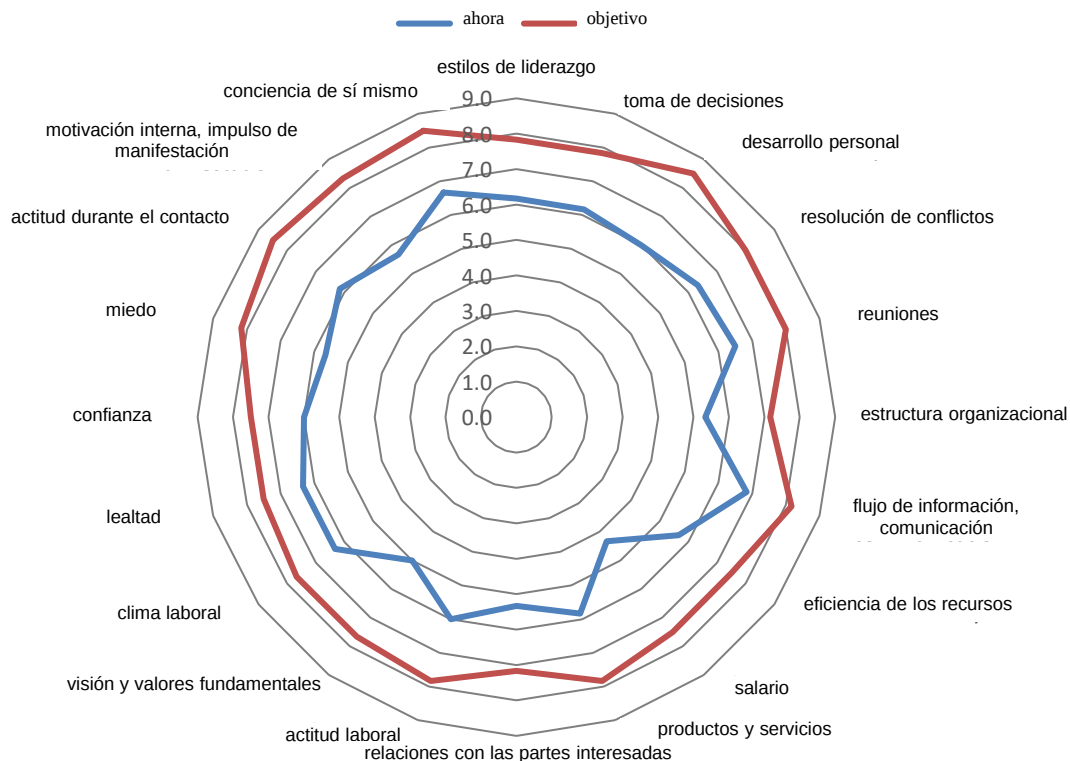


Figura 20. Resultados de emplear la herramienta Mapa de las Organizaciones. Fuente: elaboración propia.

El valor promedio de la línea azul es de 5.9, por lo que sitúa a la organización en el estadio de desarrollo organizacional de logro-naranja, representando que mientras mejor se entienda la forma de operar, más se puede lograr. El valor promedio de línea roja es de 7.8, que representa que la organización busca en el futuro situarse en el estadio pluralista-verde, que representa una organización justa, igualitaria, con armonía y donde predomina la cooperación y el consenso. Es importante recalcar que el promedio refleja el borde de situarse en el estadio de evolutivo-teal, caracterizado por la facultad de aceptar una evolución en el desarrollo de una autoorganización.

De este ejercicio realizado con la herramienta del mapa de reinventando organizaciones, es notorio recalcar, que los tres valores más bajos recaen en las áreas de salario, visión y valores, y estructura de la organización.

Análisis de la información y obtención del grado de madurez organizacional. A partir del ejercicio anterior, la organización relacionó cada una de las áreas del mapa de reinventando las

organizaciones con las distintas prácticas propuestas por el modelo de madurez organizacional de Montaña Arango.

La Tabla 3 sintetiza las distintas correlaciones entre las áreas del mapa de reinventado las organizaciones con las diferentes practicas del modelo de Montaña Arango. Las evaluaciones representadas en una escala de 1 a 9, se calcularon en una base 1 a 4 como plantea el modelo de madurez. Posteriormente, se multiplicaron estos últimos resultados por la ponderación de cada práctica, llevándose a cabo la sumatoria posterior tanto de las ponderaciones de cada práctica como de los resultados de la multiplicación respectivamente.

El valor obtenido de la sumatoria de las ponderaciones de las practicas fue de 88.8, y el valor de las sumatorias de llevar a cabo la multiplicación de los resultados con las ponderaciones fue de 235, que al dividir el 235 entre 88.8 se obtiene un 2.646. Este último valor representa el nivel de madurez de la organización, que pertenece al nivel de Crecimiento. Se caracteriza porque es homogéneo en el nivel obtenido por áreas lo cual puede apreciarse en la Tabla 3, puesto que no hay demasiada variación entre las distintas áreas. Es una organización que se basa en sus sistemas de información, comunicación y gestión del conocimiento, identificando a la vez que tiene que ser muy cuidadosa con las áreas de cultura organizacional, políticas y estructura organizacional, y recursos financieros.

Tabla 3. Relaciones entre el Mapa de las Organizaciones y el Modelo de Madurez Organizacional para la obtención del nivel de madurez. Fuente: elaboración propia.

Factores del Mapa de las Organizaciones	Factores del Modelo de Madurez Organizacional de Montaña	Resultado Promedio Mapa de las Organizaciones	Escala base 4	Ponderación Experto (Modelo de Madurez Organizacional)	Resultado
Estilos de liderazgo	Dirección y liderazgo	6.2	2.8	9.76	26.9
Toma de decisiones	Implementacion	6.2	2.8	4.15	11.4
Desarrollo personal	Recursos humanos	6	2.7	8.54	22.8
Resolución de conflictos	Mantenimiento en el tiempo	6.3	2.8	4.15	11.6
Reuniones	Sistemas de información	6.5	2.9	6.1	17.6
Estructura organizacional	Políticas y estructura organizacional	5.3	2.4	6.1	14.4

Flujo de información, comunicación	Comunicación	6.8	3.0	7.8	23.6
Eficiencia de los recursos	Planeación	5.7	2.5	10	25.3
Productos y servicios	Procesos y tecnología	5.8	2.6	6.1	15.7
Relaciones con las partes interesadas	Recursos financieros	5.3	2.4	5.85	13.8
Actitud laboral	Trabajo en equipo y calidad	6	2.7	5.37	14.3
Visión y valores fundamentales	Cultura organizacional	5	2.2	9.27	20.6
Flujo de información, comunicación	Gestión y conocimiento	6.8	3.0	5.61	17.0
Total			2.7	88.8	235.0
Nivel de Madurez					2.646

Con base en este análisis y en búsqueda de alcanzar un nivel de mejora continua y sostenible de madurez organizacional, la organización opta por trabajar con una adecuación del modelo del proceso integral de la planeación estratégica puesto que le permitirá cubrir desde el establecimiento de una cultura organizacional, así como trabajar en estrategias y planes de acción para la generación de políticas y mejorar su estructura organizacional, hasta el abarcar temas financieros.

Es importante recalcar que no se adentrará a detalle en temas financieros puesto que no es el enfoque del trabajo de tesis y por tratarse en su gran mayoría esta información como confidencial y de manejo solo por la alta dirección.

4.2. Formulación de estrategias.

Taller de planeación estratégica para la definición de la visión, misión y valores. La organización motivo de estudio planeó y llevó a cabo un taller de planeación estratégica donde se contó con la participación de los siete empleados como se aprecia en la Figura 21.



Figura 21. Evidencia fotográfica del taller de planeación estratégica. Fuente: organización motivo de estudio.

Cada miembro definió por medio de una imagen, qué representa la organización para ellos y la describió con sus propias palabras, con el fin de indagar en la perspectiva que cada miembro tiene sobre su trabajo y lo que este le representa. Posteriormente se procedió a generar una lluvia de ideas (*Brainstorming*) para establecer enunciados que deberían de integrar la misión de la empresa emergente, contestando a la pregunta: ¿por qué importa lo que hacemos?, además de la visión con la pregunta: ¿en qué queremos convertirnos?, sin omitir enlistar en conjunto los valores que cada empleado consideró que caracterizan a la organización.

En dicho taller mediante la técnica de decisión por consenso (*Consensus Building*), en la cual el gerente tomo el papel de moderador, el grupo se dividió en tres equipos respectivamente para la formulación de la misión, visión y valores. Cada equipo estableció su respectiva declaración, más sin embargo, por turnos la presentó a los demás integrantes y ellos proporcionaron retroalimentación que el equipo podía adaptar o descartarse, podía volver a presentar sus resultados y solo si un miembro de la muestra no podía “vivir” con la declaración formulada, esta se volvía a revisar o de lo contrario quedaba formulada; el mismo proceso se llevó a cabo para cada equipo y los resultados de las declaraciones formuladas son los siguientes:

DECLARACIÓN DE MISIÓN: Con nuestro equipo multicultural, liderazgo, entusiasmo y flexibilidad, desarrollamos a las personas para que alcancen nuestra exigente visión a través de soluciones innovadoras apoyadas por herramientas de última generación y relaciones duraderas.

DECLARACIÓN DE VISIÓN: Liderar la industria para permitir y acelerar un dinamismo innovador con el fin de evolucionar todos y crear un impacto sostenible mediante el desarrollo de ideas nuevas y flexibles, desafiando nuestras competencias y expectativas.

DECLARACIÓN DE VALORES: Transformamos la consultoría de movilidad trabajando individualmente y en equipo, siendo comprometidos, creativos y responsables, mientras desarrollamos la curiosidad y el entusiasmo; creando una sana integración entre el trabajo, la familia y los amigos.

De esta manera se establecieron los elementos principales de su cultura organizacional, donde se contó con el punto de vista y común acuerdo de toda la muestra definida.

Contratación de una agencia de mercadotecnia profesional para asesorar en las definiciones anteriores. La organización procedió a contratar los servicios de una agencia de mercadotecnia, la cual a partir de una entrevista al equipo ha sintetizado las declaraciones anteriores con el propósito de hacerlas más atractivas para el mercado, las versiones sintetizadas son las siguientes:

MISIÓN: Soluciones a la medida para innovadores.

VISIÓN: Liderar el futuro con un impacto sostenible.

VALORES: Innovación, entusiasmo, empatía, integración y comunicación.

El equipo de trabajo a la par de solicitar dicho servicio a la agencia de mercadotecnia, de igual forma solicitó que rediseñará la imagen de sus servicios, organigrama, etc. Esta solicitud va acorde con las posteriores actividades descritas.

Taller de planeación estratégica para desarrollar el análisis FODA, PESTEL, 5 fuerzas de Porter. La empresa procedió con un segundo taller de planeación estratégica, donde se llevó a cabo un análisis FODA y PESTEL, los resultados de dicho análisis se presentan en la Figura 22 y la Figura 23.

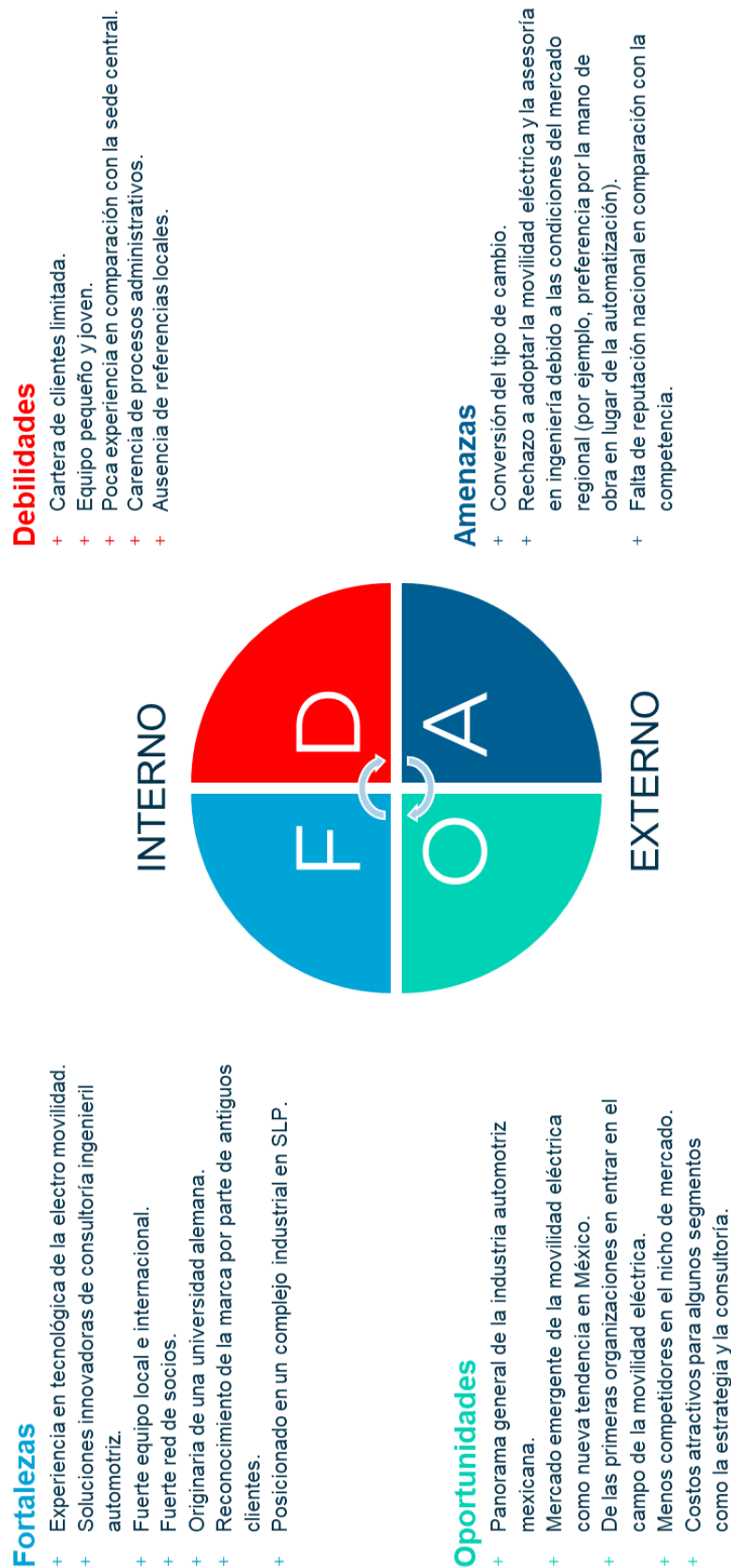


Figura 22. Análisis FODA elaborado por la organización en el año 2020. Fuente: Organización motivo de estudio.



Figura 23. Análisis PESTEL de la organización con enfoque en México y Norte América. Fuente: Organización motivo de estudio.

Ambos análisis determinaron que la organización es joven a comparación de sus grandes competidores, y existe una percepción por parte de prospectos sobre una falta de experiencia organizacional debido a la juventud de la empresa y del equipo. Por otra parte, reconoce la importancia de que la organización posea un conocimiento en el desarrollo de proyectos de consultoría ingenieril automotriz y goza de una buena reputación ante los actuales clientes. El análisis sugiere la necesidad de la organización por fijar objetivos y estrategias a largo plazo para enfrentarse a los actuales factores del entorno donde se desempeña y transitar a una madurez.

La empresa desarrolló además un análisis de las 5 fuerzas de Porter, cuyos resultados se sintetizan en la Figura 24.



Figura 24. Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.

A través del análisis de Porter se ha analizado a la empresa emergente contra su competencia actual dentro del sector y la nación, se ha determinado que de las 5 fuerzas de Porter, la organización es débil ante el poder que ejercen para ser rivales los competidores. Puesto que, en varias ocasiones, la organización no ha concretado proyectos al ser vista como una empresa joven, en comparación de otras grandes consultoras de origen extranjero o mexicano, las cuales ya cuentan con experiencia

en México. El análisis determina que la organización debe desarrollar su madurez organizacional con el fin de fortalecer su ventaja competitiva.

Acopio y análisis de la información. La organización se reunió para sintetizar los resultados de sus análisis y además evaluar la información con la que cuenta. Dicho análisis de las características buenas y malas se resume en la Figura 25.

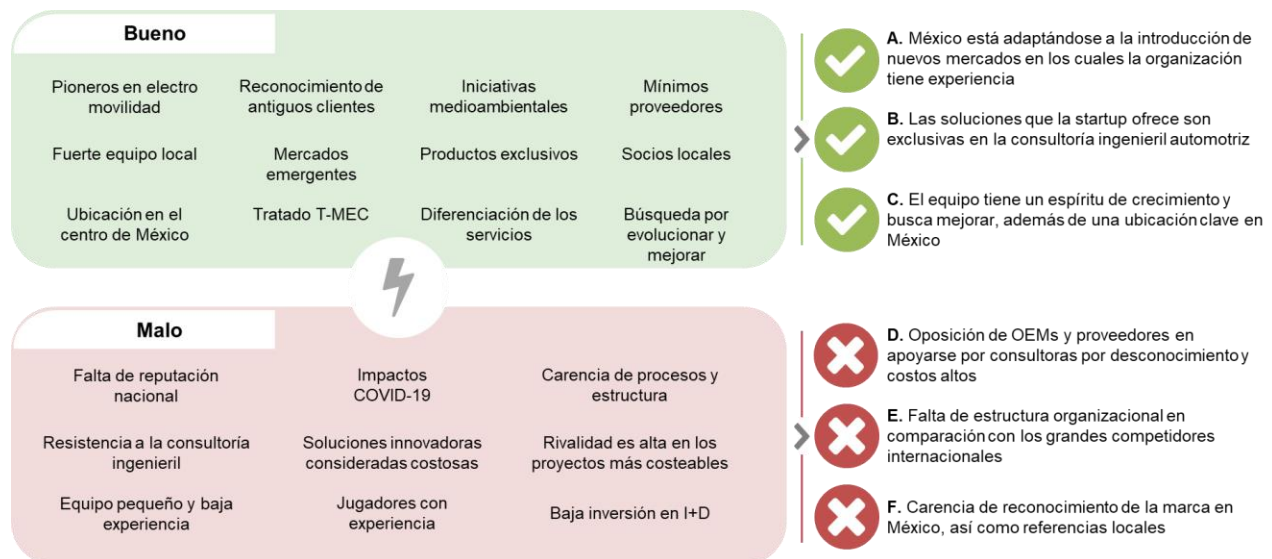


Figura 25. Análisis de las matrices previamente elaboradas. Fuente: elaboración propia.

Hasta el momento, la organización ha concluido que requiere de la planeación estratégica y de una metodología que le permita unir lo estratégico y operacional.

Definición consensuada de la ventaja competitiva en vista de una madurez organizacional.

En el análisis de la Figura 25, destacan 3 características buenas o ventajas actuales con las que la organización cuenta identificadas como A, B y C. Básicamente las soluciones de consultoría ingenieril automotriz que provee responden a las actuales necesidades que están surgiendo en la industria mexicana y su equipo base ubicado en San Luis Potosí, cuenta con un espíritu por crecer y mejorar.

Por otra parte, están presentes 3 características malas o desventajas actuales. La desventaja D indica que existe renuencia por parte de OEMs y proveedores automotrices por apoyarse de consultoras ingenieriles automotrices para dar solución a sus necesidades, además de que las catalogan como

costosas. En cuanto a la característica E, es notorio que la organización a pesar de sus años de operación hoy en día es vista con una falta de estructura y organización, razón por la cual algunos clientes potenciales prefieren colaborar con empresas más consolidadas y grandes. Para la desventaja F, se reconoce la carencia de un reconocimiento de la marca en México, así como de los servicios que maneja.

Por otra parte la organización con el fin de evaluar su propuesta de valor decide utilizar la herramienta del Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*) propuesta por Alexander Osterwalder, a continuación en la Figura 26, se pueden apreciar los resultados de este ejercicio.

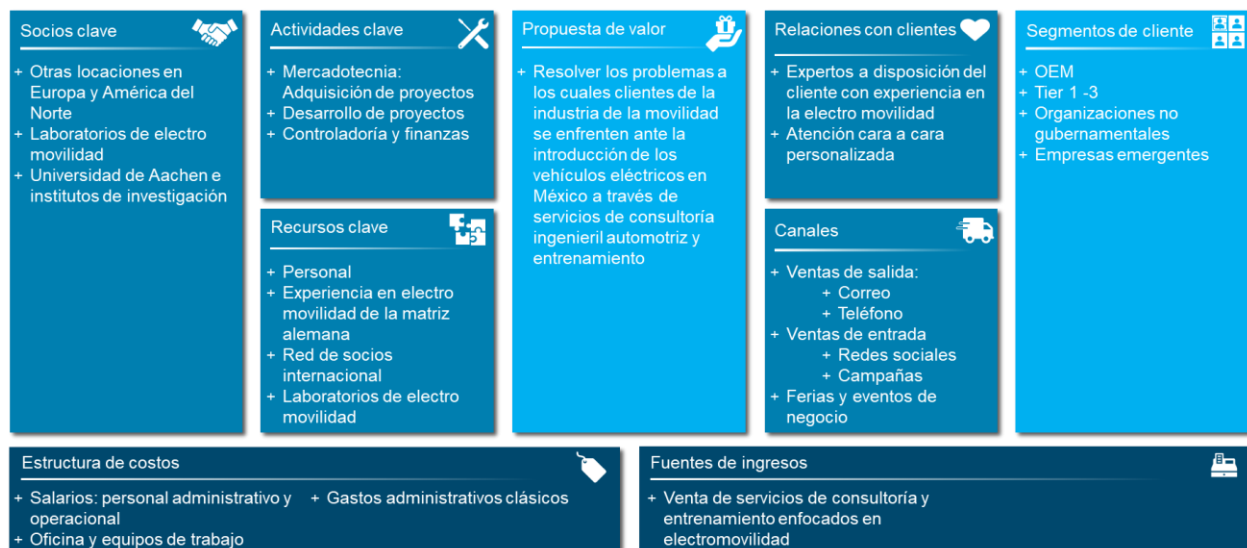


Figura 26. Resultados del ejercicio del Lienzo de Modelo de Negocio. Fuente: elaboración propia

En base al ejercicio previo, se establece que la propuesta de valor de la organización es abordar las dificultades que los clientes de la industria de la movilidad enfrenten con la integración de los vehículos eléctricos en México mediante servicios de consultoría ingenieril automotriz y capacitación. Siendo esta propuesta de valor su ventaja competitiva caracterizándose primordialmente por la personalización de los servicios.

A partir de los resultados recopilados de las herramientas anteriormente empleadas, la organización ha planteado sus dos estrategias competitivas generales:

- **La diferenciación:** que constituye ofrecer servicios personalizados a diferencia de lo que ofrecen las empresas rivales y con una alta calidad.
- **El enfoque:** que constituye en especializarse en ciertos segmentos del mercado para ofrecer un mejor servicio como es la consultoría y el entrenamiento.

Ambas estrategias ya diferencian a la organización, por lo cual las características previamente identificadas como A, B, C ya se están reflejando por la organización y van acordes a la propuesta de valor, y éstas están siendo trabajadas continuamente por la alta dirección.

Por otra parte, la organización requiere determinar una estrategia que le permita afrontar sus desventajas D, E y F. Dicha estrategia de común acuerdo con los miembros de la organización, es emplear la planeación estratégica para consolidar su madurez organizacional.

Concluyendo que se busca apoyar a la organización a definir un plan estratégico para que como empresa emergente pueda alcanzar dicha madurez organizacional tomando como guía las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral; así como implementar herramientas de la administración estratégica para su implementación y monitoreo.

Consolidación de objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción. Partiendo de la necesidad de la empresa emergente por alcanzar su madurez organizacional en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas, la organización formuló un plan estratégico. En la Figura 27, se ilustra dicho plan.

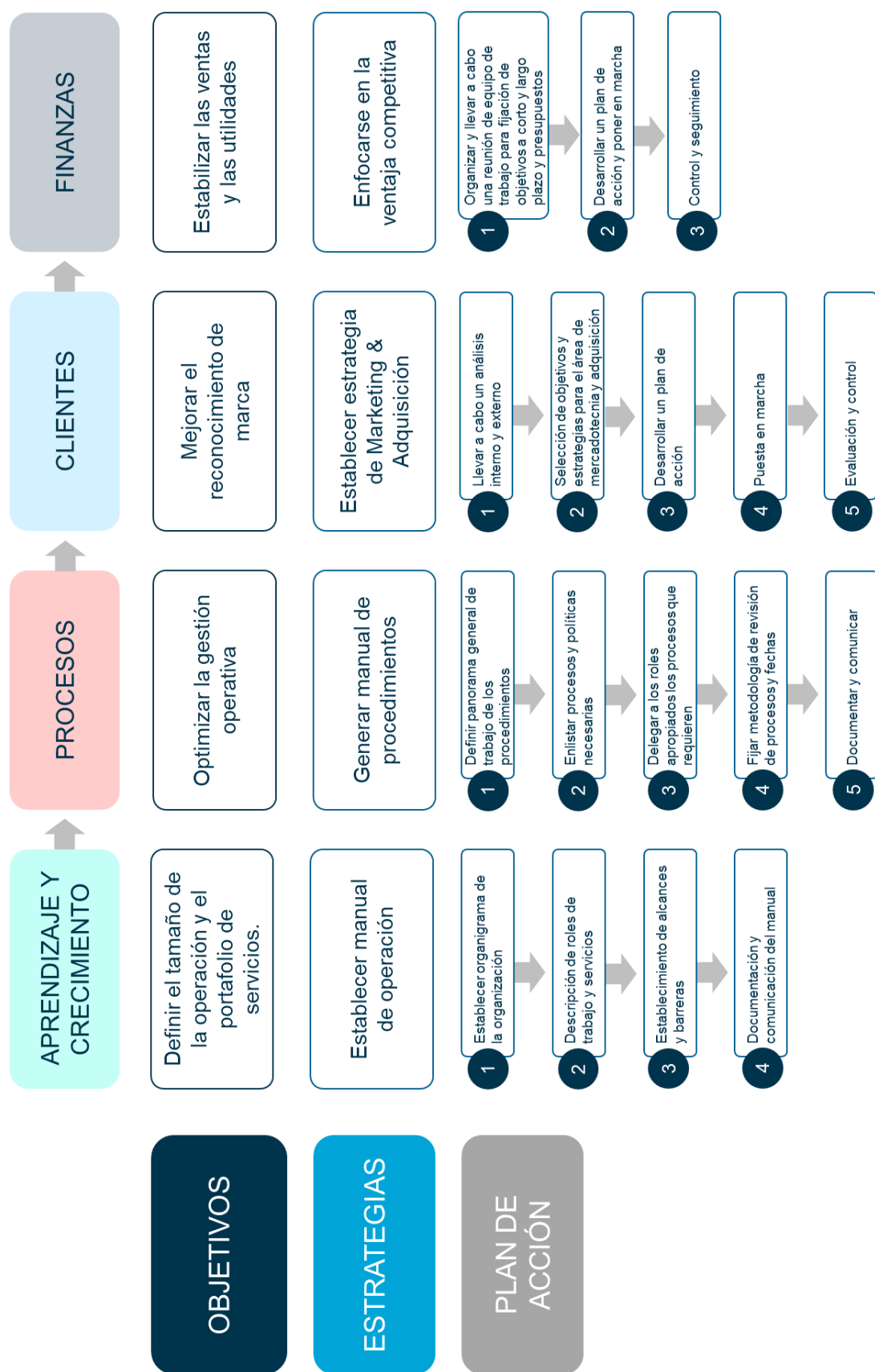


Figura 27. Definición de objetivos estratégicos, sus respectivas estrategias y planes de acción. Fuente: elaboración propia.

Es de importancia recalcar sobre el plan estratégico, que cada uno de los objetivos están ligados entre sí, por ejemplo, para poder optimizar la gestión operativa, el equipo debe primero definir el tamaño de la operación y su portafolio de servicios. Lo mismo ocurre con los otros objetivos.

4.3. Implementación de estrategias.

Delegación de planes de acción y establecimiento de medidas de comunicación y de documentación. En este punto existen algunos roles de trabajo, aunque sus responsabilidades y alcance de trabajo no están 100% establecidos. En base a la muestra se delegó los planes de acción, se definieron medidas de comunicación, fechas límites y de documentación de acuerdo con la Tabla 4.

Tabla 4. Sistema de delegación de planes de trabajo. Fuente: elaboración propia.

Plan de acción	Responsables	Medidas de seguimiento, comunicación y documentación	Fecha límite
Aprendizaje y crecimiento	Consultora mexicana, consultor alemán y gerente. Apoyo de todos los demás consultores y controladora financiera.	Junta bisemanal de comunicación de avances. Documentación en canal de trabajo de MS Teams.	Diciembre 2021
Procesos	Consultora mexicana. Apoyo de todos los demás consultores, gerente y controladora financiera.	Junta bisemanal de comunicación de avances. Documentación en canal de trabajo de MS Teams.	Diciembre 2021
Clientes	Consultora mexicana. Apoyo de todos los demás consultores y gerente.	Junta semanal de comunicación y revisión de tareas y planes de acción. Empleo de la plataforma HubSpot y de gestión de redes sociales: Loomly.	Noviembre 2021

Finanzas	Controladora financiera y gerente. Apoyo de todos los consultores.	Comunicación al equipo de la estrategia en una junta. Información sensible, protegida y sin acceso a todos los empleados en un canal de trabajo de MS Teams.	Diciembre 2021
-----------------	--	--	----------------

Puesta en marcha de cada plan de trabajo. Los responsables de los planes de trabajo son los encargados de ponerlos en marcha. A continuación se describirá el desarrollo de cada plan de trabajo.

- **Plan de acción de aprendizaje y crecimiento:**

1. Establecer organigrama de la organización

El equipo de trabajo llevó a cabo un taller práctico, donde estableció los roles requeridos para la operación de la empresa. La organización busca ser una empresa dentro de la cual los empleados tomen las responsabilidades de las diferentes actividades y cada departamento o círculo, como la organización lo llama, tenga su propia autonomía y autoridad. Primeramente, se estableció tres principales áreas, las cuales son Coordinación, Funciones de Soporte y Unidades de Negocio. Para cada una de estas áreas, se definieron los círculos indicados en la Tabla 5.

Tabla 5. Definición de áreas dentro del organigrama. Fuente: elaboración propia.

ÁREA	CÍRCULO
Coordinación	Círculo de Líderes
	Estrategia y Visión
	Desarrollo Organizacional
Funciones de Soporte	Mercadotecnia y Adquisición
	Ejecutivos de la Compañía
	Controladoría y Finanzas
	Desarrollo Humano
	Oficina de Gestión de Proyectos
	Recursos Humanos
Unidades de Negocio	Unidad de Negocio de Consultoría
	Unidad de Negocio de Entrenamiento

Ante el crecimiento de la organización y al requerir el apoyo de demás personal, la organización contrató 3 posiciones adicionales: una practicante de mercadotecnia, una asistente de equipo y una consultora mexicana.

Por otra parte, a pesar de que integra dentro de las Funciones de Soporte al círculo de Recursos Humanos, la organización emplea un proveedor de servicios especializado para hacerse cargo de estas actividades.

La organización además evaluó sus servicios en base a sus proyectos actuales, dividiéndolos en dos Unidades de Negocio: Consultoría y Entrenamiento, ambos en el rubro ingenieril automotriz.

Se procedió a solicitar el apoyo de la agencia de mercadotecnia para graficar el organigrama de acuerdo con la visión de la organización. El organigrama de la organización se ejemplifica a continuación en la Figura 28.

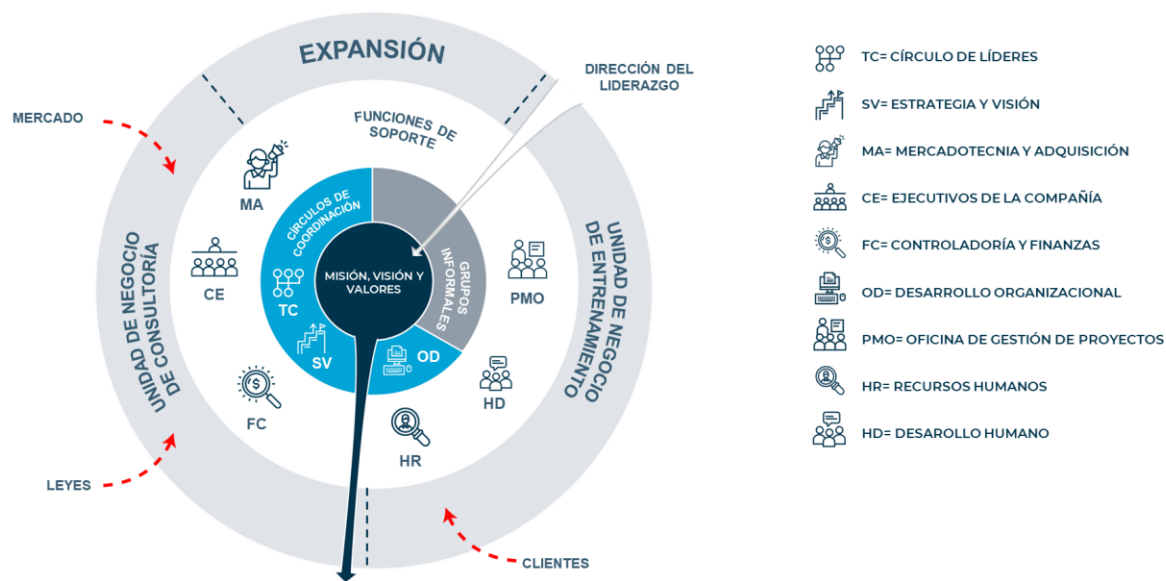


Figura 28. Organigrama de la organización. Fuente: organización motivo de estudio.

Como parte de la explicación del organigrama, es posible apreciar que el mercado, las leyes y los clientes son quienes mueven la dirección del liderazgo. Mientras que la misión, visión y valores son los aspectos que forman parte del corazón de la organización y estos deben de verse reflejados

en las actividades de cada empleado. El siguiente círculo está formado por el área de Coordinación y un área de grupos informales; este último grupo hace referencia a todas las conexiones y red de socios con las que la organización cuenta y que, sin duda, de alguna forma pueden apoyar a que la organización crezca y orientarla. La Coordinación está constituida por el Círculo de Líderes, Estrategia y Visión, y Desarrollo Organizacional. Posteriormente se encuentra el área de Funciones de Soporte, que están constituidas por: Mercadotecnia y Adquisición, Ejecutivos de la Compañía, Controladoría y Finanzas, Desarrollo Humano, Oficina de Gestión de Proyectos y Recursos Humanos. Por último, en el exterior se concentra el área de las Unidades de Negocio, que está conformado por Consultoría, Entrenamiento y Expansión; esta última con el fin de poder integrar en el futuro próximo nuevos enfoques y servicios.

Básicamente los empleados que formen parte de la Unidad de Negocios de Consultoría, para el desarrollo de sus proyectos, cuentan con el apoyo de las Funciones de Soporte, que a su vez gozan de cierta autonomía y autoridad para la toma de decisiones de su círculo, en caso de ser necesario, las Funciones de Soporte contactan a los Círculos de Coordinación en búsqueda de apoyo de ser necesario. Mediante el empleo de este tipo de organización se buscó primordialmente que los empleados se responsabilicen de sus actividades, den respuesta a las necesidades de los proyectos, desempeñen su trabajo en base a la visión, misión y valores, y que no requieran tener un gerente que esté indicándoles en todo momento qué hacer y esté supervisándolos día a día.

2. Descripción de roles de trabajo y servicios.

Para cada círculo de trabajo se definieron miembros y líderes; cada círculo se encargó de definir sus responsabilidades y alcances para formar su “Constitución” en base a los siguientes rubros: Reuniones Regulares, Tareas del Círculo, Dependencias y Barreras, Funciones del Líder, Entregables y Resultados Esperados, Criterio de Elección del Líder, Recursos de Trabajo, Funciones del Equipo, Conexiones con Otros Círculos, Presupuesto y Tareas de Reporte. Se presenta a continuación la Constitución del círculo de la Oficina de Gestión de Proyectos en la Figura 29.



Figura 29. Ejemplo de constitución de rol para la Oficina de Gestión de Proyectos. Fuente: organización motivo de estudio.

3. Establecimiento de alcances y barreras.

El equipo procedió a enlistar las diferentes áreas de responsabilidad por medio de una matriz de delegación de tareas, donde se establecieron barreras y alcances para la toma de decisiones referentes a los dueños de la compañía, el gerente y los líderes de cada círculo. La Tabla 6 representa un extracto de dicha matriz.

Tabla 6. Extracto de la matriz de delegación. Fuente: adaptación del original de la organización motivo de estudio.

Matriz de delegación			
			
ÁREA DE RESPONSABILIDAD	DUEÑO	GERENTE	CÍRCULO
Estrategia de la compañía	Veto sobre el gerente	Veto sobre el círculo	Estrategia y Visión
Definir el gerente	x		
Definir costos de personal y capacidad		x	
Contratación de colegas		Veto sobre el círculo	Círculo de Líderes
Ingreso de nuevos empleados			Recursos Humanos
Salarios	Salarios del Gerente	x	
Vacaciones y horario laboral			Círculo de Líderes
Selección de proveedores		Veto sobre el círculo	Círculos
Compras estándar <500 USD			Controladoría y Finanzas

En el desarrollo de la matriz de delegación se tomó especial énfasis en el derecho a veto que tanto el dueño, el gerente y los círculos pueden aplicar. Este derecho a veto marca en especial las barreras que existen dentro de la toma de decisiones en la organización.

4. Documentación y comunicación del manual.

El organigrama de la organización, las constituciones de los roles y la matriz de delegación fueron consolidadas en un documento titulado manual de operación al alcance de todos los miembros de la organización en su versión digital. Todos los miembros de la organización participaron en el

desarrollo del plan de acción, más sin embargo se decidió dar cierre a este, mediante una reunión de equipo donde se revisaron los resultados y procesos.

Como resultado de esta estrategia, la organización cuenta con 10 empleados a la fecha y ha definido claramente sus círculos o departamentos, así como las responsabilidades y alcances de cada uno.

- **Plan de acción de procesos:**

1. **Definir panorama general de trabajo de los procedimientos**

El equipo de trabajo a la par de trabajar en el manual de operación de la estrategia previa, desarrollo en base al organigrama de la compañía, un esquema general que muestra el flujo de sus procedimientos. Dicho esquema se representa en la Figura 30.



Figura 30. Esquema general de los procedimientos de la organización. Fuente: organización motivo de estudio.

El diagrama divide sus procesos en tres rubros principales, los procesos de liderazgo, los procesos principales para las Unidades de Negocio y los procesos de soporte. Dentro del primer rubro se asignaron los procesos y políticas necesarias para la estrategia, finanzas, cooperación, personal y comunicación que requiere la organización. Como parte de los procesos principales se desarrolla la gestión o manejo de proyectos para las Unidades de Negocio, este abarca desde el proceso de adquisición de proyectos, hasta el monitoreo de este una vez concretado un contrato, por medio del

arranque del proyecto, su ejecución y su cierre; el manejo de proyectos esta además caracterizado por la gestión del conocimiento. Por último, se dividen los procesos de soporte de acuerdo con cada uno de los círculos de soporte parte del organigrama.

2. Enlistar procesos y políticas necesarias.

El equipo trabajó en la recopilación de los procesos necesarios a definir en base a las categorías del esquema general. Un extracto de dicha recopilación se ejemplifica en la Figura 31.



Figura 31. Extracto del listado de procesos de la organización. Fuente: organización motivo de estudio.

Por otra parte, el equipo de trabajo definió plantillas para la documentación de políticas y procesos.

A continuación, se expone en la Figura 32, el proceso para la solicitud de vacaciones de empleados mexicanos empleando la plantilla desarrollada como ejemplo.

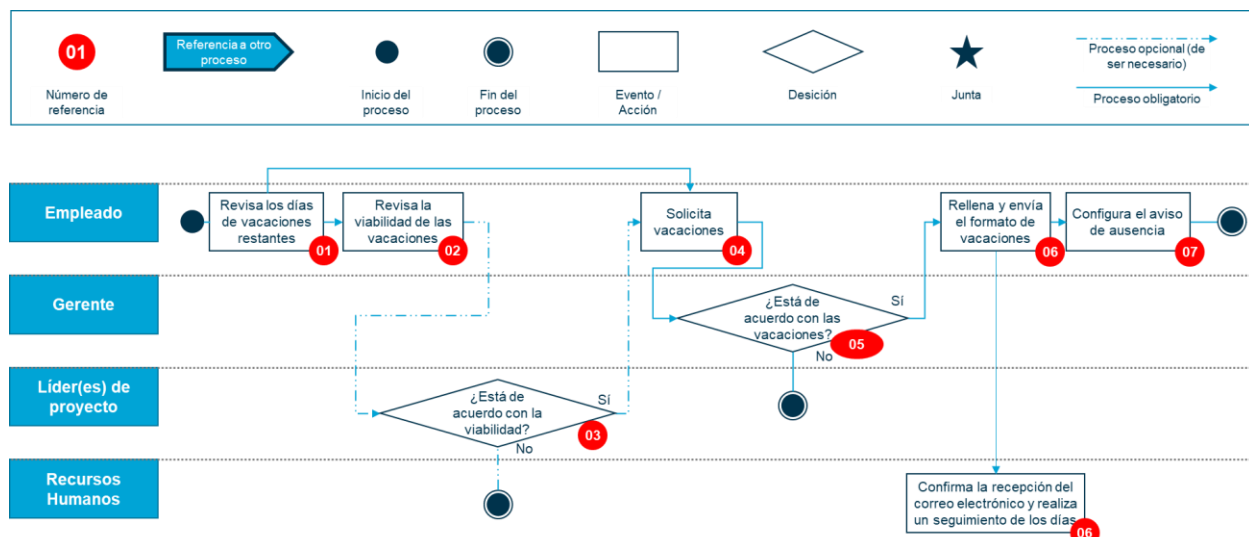


Figura 32. Diagrama de flujo del proceso de solicitud de vacaciones. Fuente: organización motivo de estudio.

3. Delegar a los roles apropiados los procesos que requieren.

De acuerdo con el tipo de proceso y sus características, los procesos fueron delegados a miembros del equipo para su documentación por medio de los estándares. Esto se llevó a cabo mediante una reunión de equipo de trabajo donde se buscó el común acuerdo de todos y además una comunicación clara y de soporte.

4. Fijar metodología de revisión de procesos y fechas.

Como parte de la elaboración de la documentación de los procesos, se llevó a cabo una lista de puntos abiertos para la revisión bisemanal por medio de una junta de trabajo, donde se exponía el estatus último de cada proceso y se revisaban con el equipo avances, dudas y mejoras.

5. Documentar y comunicar manual de procedimientos.

Se designó un método de nomenclatura para los procesos, políticas y documentos complementarios, con el propósito de mantener un orden adecuado de estos, pero además para facilitar su búsqueda e identificación. Todos los procesos se almacenaron en una carpeta en la nube

al alcance de todos los miembros y por otra parte su listado y resumen general se puede encontrar en un manual de procedimientos, el cual fue comunicado a todos los miembros del equipo.

- **Plan de acción de clientes:**

1. Llevar a cabo un análisis interno y externo.

Para establecer en la organización una estrategia de mercadotecnia y adquisición anual, se organizó un taller por parte de los líderes del círculo de mercadotecnia y adquisición, en este taller se contó con la participación del gerente y de todo el equipo de consultores tanto para consultoría ingenieril como para entrenamiento. El taller se enfocó en hacer una retrospectiva de las fortalezas y debilidades de la organización para generar nuevos clientes, así como las amenazas y oportunidades actuales en el mercado que influyen al negocio. Los resultados del taller se documentaron en una matriz FODA representada en la Figura 33.

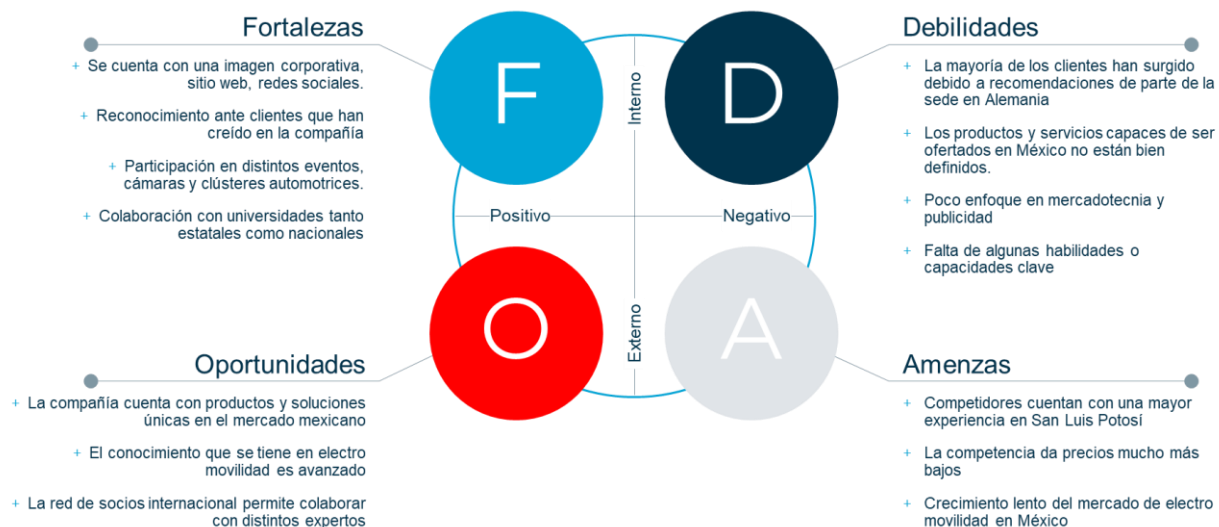


Figura 33. Análisis FODA del plan de acción de clientes. Fuente: elaboración propia.

2. Selección de objetivos y estrategias para el área de mercadotecnia y adquisición.

Como parte del taller previo se realizó un análisis de la información recopilada y el equipo de trabajo estableció dos objetivos y una estrategia para cada uno de ellos.

Objetivo 1: Incrementar el número de clientes y proyectos

Estrategia 1: Actividades de publicidad consciente

Objetivo 2: Presentar y definir la oferta de la organización

Estrategia 2: Definir un portafolio de servicios

La Estrategia 1 abarca las actividades de emplear la plataforma de *Customer Relationship Management* llamada *HubSpot* para el registro desde el primer contacto con prospectos hasta la concertación de proyectos, además de la participación del equipo en ferias y eventos, redes sociales e iniciativas como *My World Mexico* y *Low Carbon Business Action Latin America*; sin olvidar llevar a cabo constantemente sesiones de retroalimentación del éxito de contacto con prospectos.

Por otra parte, la Estrategia 2 abarca el definir el portafolio de servicios de la organización a partir del conocimiento de la organización para establecer qué puede ofrecer y cómo.

3. Desarrollar un plan de acción.

El equipo estableció de común acuerdo el siguiente plan de acción de la Figura 34 en modo de cronograma de trabajo, indicando las actividades clave a desarrollar para el logro de los dos objetivos.

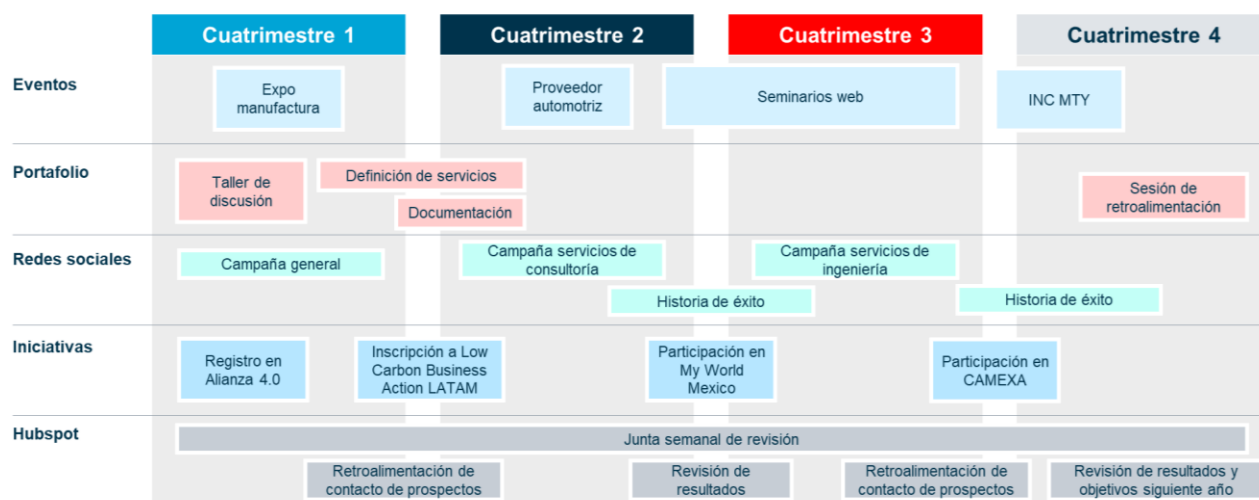


Figura 34. Plan de acción de mercadotecnia y adquisición. Fuente: organización motivo de estudio.

Como parte de la Estrategia 2, se documentó el portafolio de servicios como se muestra en la Figura 35 para el caso de la Unidad de Negocio de Entrenamiento.

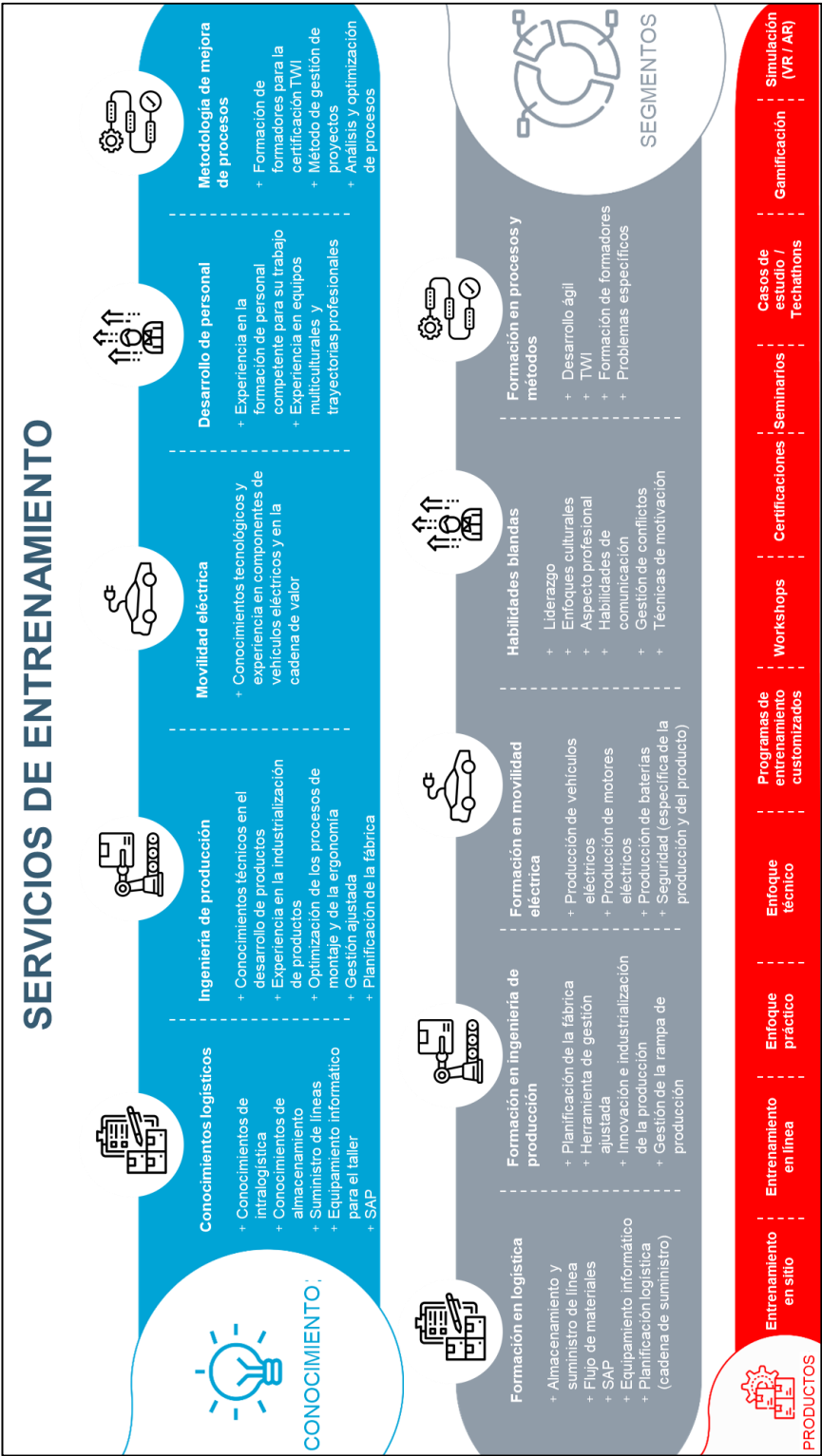


Figura 35. Portafolio de servicios de entrenamiento. Fuente: organización motivo de estudio.

4. Puesta en marcha.

Para su puesta en marcha, se designaron responsables, donde se tendría como base un contacto principal para la retroalimentación de temas de adquisición y otro para temas de marketing, encargados de revisar la implementación de las estrategias. Además, se designaron actividades clave para los consultores, mediante la definición de su rol y alcance en este tema.

5. Evaluación y control.

Para la evaluación y el control de este plan, se estableció una junta semanal de una hora con la participación de los líderes, consultores y gerentes; donde se revisan los temas diarios, el progreso y resultados, pero además se da retroalimentación grupal de las mejores prácticas para generar y establecer mayor comunicación con nuevos prospectos. Por otra parte, la plataforma HubSpot, permite al equipo visualizar el número de prospectos, hasta la cantidad de proyectos ganados, facilitando el procesamiento de la información, con el fin de evaluar cuantitativamente el resultado de las acciones implementadas.

- **Plan de acción de finanzas:**

- 1. Organizar y llevar a cabo una reunión de equipo de trabajo para fijación de objetivos a corto y largo plazo y presupuestos.**

El equipo de trabajo se reunió para establecer los objetivos a cortos y largo plazo que la organización espera alcanzar, esta determinación se llevó a cabo por medio de una junta de trabajo, donde los empleados expusieron sus ideas y puntos de vista al gerente a través de un foro de discusión. Los objetivos tanto a nivel financiero como organizacional se documentaron y se comunicaron al equipo.

En general se reflexionó que, durante los años 2020 y 2021, la organización pasó por situaciones muy complejas a raíz de la pandemia mundial COVID-19, por lo que el propósito fundamental de la empresa emergente fue sobrevivir y estabilizarse. Para el año 2022 y 2023, se establecieron

metas a corto plazo enfocadas en dos aspectos primordiales: los proyectos y la red de contactos; para el primero la organización busca concretar proyectos a largo plazo, pero además incorporar nuevos clientes y proyectos tanto gubernamentales como científicos. En cuanto al equipo y la red, la organización desea trabajar en el crecimiento personal de sus empleados, así como incrementar su red de socios y alianzas, participando en más eventos.

Las metas a largo plazo en los años 2025 y 2026 se centran en un liderazgo sostenible, mediante el desarrollo de un negocio resistente con la facultad de ser rentable y estable con una fuerte base de clientes provenientes de distintas industrias; por otra parte, busca un reconocimiento de sus Unidades de Negocio a nivel federal en México, pero además comenzar a extenderse por otras regiones de Latinoamérica.

A continuación, en la Figura 36 se incorpora un extracto de dicha documentación.

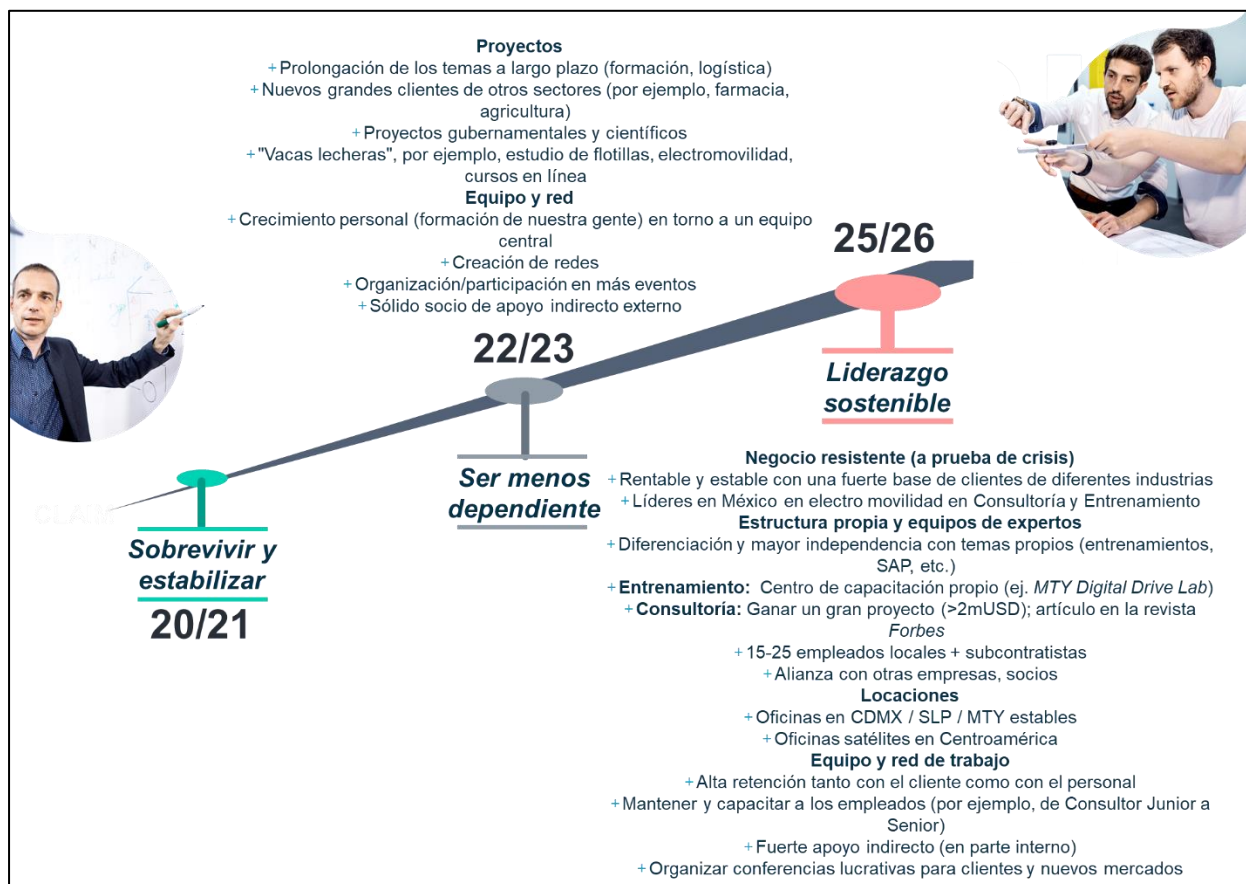


Figura 36. Estrategia a cinco años. Fuente: Organización motivo de estudio.

Por otra parte, la organización solicitó a los líderes de cada círculo de su organigrama presentar sus presupuestos anuales para el año 2022 enfocándose en gastos para el logro de los objetivos expuestos, divididos por cuatrimestre. A través de este ejercicio, la organización logró planear eficazmente su plan financiero para el año 2022, tomando en cuenta los gastos destinados a inversión y mejora continua.

2. Desarrollar un plan de acción y poner en marcha.

A raíz del taller mencionado previamente, se desarrolló un plan central de actividades que abarcó las cuatro estrategias con los hitos necesarios para alcanzar los objetivos tanto financieros como de aprendizaje, procesos y clientes. Dicho plan está integrado en la Figura 37.

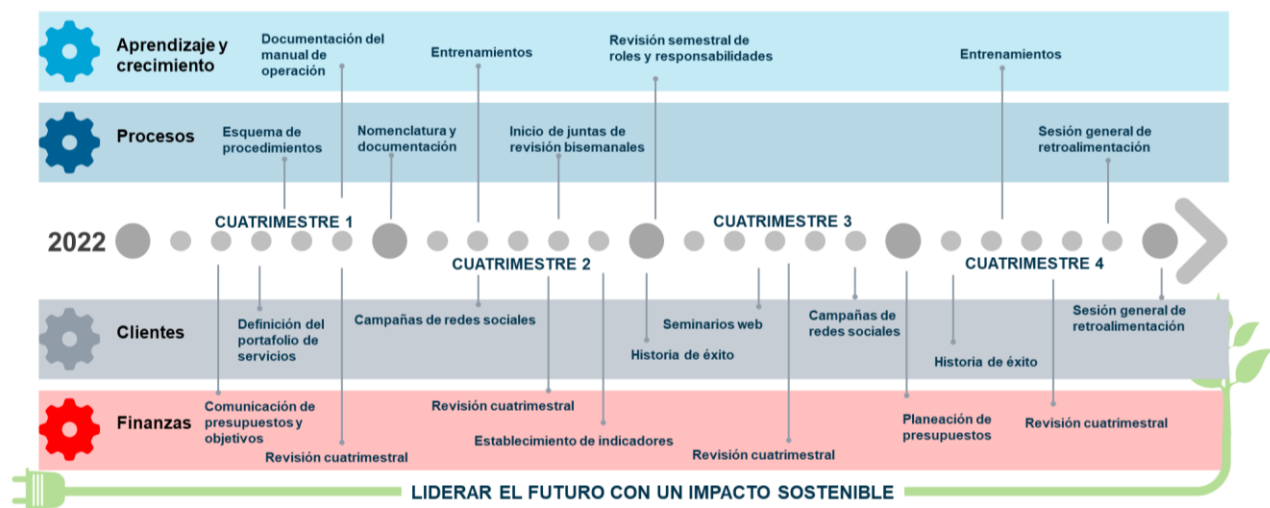


Figura 37. Visualización general del plan de acción para el 2022 de la organización. Fuente: Organización motivo de estudio.

El plan integró las actividades clave que la organización debe de realizar para alcanzar el logro de los cuatro objetivos anteriormente mencionados para cada una de las perspectivas. A través de la implementación del plan de acción general, la organización espera desarrollar su madurez organizacional en el 2022 para complementar su ventaja competitiva.

Por otra parte, incrementar su rentabilidad para lograr ser menos dependiente de su anterior cartera de clientes y de la locación matriz en Alemania. Para cada una de las perspectivas, se delimitó llevar constantemente sesiones de retroalimentación con diferente periodicidad dependiendo el caso, puesto que la organización considera fundamental trabajar en este aspecto para hacer frente a su competencia y lograr reconocimiento nacional como un proveedor de servicios de consultoría.

3. Control y seguimiento.

Para el control y seguimiento de los resultados, se estipuló llevar a cabo una junta cuatrimestral, donde se expondrían las actividades en resumen de cada uno de los círculos en búsqueda de lograr los objetivos de la organización. Además, exclusivamente para el control de gastos y presupuestos, se colocó en la plataforma en línea del equipo de colaboración un semáforo de ayuda visual, donde el verde significaba que la organización puede cubrir los costos planeados, mientras que, si está en amarillo o rojo, se debe consultar la aprobación del gasto con la gerencia.

Capítulo 5. Análisis y discusión de resultados.

5.1. Evaluación de estrategias.

Establecimiento de indicadores para cada plan de acción, definiendo un Cuadro de Mando Integral. De acuerdo con la implementación de las estrategias y tomando como base la metodología del Cuadro de Mando Integral, se desarrolló un mapa estratégico que interrelaciona los diferentes objetivos esperados a conseguir a partir de las perspectivas en cuestión, el cual se ejemplifica en la Figura 38.



Figura 38. Mapa estratégico de la organización. Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, se establecieron distintos indicadores de acuerdo con cada plan de acción para evaluar su progreso. Los indicadores se describen a continuación:

PLAN DE ACCIÓN FINANCIERO:

- **Ingresos:** cantidad de dinero recaudada por la venta de proyectos a clientes.
- **Costos:** cantidad de dinero empleada para cubrir gastos administrativos, salariales, y materiales.
- **Utilidad:** diferencia entre los ingresos y todos los costos y gastos en los cuales se incurrió durante el periodo.

PLAN DE ACCIÓN DE CLIENTES:

- **Número de clientes:** cantidad de clientes actuales por periodo.
- **Número de nuevos clientes:** cantidad de nuevos clientes incorporados por periodo.
- **Número de ofertas:** cantidad de ofertas creadas y enviadas a clientes, se incluye su valor monetario.
- **Número de contratos:** cantidad de contratos ganados y firmados por el cliente, se incluye su valor monetario.
- **Número de ofertas perdidas:** cantidad de ofertas no concretizadas con el cliente, se incluye su valor monetario.
- **Número de ofertas pendientes:** cantidad de ofertas actualmente con un estado de pendiente o en revisión por el cliente, periodo de duración de 1 mes, se incluye su valor monetario.

PLAN DE ACCIÓN DE PROCESOS:

- **Ponderación del logro de los OKR percibida por departamento:** en base a la valoración de los OKR por departamento o círculo se determina un resultado para el avance de los logros estipulados por consenso.

PLAN DE ACCIÓN DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTOS:

- **Número de empleados:** cantidad de empleados actualmente registrados a la fecha como parte de la organización.
- **Horas de entrenamiento y de integración cultural por persona:** cantidad de horas destinadas a la capacitación de personal, así como a integración cultural del equipo de trabajo.

- **Porcentaje de capacidad utilizada en proyectos:** requerimiento de parte de la sede oficial donde los empleados operativos deben estar el 80% de su tiempo involucrados en proyectos con clientes, ya sea con la Unidad de Negocio de Consultoría o Entrenamiento.

El análisis de la información se llevará a cabo de manera cuatrimestral por parte de todos los miembros de la organización sintetizando la información a través del tablero de indicadores presentado a continuación en la Figura 39.

Panel de Indicadores – Cuatrimestre 1, Año 2022



Figura 39. Panel de indicadores de la organización motivo de estudio para el año 2022, cuatrimestre 1. Fuente: elaboración propia.

Establecimiento e implementación de objetivos y resultados clave por grupo e individual. A la par del establecimiento de KPIs, los miembros de la organización, así como la alta dirección identificaron la necesidad de involucrar a todos en el logro de los objetivos planteados. Por consiguiente, se decidió implementar la metodología de OKR, puesto que permite definir acciones clave para alcanzar los objetivos planteados y a la vez establecer una medición de estas.

Como primer paso se estableció con apoyo de la plantilla desarrollada en el Anexo B, la solicitud de los integrantes de cada grupo a definir sus metas anuales divididas en cuatrimestres para el año

2022, dichas metas deben de estar relacionadas con los objetivos generales establecidos por la organización. Posteriormente cada círculo definió los objetivos necesarios con el propósito de alcanzar las metas anteriormente definidas, y los resultados clave que deben de alcanzarse para satisfacer el objetivo. Cada resultado clave es evaluado por medio de la métrica: 0 no empezado, .5 en progreso y 1 realizado; además de definir a un responsable, los cuatrimestres en los cuales se trabajará, la fecha límite y comentarios.

Por otra parte, con el fin de involucrar de manera más activa a los miembros de cada círculo, ellos también establecen con apoyo de otra plantilla sus OKR individuales (Anexo C) donde específicamente plantearan los resultados clave que deben de llevar a cabo de acuerdo con sus facultades y habilidades para alcanzar los objetivos grupales establecidos, de esta manera se está involucrando a todos los miembros de la organización en sus objetivos generales.

Los OKR individuales no son evaluados por medio de una ponderación métrica puesto que se busca evitar la señalización o afectación del rendimiento de los empleados.

A continuación, se expone en la Tabla 7 un ejemplo de los OKR del círculo de Unidad de Negocio de Entrenamiento, así como un extracto de los OKR individuales de un miembro de dicho círculo en la Tabla 8.

Tabla 7. OKR grupales de la Unidad de Negocio de Entrenamiento, año 2022. Fuente: organización motivo de estudio

Círculo	Unidad de negocio de entrenamiento	Ponderación promedio	54%
Líder	A.S.		
Miembros	C.L., B.O., C.C.		
Revisión de cuatrimestre	Q3		
Fecha de revisión	17.10.2022		
Año	2022		

Metas anuales

No.	Tema	Q1	Q2	Q3	Q4
1	Campañas de mercadotecnia	1 campaña	1 campaña	1 campaña	1 campaña
2	Exploración de entrenamientos			Búsqueda de socios	Resumen completo de socios
3	Posición en el mercado y diferenciadores clave				
4	Programas de formación estándar			Investigar y definir con lo que cuenta la organización	
5	Vender proyectos de entrenamiento	1 proyecto	2 proyectos	1 proyecto	2 proyectos
6	Participar en ferias, conferencias, etc.				

OKR del círculo

Objetivo 1	Conocimiento de la marca	Ponderación	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1	Hablar con 10 contactos interesados por trimestre	50%	A.S.	Q1 Q3	Q2 Q4	en proceso	
Resultado clave 2	Participar en una feria o conferencia por trimestre	50%	A.S.	Q1 Q3	Q2 Q4	en proceso	
Resultado clave 3	Discutir qué programas de formación son valiosos para promover y cómo	50%	A.S.	Q1 Q3	Q2 Q4	CW39	
Resultado clave 4	Hacer 1 campaña por trimestre	50%	C.C.	Q1 Q3	Q2 Q4	en proceso	
Resultado clave 5				Q1 Q3	Q2 Q4		
Ponderación promedio		50%					

Objetivo 2	Vender 6 proyectos de entrenamiento	Ponderación	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1	Definición de los programas de formación en México	100%	A.S.	Q1 Q3	Q2 Q4	en proceso	
Resultado clave 2	Definir de entre nuestros clientes actuales y pasados que podemos ofrecer	50%	B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4	en proceso	
Resultado clave 3	50 nuevos contactos cada trimestre para ofrecer Programas de Formación	50%	B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4	en proceso	
Resultado clave 4	Ronda de retroalimentación (revisar si ha funcionado)	50%	A.S.	Q1 Q3	Q2 Q4	en proceso	
Resultado clave 5	Enviar 12 ofertas	50%	A.S.	Q1 Q3	Q2 Q4	en proceso	
Ponderación promedio		60%					

Objetivo 3	Establecer alianzas de socios	Ponderación	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1	Definir el tipo de socio que queremos	100%	A.S.	Q1 Q3	Q2 Q4	CW39	
Resultado clave 2	Buscar socios interesantes	50%	A.S./ B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4	en proceso	

Resultado clave 3	Evaluar los prospectos/empresas	0%	A.S./ B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4	CW50	
Resultado clave 4	Contactar con socios seleccionados	0%	A.S./ B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4	CW50	
Resultado clave 5				Q1 Q3	Q2 Q4		
Ponderación promedio		38%					

Objetivo 4	Conocer mi competencia	Ponderación	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1	Conocer la oferta de los competidores	100%	A.S.	Q1 Q3	Q2 Q4	CW26	
Resultado clave 2	Evaluar y conocer los USP	100%	A.S./ B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4	CW26	
Resultado clave 3	Evaluar los temas de formación	0%	A.S.	Q1 Q3	Q2 Q4	CW39	
Resultado clave 4				Q1 Q3	Q2 Q4		
Resultado clave 5				Q1 Q3	Q2 Q4		
Ponderación promedio		67%					

Tabla 8. Ejemplo de OKR individuales para la Unidad de Negocio de Entrenamiento. Fuente: elaboración propia

Círculo	Unidad de Negocio de Entrenamiento
Nombre	B.O.

OKR Individuales

Objetivo 1	Vender proyectos de entrenamiento	Estatus	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1	Contactar cada semana con 5 posibles clientes que quieran conocer nuestros servicios de formación	En progreso	B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4		
Resultado clave 2	Enviar 2-3 ofertas por trimestre	En progreso	B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4		
Resultado clave 3				Q1 Q3	Q2 Q4		
Resultado clave 4				Q1 Q3	Q2 Q4		
Resultado clave 5				Q1 Q3	Q2 Q4		

Objetivo 2	Establecer alianzas de socios	Estatus	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1	Buscar socios interesantes	En progreso	B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4		
Resultado clave 2	Evaluar las empresas	No comenzado	B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4		

Resultado clave 3	Contactar con socios seleccionados	No comenzado	B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4		
Resultado clave 4	Revisar cómo ser una empresa de formación certificada para entregar el DC-3	En progreso	B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4		
Resultado clave 5	Afiliarse como empresa certificada para entrenar	En progreso	B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4		

Objetivo 3	Conocer mi competencia	Estatus	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1	Buscar algunos competidores	Hecho	A.S.	Q1 Q3	Q2 Q4		
Resultado clave 2	Definir nuestros USP	Hecho	B.O.	Q1 Q3	Q2 Q4		
Resultado clave 3				Q1 Q3	Q2 Q4		
Resultado clave 4				Q1 Q3	Q2 Q4		
Resultado clave 5				Q1 Q3	Q2 Q4		

Como reglas generales del uso de la metodología de OKR, la organización señaló que cada grupo debe revisar el avance y cumplimiento de los OKR en las juntas de trabajo ya previamente establecidas, es posible hacer modificaciones a los objetivos y resultados clave tanto grupales como individuales puesto que la metodología se debe de adaptar a los cambios, además de que se le pidió a los miembros establecer OKRs audaces y ambiciosos, donde la observación general es que no necesariamente una ponderación perfecta es el mejor resultado.

Evaluación dentro de 4 meses de indicadores. Como parte de la evaluación cuatrimestral propuesta, se llevó a cabo un taller de retroalimentación a la par de revisar los resultados generales del Cuadro de Mando Integral.

Durante esta sesión de retroalimentación, se comparte desde el punto de vista de cada integrante, qué funciona bien, qué necesita mejora y qué está en riesgo de los distintos círculos que componen la estructura de la organización. Posteriormente se discuten los distintos argumentos y se establecen en conjunto futuras acciones.

Los resultados de la primera sesión llevada a cabo se concentran en la Figura 40.

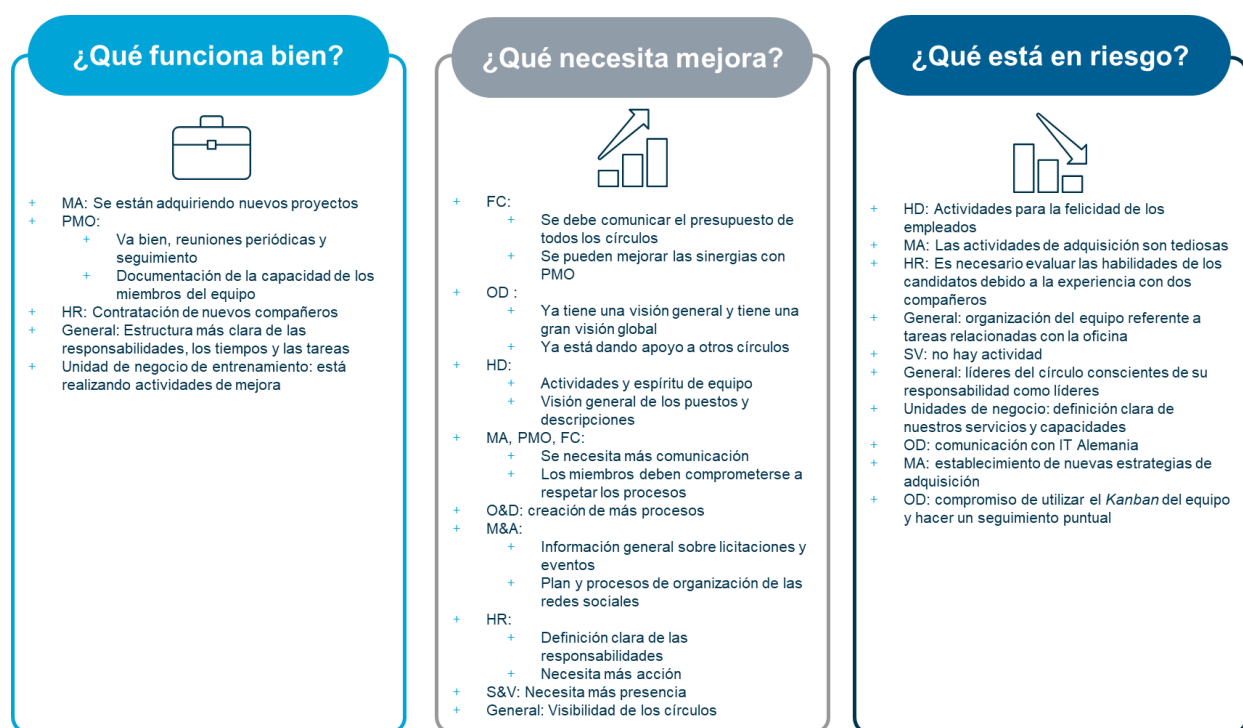


Figura 40. Resultados de la primer sesión de retroalimentación grupal. Fuente: elaboración propia

En base a los resultados previos, se decidió llevar a cabo las siguientes acciones para el siguiente cuatrimestre:

- Solidificar el círculo de Recursos Humanos a pesar de que algunas de estas actividades son subcontratadas. Desarrollar un proceso para contratación de empleados.
- Fomentar el empleo de otras actividades de adquisición a la par de las actuales. Además de tener un control y seguimiento de futuros eventos y licitaciones.
- Los círculos de Estrategia y Visión, así como de Organización y Desarrollo requieren mayor visibilidad y capacidad de compartir sus resultados.
- Trabajar en el *Kanban* del equipo para que los círculos realicen sus tareas en tiempo y forma.
- Las Unidades de Negocio deben de clarificar sus capacidades de acuerdo con cada miembro del equipo.

Establecimiento y desarrollo de medidas correctivas de ser necesario. El desarrollo secuencial de tareas que se dio por medio de la aplicación de distintas herramientas y durante el transcurso de un año, permitió que la organización a la par identificara áreas de oportunidad para mejora y corrección, además de poner manos a la obra. Como parte de un proceso de mejora continua los siguientes aspectos sobresalieron:

- Se simplificó el organigrama de la organización al establecer en este solo, Funciones de Soporte, Coordinación y Unidades de Negocio, así como una sección para Grupos Informales. Esto con el fin de lograr un mejor entendimiento por parte de nuevos empleados y los actuales. En el presente trabajo se incluye la versión simplificada.
- Respecto al plan de acción de clientes, se trabajó a la par en una estrategia a nivel internacional para reconocer e integrar las competencias de las demás locaciones en el portafolio de productos de la locación en México. Dejando claro antes los empleados mexicanos que sus Unidades de Negocio principales son Consultoría y Entrenamiento.
- Se han implementado y desarrollado nuevos procesos ante el surgimiento de la necesidad o bien modificando los ya establecidos.
- Se estableció un tablero del tipo *Kanban* para el control y seguimiento de tareas entre los distintos círculos.
- Implementación de la metodología de OKR a la par de KPI, para ligar las acciones de los empleados, así como sus objetivos con los generales de la organización, por consiguiente para además motivar a los empleados a trabajar acorde a la misión de la empresa. En el presente trabajo se incluye la implementación de los OKR como una parte del desarrollo del trabajo debido a su relevancia.

En general, la organización es consciente que ha dado por ahora solo los primeros pasos, pero requiere de la mejora continua para poder solidificarse y que la organización alcance un nivel de madurez sostenible.

5.2. Resultados.

El desarrollo de la metodología propuesta generó resultados tanto positivos como negativos dentro de la organización durante la aplicación de cada una de las etapas. A continuación, se abordarán los resultados generales que se obtuvieron.

Etapas 0: Diagnóstico de madurez organizacional

- Se identificó a través del diagnóstico de madurez organizacional que la organización se encontraba a la fecha en un nivel de crecimiento, faltando solo un nivel más para encontrarse en un nivel de madurez de mejora continua - sostenible.
- Sus factores de madurez organizacional más fuertes son: los sistemas de información, la comunicación y la gestión del conocimiento.
- Sus factores de madurez organizacional más débiles son: la cultura organizacional, las políticas y estructura organizacional, y los recursos financieros.

Etapas 1: Formulación de estrategias

- Los talleres de planeación estratégica llevados a cabo integraron al equipo después de un año de trabajar desde casa a raíz de la pandemia por COVID-19.
- El equipo estableció sus declaraciones de misión, visión y valores como parte de su cultura organizacional y en base con sus características propias que la definen.
- Se identificaron las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que desencadenan un efecto en la madurez organizacional.
- Se identificó que la ventaja competitiva de la organización es la proveeduría de soluciones personalizadas de consultoría ingenieril automotriz que responden a las actuales necesidades surgentes en la industria mexicana debido a la introducción de vehículos eléctricos, así como el espíritu de crecimiento y de mejora continua por parte del equipo.
- Para que la organización pueda fortalecer su ventaja competitiva, requiere fortalecer su estructura organizacional y su reconocimiento como marca.
- La organización decidió emplear la planeación estratégica para consolidar su madurez organizacional como estrategia para reforzar su ventaja competitiva, a través de la consolidación de objetivos estratégicos y planes de acción para las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas.

Etapas 2: Implementación de estrategias

- El desarrollo de proyectos a la par de trabajar como organización en su madurez organizacional dificultó el compromiso de los miembros del equipo para implementar sus planes de acción delegados.
- Como resultado del plan de acción de aprendizaje y crecimiento, cada empleado es más consciente de sus responsabilidades dentro de la organización. La toma de decisiones a desemejanza no ha tenido el alcance esperado puesto que los empleados aún incurren al gerente general para la mayoría de las decisiones.
- Como resultado del plan de acción de procesos, los procesos clave de la organización se encuentran en su mayoría establecidos. Sin embargo, como organización los miembros requieren fortalecer su compromiso para seguirlos.
- Como resultado del plan de acción de clientes, los empleados cuentan con las herramientas necesarias para poder ofertar los servicios de la organización. La cartera de clientes además ha incrementado.
- Como resultado del plan de acción de finanzas, la organización definió y comunicó sus objetivos generales a mediano y largo plazo. Además, la organización cuenta con un control de sus gastos e ingresos recurrente.
- Algunos de los miembros de la organización no conocen sobre planeación estratégica, su alcance y finalidad.

Etapas 3: Evaluación de estrategias

- El panel de indicadores en base al Cuadro de Mando Integral desarrollado permite a todos los miembros de la organización tener un entendimiento rápido y conciso de la situación a la fecha de la organización.
- Sesiones de retroalimentación periódicas logran guiar de nuevo al equipo y motivarlo, además de ser oportunidades para aclarar dudas a la par de identificar que situaciones o actividades requieren acción.
- El trabajar como una organización pequeña, con pocos miembros, ha implicado que las situaciones se comuniquen de mejor manera y además que durante el ejercicio se establecieran medidas correctivas.

- El equipo es consciente que la mejora continua es necesaria para seguir fortaleciendo su madurez organizacional como ventaja competitiva.
- El panel de indicadores permite visualizar de forma rápida el rendimiento general de la organización pero solo en conjunto con la herramienta de OKR, fue posible motivar a los empleados a establecer objetivos individuales, y que ellos unieran sus esfuerzos en busca de un mejor rendimiento general de la organización.

5.3. Discusión de resultados.

Se discutirán a continuación los resultados obtenidos tomando como base los objetivos específicos anteriormente planteados.

Como objetivo específico se consideró identificar los factores que inciden en la evaluación de la madurez organizacional de la empresa emergente. El investigador Montaña (2010) aclara que los modelos de madurez son abstractos, basados en la experiencia, progresivos y dinámicos, buscando dirigir a la organización hacia una mejora continua de sus prácticas, donde la evolución es posible a pesar de tomar tiempo.

Partiendo de los resultados obtenidos, se observó que efectivamente el modelo de madurez es una herramienta abstracta y es posible combinarla con otras herramientas para una mejor aplicación, como es el mapa de las organizaciones. Y efectivamente, a través de su implementación, la organización motivo de estudio logró identificar sus factores de madurez organizacional tanto fuertes como débiles, y a través de su análisis, se logró establecer en qué requiere la organización enfocarse y fortalecerse.

Esto coincide con lo expuesto por el Observatorio PyME (2003), el cual señala que los principales problemas en los que incurren las PEM o Pequeñas Empresas son: la carencia de objetivos, la falta de definición de estrategias, la inadecuada estructura organizacional, la centralización del poder, la falta de políticas y la ausencia de procedimientos y de seguimiento.

Por lo que se logra evidenciar que la identificación de los factores que inciden en la evaluación de la madurez organizacional y la obtención del nivel de madurez organizacional permite a las empresas emergentes el delimitar y analizar sus principales problemáticas internas.

Otro de los objetivos específicos establecidos fue el identificar y diseñar las estrategias que permitan orientarse de mejor manera al logro de la visión organizacional. Con respecto a esto, David y David (2017) señalan que una declaración de visión debe responder a la pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. La cuál abre la pauta a la formulación de una misión como propósito central de la organización. Además de que Harnis (2014) explica que el contar con una misión significativa, puede encender y atrapar el corazón de los miembros de la organización, así como su mente, y sin olvidar lo mencionado por David & David (2017), quienes establecen que la implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que las apoye.

Con respecto a este objetivo, se obtuvo como resultado que se formularon estrategias acordes con la visión de la organización, pero además con la ventaja competitiva que la organización busca en el futuro con el fin de enfrentar sus debilidades y amenazas, por medio de la implementación de planes de acción.

Lo anterior concuerda con lo mencionado por Poy López (2019), quien expone que las empresas emergentes fracasan si no cuentan con una estrategia que les asegure su continuidad, crecimiento y madurez en el mercado.

Por consiguiente, se evidencia que la formulación de estrategias dentro de una organización no solo debe de ser acorde con la visión de la organización, pero considerarse para asegurar la sostenibilidad de esta y para traducir su visión en acciones con el propósito de enfrentarse a la incertidumbre actual.

El tercer objetivo específico fue el definir los indicadores que permitan valorar el nivel de madurez de la organización. Montañó (2010), establece que actualmente los modelos y metodologías basadas en niveles de madurez e indicadores de desempeño forman la directriz de empresas competitivas, puesto que dan la pauta para seleccionar las acciones a emprender con las

herramientas adecuadas y utilizando los indicadores apropiados para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El resultado obtenido a partir de este objetivo fue que la implementación propia de las estrategias y la integración de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral sentaron las bases para establecer indicadores clave que pudieran medir el rendimiento de la organización en el futuro por medio de un panel de indicadores, pero además tener un seguimiento continuo del avance de los objetivos por grupos de trabajo y por cada miembro de la organización.

Coincide con la perspectiva de Rampersad (2003), quién establece que el Cuadro de Mando Integral se basa en los factores críticos de éxito de los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora. A partir de esta postulación, y de los resultados esperados se logra mostrar que la definición de indicadores, relacionados con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral logran evaluar y medir el nivel de madurez organizacional con el propósito de mejorar. Por otra parte, Molina (2022) señala que los OKR son una herramienta que efectivamente puede facilitar el marcar el destino de organización al ser un método que permite organizar el día a día, definiendo grupos de trabajo y realizando un seguimiento propio de los logros y avances de cada empleado.

El último objetivo fue el utilizar las herramientas de apoyo a la planeación estratégica acordes a las características propias de la organización. En este caso y en base a lo que Montaña (2010) expone, algunas de las barreras ante la utilización de modelos de madurez, es la resistencia al cambio, la definición de requerimientos a implementar y el conocimiento.

Como parte de los resultados, se obtuvo que la combinación de las distintas herramientas empleadas permitió a la organización tener un entendimiento más amplio de su situación, pero a la vez a obtener un mayor interés y compromiso por parte de los miembros del equipo y aprovechar su diversidad cultural. Por otra parte, de igual forma permitió al equipo tener la facultad de emplear las herramientas más adecuadas en torno a sus necesidades, sin seguir un plan definido que tal vez no permitiera adaptarse a sus características organizacionales como son su cultura, su tamaño y su origen.

Lo anterior concuerda con lo mencionado por Mónica Expositor Blanco (2020), quien aclara que cada organización necesita elegir libremente los aspectos más acordes con su cultura, actividad y visión de desarrollo, aprendiendo de la validación de los modelos y prácticas para ver sus resultados.

Además, se logra evidenciar que la implementación de ejercicios de planeación estratégica no son un modelo único con instrucciones preestablecidas, por consiguiente, se deben de adaptar al tipo de organización y su cultura. Además, de darse la oportunidad de intentarlo y aprender de la práctica.

Con respecto a los resultados del objetivo general, es relevante mencionar que efectivamente se logró el desarrollo e implementación de un plan estratégico que tomó como base la investigación previa llevada a cabo como marco teórico, en la cual no sólo se tuvo como referencia autores académicos pero de igual forma a distintos autores con experiencia en el emprendimiento; por lo tanto resulta de gran interés el desarrollo de este trabajo puesto que el plan estratégico desarrollado además de ser flexible fue también innovador al conjuntar la perspectiva teórica y la práctica.

El sistema de indicadores que surgió como resultado, apoya a la organización a no solo identificar rápidamente sus riesgos y situaciones negativas, pero a la vez a estudiar el comportamiento de la organización y ayudarse con la información recopilada a tener un mejor entendimiento para enfocar tanto sus recursos como sus esfuerzos a lograr un mejor desempeño y alcanzar el fin último de lograr un nivel más alto y sofisticado de madurez organizacional.

Finalmente, con la culminación de este ejercicio de planeación estratégica, podemos apreciar una organización que cuenta con indicadores de desempeño definidos, establecimiento de objetivos y metas, así como estrategias a nivel organización, departamentos o grupos de trabajo e individuos, además de procesos operaciones y roles de empleados definidos y sobre todo un mejor entendimiento de los servicios que ofrece la organización, así como reconocimiento de esta a nivel nacional.

Conclusiones.

La pregunta de la cuál partió este caso de aplicación fue el averiguar si sería posible apoyar el desarrollo de una empresa emergente de consultoría ingenieril automotriz con locación en San Luis Potosí mediante un ejercicio de planeación estratégica y el análisis de su madurez organizacional. Con base a los resultados recopilados y al desarrollo de la metodología propuesta se ha confirmado que la aplicación del ejercicio de planeación estratégica y el análisis de madurez organizacional permitieron apoyar el desarrollo de la empresa emergente.

En referencia a las preguntas específicas de investigación, se clarifica a continuación los resultados que se obtuvieron:

¿Cómo impacta la cultura internacional de la organización motivo de estudio en el desarrollo del ejercicio de planeación estratégica?

Impactó tanto de manera positiva como negativa. En primer lugar, al ser una empresa de origen internacional, esto permitió que los miembros de la organización tuvieran un panorama más amplio ante la situación actual, pero a la vez sobre las mejores prácticas en otras locaciones de la compañía. Por otra parte, la diferencia de culturas fue a la vez una barrera para la implementación del caso, por las discordancias entre alemanes y mexicanos en su entendimiento de jerarquía, modo de trabajo y toma de decisiones. Surgieron además algunas diferencias de género, al caracterizarse los miembros mexicanos por ser mujeres y los miembros alemanes por ser hombres.

Como ejemplo de esta situación y la cual ocurrió como experiencia durante este caso de aplicación, en México de cierta manera predomina el seguimiento de los niveles jerárquicos para la mayoría de la toma de decisiones dejando la responsabilidad al superior, mientras que la cultura alemana busca responsabilizar a cada nivel de la organización de sus tareas y procedimientos. Sin embargo, el modo de trabajo de la cultura alemana en ocasiones carece de solidez y formalidad para el desarrollo de procedimientos internos dentro de la organización, que en contraste con la cultura mexicana, esta busca una mayor seriedad y que los procedimientos sean empleados de acuerdo a lo acordado; en esta misma situación es posible identificar la diferencia de percepción en cuanto al

trabajo por parte de mujeres y hombres, donde las mujeres por un lado son mucho más dedicadas, orientadas y empáticas, mientras que el otro género tiende a buscar el poder y el liderazgo.

Se experimentó a través de este ejercicio de planeación estratégica y al interactuar con diferentes culturas, los diferentes casos que integran el modelo Knoster sobre el cambio organizacional; Regalado (2021) indica que a través de dicho modelo es posible diseñar los procesos de cambio en las organizaciones, según el cual, se requieren cinco elementos para un camino efectivo: visión, incentivos, recursos, habilidades y un plan de acción; y al no haber alguno de estos elementos, los esfuerzos para lograr un cambio pueden fracasar o desencadenar alguna emoción negativa en lugar de un cambio efectivo, como lo señala la Figura 41.



Figura 41. Modelo de gestión de cambios complejos de Knoster. Fuente: (Regalado Olivares, 2021).

A pesar de los inconvenientes y situaciones negativas a raíz del impacto de la cultura en el desarrollo de este ejercicio, se obtuvo una buena dinámica de trabajo y acoplamiento de las distintas fortalezas de los miembros del equipo.

¿Qué factores inciden en la evaluación de la madurez organizacional?

En cuanto a los factores que inciden en la evaluación de la madurez organizacional se identificó que no existe un modelo único que defina los factores clave para la medición de la madurez organizacional en una empresa emergente. Ante esta situación lo más recomendable y a raíz del

desarrollo del proyecto, así como en base a autores, es indagar en las distintas metodologías existentes y trabajar con la que más se adecuen con la cultura de la organización.

En el caso de las empresas emergentes, el modelo propuesto por Montaña engloba los siguientes factores que a partir de su análisis son importantes considerar para evaluar la madurez organizacional: Dirección y liderazgo, Cultura organizacional, Políticas y estructura organizacional, Planeación, Recursos humanos, Comunicación, Trabajo en equipo y calidad, Sistemas de información, Implementación, Gestión y conocimiento, Mantenimiento en el tiempo, Recursos financieros, y Procesos y tecnología.

¿Qué herramientas de apoyo a la planeación estratégica se pueden emplear para desarrollar la madurez organizacional?

Para el caso de empresas emergentes y en base al ejercicio realizado, la matriz FODA resultó ser una herramienta efectiva para evaluar la situación actual de una organización en un determinado momento, además de identificar debilidades y amenazas; complementándose con la realización del análisis de madurez organizacional con el Modelo de Madurez de Montaña Arango y el Mapa de Reinventando las Organizaciones, se logró una evaluación completa de la organización interna. Además, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el Lienzo de Modelo de Negocio complementaron el análisis externo, ayudando a identificar la ventaja competitiva y evaluando lo que le falta para fortalecerla.

Por otra parte, la definición de objetivos, estrategias y planes de acción enfocándose en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral ayudó a establecer el enfoque del caso. Destacando que el Cuadro de Mando Integral funcionó como una herramienta que permitió analizar las interconexiones entre las diferentes perspectivas enfocadas en la estructura organizacional de la empresa, así como en su visión, logro de objetivos y rentabilidad.

Es importante recalcar el papel que tendrá en el futuro el panel de indicadores siendo una herramienta clave para la monitorización y evaluación del rendimiento de la organización, y para tomar decisiones basadas en información más precisa.

¿Sería posible lograr un nivel de madurez organizacional de mejora continua - sostenible?

En base al desarrollo del presente trabajo, se concluye que lograr un nivel de madurez organizacional óptimo es abstracto. Actualmente, la industria se enfrenta a un mundo turbulento donde la adaptación al cambio es una necesidad, por consiguiente, alcanzar un nivel óptimo de madurez organizacional pareciera ser un sueño. Más sin embargo, se define a partir de este caso de aplicación, al estado de madurez organizacional óptimo como un estado estable, sostenible y en busca constantemente de la mejora continua, que le permita a la organización enfrentar sus debilidades.

Por otra parte, el caso de aplicación validó la hipótesis, donde efectivamente un ejercicio de la planeación estratégica permitió generar un plan estratégico, así como su sistema de indicadores; con los cuales la organización ahora puede orientarse hacia los objetivos identificados, monitorear de manera continua su desempeño y avanzar hacia el logro de su madurez organizacional deseada.

El plan estratégico permitió a la empresa emergente identificar el grado de madurez organizacional, así como identificar los factores con la puntuación más baja para centrarse en ellos y trabajar en su fortalecimiento. Además, en particular se logró un entendimiento en común de la identidad del sistema por parte de todos los miembros de la organización.

Sin embargo, se logró evidenciar con respecto a la hipótesis que el trabajar en la madurez organizacional de una compañía no es una actividad de una sola vez, requiere una evaluación constante y de mejora continua, por lo cual efectivamente un sistema de indicadores como el desarrollado en este caso y la aplicación en el futuro de otras herramientas o bien una actualización de las que se emplearon, permitirán que organizaciones del tipo emergentes puedan lograr la madurez organizacional que desean.

Con respecto al objetivo general del trabajo, este de igual manera se cumplió; y además, en concreto ha permitido facilitar la base del negocio de la organización que es la gestión de proyectos; designándose un área de Oficina de Gestión de Proyectos, para definir y mantener estándares de procesos relacionados con la gestión de proyectos, y la cual ha recibido buena retroalimentación por parte de los empleados. Por otra parte, el panel de indicadores en base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y los OKR han permitido a la organización monitorear los avances que va logrando periódicamente, así como identificar las áreas en riesgo y establecer acciones de mejora. Es importante señalar que de igual forma se cumplieron los objetivos específicos planteados para el caso de aplicación.

Con respecto a lo aprendido, este trabajo de tesis clarificó que la planeación estratégica no es un modelo de pasos único. Este permite al aplicador poner su aportación personal y a la vez seleccionar las metodologías o herramientas que más se adecuen a su objetivo y a los resultados que se esperan obtener. Por otra parte, la planeación estratégica, en especial su aplicación debe de ser consciente de las características que definen a la organización como son su cultura, tamaño y tipo de negocio, sin un entendimiento claro de estos, la delimitación del alcance de un ejercicio estratégico dificultaría su evaluación y el desarrollo de sus resultados. Además, se aprendió la importancia de involucrar al equipo en los procesos de planeación, tanto empleados como gerentes comparten puntos de vista, pero pueden tener diferentes entendimientos de ciertas situaciones, y la única forma de lograr un entendimiento en común es por medio del diálogo abierto.

Es importante tomar en cuenta y como lección aprendida la explicación de conceptos de la administración estratégica a los miembros de la organización, puesto que algunos empleados podrían no estar familiarizados con ellos lo que podría demorar la aplicación de este tipo de ejercicios y no tener claro la razón detrás del por qué es necesario hacerlo. Está claro que un sistema de indicadores permite tener un entendimiento rápido y conciso de la situación actual de una organización, pero es necesario desarrollar una cultura de mejora continua dentro de la organización para que los proyectos internos no se estanquen, además de reevaluar periódicamente los planes estratégicos de la organización de acuerdo con las futuras necesidades de la empresa.

Como trabajos futuros, se propone fortalecer la cultura de mejora continua dentro de la organización y pulir lo ya elaborado a la fecha en cuanto a las estrategias implementadas, pero también con respecto a los resultados de los KPI y OKR. Se llevarán de igual forma sesiones de retroalimentación cuatrimestrales, en las cuales el equipo podrá dialogar y discutir lo que se encuentra bien y lo que requiere más trabajo. Se espera dentro de un año evaluar de nuevo el nivel de madurez organizacional para averiguar cómo ha sido el cambio de este a través del tiempo y después de estabilizar los planes de acción formulados dando oportunidad a que la empresa se adapte a los cambios por los que vaya experimentando.

Por otra parte, se recomienda en el año 2023 hacer uso del modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*, siglas en inglés de la organización creadora del modelo), como un modelo de calidad total y excelencia, que todo tipo de organizaciones puede utilizar y aplicar basado en la innovación y el aprendizaje. Para su implantación el modelo requiere del compromiso y liderazgo de la dirección, así como la participación e implicación de todos los miembros de la organización (Martínez, 2008). Al ser un modelo basado en la autoevaluación, le permitirá a la organización realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de sus actividades y resultados.

Finalmente, el caso de aplicación se caracterizó por ser didáctico. Permitió la colaboración de todos los miembros de la organización y presenciar resultados al momento. Donde trabajar en la estructura organizacional y su visión por medio de un plan estratégico y un sistema de indicadores interno dio la pauta para que la organización comenzara a solidificarse, pero además mostrarse como una organización más madura ante terceros, clientes y empleados.

Bibliografía

Alanis, D. (01 de Noviembre de 2018). *Preparing for North America's New Auto Trade Rules*.

Obtenido de Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2018/preparing-north-america-new-auto-trade-rules>

Blázquez, S. (30 de Junio de 2015). *Cómo pasar de 'start-up' a empresa*. Obtenido de El País:

https://elpais.com/economia/2015/06/26/actualidad/1435344470_403275.html

David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

De Villamor, L. (24 de Junio de 2020). *La industria automotriz y autopartes en México*.

Obtenido de How2Go: <https://h2gconsulting.com/how2go-mexico/la-industria-automotriz-y-autopartes-en-mexico/>

Enciclopedia Económica. (2019). Obtenido de Startup:

<https://enciclopediaeconomica.com/startup/>

Expositor Blasco, M. (7 de Diciembre de 2020). *La nueva generación de modelos de gestión y*

organización — más humanos, adaptables y de impacto. Obtenido de Medium:

<https://monica-expositor.medium.com/la-nueva-generaci%C3%B3n-de-modelos-de-gesti%C3%B3n-y-organizaci%C3%B3n-m%C3%A1s-humanos-adaptables-y-de-impacto-243fd419ac58>

Fajardo Cabello, D. (16 de Agosto de 2021). *Cómo las startups buscan más soluciones para el*

planeta. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/como-las-startups-buscan-mas-soluciones-para-el-planeta/AGYUJKUXTFC3HCCYRS2D6NAUKQ/>

Fundéu BBVA. (18 de Noviembre de 2013). *Fundéu RAE*. Obtenido de Una 'start up' es una

'empresa emergente': <https://www.fundeu.es/escribireninternet/una-start-up-es-una-empresa-emergente/>

- Gibbons, M. (8 de Febrero de 2020). *What Is Organizational Development + Why Startups Should Care*. Obtenido de People Managing People:
<https://peoplemanagingpeople.com/articles/organizational-development-startups/#:~:text=Organizational%20development%2C%20or%20organization%20development,drive%2C%20and%20embrace%20organizational%20change>.
- Hansen, D. (01 de Enero de 2013). *Who Can Help Startup Founders Build Their Companies?* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/drewhansen/2013/01/01/who-can-help-startup-founders-build-their-companies/?sh=6289e0443fd3>
- Harnis, V. (2014). *Scaling Up - Cómo es que algunas compañías lo logran... y por qué las demás no*. Distrito Federal: Gazelles.
- Hernández Gracia, J., & Avendaño Hernández, V. (2017). Startup, tendencia que está tomando mucha importancia en la actualidad. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Hirata, R. (29 de Octubre de 2013). *Lo que hay que entender de la industria automotriz en México*. Obtenido de Vanguardia Industrial: <https://www.vanguardia-industrial.net/lo-que-hay-que-entender-de-la-industria-automotriz-en-mexico/>
- INEGI. (2014). Censos Económicos 2014.
- Ismail, S., Malone, M., & Van Geest, Y. (2016). *Organizaciones Exponenciales*. Madrid: Bubok Publishing S.L. .
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Kawasaki, B. (8 de Marzo de 2021). *Why startups “get stuck”?* Obtenido de Tachyon Solutions: <https://www.tachyonsolutions.com/post/why-do-startups-get-stuck>

- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa y Alfil Editores, S. L.
- López, J. (18 de Enero de 2016). *Fracasan en México 75% de emprendimientos*. Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos/>
- Lorino, P. (1995). *El control de gestión estratégica: la gestión por actividades*. Barcelona: Alfaomega marcombo.
- Maderuelo Fernández, J. (Diciembre de 2002). *Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia*. Obtenido de Medifam: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators: The 75 measures every manager needs to know*. Person UK.
- Martínez Villegas, F. (1997). *Planeación Estratégica Creativa*. México: Editorial PAC, S.A. de C.V.
- Martínez, B. (Octubre de 2008). *Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)?* Obtenido de ELSEVIER: <https://www.elsevier.es/es-revista-anales-pediatria-continuada-51-articulo-calidad-que-es-el-modelo-S169628180874887X>
- Martins, J. (05 de Agosto de 2020). *¿Qué son los OKR y cómo implementarlos en tu proyecto?* Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/okr-meaning>
- Molina, D. (10 de Febrero de 2022). *Qué son los OKRs: la metodología que usa Google para sus empleados*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-metodologia-okr-rrhh-2-0/>
- Montaño Arango, O. (2010). *Metodología para identificar la madurez de una organización*. Hidalgo.

- Mordor Intelligence. (2020). *Automotive Engineering Services Outsourcing Market - Growth, Trends, COVID-19 impact, and Forecasts (2021-2026)*. Mordor Intelligence.
- Nonaka, I. (Julio de 2007). *The Knowledge-Creating Company*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- Observatorio PyMe México. (2003). *Primer reporte de resultados*. México: Comisión Intersecretarial de Política Industrial de la Secretaría de Economía.
- Oliver Wyman. (2018). *Automotive Engineering Service Providers*. Marsh & McLennan Companies.
- Pineda, M. (03 de Marzo de 2021). *Inversión Extranjera Directa en la industria automotriz*. Obtenido de Modern Machine Shop: <https://www.mms-mexico.com/noticias/post/inversion-extranjera-directa-en-industria-automotriz>
- Poy López, A. (03 de Abril de 2019). *El mercado de la consultoría e ingeniería en México*. Obtenido de ICEX España Exportación e Inversiones: https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode4/~edisp/doc2019818627.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=09-04-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20la%20consultor%C3%ADa%20e%20ingenier%
- Ramírez Alonso, G. M. (6 de Junio de 2008). *Aprendizaje organizacional y desarrollo organizacional*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/aprendizaje-organizacional-desarrollo-organizacional/>
- Rampersad, H. (2003). *Cuadro de mando intergal, personal y corporativo*. España: McGrawHill.
- Recursos en Project Management. (2014). *Tipos de metodologías de proyectos*. Obtenido de Recursos en Project Management: <https://www.rekursosenprojectmanagement.com/metodologia-de-gestion-de-proyectos/>

- Reinventing Organizations Map. (2018). *Reinventing Organizations Map*. Obtenido de Reinventing Organizations Map: <https://reinvorgmap.com/>
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Deusto.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Cengage Learning.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2020). *Emprendimiento en la práctica: cómo las amenazas permiten reinvertarse*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sánchez Galán, J. (2 de Diciembre de 2015). *Empresa*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>
- Secretaría de Economía. (Marzo de 2012). *Industria Automotriz - Monografía*. Obtenido de https://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/Monografia_Industria_Automotriz_MARZO_2012.pdf
- Segal, R. (05 de Agosto de 2021). *¿Quieres que tu startup crezca sana y sostenible? Aquí algunas recomendaciones*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/379414>
- Serrano Herrera, C. (27 de Febrero de 2020). *Sector automotor: retos y oportunidades*. Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-serrano-herrera/sector-automotriz-retos-y-oportunidades/>
- Smith, T. (1977). *Dynamic Business Strategy, the art of planning for success*. Nueva York: McGrawHill.
- Stark, K., & Stewart, B. (2013). *Your Startup Needs Some Structure*. Obtenido de Inc.: <https://www.inc.com/karl-and-bill/your-start-up-needs-some-structure.html>

- Staryfurman, L. (2020). *Organizaciones Teal: qué son, qué ventajas ofrecen y ejemplos de empresas que siguen este modelo*. Obtenido de The Power business school:
<https://www.thepowermba.com/es/blog/organizaciones-teal>
- Tavel, C. (1975). *The Third Industrial Age. Strategy for Business Survival*. Illionis: Jones-Irwin, Inc.
- Taylor, J. (1979). Planificación Estratégica para la Empresa de Éxito. *Modern Business Reports*, 9.
- The Failure Institute. (2016). *El fracaso en startups tecnológicas en México*. Ciudad de México: The Failure Institute.
- Thinking on Sales. (s.f.). *Las 5 fuerzas de Porter: cómo analizar las fuerzas competitivas de una empresa*. Obtenido de Thinking on Sales: <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Thompson, A. (2018). *Administración Estratégica*. México: McGrawHill.
- Valls, J. (2012). *Causas de fracasa de los emprendedores*. La Coruña: NETBIBLO.
- Westreicher, G. (27 de Junio de 2015). *Pyme – Pequeña y mediana empresa*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>

Anexos.

Anexo A – Cuestionario para evaluar la madurez organizacional en base al mapa de las organizaciones

Evaluación de madurez organizacional – Mapa de las organizaciones							
Instrucciones: Para cada uno de los factores, indicar en la columna de “RESULTADO” su percepción actual en base a la escala de 1 a 9, así como su deseo individual que espera que la organización llegue a alcanzar en el futuro en base a la escala de 1 a 9.							
FACTOR	IMPULSIVO	CONFORMISTA	LOGRO	PLURALISTA	EVOLUTIVO	RESULTADO	
	1	2	3	4	5	6	7
ESTILO DE LIDERAZGO	Mando y control	Da instrucciones apropiadas	Motiva por objetivos, rendición de cuentas	Inspira e involucra a todos - empoderamiento	Provee un espacio abierto y participa situacionalmente - autonomía	Actual	Objetivo
TOMA DE DECISIONES	El jefe decide	Líderes (no transparente)	Objetivos y estrategia	Valores	Propósito evolutivo	Actual	Objetivo
DESARROLLO PERSONAL	Supervivencia del más apto	Instrucción / educación	Entrenamiento	Coaching / redes	Espacio abierto, incluso más allá del espacio abierto	Actual	Objetivo
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Por poder	Ser correcto y complaciente	Lucha por la solución más efectiva	Encontrar la solución de considera las necesidades de todos	Percibir y usar el conflicto como oportunidad	Actual	Objetivo
REUNIONES	Avanzar con energía y poder	Mantener orden y documentar contenidos	Preservar orientación al resultado	Atención a la diversidad de opiniones y sentimientos	Espacio de soporte	Actual	Objetivo
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	Autocrática, división del trabajo	Industrial, divisiones, roles formales	Matriz	Red	Fractal / holocracia	Actual	Objetivo
PROCESO	Provisorios	Procesos estandarizados	Procesos flexibles con foco al objetivo	Procesos interorganizacionales, foco en la cultura	Redes libres de procesos interdisciplinarios	Actual	Objetivo
FLUJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	No acordada y directa	Grupos de trabajo, reuniones	Reuniones, información estratégica	Plataformas de comunicación formales e informales, transparencia	Interacción libre, consultoría de pares	Actual	Objetivo
EFICIENCIA DE RECURSOS	Producción a cualquier costo	Cumplimiento de leyes / obligaciones del sector	Eficiencia de costos y materiales alternativos	Cadena de suministros sostenible	Sistemas inteligentes	Actual	Objetivo
SALARIO	Sin base legal	Según tarifa	Orientado al resultado	Orientado a la participación	Orientado a la posibilidad	Actual	Objetivo
PRODUCTOS Y SERVICIOS	Producto a cualquier precio	Producto establecido / copiado	Productos de tendencia	Producto significativo, sostenible	Innovación ética disruptiva	Actual	Objetivo
RELACIÓN CON INVOLUCRADOS	Radical	Jerárquica	Por objetivo, estratégica	Basada en asociación	Co-creación	Actual	Objetivo
ACTITUD HACIA EL TRABAJO	Órdenes – poder y manipulación	Guías – escepticismo y obediencia	Objetivo – todo es posible	Visión idealista, cultura sobre estrategia	Panorama amplio (<i>big picture</i>)	Actual	Objetivo
VISIÓN Y VALORES CENTRALES	No articulados	Dogma desde arriba – perspectivas a largo plazo	Conciencia básica, cultivada desde ambas direcciones	Instrumentos de toma de decisión	Propósito evolutivo y valores	Actual	Objetivo
CLIMA DE TRABAJO	Combativo	Experiencia de cooperación y coexistencia	Pragmático y dirigido por resultados	Amigable y orientado a la comunidad	Abierto y creativos	Actual	Objetivo
LEALTAD	Al jefe	Al departamento	A la organización	A valores compartidos	A valores eco céntricos	Actual	Objetivo
MIEDO	Arbitrariedad, humillación	Bueno / malo, perder la posición	A fallar	Al rechazo	Como un sentimiento informativo	Actual	Objetivo
ACTITUD DURANTE EL CONTACTO	Egocéntrico, competencia por el dominio,	Cuidadoso, el rango es importante	Estratégicos, orientado al beneficio	Empático	Aceptación completa del otro - integridad	Actual	Objetivo
MOTIVACIÓN INTERIOR, IMPULSO A MANIFESTARLA	Sobrevivir	Generar seguridad	Pensamiento y acción emprendedores – innovación	Inspirar a la gente / significado y armonía	Confiar en la autenticidad de la intuición propia	Actual	Objetivo
CONCIENCIA DE UNO MISMO	No consciente de pensamientos y sentimientos	Pensamientos y sentimientos reprimidos	Consciente de pensamientos, pero no de sentimientos	Consciente de pensamientos y sentimientos	Consciente de la inteligencia más allá de pensamientos y sentimientos (integridad)	Actual	Objetivo

Anexo B – Formulario para completar los OKR grupales

Círculo		Ponderación promedio	
Líder			
Miembros			
Revisión de cuatrimestre			
Fecha de revisión			
Año			

Metas anuales					
No.	Tema	Q1	Q2	Q3	Q4
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Ponderación: 0.0 no comenzado, 0.5 en progreso, 1.0 hecho

OKR del círculo							
Objetivo 1		Ponderación	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 2				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 3				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 4				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 5				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Ponderación promedio							

Objetivo 2		Ponderación	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 2				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 3				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 4				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 5				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Ponderación promedio							

Objetivo 3		Ponderación	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 2				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 3				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 4				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 5				Q1	Q2		
				Q3	Q4		

Ponderación promedio

Objetivo 4		Ponderación	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 2				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 3				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 4				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 5				Q1	Q2		
				Q3	Q4		

Ponderación promedio

Objetivo 5		Ponderación	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 2				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 3				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 4				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 5				Q1	Q2		
				Q3	Q4		

Ponderación promedio

Anexo C – Formulario para completar los OKR individuales

Círculo	
Nombre	

Estatus: No comenzado, en progreso, hecho.

OKR Individuales

Objetivo 1		Estatus	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 2				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 3				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 4				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 5				Q1	Q2		
				Q3	Q4		

Objetivo 2		Estatus	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 2				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 3				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 4				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 5				Q1	Q2		
				Q3	Q4		

Objetivo 3		Estatus	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 2				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 3				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 4				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 5				Q1	Q2		
				Q3	Q4		

Objetivo 4		Estatus	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 2				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 3				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 4				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 5				Q1	Q2		
				Q3	Q4		

Objetivo 5		Estatus	Líder	Trimestre		Fecha límite (CW)	Notas
Resultado clave 1				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 2				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 3				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 4				Q1	Q2		
				Q3	Q4		
Resultado clave 5				Q1	Q2		
				Q3	Q4		