

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología
Maestría en Administración



**PROYECTO DE INTERVENCIÓN: CREACIÓN DE ESTRATEGIA
CORPORATIVA PARA LA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL
TEOREMA**

TRABAJO RECEPCIONAL para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **ALEJANDRA MACIEL PÉREZ**
Asesora: **ROSARIO IMELDA ROJAS RENDÓN**
Tlaquepaque, Jalisco. 4 de diciembre de 2023.

INTRODUCCIÓN	11
1. FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO	14
1.1 Descripción del escenario que se planea intervenir y su contexto	14
1.2 Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención.....	17
1.3 Validación de las condiciones del escenario	19
1.4 Análisis del entorno de la organización	20
1.5 Diagnóstico preliminar: primera hipótesis	28
1.6 Objetivos de la intervención.....	32
1.7 Delimitaciones y área funcional por intervenir	33
1.8 Relevancia y pertinencia del trabajo	34
2. MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA.....	37
2.1 Estado de la cuestión	37
2.1.1 Administración y planeación estratégica.....	38
2.1.2 Estrategias corporativas.....	44
2.1.3 Estrategias competitivas.....	46
2.1.4 Estrategias operativas.....	49
2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados.....	50
2.3 Análisis de referencia para el cambio	52
3. MARCO METODOLÓGICO DE REFERENCIA	56
3.1 Definición de la metodología, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico.....	56
3.1.1 Estrategia corporativa.....	58
3.1.2 Estrategia competitiva.....	61
3.1.3 Estrategia operativas	62
3.2 Metas de información.....	63
3.3 Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.....	64
3.3.1 Estrategia corporativa.....	64
3.3.2 Estrategia competitiva.....	65
3.3.3 Estrategia operativa	71

3.3.4	FODA	73
3.4	Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información	74
3.5	Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o cambiar en la problemática ..	75
4	IMPLEMENTACIÓN: PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	78
4.1	Justificación.....	78
4.1.2	Consideraciones costo/beneficio de la intervención	79
4.2	Herramientas e instrumentos	80
4.3	Etapas del proceso de aplicación/intervención.....	81
4.3.1	Cronograma de la implementación	81
4.3.2	Imprevistos	83
5	EXPOSICIÓN DE HALLAZGOS	85
5.1	Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados	85
5.2	Organización de la información obtenida	86
5.2.1	Estrategia Corporativa.....	87
5.2.2	Estrategia Competitiva	91
5.2.3	Estrategia Operativa	116
5.3	Impacto de la estrategia en la organización	122
5.3.1	Estrategia Corporativa.....	122
5.3.2	Estrategia Competitiva	126
5.3.3	Estrategia Operativa	133
6.	DISCUSIÓN FINAL	138
6.1	Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención.....	138
6.1.1	Estrategia Competitiva	139
6.1.2	Estrategia Competitiva	148
6.1.3	Estrategia Operativa	160
6.2	Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	165
7.	CONCLUSIONES.....	171
8.	BIBLIOOGRAFÍA	182
9.	GLOSARIO	185

Índice de siglas

AMG: Área Metropolitana de Guadalajara

BSC: Balance Scorecard

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

MBA: Master in Business Administration

NPS: Net Promote Score

PIB: Producto Interno Bruto

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Estructura organizacional Teorema	16
Ilustración 2: Estructura organizacional del área operativa	18
Ilustración 3: Árbol de problemas	29
Ilustración 4: Mapa de Relaciones	30
Ilustración 5: Estructura organizacional actual	34
Ilustración 6: Evolución de la administración estratégica.....	39
Ilustración 7: Proceso de administración estratégica	40
Ilustración 8: Niveles organizacionales en la administración estratégica	41
Ilustración 9: Ecosistema del negocio	43
Ilustración 10: Formas organizacionales más comunes	45
Ilustración 11: Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	47
Ilustración 12: Rueda de la estrategia competitiva.....	48
Ilustración 13: Conceptos y enfoques teóricos relacionados	51
Ilustración 14: mapeo del marco conceptual y metodológico de la intervención	57
Ilustración 15: Evolución de las teorías de dirección de empresas	60

Ilustración 16: Balance Scorecard Marketing Theories (2022)	62
Ilustración 17: Diagrama de flujo operaciones de Teorema – Redes sociales	72
Ilustración 18: Pirámide de planeación	79
Ilustración 19: Estructura organizacional 2022.....	117
Ilustración 20: Estructura organizacional marzo 2023.....	118
Ilustración 21: Valores de Teorema	123
Ilustración 22: Filosofía de Teorema en sitio web	124
Ilustración 23: Banner en sitio web de Teorema.....	127
Ilustración 24: Landing page Eventos Culturales	128
Ilustración 25: Agrupación de clientes por industrias en el sitio web de Teorema.....	129
Ilustración 26: Contenidos en LinkedIn	130
Ilustración 27: Landing page industria médica	131
Ilustración 28: Google Ads – Industria Médica	132
Ilustración 29: Estructura organizacional 2022 al 2023	135
Ilustración 30: Consecuencias de la aplicación en los 3 niveles	139
Ilustración 31: Mapa de búsquedas	156
Ilustración 32: Estructura propuesta 2024.....	139

Índice de gráficos

Gráfica 1: Crecimiento del comercio electrónico	21
Gráfica 2: Usuarios de redes sociales.....	27
Gráfica 3: Cuadrante Matriz de Influencia.....	59
Gráfica 4: Resultado encuestas de satisfacción: Razón de seleccionar Teorema	66
Gráfica 5: Distribución de clientes según la duración en meses con Teorema y la distribución con el modelo predictivo.....	68
Gráfica 6: Diamante de Porter - Teorema	70
Gráfica 7: Ventas de Teorema de 2017 a septiembre de 2022.....	70
Gráfica 8: Porcentaje de sus ingresos de Redes Sociales.....	94
Gráfica 9: Clientes (actuales o pasados)	106
Gráfica 10: Relación de tipo de clientes según su atención	107

Gráfica 11: Clientes más rentables más la variable (actuales)	110
Gráfica 12: Clientes más rentables con variable producto o servicio	111
Gráfica 13: Porcentaje de sus ingresos de Redes Sociales	120
Gráfica 14: Net Promote Score	126
Gráfica 15: Promedio de estadía en meses de clientes por año.....	133
Gráfica 16: Resultado Google ads - Estrategia de posicionamiento de marca y generación de leads	153
Gráfica 17: Resultados Google Ads - Penetración a nuevos mercados	155

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz del marco lógico del problema	53
Tabla 2: Matriz FODA	58
Tabla 3: Tabla de Matriz de Influencia	59
Tabla 4: Metas de información.....	63
Tabla 5: Matriz FODA	74
Tabla 6: Factores prioritarios	75
Tabla 7: Planeación de la intervención	80
Tabla 8: Cronograma de trabajo.....	82
Tabla 9: Estrategias, objetivos, metodologías y herramientas.	85
Tabla 10: Competencia – Agencias de publicidad en Jalisco	95
Tabla 11: Competencia directa de Teorema.....	100
Tabla 12: Análisis por estados del Occidente del país	102
Tabla 13: Relación de clientes entre promedio mensual y atención.	104
Tabla 14: Relación de clientes actuales (enero 2022) con el promedio de estadía en Teorema.....	108
Tabla 15: Clientes más rentables según duración e inversión.....	109
Tabla 16: Clientes más leales que siguen actualmente	111
Tabla 17: Clientes menos rentables por duración e ingresos	112
Tabla 18: Porcentaje de tiempo trabajados por puesto por semana	119
Tabla 19: Implementación Estrategia Corporativa - Internamente	140

Tabla 20: Implementación Estrategia Corporativa - Externamente	140
Tabla 21: Implementación Estrategia Competitiva.....	148
Tabla 22: Implementación Estrategia Operativa.....	161

ABSTRACT

Esta intervención se centra en la definición de una estrategia corporativa para Teorema, con el objetivo crucial de asegurar la sostenibilidad del negocio y proporcionar pautas esenciales para el crecimiento, así como para ajustar la estructura organizativa y operativa. La metodología aplicada se despliega en tres dimensiones estratégicas fundamentales:

1. Estrategia Corporativa: Mediante técnicas de planificación estratégica y un análisis FODA, se establecen los cimientos de la filosofía de Teorema, comprendiendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2. Estrategia Competitiva: Inspirados en el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, se analiza el panorama competitivo para visualizar la posición de Teorema en el mercado. La aplicación de prácticas de benchmarking identifica competidores y diferenciadores, creando ventajas y estrategias competitivas.

3. Estrategia Operativa: Utilizando el *Balanced Scorecard* y explorando la cultura organizacional, se alinean la estructura operativa y las actividades con los objetivos estratégicos generales.

El análisis revela que la creación e implementación de estrategias en estos tres niveles son cruciales para moldear un plan de crecimiento integral y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Al identificar su posición en el mercado y capitalizar fortalezas, abordar debilidades, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas, Teorema puede navegar eficazmente el panorama competitivo, especialmente en los segmentos clave identificados.

En conclusión, se destaca la necesidad de que Teorema reconozca la dinámica cambiante del entorno empresarial. Esta intervención proporciona bases sólidas para un crecimiento sostenible, pero se subraya la importancia de un enfoque dinámico y adaptable.

Evaluaciones periódicas y ajustes estratégicos son esenciales para mantener la alineación con los objetivos anuales, fomentando así la adaptabilidad y la resiliencia en un mercado en constante evolución. Este enfoque estratégico flexible y continuamente mejorado sirve como piedra angular para el viaje de Teorema, destacando la relevancia de la adaptabilidad y el compromiso con el análisis estratégico continuo para prosperar en un entorno empresarial dinámico.

Creación de estrategia corporativa para la agencia de Marketing Digital Teorema

INTRODUCCIÓN

La conversación a la que esta intervención se une es la dinámica y desafiante realidad de las PYMES de México en el siglo XXI, donde las empresas deben tener claros sus objetivos y su estrategia corporativa para mantenerse en un mercado competitivo. He estado escuchando esta conversación y, en este trabajo, se expondrán los principales elementos que delinear la estrategia corporativa creada e implementada en Teorema. Esta intervención en Teorema, enfrentando los desafíos cambiantes del panorama empresarial, buscó la creación e implementación de estrategias sólidas en sus tres niveles (corporativo, competitivo y operativo) no solo para sobrevivir, sino para prosperar en este entorno dinámico.

Sin embargo, en medio de esta conversación, se destaca la necesidad crítica de no solo entender los desafíos, sino de contar con una estrategia empresarial para garantizar la relevancia y sostenibilidad de la empresa. Esta intervención aborda la importancia de este enfoque estratégico y presenta cómo las estrategias corporativas, competitivas y operativas se han fusionado para crear una ruta integral para el éxito empresarial de Teorema en su industria.

El objetivo de esta intervención es doble: en primer lugar, analizar a la empresa y a su entorno a través de diferentes metodologías para entender la posición de Teorema en su industria. En segundo lugar, desarrollar las estrategias en los tres niveles y presentar los resultados tangibles y coherentes de estas estrategias, detallando cómo han impulsado el crecimiento y la sostenibilidad de Teorema.

Este trabajo está estructurado en siete secciones principales. La primera sección contextualiza la intervención, delineando los objetivos y áreas de la intervención. La segunda

sección explora el marco conceptual y de referencia y los enfoques teóricos relacionados. La tercera sección define la metodología a utilizar y las metas de información para los tres niveles de la estrategia. La cuarta sección aborda la planeación de la intervención con sus etapas, herramientas e instrumentos a utilizar. En la quinta sección se exponen los hallazgos y su impacto dentro de la organización. La sexta sección se habla de la relevancia y trascendencia de la implementación, así como los aspectos de mejora. Finalmente, la última sección se habla de las conclusiones generales del trabajo de intervención realizado en Teorema.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO

1. FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO

De acuerdo con datos del (INEGI, 2021) la esperanza de vida de las empresas en México es de 7.8 años y según datos del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera (citado en Valles 2019) 48% de estas empresas cierran por no tener objetivos claros. Este es el caso de *Teorema*, una agencia de mercadotecnia y comunicación digital que carece de una estrategia general que le de rumbo al negocio.

Por lo tanto, el objetivo de esta intervención es definir una estrategia corporativa para *Teorema* que tome en cuenta todas las áreas del negocio y que proporcione los lineamientos para ajustar la estructura operativa de la agencia y así generar su sostenibilidad a largo plazo.

1.1 Descripción del escenario que se planea intervenir y su contexto

Teorema es una agencia de mercadotecnia y comunicación digital fundada en diciembre de 2015 por la Licenciada en Ciencias de la Comunicación y Maestra en Comunicación de la Ciencia y la Cultura, Karla Preciado Robles y por la Licenciada en Mercadotecnia, Alejandra Maciel Pérez. *Teorema* nace con la intención de unir esfuerzos de mujeres altamente capacitadas y con gran experiencia para ofrecer servicios de alta calidad, pero a un precio competitivo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG) a través de estrategias de comunicación y mercadotecnia digital, orientadas a generar resultados tangibles por medio de una filosofía ganar-ganar, impulsamos el cumplimiento de los objetivos comerciales de nuestros clientes.

Teorema ofrece servicios integrales de mercadotecnia y comunicación digital como son:

- Gestión de redes sociales
- Creación de contenidos para redes sociales

- Campañas publicitarias en internet
- Creación de páginas Web
- Tiendas en línea
- Toma de fotografías para utilizar en redes sociales, en páginas web o tiendas en línea

Los principales clientes son PYMES que requieren servicios de mercadotecnia y comunicación digital en el AMG ya sea porque no lo han hecho anteriormente o porque no están satisfechos con la empresa que les hace estos servicios, aunque recientemente estamos expandiendo nuestro segmento a todo Jalisco, Morelia y la ciudad de Querétaro, así como instancias de gobierno tanto locales como nacionales que requieren nuestros servicios generalmente para la promoción de algún evento o festival.

El diferenciador de *Teorema* con otras agencias es que está orientadas 100% a dar resultados. Esta agencia no se considera a ella misma como una agencia creativa, sino que mantiene un balance entre contenidos sencillos que funcionan bien impulsados a través de campañas. Durante todos estos años esta agencia ha trabajado con PYMES y conoce bien sus necesidades, sabe que sus clientes necesitan tener un retorno de inversión tangible (en medida de lo posible) y medible que les ayude a impulsar sus negocios. Estos resultados se corroboran mes a mes con la retroalimentación obtenido por los clientes.

El crecimiento de *Teorema* pasó de estar conformado por las socias y dos personas que se contrataban por proyectos a finales del 2015 a en el 2021 tener una plantilla de ocho colaboradoras internas y dos áreas externas de contabilidad y administración. Este crecimiento interno ayudado a tomar más proyectos e ir ganando reconocimiento a lo largo

de estos años en el AMG como una agencia responsable y comprometida en brindar soluciones a los clientes a través de servicios orientados a alcanzar sus objetivos y generar el mayor retorno de inversión.

La estructura de *Teorema* es tradicional jerárquicamente hablando donde se distinguen principalmente dos áreas, la coordinada Karla Preciado R. que tiene que ver con la creación de contenidos y el área coordinada por Alejandra Maciel P. que tiene que ver con la creación de campañas y la administración del negocio.

Ilustración 1

Estructura organizacional Teorema



Fuente: Creación propia (2021).

En esta estructura se empieza a notar el problema principal del cual se hablará más adelante pero que gran parte recae en el área de contenidos ya que existen muchos procesos que debe de ser supervisados por la directora de contenidos y esto hace que el área se vuelva un cuello de botella para nuevos proyectos.

Como muchas de las PYMES en México *Teorema* ha ido creciendo a lo largo de estos años sin mucha planeación, este crecimiento ha sido debido a las recomendaciones de personas cercanas y de sus clientes. La falta de planeación repercute en ocasiones en áreas que se llegan a saturar y se vuelven un cuello de botella pues muchas veces se toman muchos proyectos en un mismo periodo de tiempo.

A pesar de esto la agencia ha tenido un crecimiento constante pero muy variado a lo largo de los últimos 5 años: en el 2018 sus ingresos aumentaron 35% respecto al año anterior, 2019 creció 85% con referencia al año anterior (esto debido a un proyecto nacional que se vio reflejado en sus ingresos), 2020 tuvo un decrecimiento del 36% comparado con el año anterior, 2021 se espera que tenga un crecimiento del 3% en relación con el año anterior. Sin lugar a duda estos porcentajes tan variados se deben a la falta de la estrategia corporativa, aun así, la planeación y la estrategia deben de dar claridad para organizar la estructura organizacional y operativa de la empresa.

1.2 Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención

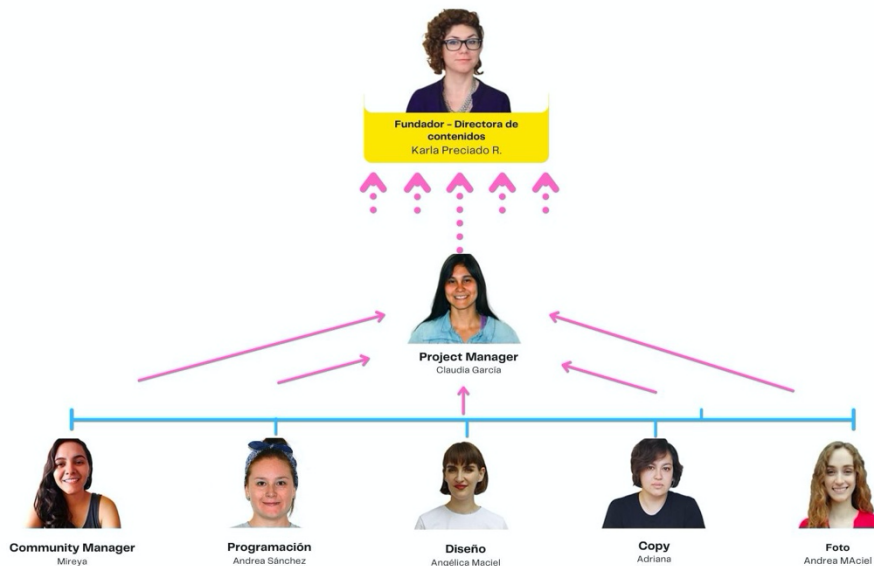
La principal problemática que se ha detectado es que no existe una estrategia corporativa del negocio y debido a ello se están ocasionando varios problemas como una estructura operativa deficiente, desigualdad de cargas de trabajo en el área de creación de contenidos ya que ésta llega a ser un “cuello de botella” debido a que muchos de los procesos o actividades requieren ser supervisadas y aprobadas por la directora y esto puede generar retrasos en entregas, o en ocasiones una saturación de trabajo en el equipo y un impedimento para tomar nuevos proyectos. Esto repercute directamente en que el crecimiento del negocio dependa

enteramente de la disponibilidad del área de contenidos y no de una planeación que se pueda dar conforme a objetivos de crecimiento.

Esta problemática ha sido detectada desde varios años atrás, pero se hizo más evidente a partir de 2021 debido a que la directora creativa se percató de que la distribución de trabajo no era equitativa ya que había colaboradoras con bastante tiempo libre para realizar sus actividades y por otro lado que muchas actividades estaban recayendo sobre ella repercutiendo en una saturación de trabajo que no permitía tomar nuevos proyectos.

Ilustración 2

Estructura organizacional del área operativa



Fuente: Creación propia (2021).

Originalmente se planteó que el problema podría estar más enfocado con la falta de adquisición de nuevos clientes a pesar de esto, se descartó esta posibilidad ya que la agencia podía llevar nuevos clientes, pero el equipo creativo no estaba preparado para aceptar los proyectos. Debido a lo anterior se plantea un problema de fondo relacionado con la falta de una estrategia corporativa y los problemas que esto ha derivado.

Durante el 2021 se pudo proyectar desde el primer trimestre el crecimiento en ventas de la agencia teniendo como objetivo dos clientes nuevos cada mes durante ese año. Esto se ha cumplido desde julio y se cerrará el año con habiendo cumplido estos objetivos. No obstante, esto ha representado un desequilibrio en el área de creación de contenidos debido a las distintas cargas de trabajo de las personas del equipo.

1.3 Validación de las condiciones del escenario

Debido a que el problema se enfoca en la falta de una estrategia corporativa Karla Preciado y Alejandra Maciel serán las involucradas en este proyecto. Ambas han mostrado toda la disponibilidad para que este proyecto de intervención se lleve a cabo y colaborar en todo momento que sea requerido. Tanto Karla como Alejandra serán la persona que deban aprobar y permitir que se implementen las propuestas que se hagan durante la intervención.

Existen las condiciones necesarias para trabajar en la empresa durante el periodo requerido ya que Alejandra Maciel Pérez es la fundadora de *Teorema* y junto con su socia están comprometidas en la mejora constante de la agencia y reconocen que este proyecto de intervención ayudará en gran medida a este problema que se observa desde hace unos años atrás.

No existe un sentido de urgencia como tal, pero las socias quieren que esta problemática se resuelva de la mejor manera por lo que llevar a cabo esta intervención a través de una tesis de maestría es sin lugar a duda la mejor manera de que se resuelva.

Este proyecto de intervención requiere de varias horas semanales para llevarse a cabo en tiempo y forma para generar resultados óptimos, por ese motivo se estima que se le puedan

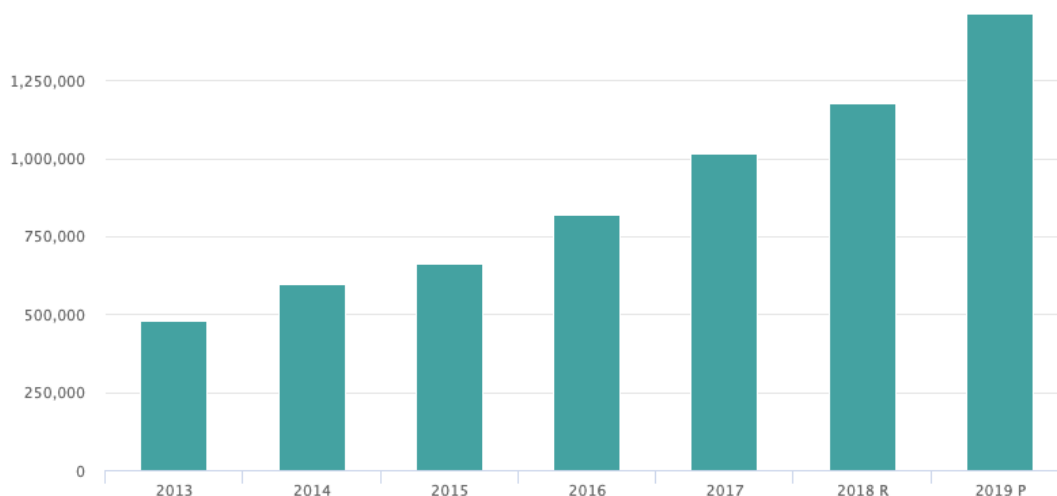
destinar alrededor de 6 horas semanales y sé que cuento con todo el apoyo de las personas que colaboran en la agencia para lograr estos resultados.

1.4 Análisis del entorno de la organización

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021) a nivel nacional existen 14,817 agencias de publicidad y mercadotecnia de todos los tamaños las cuales se encuentran distribuidas a lo largo del país sin embargo en Jalisco se encuentran el 7.6% de estas empresas con un total de 1,122. De estas empresas las que se constituyen de seis a diez personas como lo es el tamaño de *Teorema* son alrededor de 2,140 en todo el país y 194 las que se encuentran en Jalisco Según datos del (INEGI, 2021). Con estos datos se estima que *Teorema* compite con 194 empresas que ofrecen los mismos servicios y que se encuentran en la misma zona geográfica.

En los últimos años se ha experimentado una aceptación cada vez mayor hacia las compras en internet como lo muestra la siguiente gráfica. En el 2019 el comercio electrónico significó 1,250,000 millones de pesos lo que representa el 6% del PIB (Producto Interno Bruto) nacional (INEGI, 2021).

Gráfica 1
Crecimiento del comercio electrónico



Fuente: INEGI (2021).

Esto nos muestra un panorama en donde los consumidores cada vez más realizan compras por internet y esto a su vez abre las puertas a que diversidad de comercios ofrezcan sus productos a través de internet. Esto a su vez genera que estas empresas requieran servicios digitales y es aquí donde entra *Teorema*.

Con relación al consumo de la publicidad se tienen datos muy interesante referentes al consumo de internet en México que nos ayudan a entender el entorno en el que se desarrollan las empresas que ofrecen servicios publicitarios en medios digitales. Y es que según los más recientes datos de la Asociación de Internet (2021) nos indica que en el 2020 hubo 84.1 millones de internautas en México lo que representa el 72% de la población de 6 años o más.

Según el estudio de la Asociación de Internet (2021), la principal actividad que realizan los internautas mexicanos cuando usan internet es para acceder a las redes sociales y 91.4% de estas personas acceden diariamente. Esto nos brinda un panorama muy claro

sobre las principales herramientas donde las PYMES podrían anunciarse y esto a su vez podría generar una mayor demanda de empresas que requieran servicios de una agencia de publicidad.

A continuación, se presenta un análisis competitivo del sector a través de las fuerzas de Porter:

1. La competencia

Respecto a la competencia real de *Teorema* cabe mencionar que no se están considerando empresas que no estén formalmente constituidas, las cuales hay varias, debido a que no representarían una competencia directa para la agencia. Tomando esto en cuenta y según datos del (INEGI, 2021) existen 194 empresas en Jalisco, la mayoría concentradas en el Área Metropolitana de Guadalajara de entre seis y diez personas las cuales representan una competencia para *Teorema*. No obstante, coincido con la siguiente afirmación “Realmente no conozco a una competencia directa pues no hay otra agencia que lo haga igual que nosotras, ya que las agencias digitales la mayoría se enfoca 100% en contenidos o 100% en campañas” (Karla, entrevista personal, 19 de octubre de 2021). Por otro lado, *Teorema* se ha caracterizado en los últimos años por ser una competencia para empresas más grandes, de entre once a treinta personas las cuales se podrían sumar a la competencia de *Teorema* representando 176 con estas características y de las cuales también se va a hablar para tener un panorama más claro de la situación actual.

La mayoría de las agencias en Jalisco de once a treinta empleados son agencias 100% tapatías que se han hecho de un renombre a lo largo de los años, y la mayoría de las agencias de menos de diez personas son agencias relativamente nuevas por tanto *Teorema* tiene la

ventaja de ser una agencia pequeña con casi seis años de trayectoria lo cual le aporta valor y tiene la capacidad de competir con empresas que llevan más de seis años en la industria y que son más grandes que *Teorema*. A través de distintas entrevistas con expertos nos mencionan un panorama que ellos ven similar pues “realmente no existen agencias de más de 15 años en Guadalajara” (Elías, entrevista personal, 19 de octubre de 2021)

En esta industria la estrategia que se utiliza para mejorar posiciones es a través de una trayectoria que brinde confianza a los clientes, esta trayectoria se construye principalmente a lo largo de los años y las agencias evolucionan conforme a las necesidades del mercado. Sin embargo, hay agencias de renombre y que generalmente tienen muchos años en el mercado pero que no evolucionan de la mejor manera, en este caso a temas digitales, por lo cual a pesar de tener un buen posicionamiento y ser reconocidas no son la principal opción para temas digitales. Estas agencias suelen ser de las más grandes, más de 30 personas.

Me gustaría profundizar sobre cómo operan estas agencias y por qué llegan a ser así de grandes y reconocidas. De acuerdo con las entrevistas realizadas da Karla y a Elías y mi trayectoria de más de diez años en esta industria coincidimos en que la mayoría de las agencias que yo llamo grandes, más de 30 personas, son reconocidas por los bajos sueldos que pagan y el exceso de trabajo que tienen sus empleados, no obstante, hay que reconocer que hay personas que les gusta trabajar en estas empresas por los proyectos en los que llegarían a trabajar y esto significar un gran aporte al currículum personal.

En relación con las agencias que están enfocadas a temas 100% digitales y que tienen menos de 30 personas se podría decir que son un poco más nuevas (diez años o menos) y la mayor parte de las veces son más pequeñas que las agencias tradicionales de mercadotecnia y publicidad. Estas agencias al igual que las más grandes se han hecho de un renombre

conforme a los proyectos desarrollados y son conocidas por eso. Estas agencias suelen anunciarse a través de publicidad pagada en *Google* para adquirir nuevos clientes y generar un posicionamiento de marca.

Sobre la operación de estas agencias generalmente es a través de un pequeño número de personas que trabaja dentro de ellas y que al igual que las agencias grandes, pero en este caso por vender sus servicios más baratos, los sueldos que pagan a las personas que colaboran dentro de ella son bastante bajos. En conclusión, esta industria suele pagar sueldos muy bajos a las personas.

En contraparte *Teorema* es una agencia que desde sus inicios decide romper con el esquema de los sueldos bajos y paga a sus colaboradoras sueldos muy competitivos que están muy por encima de la industria y a su vez permite que las personas que colaboran dentro de ella puedan realizar otros trabajos fuera de *Teorema* si así lo desean para que sigan desarrollándose profesional y personalmente. Otro distintivo de *Teorema* es que desde sus inicios se decidió que todo el trabajo se iba a hacer vía remota para que esto permitiera a todas las colaboradoras desarrollar cualquier otra actividad y tener más tiempo libre.

En relación con las barreras de salida de esta industria no existen realmente barreras de salida ni de altos costos ya que los activos suelen ser pocos ya que a diferencia de otras industrias al vender servicios este precio no es muy alto. Los activos generalmente se conforman de equipo de cómputo y de fotografía y grabación.

2. El poder de los clientes

El número de clientes es realmente muy grande en este sector pues engloba prácticamente cualquier industria. Para hacer esta medición y obtener el número de posibles clientes para *Teorema* se obtuvieron los datos por medio de (INEGI, 2021) y se excluyó a la industria que

ofrece servicios de publicidad y mercadotecnia, y se seleccionaron empresas de hasta 30 personas, PYMES. Con estas variables el INEGI nos arroja un total de 5'370,175 empresas en todo México y de éstas 366,894 se encuentran en Jalisco. Con estos datos se constata que hay suficientes clientes para la cantidad de agencias que actualmente ofrecen estos servicios y que de hecho las 1,122 agencias en Jalisco no son suficientes para el tamaño del mercado pues si todas las empresas de Jalisco de hasta 30 empleados quisieran contratar una agencia éstas tendrían que atender en promedio a 327 clientes cada una.

Para los clientes puede resultar relativamente fácil cambiar de proveedor ya que todas ofrecemos prácticamente lo mismo, aun así, la curva de aprendizaje de las agencias para dar resultados generalmente es de uno a tres meses por esta razón para el cliente no es viable estar cambiando de proveedor continuamente.

Cada vez es más común que las empresas pequeñas y medianas requieran servicios digitales por lo que su interés en adquirirlos es cada vez más alto. Esto también se debe a que año con año según cifras de la Asociación de Internet, son más las personas en México las que se suman al uso de internet y esto resulta muy atractivo para la mayor parte de las empresas.

3. El Poder de los proveedores

Esta industria de servicios de publicidad y mercadotecnia se caracteriza porque sus proveedores también brindan servicios. Es común encontrar agencias pequeñas que subcontratan servicios de personas que se dedican al desarrollo web, fotografía, video y redacción pese a esto es difícil tener un estimado de las personas que se dedican a estos servicios ya que generalmente son *freelancer* y no se encuentran dados de alta ante hacienda.

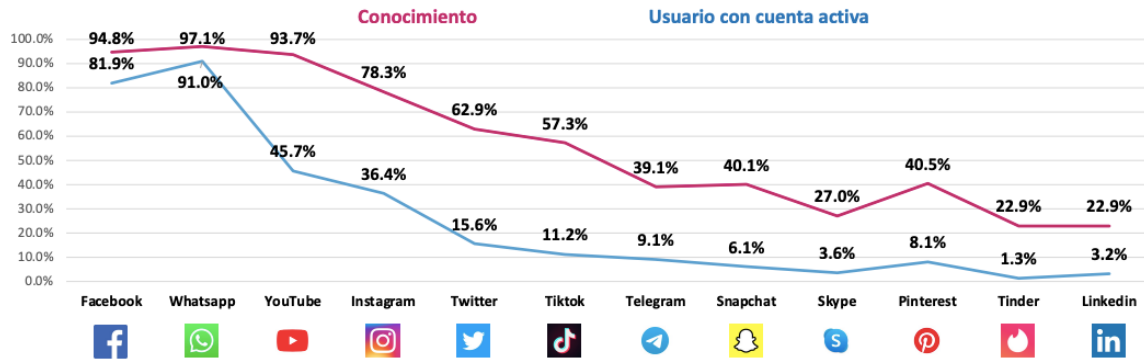
Por otro lado, las empresas que subcontratan estos servicios generalmente son empresas pequeñas que no cuentan con estos servicios de manera interna ya que las agencias más grandes sí cuentan con estos servicios y no tienen la necesidad de subcontratar. Los costos de cambio son muy bajos ya que existen muchas personas que ofrecen estos servicios de manera independiente.

Muchas de estas personas que ofrecen estos servicios de desarrollo web, fotografía, video y redacción venden servicios de manera integral asemejándose a una empresa que ofrece estos servicios sin embargo no suelen tener éxito pues no son expertos en todas las áreas y suelen brindar servicios deficientes. Muchos de los clientes que suelen tener se cambian después de algunos meses por la falta de resultados y acuden a agencias especializadas.

Con referencia a los otros proveedores podrían ser herramientas de hosting y compra de dominios, así como plataformas de redes sociales o de generación de reportes. En cuanto a empresas que brinden sistema de hosting y compra de dominios hay bastantes y las agencias tienen la libertad de decidir cuál empresa contratar. Las herramientas de generación de reportes para redes sociales también son muchas las que brindan esos servicios y se puede cambiar fácilmente de una a otra. Y por último las empresas referentes a los servicios de redes sociales me atrevería decir a que es casi un monopolio de *Facebook* y sus distintas redes. No es nada fácil cambiar a otras herramientas ya que ellos concentran la mayor cantidad de personas que usan sus servicios.

Gráfica 2

Usuarios de redes sociales



Fuente: Tomado de Asociación de Internet MX (2022).

4. Los posibles nuevos competidores

Para los posibles nuevos competidores es fácil entrar en esta industria ya que las barreras de entrada son muy pocas y los activos que se necesitan para operar son de bajo costo. No obstante, es necesario contar con los conocimientos necesarios de mercadotecnia, comunicación y publicidad para operar y estas habilidades se desarrollan no sólo con la teoría sino con la práctica. Como se mencionó anteriormente la trayectoria de las agencias es un punto importante para ser considerado por parte de los clientes y esto es algo que se logra con el paso del tiempo.

La curva de experiencia llega a ser de varios meses incluso años pues cada agencia debe de encontrar el modelo de operar que se adapte mejor a sus necesidades y encontrar a su nicho de mercado que le resulte más conveniente. “Es fácil aprender a hacer mercadotecnia digital pero la trayectoria es algo que puede llevar tiempo y es de suma importancia para las agencias” (Elías, entrevista personal, 19 de octubre de 2021).

Como conclusiones se destaca que las agencias mejor posicionadas y con mayor tiempo en el mercado conocen muy bien a sus segmentos y ofrecen una combinación de

servicios que son únicos y no tienen una competencia como tal. Esto también corresponde a *Teorema*, ya que distinguen bien la combinación de servicios que brindan y el segmento al que se dirigen.

El tamaño de mercado es muy grande y de sobra para las agencias que existen actualmente por ello *Teorema* tiene un segmento muy grande al cual puede enfocarse y seguir con sus planes de crecimiento.

Las nuevas agencias no representan para *Teorema* una competencia directa ya que la experiencia y lo que esto conlleva como los proyectos en los que se ha trabajado son un factor clave para la decisión de compra en esta industria.

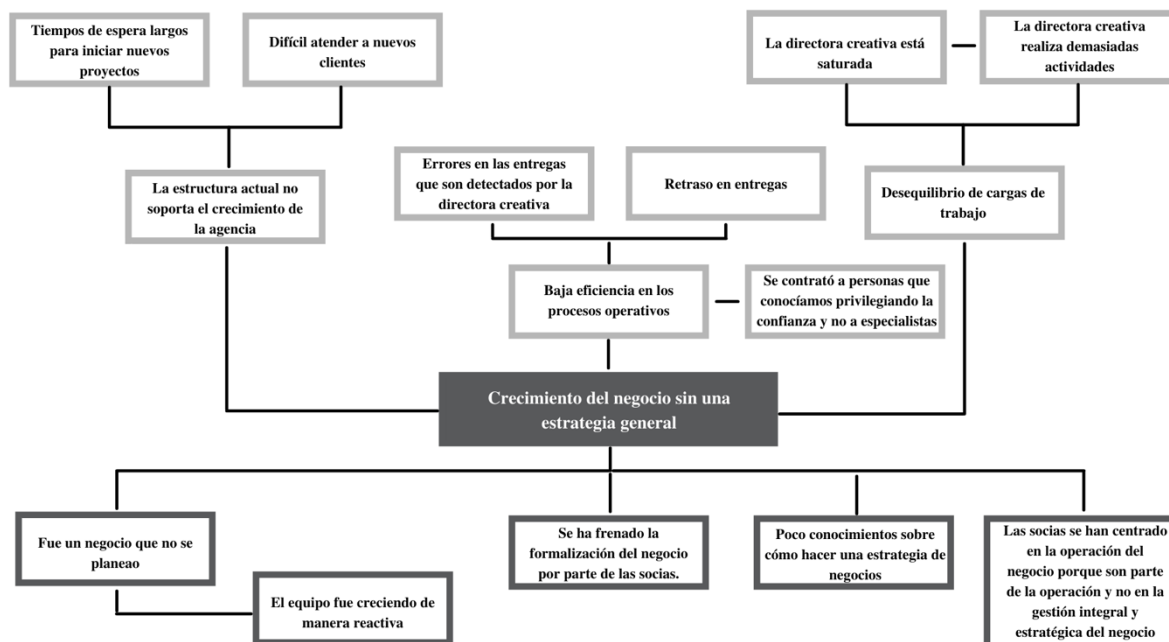
El poder de Facebook y Google es muy fuerte y las agencias están sujetas a los cambios o ajustes que éstas hagan a sus plataformas por ende los servicios de las agencias están supeditados a estas herramientas. *Teorema* necesita estar muy alerta con estas empresas para brindar servicios óptimos a sus clientes.

1.5 Diagnóstico preliminar: primera hipótesis

A través de la herramienta árbol de problemas se muestra una posible problemática de la agencia *Teorema*, así como sus posibles causas y efectos que se visualizan en la empresa.

Ilustración 3

Árbol de problemas



Fuente: creación propia (2021).

La primera hipótesis de la problemática es que contar con una estrategia corporativa, competitiva y operativa permite el crecimiento sostenible de Teorema. Esta hipótesis surge a raíz de que:

- El equipo fue creciendo de manera reactiva
- Se ha frenado la formalización del negocio
- Falta de conocimiento por parte de las socias fundadores sobre cómo hacer una estrategia corporativa.
- Fue un negocio que no se contemplaba y surgió sin ser planeado
- Las socias se han centrado en la operación del negocio y no en la gestión integral y estratégica de la agencia

Por otro lado, los efectos que ocasiona que la estructura actual no soporte el crecimiento de la agencia son tres específicamente:

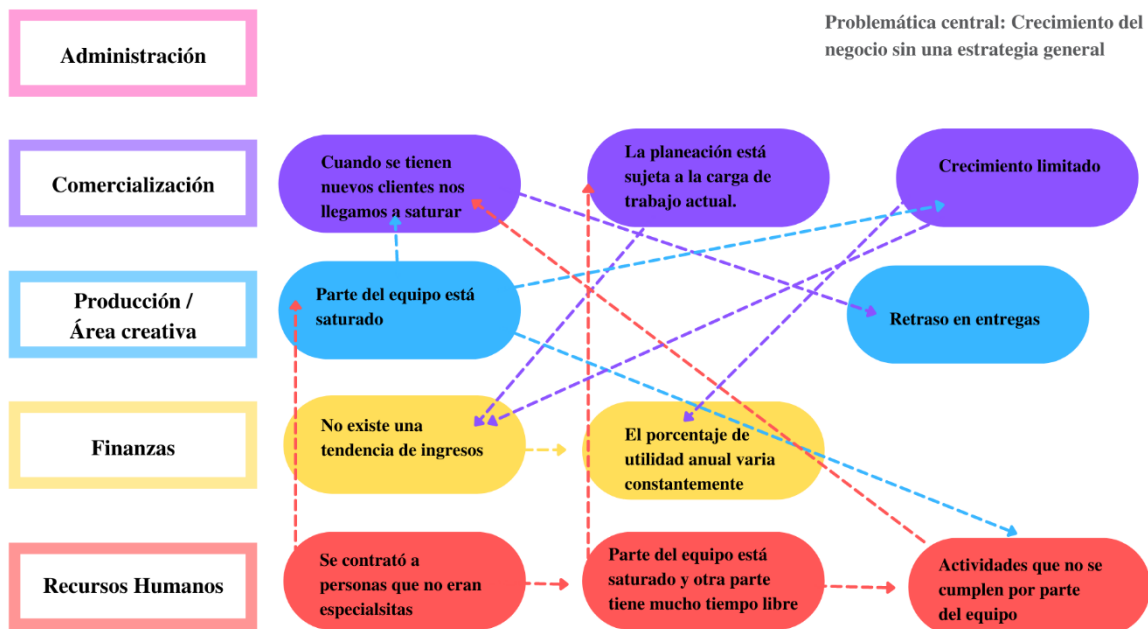
- La estructura actual no soporta el crecimiento de la agencia
- Baja eficiencia en los procesos operativos
- Desequilibrio de cargas de trabajo

Estos a su vez provocan otros efectos que son los más visibles para la empresa, pero no significa que sean el problema central.

También se utilizó la herramienta mapa de problemas con la cual se realizó el análisis de la posible problemática de *Teorema* relacionada en sus diferentes áreas y se observa lo siguiente:

Ilustración 4

Mapa de Relaciones



Fuente: Creación propia (2021).

El área administrativa opera de manera eficiente y eficaz lo que permite llevar una gestión controlada. Por el contrario, el resto de las áreas presentan distintas problemáticas en donde la estructura actual no soporta el crecimiento de la agencia.

Si revisamos a detalle el proceso comercial y el proceso operativo están estrechamente relacionados y ambos son los que generan más puntos de conexión en comparación a los demás procesos por lo que la operación para la prestación del servicio y la comercialización tienen una conexión directa en esta problemática.

Se observa que otra problemática fuerte es la que está centrada en recursos humanos especialmente en que se privilegió la contratación de personas de confianza para trabajar con ellas y no a personas que tuvieran las competencias necesarias para la mercadotecnia digital.

En conclusión, se percibe a través de ambas herramientas que el problema central parece ser la falta de una estrategia corporativa adecuada que ha derivado en problemas visibles que afectan a la agencia.

Se plantean varias hipótesis principales de las causas de esta problemática:

- Fue un negocio que no se planeó debido a lo cual la estructura se ha ido formando de manera reactiva conforme a las necesidades del momento y no siguiendo una planeación estratégica.
- Se ha frenado la formalización del negocio ya que incluso se oponía a ser un negocio dado de alta en el SAT por parte de las socias, lo que permite visibilizar la falta de visión de la Dirección.
- La falta de conocimiento sobre cómo definir una estrategia corporativa.
- Las socias se han centrado en la operación del negocio porque son parte de la operación y no en la gestión integral y estratégica del negocio.

1.6 Objetivos de la intervención

La problemática que se quiere atender es el crecimiento del negocio sin una estrategia corporativa lo que ha generado que:

- La estructura no soporte este crecimiento
- Baja eficiencia en los procesos operativos
- Desequilibrio en cargas de trabajo

Por lo anterior se plantean los siguientes objetivos tanto general como específicos para abordar esta problemática en este proceso de intervención.

Objetivo general: Definir una estrategia corporativa para Teorema que permita la sostenibilidad del negocio y que proporcione los lineamientos para desarrollar un plan de crecimiento y ajustar la estructura organizacional y operativa del negocio.

Objetivos específicos:

Corporativos

- Definir, socializar e implementar la filosofía organizacional de Teorema

Competitivos

- Definir y validar la ventaja competitiva
- Definir, implementar y evaluar una estrategia de crecimiento

Operaciones

- Diseñar, validar y evaluar los procesos operativos
- Ajustar estructura organizacional
- Crear una cultura organizacional que permita lograr los objetivos estratégicos.
- Mejorar el ambiente laboral y los planes de desarrollo del equipo de trabajo.

Con lo anterior lo que se quiere lograr es generar los lineamientos para que todas las áreas y procesos de *Teorema*, puntualizando en el área de operaciones, puedan maniobrar de manera óptima y soporten el crecimiento sostenible y armónico de la agencia.

Las socias fundadoras de *Teorema* no tienen un sentido de urgencia en la intervención de este proyecto debido a lo cual priorizan la calidad de la intervención sobre la rapidez de este. Si bien la empresa ha funcionado a lo largo de casi 6 años; busca redefinir el rumbo donde el desarrollo y crecimiento sea orgánico, este no cobre costos de calidad de los servicios y desgaste del equipo de trabajo, por ello este proyecto será clave para determinar el futuro del negocio.

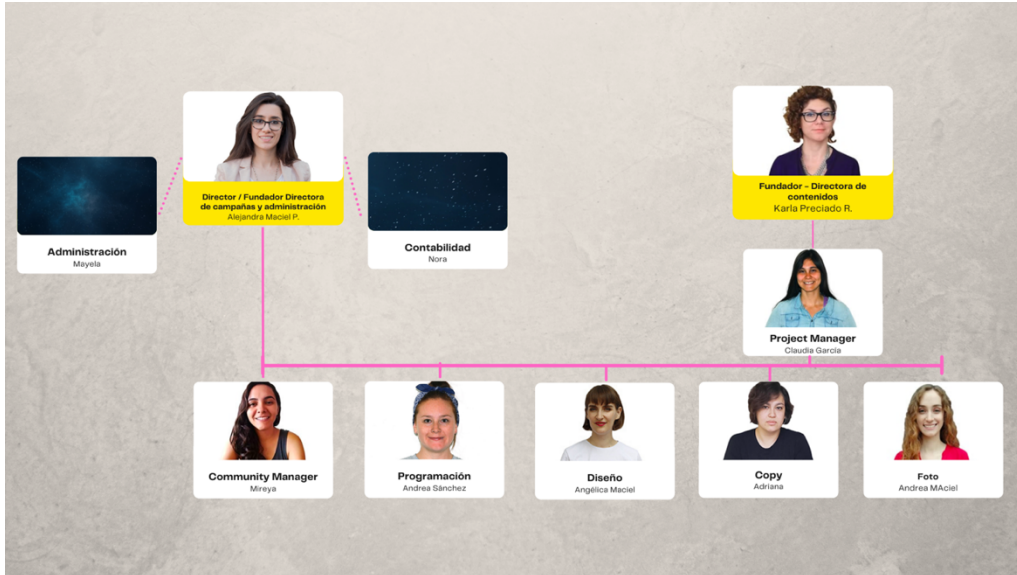
1.7 Delimitaciones y área funcional por intervenir

La creación de una estrategia corporativa adecuada en este caso debe de abarcar todos los procesos y áreas de la empresa. *Teorema* es una agencia pequeña de menos de diez colaboradoras internas y esto le permitirá al proyecto de intervención involucrarse en todos los procesos para la realización de los objetivos. El lapso que se considera para la exploración de este problema y la aplicación de la intervención podría durar alrededor de un año y medio.

La estructura organizacional debe de ser creada conforme a la estrategia corporativa y competitiva, por lo que la estrategia operativa deberá responder y dar soporte a dichos planeamientos lo que implicará cambios significativos en la estructura de la organización.

Ilustración 5

Estructura organizacional actual



Fuente: Creación propia (2021).

1.8 Relevancia y pertinencia del trabajo

Para las socias es de suma importancia que se realice esta intervención pues a pesar de que Teorema va a cumplir en diciembre de 2021 seis años de haber sido creada es una pequeña empresa sin una planeación estratégica sin objetivos claros que puedan asegurar su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Para las socias es fundamental que se establezca una estrategia corporativa adecuada pues el panorama de las pequeñas empresas en México es desalentador. De acuerdo con datos del (INEGI, 2021) la esperanza de vida de las empresas es de 7.8 años y según el Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera (citado en Valles, 2019) 48% de estas empresas cierran por no tener objetivos claros. En caso de seguir sin una estrategia corporativa adecuada que marque el rumbo de *Teorema* no se le augura un buen futuro por ello las socias están muy comprometidas a que esta intervención se lleve a cabo en tiempo y forma.

Los beneficios que se planean lograr con esta intervención en la empresa son en cada una de sus áreas:

- Estructura – Contar con una adecuada configuración de la organización que represente la estrategia operativa del negocio guiada por su estrategia corporativa y competitiva.
- Financiera – Ser una empresa más rentable y competitiva que permita generar mayores utilidades y tenga planes y estrategias claras de crecimiento.
- Administrativa – Contar con lineamientos claros y efectivos que se articulen con el proceso financiero.
- Comercial – Tener visibilidad de las oportunidades que existen, con ello definir planes de crecimiento y proyección de ventas con clientes que sean más rentables y a los que se les aporte mayores beneficios.
- Producción – Procesos operativos descentralizados y facultados para operar con mayor diligencia.
- Recursos humanos – Contar con un equipo de trabajo con una visión integral de la mercadotecnia digital aplicando estos conocimientos en su área de *expertise*.

En el ámbito profesional la importancia que tiene la aplicación de este proyecto de intervención es fundamentalmente que se pueden aplicar y profundizar muchos de los conocimientos adquiridos durante la Maestría y también se ampliarán los conocimientos en áreas de materias que no necesariamente se vean en esta maestría pero que podrían estar estrechamente relacionadas.

CAPÍTULO 2

MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

2. MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

Con la finalidad de establecer un marco de referencia se identificaron conceptos clave para llegar a la construcción de distintos ejes de conocimiento y estructuras con diferentes enfoques que guiarán el marco de construcción del proceso de intervención.

Los principales temas que se identificaron dentro del marco teórico se encuentran descritos a continuación:

Administración estratégica	Estrategias corporativas
Planeación normativa	Estrategias competitivas
Planeación estratégica	Estrategias operativas

2.1 Estado de la cuestión

Partiendo de la problemática identificada en la empresa Teorema, crecimiento del negocio sin una planeación estratégica que la respalde y acompañe lo que ha generado repercusiones estructurales y operativas como una estructura laboral interna inadecuada, baja eficiencia en los procesos operativos y cargas desequilibradas de trabajo, la planeación de una estrategia que guíe el rumbo del negocio se vuelve fundamental.

Un barco sin un capitán que lo guíe, el rumbo va a la deriva y aunque puede seguir navegando no tendrá un destino definido y lo más seguro es que tenga un final catastrófico. Lo mismo pasa en las empresas, si no cuentan con planeación estratégica que guíe todas las áreas y procesos del negocio, estará a la deriva. Debido a lo anterior resulta fundamental que se realice un diagnóstico profundo en los procesos operativos, comerciales, estructura y financieros de Teorema lo que conlleva al entendimiento de los tres tipos de estrategias:

corporativas, competitivas y operativas para así realizar una planeación estratégica para el negocio.

2.1.1 Administración y planeación estratégica

La planeación normativa y estratégica forman parte de la administración estratégica definida por Gallardo (2012) como “el proceso de evaluación sistemática del rumbo de una organización, a partir del establecimiento un objetivo de largo plazo (visión), una identidad (misión) y un comportamiento (valores, política de calidad, etc.), desarrollando estrategias para alcanzar dicho objetivo basadas en la comprensión de su entorno y de los recursos que se tiene” (p. prefacio).

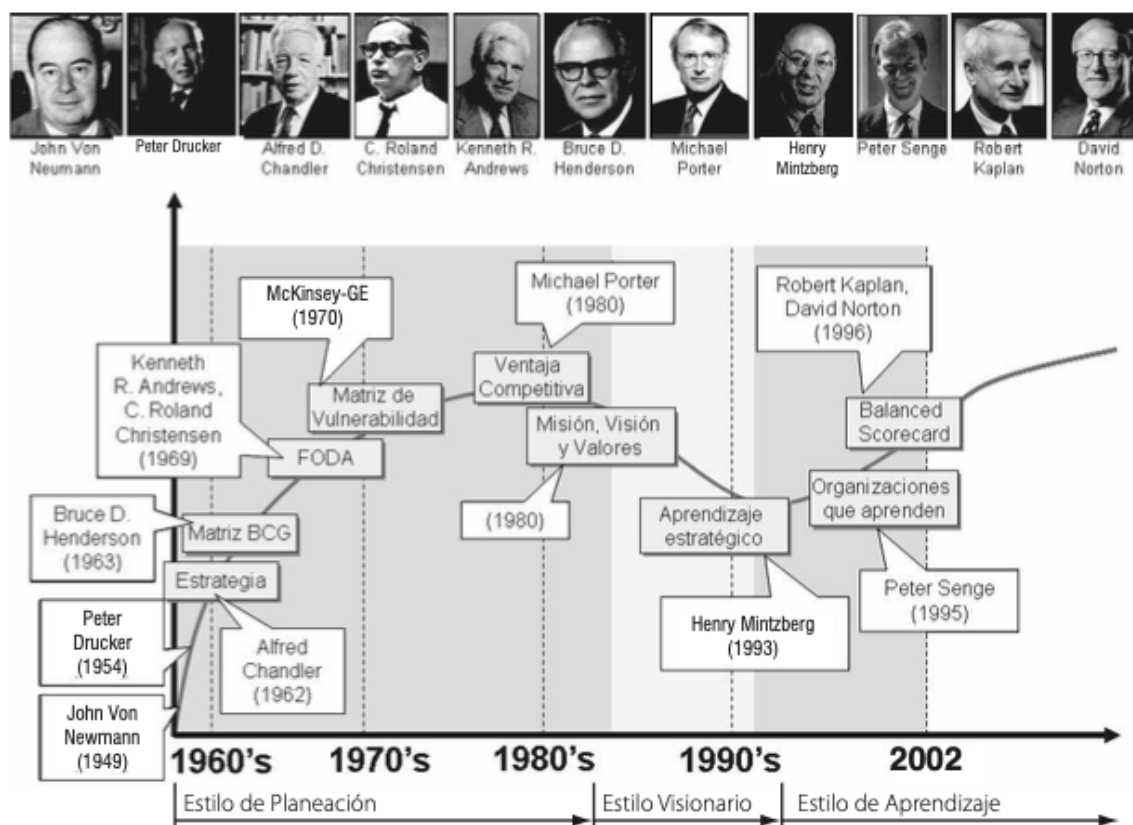
Antes de continuar me parece fundamental definir el concepto de estrategia el cuál proviene del término en latín *estrategos* que a su vez viene de un origen militar. En el mundo de la milicia se asocia con la planificación y organización de campañas militares por lo anterior las estrategias empresariales establecen objetivos, desarrollan planes de acción y asignan recursos para el cumplimiento de dichos objetivos (Tarzijan, 2013).

De la misma manera es importante definir la planeación, y esta es la “función administrativa principal y es inherente en cada cosa que hace el administrador. La planeación permite a un administrador o a una organización forjar más que aceptar el futuro. Al establecer objetivos y trazar el curso de la acción, la organización se compromete a sí misma a hacer que las cosas se realicen” (Rue y Buars, 2006 citado en Gallardo, 2012).

A lo largo de los años hemos tenido diferentes enfoques de decenas de autores sobre la administración estratégica. A continuación, se presenta una figura la cuál muestra esta evolución y el tipo de estilo promulgado en esa época.

Ilustración 6

Evolución de la administración estratégica



Fuente: Evolución de la administración estratégica (Gallardo, 2012).

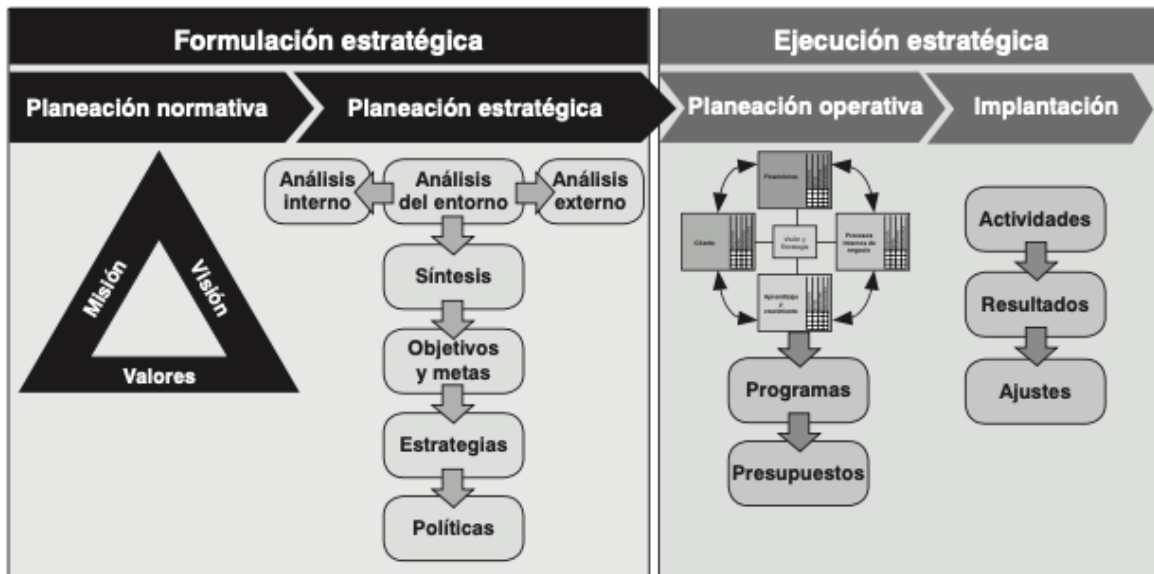
Los tres estilos de administración propuestos corresponden a lo que se conocía y se vivía en la época. El estilo de Planeación que estuvo vigente por dos décadas enmarcaba un futuro que se podía predecir basado en el análisis de lo probable. El estilo Visionario el cual tenía un futuro impredecible basado en la imaginación de lo posible. Por último, el estilo de Aprendizaje en el cual hay un futuro desconocido y se enfrenta con base en la comprensión actual (Gallardo, 2012).

La administración estrategia conlleva un proceso el cual se divide en dos grandes grupos, la formulación y la ejecución estratégicas. Dentro de la formulación estratégica

tenemos dos subgrupos y es aquí donde se encuentra la planeación estratégica que contempla un análisis, interno, externo y del entorno que nos ayudará a generar estrategias.

Ilustración 7

Proceso de administración estratégica



Fuente: Proceso de administración estratégica (Gallardo, 2012)

El primer paso para lograr una correcta planeación estratégica es desarrollar una estrategia, aunque suene redundante y bastante obvio. Dentro de los negocios existen tres principales estrategias las cuales se enlistan a continuación y se profundizará en ellas más adelante:

- Estrategias corporativas
- Estrategias competitivas
- Estrategias operativas

Dichas de las tres estrategias mencionadas deben contener elementos claves para cristalizar resultados: metas, objetivos a alcanzarse, así como medios y recursos a utilizar. Para cada estrategia se debe definir una estructura que respalde y sostenga el despliegue de dicha estrategia.

No importa el tamaño de la empresa ni sus áreas o procesos que la conformen, siempre será necesario que cuente con una estructura que permita operar de manera organizada y articulada con el plan de desarrollo y crecimiento del negocio. Si bien hay grandes corporativos con cientos de personas que trabajan con funciones y responsabilidades definidas en sus distintos niveles; existen negocios donde solamente una persona debe desarrollar diferentes actividades en cada nivel y esto genera prácticas de centralización en los directivos por lo que, al momento de crecer el negocio, este requerirá una estructura mayor que respalde dicho crecimiento.

Ilustración 8

Niveles organizacionales en la administración estratégica



Fuente: Niveles organizacionales en la administración estratégica (Gallardo, 2012).

Este modelo presenta cuatro niveles organizacionales, de los cuales están distribuidos en tres tipos de estrategias:

- Estrategia corporativa: Nivel corporativo, encargado de diseñar el plan de estrategia corporativa que guía a la organización.
- Estrategia competitiva: Nivel divisional y nivel unidad estratégica de negocio. El nivel divisional es el responsable de los planes para cada unidad de negocio dentro de la organización y el nivel unidad estratégica que es responsable del plan estratégico de cada unidad de negocio.
- Estrategia operativa: Nivel funcional, responsable del diseño del plan estratégico operativo.

Planeación estratégica

La definición de la planeación estratégica es:

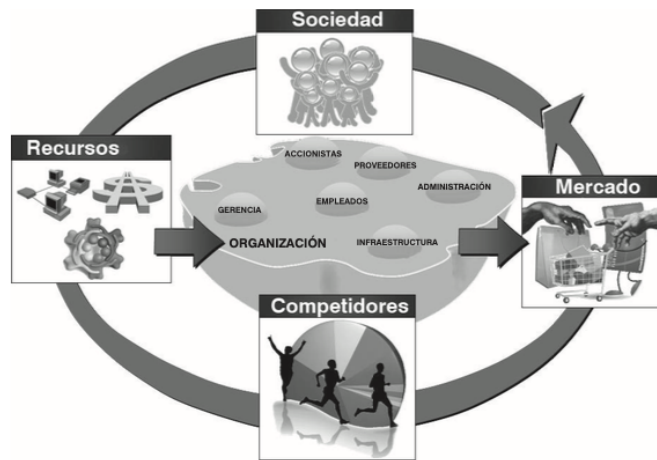
La *planeación estratégica* es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos (Gallardo, 2012, p.42).

El primer paso para la planeación estratégica es el análisis del entorno externo y contexto interno. El análisis del entorno plantea una serie de variables a examinar que son presentados a continuación

Ecosistema del negocio, este se presenta como un ciclo donde los recursos, mercado, sociedad y competidores forman parte del entorno externo que afectan directamente a la organización y sus distintas áreas y están interconectados.

Ilustración 9

Ecosistema del negocio



Fuente: Ecosistema del negocio (Gallardo, 2012).

El análisis del contexto interno contempla las fortalezas y debilidades, la estructura organizacional actual, la oferta de valor, la cadena de valor y el análisis financiero. Por otro lado, en el análisis del entorno externo permite identificar; las oportunidades y amenazas, las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas; los factores que guían la competencia; los clientes, proveedores y otros grupos de interés.

Para comprender e interpretar el entorno, es importante realizar un análisis profundo donde se realiza una síntesis y se selecciona la información que sea de utilidad. La información de este análisis es un insumo valioso para la definición de la planeación estratégica, donde se podrán utilizar las herramientas que permitan conjuntar y cruzar datos para el desarrollo de las estrategias.

Las estrategias se definirán en sus tres niveles: Corporativas, competitivas y de operaciones.

2.1.2 Estrategias corporativas

La estrategia corporativa es fundamental para las organizaciones ya que permite definir los valores con los que se regirá su manera de proceder, el propósito para lo que fue creada y su visión a futuro, lo cual permitirá contar con una guía clara y elementos para su ventaja competitiva.

En estas últimas décadas hemos tenido mayores cambios tecnológicos e ideológicos lo que ha derivado en una mayor exigencia para las organizaciones y establecido mayores retos que requieren ajustes y/o redefinición de estrategias de negocio.

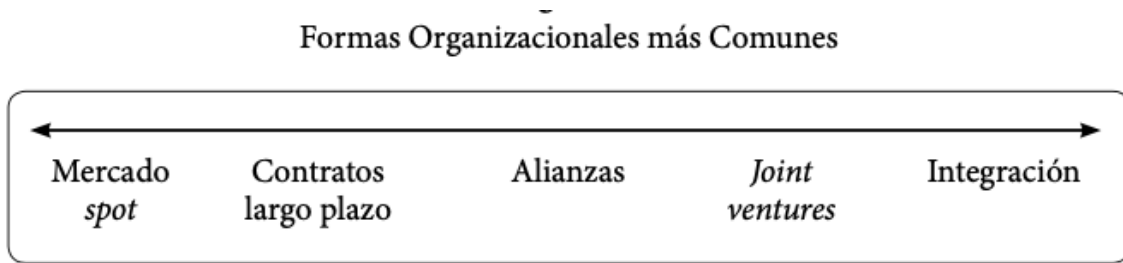
Diversos autores han promulgado sus definiciones de estrategias empresariales como el gran historiador de la economía estadounidense Chandler (1962) quien la define como “Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas” (p. 13). Teniendo esta definición presente es primordial que cualquier empresa cuente con una estrategia pues será la que va a marcar el camino para lograr sus metas y objetivos.

Uno de los ámbitos principales de las empresas es la estructura organizacional en la que se puede organizar. Esta forma de organización se puede realizar de varias maneras, desde tener una integración total en el que todo el proceso productivo y proveeduría es parte de la misma organización hasta la empresa que opera a través de un *outsourcing*. La siguiente imagen muestra las formas organizacionales más comunes, entre más orientada la estructura de la empresa hacia la derecha realizará sus actividades de manera interna, por el contrario,

mientras más orientada hacia la izquierda será una organización donde la mayoría de sus actividades las subcontrate.

Ilustración 10

Formas organizacionales más comunes



Fuente: Formas Organizacionales más comunes (Tarzijan, 2013).

Las empresas suelen tener no sólo un negocio sino varias líneas o unidades de negocio por lo tanto es indispensable que exista una estrategia corporativa que defina los lineamientos de la empresa enfocados en sus productos o servicios, su cobertura geográfica y sus procesos de producción que maximicen el valor de la empresa.

Dentro de las estrategias corporativas se introduce el término de ventaja corporativa, que, si bien está relacionado con la ventaja competitiva, no son lo mismo. Según Tarzijan (2013) “la principal diferencia entre ambos es que mientras la ventaja competitiva se ocupa de analizar las ventajas de una empresa a nivel de cada unidad de negocios, el concepto de ventaja corporativa se ocupa de analizar las ventajas que puede tener una empresa por estar en distintos negocios” (p. 305).

Las estrategias corporativas deben contestar preguntas específicas sobre las organizaciones y su identidad:

- ¿Quién es la empresa u organización?

- ¿Qué hace?
- ¿Para quién lo hace?
- ¿Qué quiere conseguir?
- ¿Cómo lo va a lograr?
- ¿Cuál es su propósito?

Como se aprecia de manera implícita las estrategias corporativas contemplan la definición de la filosofía organizacional: misión, visión, valores que marcan los lineamientos para que todas las áreas del negocio y la cultura organizacional, así como para la creación de las estrategias competitivas y operativas.

2.1.3 Estrategias competitivas

Cuando hablamos de estrategia competitiva nos referimos al análisis de la forma de competir de las empresas para lograr su eficacia y fortalecer la posición que tienen en el mercado. Dichas estrategias se dan dentro de un entorno social, económico, político, etc. que debe ser tomado en cuenta para que la estrategia logre sus objetivos (Porter, 1982).

Todas las empresas cuentan con una estrategia competitiva, ya sea que la hayan planificado y esté plasmada en algún documento, o bien que la hayan ido adoptando a lo largo del camino y que no se encuentre de manera explícita y formal. Sea cual sea el camino las empresas se rigen por alguna estrategia de competitividad.

La finalidad de las estrategias competitivas es entender a la competencia, realizando un análisis de la industria en el que se desenvuelve, así como definir acciones que permitan mejorar su desempeño. Porter definió un instrumento que le llamó *rueda de la estrategia*

competitiva que tiene la finalidad de integrar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva en una sola imagen.

Parte de la definición de este tipo de estrategias contempla también el análisis interno y externo de la empresa, lo que conocemos como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis FODA es uno de los grandes legados de Kenet Andrews, que sigue siendo vigente, en la actualidad no sólo las organizaciones deben hacer este análisis como parte de la definición de una estrategia corporativa, sino que es necesario cuestionar el futuro de la empresa.

Dentro de las amenazas y oportunidades del entorno podemos encontrar a los proveedores, compradores, productos sustitutos, nuevos participantes y los competidores actuales de la industria. Porter las determinar cómo las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector y se muestran a continuación.

Ilustración 11

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Creación propia (2021).

Por otro lado, de manera interna en una empresa las estrategias competitivas proponen metas con objetivos específicos que deben de alinear a cada una de las áreas de la empresa y trabajar de manera conjunta para alcanzar las metas propuestas.

Ilustración 12

Rueda de la estrategia competitiva



Fuente: Porter (1982, p.41).

Esta rueda en el centro plasma lo que quiere lograr la organización, sus metas y objetivos ya sean de crecimiento, participación, sostenibilidad, etc. y por la parte externa de la rueda las políticas de operación de cada una de sus áreas las cuales deben de estar alineadas con sus metas y deben de funcionar de la mano cada uno de estos departamentos, no se pueden visualizar como actividades aisladas pues la rueda no lograría girar.

Para mejorar el desempeño de las empresas es fundamental que se cree una estrategia competitiva a través de un análisis externo de la industria e interno de la organización para conocer la posición que ocupa en el mercado y formular su postura sobre hacia dónde quiere ir y que todos sus departamentos se alineen para conseguir su meta.

2.1.4 Estrategias operativas

A diferencia de las demás estrategias, la estrategia operativa es la que se crea al final ya que es la que sostiene la operación a través de la estructura y procesos internos controlados, esta estrategia persigue las metas de la estrategia competitiva que a su vez es guiada por la estrategia corporativa. De esta manera el orden lógico es consolidar la estrategia operativa al final de todas las demás estrategias de la empresa.

Laseter, T. (2010) menciona que “una estrategia operativa debería guiar las decisiones estructurales y la evolución de las capacidades operativas necesarias con el fin de lograr el deseado posicionamiento competitivo de la empresa en su conjunto” (p.51).

Pocos son los negocios que intencionalmente definen sus decisiones estructurales, pero son de gran ayuda para conocer los alcances del negocio y definir cómo se producirán, en dónde se harán y cuándo se realizarán las operaciones tradicionales de la empresa. Diseñar una estrategia de operaciones permite definir la estructura organizacional, los procesos operativos e identificar y definir la capacidad instalada, así como la ubicación de las instalaciones y las tecnologías que se utilizarán.

Por otro lado, la capacidad operativa de una empresa es clave para desarrollar capacidades únicas que abone en su diferenciador y que influya en su posicionamiento en el mercado. Para lograr lo anterior es necesario que las empresas identifiquen sus procesos clave. A continuación, se presentan seis procesos clave según Laseter, T. (2010)

- Innovación y desarrollo de productos
- Gestión de la atención al cliente
- Planificación y control de las operaciones

-
- Desarrollo de proveedores y compras
 - Gestión de la calidad
 - Atracción y desarrollo de personas

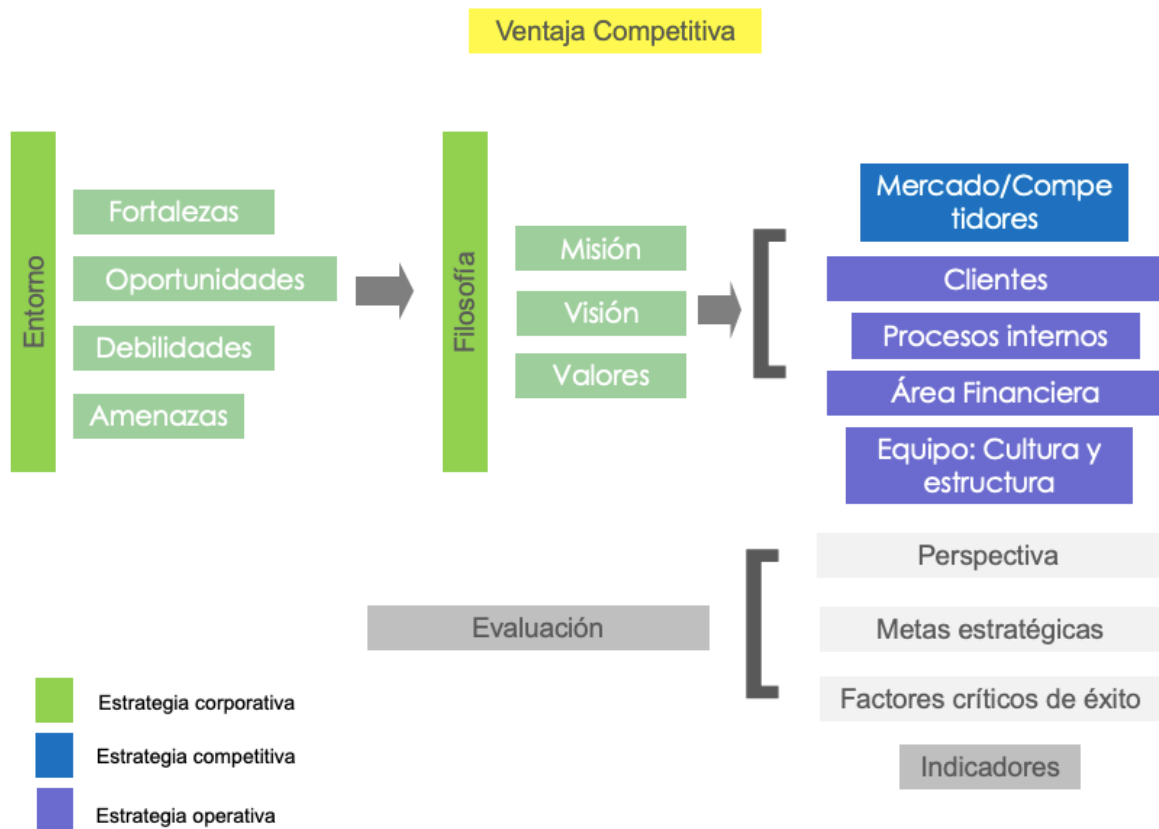
Las decisiones que se lleven a cabo en las operaciones sostienen y abonarán a la estrategia competitiva y sus objetivos en virtud de lo cual es realmente importante que los directivos del área de operaciones conozcan la estrategia competitiva pues podrían ser un gran aliado para lograr sus metas.

2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados

A partir de los temas que se presentaron anteriormente, se identificaron conceptos y herramientas para la creación de la estrategia corporativa, competitiva y operativa de Teorema. Para identificar la relación correspondiente del marco teórico y las necesidades identificadas en este proceso de intervención, se creó un gráfico con los puntos esenciales a seguir:

Ilustración 13

Conceptos y enfoques teóricos relacionados



Fuente: Creación propia (2022).

La estrategia corporativa tendrá la finalidad de revisar su entorno y su contexto organizacional, así como redefinir su filosofía:

Entorno y contexto organizacional

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Filosofía

- Misión
- Visión
- Valores

La estrategia competitiva va a abordar la perspectiva de mercado y competidores a través de metas estratégicas y factores críticos de éxito con diversos indicadores enfocados en:

- Mercado
- Competidores

La estrategia operativa se enfocará la perspectiva, metas estratégicas, factores críticos de éxito con diversos indicadores de:

- Clientes
- Procesos internos
- Área financiera
- Equipo: cultura y estructura

Para Teorema es muy importante conocer su postura actual en los tres niveles de estrategias con el propósito de redefinirlos y alinear la nueva filosofía de la empresa. Estos tres niveles de la estrategia deben de generar una ventaja competitiva.

2.3 Análisis de referencia para el cambio

El alcance del proyecto puede ser muy amplio por su complejidad, sin embargo, para fines de este proyecto de intervención debe de ser acotado a la entrega de la estrategia empresarial en sus tres niveles, así como el despliegue de dichas estrategias.

Con la información previa se creó una matriz de marco lógico, la cual muestra cómo se dará dicha intervención con objetivos a corto, mediano y largo plazo, los indicadores, medios de verificación y los riesgos que pueden existir.

Tabla 1

Matriz del marco lógico del problema

	Descripción narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Riesgos
Fin (largo plazo) – Estrategia Operativa	Crear una estrategia operativa tomando en cuenta: • Procesos operativos • Estructura laboral • Cultura organizacional • Ambiente laboral	Eficiencia en procesos operativos Estructura laboral que soporte el crecimiento sin saturar áreas Cultura organizacional enfocada en dirección por valores Ambiente laboral agradable para las colaboradoras	Flujos de operaciones para cada servicio definidos Encuesta a las colaboradoras	Confusión de los roles y responsabilidades Que los procesos se burocraticen Que no se comunique adecuadamente la estrategia
Propósito (mediano plazo) Estrategia Competitiva	Socializar y transmitir la Ventaja competitiva	100% del equipo con conocimiento de la propuesta de valor. 100% de clientes nuevos con conocimiento de la ventaja competitiva	Encuestas con clientes y equipo	Que la ventaja competitiva no sea la acertada para Teorema Que no se logre transmitir la ventaja competitiva

	Definir la ventaja competitiva Crear una estrategia de crecimiento que contemple • Clientes actuales • Nuevos segmentos • Relación con proveedores	100% de estrategia creada Incremento en ventas Mayor satisfacción de los clientes actuales Mayor lealtad de los clientes actuales	Documento que plasme la estrategia de crecimiento y detalle cada una de las variables Área de Finanzas Encuestas de satisfacción Promedio de estadía de los clientes	Que la estrategia no sea la indicada Que se obtengan resultados poco favorables
Objetivos (corto plazo) Estrategia Corporativa	Crear y transmitir al equipo la filosofía empresarial de Teorema	100% del equipo con conocimiento de: • Misión • Visión • Valores	Entrevistas y encuestas con las socias y colaboradoras	Que no se plasme la esencia de Teorema. Que no se logre comunicar y trasladar al equipo y se permee a la cultura de trabajo

Fuente: Creación propia (2022).

Esta intervención se centrará en los objetivos a corto y mediano plazo por la duración de esta intervención y el objetivo a largo plazo se deberá trabajar de manera interna en meses posteriores a la finalización de esta intervención.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO DE REFERENCIA

3. MARCO METODOLÓGICO DE REFERENCIA

En este apartado se detalla el marco metodológico seleccionado para llevar a cabo el proceso de intervención en Teorema. Las metodologías que se presentan a continuación fueron seleccionadas en función de la problemática detectada y del alcance del proyecto, así como de la definición preliminar del marco teórico de referencia y la relación entre ambos.

3.1 Definición de la metodología, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico

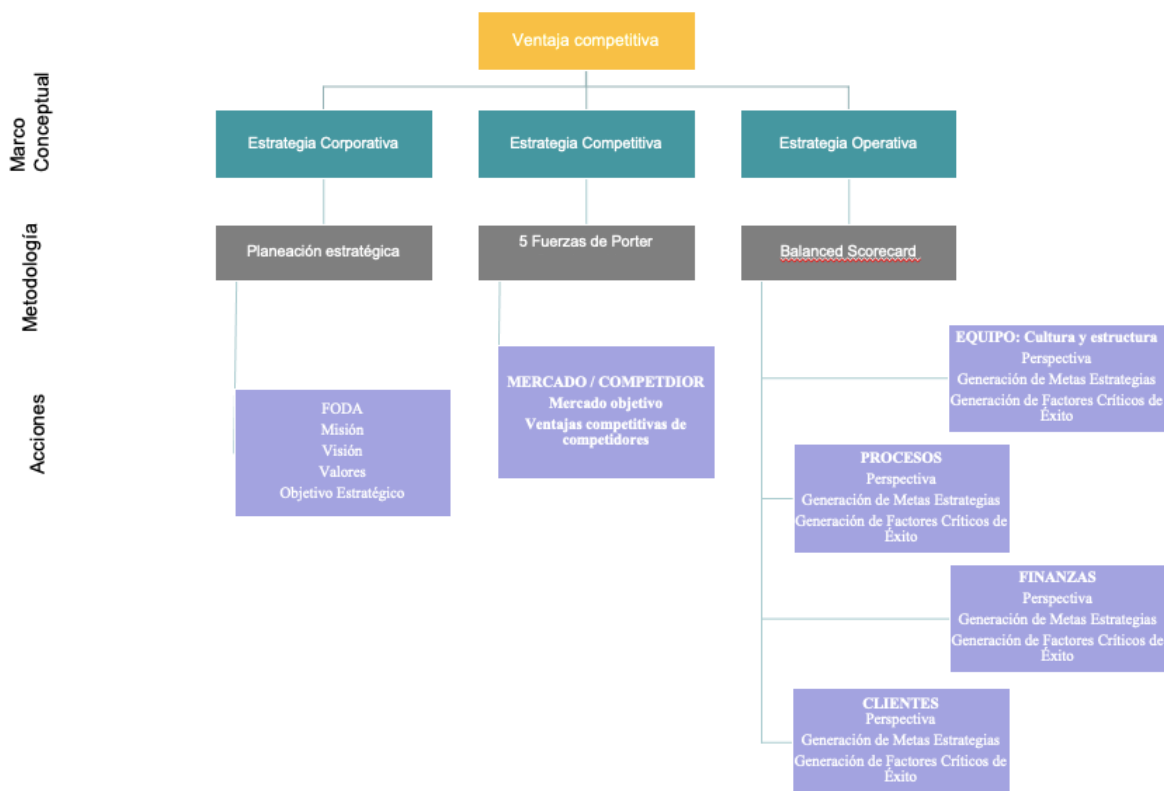
A partir del marco conceptual se identificaron temas centrales de los cuales se presentarán las herramientas propuestas para el proyecto de intervención:

- Estrategia corporativa
- Estrategia competitiva
- Estrategia operativa

En el siguiente mapa conceptual se plasma la relación entre el marco metodológico seleccionado y la relación de los temas a abordar respecto al marco teórico conceptual y su relación:

Ilustración 14

Mapeo del marco conceptual y metodológico de la intervención



Fuente: Creación propia (2022).

Se utilizará la metodología de planeación estratégica para la creación de la estrategia corporativa de Teorema. Por otra parte, se implementará el *Balance Scored Card* para conocer la perspectiva, métricas y factores críticos de éxito de Teorema, así como el análisis de las cinco fuerzas de Porter para conocer el mercado y definir dónde va a competir Teorema y un Benchmarking de las competencias directas de Teorema para conocer su ventaja competitiva.

3.1.1 Estrategia corporativa

Como se ha comentado a lo largo de este documento la estrategia corporativa va a brindar los lineamientos para todas las áreas de la empresa los cuales incluyen: FODA, la misión, la visión y los valores. Para el caso del FODA se partirá del análisis interno y externo de Teorema como se ejemplifica a continuación:

Tabla 2

Matriz FODA

Factores internos	
Fortalezas (F): Por ejemplo, ventajas en administración, atención al cliente, bajos costos de operación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etcétera.	Debilidades (D): Por ejemplo, mermas, errores de calidad, fallas en el servicio, recursos insuficientes, etcétera.

Factores externos	
Oportunidades (O): Por ejemplo, condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales, nuevos productos y servicios que pueden agregarse a la línea de productos ya existente (considérense también los riesgos), etcétera.	Amenazas (A): Por ejemplo, incremento en el número de establecimientos con productos y servicios superiores en calidad, aumento de precios en insumos, situación política inestable, etcétera.

Fuente: Gallardo (2012).

La matriz FODA debe de centrarse únicamente en los factores claves para el éxito, no toda la información arrojada será utilizada. Para seleccionar estos factores claves de éxito se seleccionaron las siguientes técnicas:

- matriz de análisis sistémico (factores del análisis interno)
- Análisis externo – Entrevistas con las socias y análisis del entorno

Matriz de análisis sistémico: nos ayuda a identificar los factores que tienen un mayor peso en el funcionamiento de Teorema entendiendo su influencia.

Tabla 3

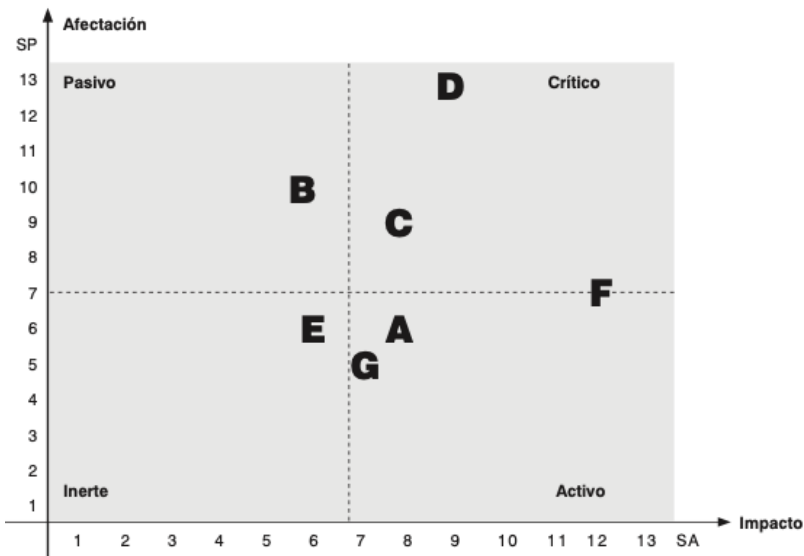
Tabla de Matriz de Influencia

		Influencia sobre:							
de:		A	B	C	D	E	F	G	SA
Rotación de personal	A		2	2	1	0	1	2	8
Embarques	B	2		0	3	0	1	0	6
Almacén de producto terminado	C	1	3		3	1	0	0	8
Servicio al cliente	D	3	1	1		1	1	2	9
Políticas financieras y de pagos	E	0	1	2	0		3	0	6
Sistema de gestión	F	0	2	3	3	3		1	12
Investigación y desarrollo	G	0	1	1	3	1	1		7
SP		6	10	9	13	6	7	5	
SA x SP		48	60	72	117	36	84	35	

Fuente: Gallardo (2012).

Gráfica 3

Cuadrante Matriz de Influencia



Fuente: Gallardo (2012).

A través de la Matriz de análisis sistémico se podrá identificar la influencia de factores internos de teorema que tienen mayor peso los cuales Teorema deberá de prestar especial atención.

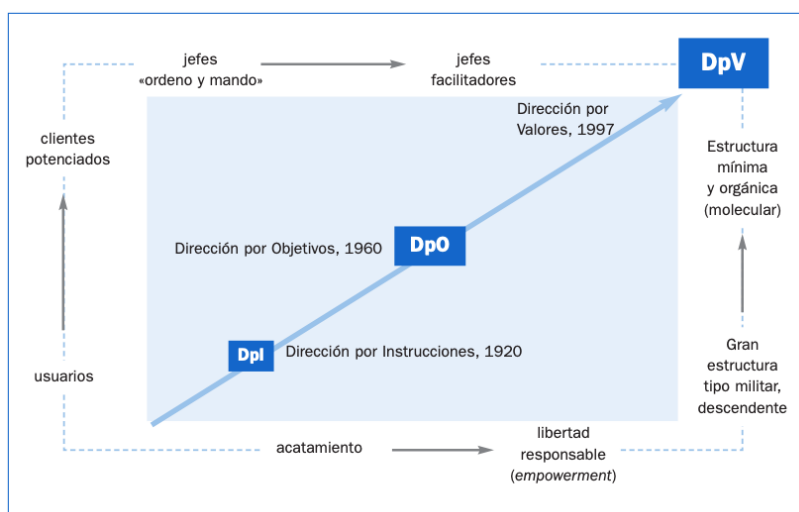
Entrevistas con las socias y análisis del entorno: Nos permite identificar el entorno en el que está compitiendo Teorema desde legislaciones, tendencias, cambios en el mercado para conocer así las oportunidades y amenazas.

A su vez Teorema necesita revisar la filosofía actual de la empresa la cual incluye la misión, visión y valores, con el fin de reconocer lo que busca cada una de las socias, recolectar y realizar cambios si es necesario para alinear su visión. Para hacer este ajuste se propone una entrevista con las socias directoras de Teorema que ayude a tener un panorama claro de la filosofía de Teorema y lo que quieren plasmar.

La filosofía de la empresa deberá de dar entrada a una *Dirección por Valores* como lo muestra en el siguiente cuadro García, S. (2011)

Ilustración 15

Evolución de las teorías de dirección de empresas



Fuente: García, S., (2011).

Es importante identificar el tipo de dirección que se ejerce en Teorema y redefinir, si es necesario, a un enfoque de una dirección por valores, donde las jefas de área sean facilitadoras para que todas las integrantes del equipo de Teorema tengan mayor libertad responsable para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Por último, es necesario elaborar el *objetivo estratégico* de Teorema para el cuál toda la organización deberá de trabajar para alcanzarlo. Con ese fin será necesario contestar las siguientes preguntas:

- Responder:
 - ¿Por qué estamos en este negocio?
 - ¿Cuáles son los problemas clave que afectan a nuestra estrategia?
 - ¿Cómo podemos competir mejor?
 - ¿Cómo comunicar la necesidad de cambio (por qué cambiar) y formular una meta que desafíe a los empleados?

Responder estas preguntas será clave para elaborar el objetivo estratégico de Teorema que servirá de guía para todas las áreas de la empresa.

3.1.2 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva va a abordar la perspectiva de mercado a través de la herramienta FODA y de las cinco fuerzas de Porter.

Habiendo conocido la perspectiva actual de Teorema, así como el mercado y sus competidores, se definirá el tipo de estrategia a seguir que resulte ideal para Teorema, las cuales pueden ser:

Las estrategias competitivas se pueden clasificar en:

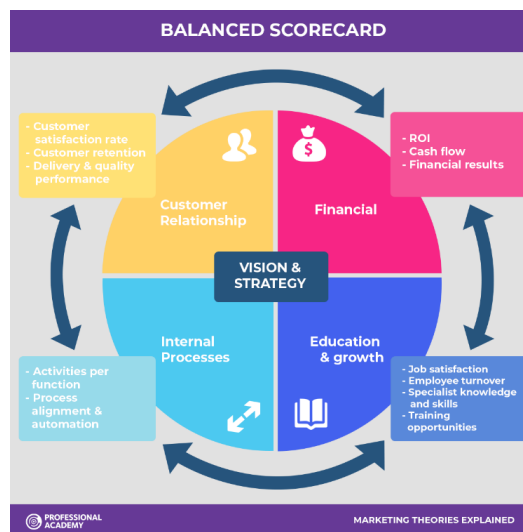
- Estrategias genéricas o de desarrollo
- Estrategias defensivas
- Estrategias de integración
- Estrategias de crecimiento intensivo
- Estrategias de reto de mercado

3.1.3 Estrategia operativas

Para la estrategia operativa se va a utilizar el *Balance Scorecard* (BSC por sus siglas en inglés) para integrar los planes que se despliegan de la estrategia competitiva y la operativa con el propósito de llevar un enfoque sistémico e integral de esta intervención; las perspectivas que componen el BSC son; finanzas, clientes y mercado, operaciones y capacitación y crecimiento. Para el punto referente a capacitación y crecimiento, se profundizará en el tema de cultura organizacional para identificar aquellos elementos que favorecen o limitan en desarrollo de Teorema.

Ilustración 16

Balance Scorecard Marketing Theories (2022)



Fuente: *Marketing Theories (2022)*.

3.2 Metas de información

Para dar claridad al diagnóstico en la siguiente tabla se muestran metas de información de los tres tipos de estrategia, así como las metodologías y herramientas a utilizar:

Tabla 4

Metas de información

	Metas de información	Metodología	Herramientas
Estrategia corporativa	Identificar el entorno de Teorema. Conocer la percepción de las colaboradoras de Teorema conforme a la filosofía y el ambiente laboral de la empresa	+ Planeación estratégica + FODA	Entrevistas con socias Encuestas con colaboradoras Análisis de información
Estrategia competitiva	Conocer la posición de Teorema respecto a sus proveedores, competencia y conocer la opinión actual de sus clientes Conocer la situación financiera de Teorema	Análisis del mercado, la competencia y los clientes.	Cinco fuerzas de Porter Encuestas y entrevistas con clientes Modelo predictivo de ventas
Estrategia operativa	Encontrar áreas de mejora en procesos operativos. Conocer la satisfacción actual de las colaboradoras. Saber qué tanto conocen las colaboradoras sobre sus labores, reglas, etc.	<i>Balanced Scorecard</i> Cultura organizacional	Mapeo de procesos Entrevistas con socias Encuestas al equipo

Fuente: Creación propia (2022).

El diagnóstico inicial que se describe a detalle en el punto 3.4 mostrará los hallazgos para la definición de los factores prioritarios a intervenir en los tres niveles de estrategias como resultado de la aplicación de las metodologías con herramientas específicas. Posteriormente

en el apartado número cuatro de esta tesis se implementarán las metas formuladas en cada tipo de estrategia.

3.3 Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales

A continuación, se muestran los datos obtenidos y mediciones a través de tablas y gráficas que se detallan con la información recabada.

3.3.1 Estrategia corporativa

En este apartado se presenta las herramientas utilizadas para el diagnóstico inicial que sustentan los hallazgos obtenidos:

- Entrevistas con las socias
- Encuestas con colaboradoras
- Análisis de información

Hallazgos Corporativos:

- Una de las mayores fortalezas de Teorema es su equipo de trabajo. Todas las colaboradoras de Teorema se sienten orgullosas de formar parte de esta empresa y motivadas por los proyectos a futuro con, excepción de una de ellas que está viviendo actualmente en Islandia y no coincide con esto. Esto ha derivado en una muy baja rotación de personal y un equipo consolidado.
- No está formalizada la filosofía Teorema, se ha conocido en diálogos y por la práctica en las operaciones. Menos de la mitad de las colaboradoras saben el trasfondo del nombre de Teorema y a pesar de que la mayoría ha escuchado hablar sobre alguna característica como la visión o propósito no conocen a detalle su filosofía.

- Equipo y ambiente de trabajo. A las colaboradoras lo que más les gusta de trabajar en Teorema es el equipo con el 42.9% de las colaboradoras que lo mencionaron como primer lugar y el ambiente de trabajo, de hecho, les gustaría que pudiera haber más actividades de equipo.
- Libertad dentro de Teorema es el segundo factor de lo que más les gusta de trabajar dentro de esta empresa con el 28.6%. seis de siete colaboradoras encuestadas se sienten libres de expresar sus opiniones y sólo una de ellas no lo siente así.

3.3.2 Estrategia competitiva

Para la estrategia competitiva se utilizaron:

- Las cinco fuerzas de Porter
- Encuestas y entrevistas con los clientes
- Modelo predictivo de clientes y un análisis financiero

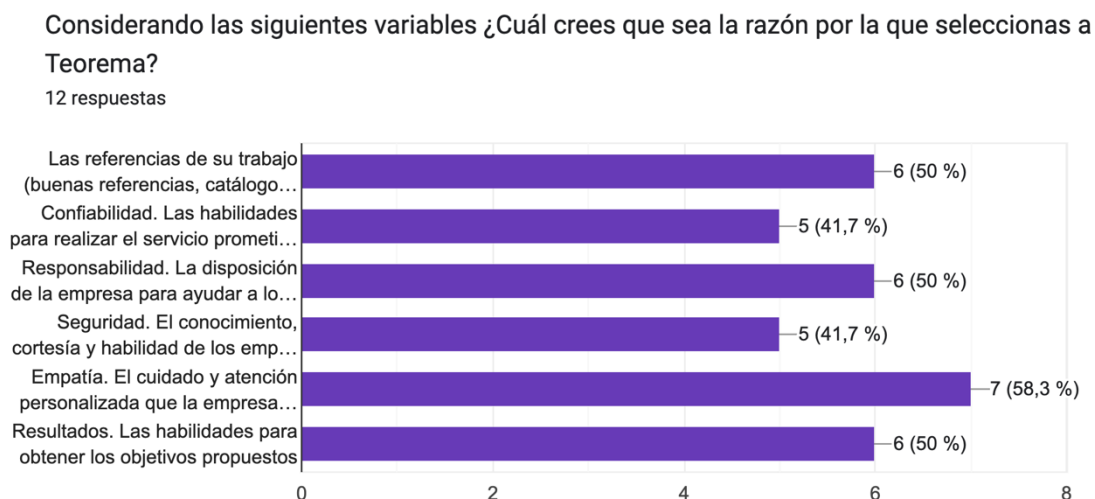
Hallazgos:

- Las recomendaciones de los clientes son parte fundamental del crecimiento de Teorema. La mayoría de los clientes actuales de Teorema, el 66.7%, han llegado por recomendación, el 25% porque conocen a las socias y sólo el 8% a través de su página web.
- El servicio al cliente es algo muy valorado por ellos. El cuidado y la atención personalizada es algo que valoran mucho los clientes, así como la buena disposición que les brinda Teorema.
- Entrega en tiempo y forma. El 100% de los clientes afirmar recibir sus servicios en tiempo y forma algo que suele ser muy raro en este tipo de industria.

- **Trayectoria.** Un factor clave que ha sido la razón para seleccionar a Teorema como su agencia de Marketing Digital han sido las referencias de su trabajo. Los proyectos en los que han colaborado han sido decisivos para seleccionar a Teorema.

Gráfica 4

Resultado encuestas de satisfacción: Razón de seleccionar Teorema



Nota: Creación propia (2022).

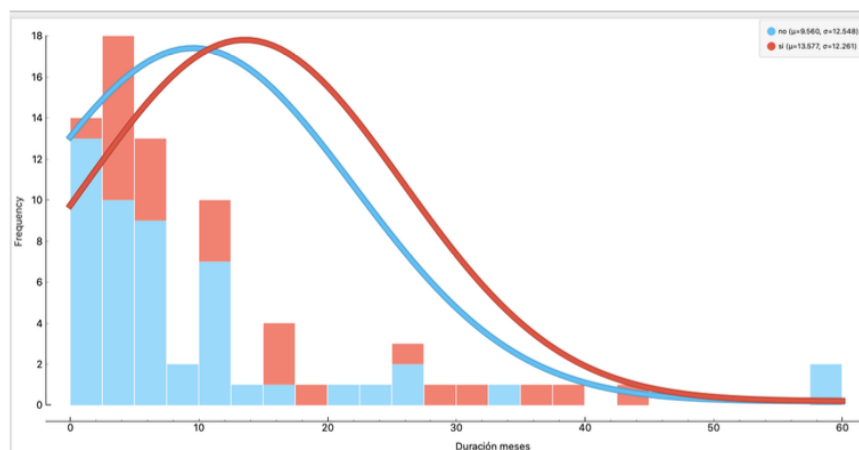
- El *expertise* de las socias ha sido pieza fundamental para crear valor a los clientes a través de una estrategia de venta enfocada en los resultados. Los servicios ofrecidos a los clientes cumplen con sus expectativas donde los clientes encuestados mencionaron que la habilidad para obtener los resultados propuestos ha sido factor clave de estar con Teorema.
- **Esquema de cobros.** El servicio que más venden es la gestión de redes sociales. Este representa más del 80% de sus ventas y se cobra a manera de *iguala mensual*, lo que ha sido muy favorable para Teorema pues tiene ingresos constantes.

- Estrategia de crecimiento. A pesar de que existen objetivos anuales de crecimiento no se comunican con el equipo.
- Gran cantidad de clientes potenciales. Según datos del INEGI existen 5'370,175 PYMES de hasta 30 empleados en todo México y de éstas 366,894 se encuentran en Jalisco.
- Las regulaciones futuras en cuanto a materia de leyes pueden ser una amenaza ya que desde 2020 se han realizado diversas iniciativas para regular las Redes Sociales en México, sin embargo, solamente se han aceptado las que son referentes a anuncios a través de estos medios con fines políticos. Aún el futuro para otros tipos de publicidad en estos medios sigue incierto.
- META, con sus diferentes redes sociales como Facebook e Instagram, es la herramienta más utilizada por el equipo de Teorema, pero también son las redes sociales más utilizadas por los mexicanos con 87.2 millones de usuarios en México según Statista (2022). Esto representa una gran amenaza ya que Teorema es vulnerable a los ajustes que realice estas herramientas y su comportamiento con la publicidad.
- Clientes potenciales en Estados Unidos. Las dueñas de Teorema mencionan que se tuvo una reciente experiencia muy favorable con un cliente latino dueño de empresa en Estados Unidos con el que se ha estado trabajando por más de 3 meses y es un mercado al que les gustaría expandirse. Los latinos dueños de empresas en Estados Unidos representan el 6% del total de las empresas y esto equivale a 346,800 empresas (La Política Online, 2022).

- Alza en el consumo de internet y de redes sociales. El número de usuarios de internet en México ha crecido de manera exponencial en los últimos años. En los más recientes estudios creció de 84.1 millones en 2021 a 88.6 millones en 2022 y el 87.2% de estos usuarios utiliza las redes sociales (Asociación de Internet, 2022).
- Lealtad de los clientes. Se realizó un análisis de todos los clientes que han contratado el servicio de redes sociales a lo largo del tiempo con Teorema y se descubrió que en promedio la mayoría dura 10 meses con nosotras. Por otra parte, se determinó que existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y la permanencia con Teorema entre mayor número de personas tenga la empresa, mayor será la permanencia en Teorema.

Gráfica 5

Distribución de clientes según la duración en meses con Teorema y la distribución con el modelo predictivo



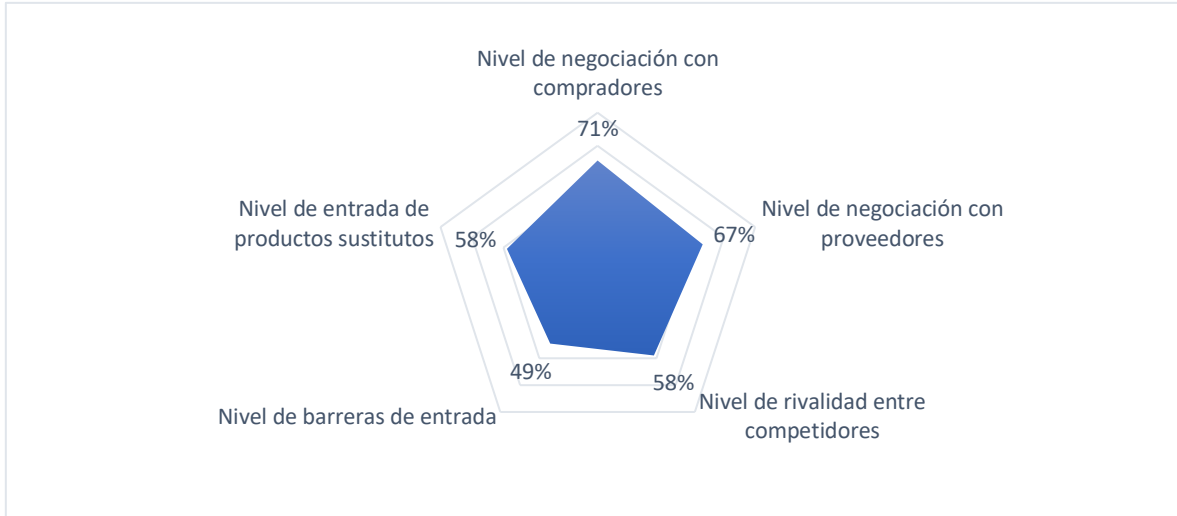
Nota: Creación propia (2022).

A través del análisis detallado de las 5 fuerzas de Porter se presenta la siguiente gráfica que muestra en porcentaje cada una de las fuerzas de la industria:

- El nivel de negociación que tiene Teorema con los compradores es de alto del 71%. Esto se debe principalmente a que existe una gran cantidad de posibles clientes para Teorema y pocas agencias reconocidas debido a lo cual es una ventaja para Teorema.
- Los productos sustitutos son difíciles de determinar en esta industria ya que los servicios que se ofrecen en esta industria son prácticamente los mismos y dependen enteramente de la utilización de las tecnologías por parte de los usuarios.
- Realmente no existen barreras de entrada en esta industria, sin embargo, la mayor barrera de entrada sería la trayectoria de la agencia y esto es algo que sólo con el tiempo se puede lograr. Para las nuevas agencias que entran a este mercado esta sería su mayor barrera de entrada.
- El nivel de rivalidad de los competidores realmente no es muy alto y esto se debe a que cada agencia tiene una propuesta de valor distinta de las demás, esto se da en las agencias que ya tienen más trayectoria y están mejor posicionadas. Las agencias pequeñas o nuevas son las que suelen competir entre sí ya que no suelen ser claros sus diferenciadores.
- El nivel de negociación que tiene Teorema con los proveedores suele ser alto, 67%, esto se debe a que principalmente tiene como proveedores a freelances de foto o video. No se pudieron recabar los datos del tamaño de mercado de los *freelancers* especialistas en estos servicios en México ni en Jalisco, pero sí se pudieron sacar los datos de las agencias que ofrecen estos servicios en Jalisco con un total de 720 empresas (INEGI, 2021).

Gráfica 6

Diamante de Porter - Teorema

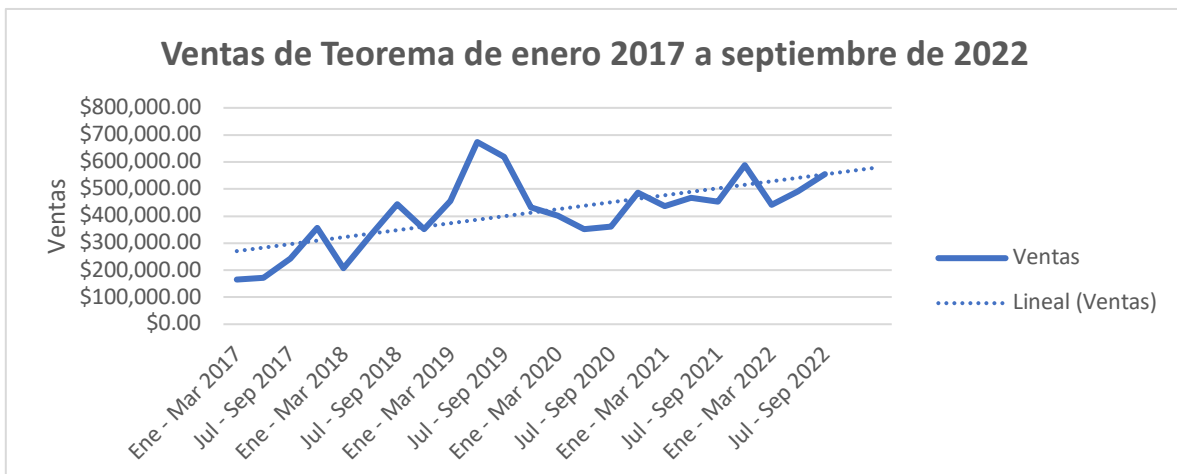


Nota: Creación propia (2022).

Por último, se realizó un análisis predictivo de ventas con datos recabados del 2017 a septiembre de 2022 agrupados en datos trimestrales para revisar las predicciones de próximos meses, pero también con la finalidad de encontrar si existía alguna tendencia en las ventas de Teorema.

Gráfica 7

Ventas de Teorema de 2017 a septiembre de 2022



Nota: Creación propia (2022).

- Las ventas de Teorema tienen una tendencia al alza y a pesar de presentar ruido no presenta una temporalidad. Si bien el 2019 fue uno de los mejores años el 2020 debido a la pandemia sufrió una gran caída en las ventas. Sin embargo, se ha ido recuperando en 2021 y 2022.

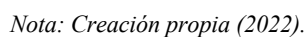
3.3.3 Estrategia operativa

Se realizó un mapeo de operaciones, entrevistas con las socias, encuestas al equipo, así como la realización de un modelo predictivo para conocer a detalle la satisfacción de las colaboradoras de Teorema, pero también para identificar el tipo de cultura organizacional.

Hallazgos Operativos

- Las colaboradoras no se sienten recompensadas cuando van más allá de su trabajo. Cuatro de siete colaboradoras no se sienten recompensadas cuando van más allá de su trabajo. Sin embargo, no hay claridad en las responsabilidades y labores que las colaboradoras desempeñan en sus puestos de trabajo por tanto es difícil saber qué es lo que implica ir *más allá*. El 30% mencionó no conocer a detalle sus responsabilidades y labores.
- Puestos de trabajo. En este punto se obtuvieron dos hallazgos importantes: Las colaboradoras están experimentando falta de retos en sus puestos de trabajo. Otro punto es que los puestos de trabajo son únicos, por ende si falta alguien es muy difícil realizar sus actividades y éstas suelen ser realizadas por las socias que son las que tienen un conocimiento total de las actividades y deriva en una saturación de trabajo.
- El trabajo flexible o *home office* es un factor crítico que tiene gran influencia en la consolidación del equipo y la baja rotación. A raíz de la pandemia se han

Diagrama de flujo operaciones de Teorema – Redes sociales



- Flujos de trabajo. Se ha pulido el proceso de trabajo del servicio de *gestión de redes sociales* lo que ha generado su optimización en este servicio, sin embargo, nos comenta la persona encargada de contenidos que a veces por intentar ser más eficientes en el trabajo se saltan algunos pasos, pero eso luego tiene repercusiones negativas. Asimismo, los procesos de otros servicios no están bien definidos por esta razón cuando se realizan estos otros servicios se colapsa a algunas integrantes del equipo por no tener labores definidas.

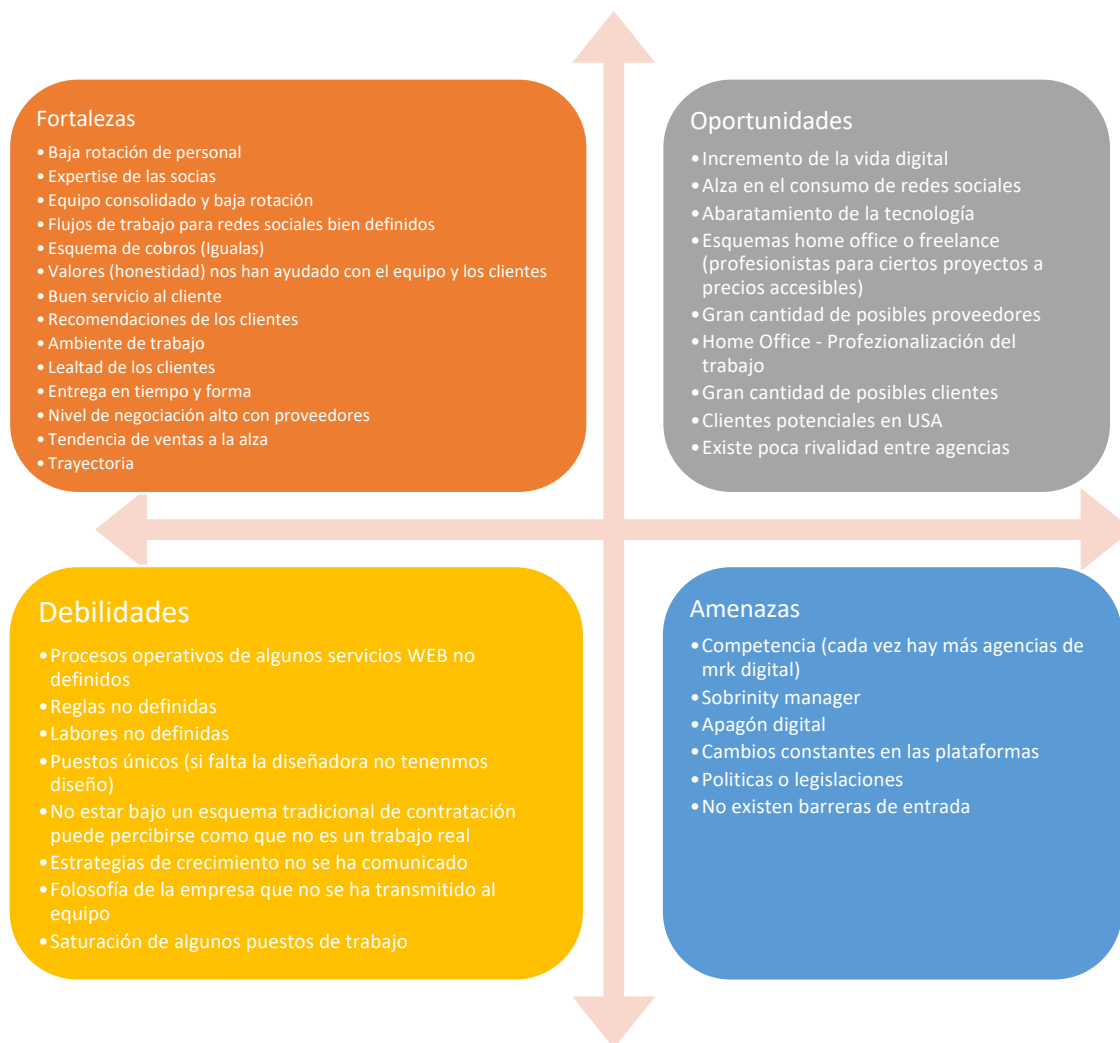
Se realizó un mapeo de operaciones con la finalidad de encontrar errores, aciertos y mejoras en las operaciones actuales de Teorema:

3.3.4 FODA

A raíz de los resultados obtenidos en los tres niveles de estrategias se realizó el FODA de Teorema:

Tabla 5

Matriz FODA



Nota: Creación propia (2022).

3.4 Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información

A lo largo de estos tres capítulos se ha trabajado en entender la problemática de Teorema y de seleccionar las mejores herramientas y metodologías para este proyecto de intervención con la finalidad de ayudar a Teorema.

Hipótesis: Por medio de los hallazgos se confirma la hipótesis inicial: contar con una estrategia corporativa, competitiva y operativa permite el crecimiento sostenible de Teorema.

. Teorema no cuenta con una filosofía organizacional definida que guíe a la empresa, se desconoce su ventaja competitiva y no están formalizadas las estrategias de crecimiento, esto genera poca visibilidad de las necesidades que requiere la estructura y los procesos internos para tener un desarrollo orgánico, armónico y sostenible.

3.5 Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o cambiar en la problemática

En la siguiente tabla se muestra una relación de los objetivos específicos con las metas de intervención de este proyecto:

Tabla 6

Factores prioritarios

FASES	Objetivos específicos	Metas de intervención
FASE1: Creación de estrategia corporativa	Crear y transmitir al equipo la filosofía empresarial de Teorema	Crear: • Misión • Visión • Valores
FASE 2: Creación de estrategia competitiva	Clarificar la ventaja competitiva Crear una estrategia de crecimiento que contemple • Clientes actuales • Nuevos segmentos • Relación con proveedores	Mejorar la relación con los clientes actuales de teorema que favorezcan la lealtad Favorecer relaciones ganar-ganar con proveedores Generar una ventaja competitiva diferenciada Desarrollar una estrategia de crecimiento que contemple nuevos segmentos

FASE 3: Creación de estrategia operativa	Crear una estrategia operativa tomando en cuenta: • Procesos operativos • Estructura laboral • Cultura organizacional • Ambiente laboral	Ser más eficientes en procesos operativos para asegurar una correcta comunicación, atención, seguimiento de los proyectos con los clientes Crear un ambiente de trabajo que favorezca el compañerismo, que ayude a que se sientan recompensadas y valoradas, y que promueva el liderazgo con valores. Definir una estructura organizacional que permita atender los requerimientos de la operación y clarificar roles y responsabilidades del equipo de trabajo. Crear lineamientos formales que faciliten la armonía, fomenten la colaboración y compromiso del equipo de trabajo

Nota: Creación propia (2022).

La tabla nos muestra las fases del proyecto detallado con las metas de intervención de este proyecto guiadas por los objetivos específicos.

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

4 IMPLEMENTACIÓN: PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

En el capítulo número dos y tres de este proyecto de intervención se abordaron varias metodologías ideales para utilizar en la empresa Teorema tomando en cuenta la problemática definida que es *el crecimiento de Teorema sin una estrategia corporativa que guía a las demás áreas de la empresa*. Sin embargo, una estrategia empresarial debe de contar con estrategias en sus tres niveles; corporativa, competitiva y operativa.

4.1 Justificación

Para la intervención de este proyecto se han utilizado diferentes metodologías con la finalidad de que cada una de ellas abone a los tres niveles de estrategias; corporativa, competitiva y competitiva.

Enfoque de marco lógico

La metodología planteada a lo largo de estos capítulos seguirá permeando y dando pauta al resto de este proyecto para proporcionar los lineamientos del diseño, planificación, implementación y seguimiento del proyecto a través de la matriz del marco lógico.

Administración estratégica

La metodología de la administración estratégica nos proporciona una visión enfocada en tres niveles de la empresa representados en planeación normativa, planeación estratégica y planeación operativa.

Ilustración 18

Pirámide de planeación



Fuente: Gallardo (2012).

Balanced Scorecard

Esta metodología permitirá alinear las actividades de Teorema a la visión y a la estrategia de la organización, así como a monitorear su desempeño.

Con las metodologías señaladas se abordan los tres niveles de estrategias con la finalidad de crear una estrategia corporativa sólida que ayude a resolver la problemática anteriormente identificada en Teorema.

4.1.2 Consideraciones costo/beneficio de la intervención

El mayor recurso que se invertirá durante este proyecto de intervención es el tiempo que se ha dedicado tanto a la investigación y análisis previo para la obtención de los hallazgos como para la futura implementación que se llevará a cabo en los próximos capítulos. Es importante mencionar que ambas socias y el resto del equipo están comprometidas con este proyecto pues reconocen que será fundamental para mejorar y generar un crecimiento sostenido la empresa.

Es un proyecto viable ya que no tiene un sentido de urgencia por ende se podrá desarrollar en los tiempos establecidos y cuenta con el compromiso de todas las colaboradoras de Teorema que están conscientes de la importancia de definir una la estrategia corporativa que permita el crecimiento sostenido de este negocio.

4.2 Herramientas e instrumentos

Se utilizan diversas herramientas para la implementación que permiten alcanzar los objetivos específicos planteados para los tres tipos de estrategias a intervenir en este proyecto.

Por la magnitud de este proyecto de intervención se debe de profundizar en algunos objetivos y otros se dejarán las bases para que la empresa de Teorema pueda realizarlos por su cuenta fuera de este proyecto de intervención A continuación se describen todos los objetivos y sus herramientas y se subrayan los que se intervendrán en este proyecto:

Tabla 7

Planeación de la intervención

	Objetivos	Metodología	Herramientas
Estrategia corporativa	Revisar y analizar la información recabada preliminarmente para crear cada uno de los siguientes puntos: • Matriz FODA • Creación de la misión y visión • Creación de los valores • Creación del propósito	+Planeación estratégica + FODA	Entrevistas con socias Encuestas con colaboradoras Análisis de información
Estrategia competitiva	Creación de ventaja competitiva Creación de estrategia de crecimiento • Creación de estrategia de recompra, penetración a nuevos mercados y posicionamiento de marca.	Análisis del mercado, la competencia y los clientes.	Cinco fuerzas de Porter Encuestas y entrevistas con clientes

			Modelo predictivo de ventas
Estrategia operativa	Mejora de procesos operativos Definición de cultura organizacional Ajuste en la estructura del equipo	Balance Scorecard Cultura organizacional	Mapeo de procesos Entrevistas con socias Encuestas al equipo

Nota: Creación propia (2022).

Como se aprecia, estas herramientas forman parte de las metodologías y abonan directamente al cumplimiento de los objetivos planteados.

4.3 Etapas del proceso de aplicación/intervención

Como se ha mencionado a lo largo de este proyecto, el punto de partida es la definición de la estrategia corporativa que dará las directrices para el resto de los niveles de las estrategias.

1. La estrategia corporativa contempla la creación de la filosofía empresarial.
2. Creación de la estrategia competitiva que contempla la rectificación y creación de la ventaja competitiva, así como la creación de una estrategia de crecimiento.
3. Estrategia operativa enfocada en:
 - Ajustar estructura organizacional
 - Cultura organizacional que facilite el desarrollo con un liderazgo centrado en valores
 - Mejorar el ambiente laboral

4.3.1 Cronograma de la implementación

A continuación, se presenta el cronograma de trabajo de la etapa de implementación de esta intervención iniciando en diciembre de 2022 y terminando en mayo de 2023.

Tabla 8

Cronograma de trabajo

Actividad	Inicio	fin	Duración en Días
Estrategia Corporativa	10/12/22	30/12/22	21
Objetivo: Revisar y analizar la información recabada preliminarmente para crear cada uno de los siguientes puntos:			
Análisis a profundidad de FODA	10/12/22	15/12/22	5
Trabajo conjunto con colaboradoras de Teorema	10/12/22	15/12/22	
Definición de la misión y visión	15/12/22	20/12/22	5
Identificación y definición de los valores	20/12/22	25/12/22	5
Definición del propósito de Teorema	25/12/22	30/12/22	5
Revisión, presentación y difusión de Estrategia Corporativa con el equipo	09/01/23	10/01/23	1
Entregable: Estrategia Corporativa: Misión, visión, valores y propósito			
Estrategia Competitiva	16/01/23	20/03/23	36
Revisión y análisis de encuestas de satisfacción de clientes	16/01/23	22/01/23	6
Análisis del Diamante de Porter - Benchmarking	16/01/23	22/01/23	
Trabajo conjunto con colaboradoras de Teorema	22/01/23	27/01/23	5
Definición de ventaja competitiva	28/01/23	31/01/23	3
Revisión y presentación de Propuesta de ventaja competitiva con el equipo	01/02/23	03/02/23	2
Vaciado de datos - Diamante de Porter, Charlas con colaboradoras y ventaja competitiva	06/02/23	08/02/23	2
Revisión de histórico de clientes	09/02/23	17/02/23	4
Selección de tipos de cliente (industria y tamaño)	18/02/23	23/02/23	3
Búsqueda y selección de nuevos mercados	24/02/23	1/03/23	3
Creación de estrategia de Crecimiento	2/03/23	08/03/23	4
Revisión y presentación de estrategia de crecimiento con el equipo	09/03/23	13/03/23	4
Vaciado de datos - Estrategia de Crecimiento	14/03/23	20/03/23	5
Estrategia Operativa	20/03/23	14/05/23	40

Entrevista con Project Manager y socia para definición de labores de puestos	20/03/23	28/03/23	7
Definición de manuales de puestos	29/03/23	8/04/23	9
Diseño de reglamento	09/04/23	20/04/23	5
Creación de contratos	21/04/23	27/04/23	5
Plan de trabajo para impulsar la cultura organizacional según la filosofía de Teorema	28/04/23	03/05/23	5
Ajustes de la estructura organizacional	04/05/23	09/05/23	5
Vaciado de datos – Estructura y cultura organizacional	10/05/23	14/05/23	4

Fuente: Creación propia (2022).

4.3.2 Imprevistos

A continuación, se plasman los imprevistos que podrían ocurrir con Teorema y que afecten el desarrollo de este proyecto de intervención:

- Uno de los mayores imprevistos en la etapa de la estrategia corporativa es que las socias tengan puntos de vista diferentes y que tarden demasiado tiempo en ponerse de acuerdo respecto a la filosofía de Teorema.
- Como parte de los eventos externos que podrían acontecer es que el equipo de Teorema se comprometa con grandes proyectos de trabajo y que esto ocasione que no se le pueda prestar atención a este proyecto de intervención.
- Algún acontecimiento personal podría que se realice este proyecto.
- Durante la intervención podría suscitarse que las colaboradoras de Teorema no le tomen la importancia que merece este proyecto y que decidan no colaborar en él o no hacerlo de la manera más honesta lo que podría sesgar la implementación y los resultados.

CAPÍTULO 5

IMPLEMENTACIÓN: EXPOSICIÓN DE HALLAZGOS

5 EXPOSICIÓN DE HALLAZGOS

En este capítulo se presentarán los hallazgos generados durante la aplicación de la intervención en cada una de las tres estrategias; corporativa, competitiva y operativa. A través de las distintas metodologías aplicadas tomando en cuenta los objetivos propuestos, las herramientas para su implementación y los indicadores que nos ayudarán a medir si los objetivos fueron alcanzados.

5.1 Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados

En este apartado se explica la metodología utilizada en cada una de las estrategias propuestas, así como las herramientas utilizadas para medir los cambios y resultados de la implementación. A continuación, se vuelve a presentar la tabla 32 que muestra la planeación de dicha intervención:

Tabla 9

Estrategias, objetivos, metodologías y herramientas

	Objetivos	Metodología	Herramientas	Indicadores
Estrategia corporativa	Revisar y analizar la información recabada preliminarmente para crear cada uno de los siguientes puntos: • Matriz FODA • Creación de la misión y visión • Creación de los valores • Creación del propósito	Planeación estratégica FODA	Entrevistas con socias Encuestas con colaboradoras Análisis de información	Internos Reconocimiento de la filosofía Satisfacción de las colaboradoras. Externos Clientes afines a la filosofía de Teorema Interacción con los clientes • Contratos y Políticas

				de trabajo • <i>Net Promote Score</i> Involucramiento del cliente
Estrategia competitiva	Creación de ventaja competitiva Creación de estrategia de crecimiento • Creación de estrategia de crecimiento y posicionamiento de marca.	Análisis del mercado, la competencia y los clientes.	Cinco fuerzas de Porter Encuestas y entrevistas con clientes Modelo predictivo de ventas	Clientes actuales Recompra PYMES, Eventos Culturales e Industria Médica Leads y cierres Crecimiento porcentual
Estrategia operativa	Mejora de procesos operativos Ajuste en la estructura organizacional	<i>Balance Scorecard</i> Cultura organizacional	Mapeo de procesos Entrevistas con socias Encuestas al equipo	Capacidad instalada Conocimiento de actividades de puestos Funcionamiento de la reestructuración del equipo (marzo 2023)

Fuente: Creación propia (2022)

Esta tabla será útil para el resto del capítulo ya que nos ayudará a guiarnos durante a través la intervención de cada una de las tres estrategias propuestas.

5.2 Organización de la información obtenida

A continuación, se detalla para cada una de las estrategias propuestas la información obtenida durante la intervención.

5.2.1 Estrategia Corporativa

Objetivos planteados: Revisar y analizar la información recabada preliminarmente para crear cada uno de los siguientes puntos:

- Matriz FODA
- Creación de la misión y visión
- Creación de los valores
- Creación del propósito de Teorema

Para la realización de los objetivos planteados se siguieron pasos específicos para abordar cada uno de ellos:

- El primer paso se realizó a través del análisis FODA, de las entrevistas y encuestas con la finalidad de verificar los resultados obtenidos y de revisar detalles que pudieron ser pasados por alto previamente. Durante este ejercicio se identifican los siguientes hallazgos: En ningún punto se habla sobre el impulso que Teorema les da a sus colaboradoras a través de los esquemas de trabajo flexibles que permiten que las colaboradoras de Teorema puedan seguir desarrollándose profesionalmente. De igual manera, las colaboradoras manifiestan estar orgullosas de trabajar en Teorema principalmente porque les gusta la libertad que les proporciona esta empresa, así como el ambiente de trabajo, sin embargo, pocas integrantes conocen y mencionan la filosofía de Teorema. Por último, las colaboradoras detallan que no se sienten recompensadas cuando van más allá de su trabajo por lo que se podrían crear incentivos para cuando esto suceda.

- De igual forma, se realizó una puesta grupal dónde se detallaron la misión, visión, valores y propósito de Teorema. Durante este ejercicio se evidencio que las colaboradoras de Teorema reconocen y valoran la flexibilidad de trabajo que la empresa les ofrece, lo que ha generado que todo el equipo tenga la oportunidad de desarrollar sus proyectos profesionales trabajando con Teorema. Así mismo, identifican el trato justo con que se atiende a los clientes es el mismo al interior de Teorema por ello este elemento se considerara en la estrategia. A través de los pasos anteriores se plasman a continuación los elementos de la estrategia corporativa:

Misión: Impulsamos el cumplimiento de los objetivos comerciales de PYMES y organizaciones a través de la creación y gestión de estrategias de comunicación y mercadotecnia digital orientadas a generar resultados tangibles por medio de una filosofía ganar-ganar y con un espacio de trabajo ideal para el desarrollo personal y profesional de todas las integrantes del equipo de Teorema.

Visión: Ser la agencia de marketing digital líder en el occidente del país en los próximos tres años en el rubro de las PYMES que compartan valores afines a los nuestros. Ofreciendo soluciones alineadas a sus expectativas, optimizando sus recursos y bajo una mentalidad de sostenibilidad al interior y exterior de la empresa.

Valores: Nuestros valores se construyen y fomentan internamente y se exponen a nuestros clientes a través de nuestros servicios ofrecidos con el apoyo de un equipo de mujeres altamente capacitadas

- Integridad
- Orientación humana
- Respeto

- Responsabilidad
- Inclusión
- Libertad

Propósito: Conjuntar nuestros talentos para ofrecer soluciones integrales y de gran calidad en comunicación y mercadotecnia digital a PYMES a un precio justo mientras generamos un entorno que propicia el crecimiento personal y profesional de nuestras colaboradoras.

Implementación de resultados de la estrategia corporativa

En todo el *know how* de Teorema debe de estar presente la filosofía por lo que para difundir e implementar la estrategia corporativa se estarán realizando las siguientes actividades:

- Socializar la estrategia corporativa al interior del negocio a través de un ADN de marca a las colaboradoras.
- Socializar al exterior de la empresa la filosofía con los futuros clientes y personas interesadas en los servicios de Teorema a través de la página web y de manera resumida en nuestro *pitch* de ventas con nuevos clientes.
- Actividades grupales dos veces al año. Actualmente sólo se hace una actividad grupal a finales de año pues no todas las colaboradoras de Teorema se encuentran en Guadalajara, sin embargo, se hará un esfuerzo para tener otra actividad a mediados de año para favorecer la unión del equipo.
- Recompensas a las colaboradoras. Recompensarlas cuando sobresalgan en sus labores.
- Políticas de trabajo: la honestidad y el trabajo justo forman parte de la filosofía de esta empresa, de manera que es sumamente importante que los clientes lo perciban a

través de contratos justos para ambas partes y sin que el cliente sienta la presión por un mínimo de tiempo requerido.

- Políticas de venta: gran parte del éxito de Teorema es que los clientes perciben los resultados obtenidos con esta agencia por lo que es de vital importancia ofrecer soluciones enfocadas a alcanzar los objetivos de los clientes.
- Procedimientos de trabajo: detallar los alcances y entregables de los servicios contratados, así como las fechas de entrega para que el cliente sepa qué esperar de Teorema. También, es importante que el cliente tenga disponibilidad para ser parte del proyecto y pueda dar su retroalimentación en tiempo y forma para que se pueda dar una mejora continua por parte del equipo de Teorema.
- Servicio al cliente: continuar con un trato amable personalizado con cada uno de los clientes sin importar su tamaño o su facturación con la finalidad de que se sientan únicos y muy bien atendidos por parte de todo el equipo.

Métricas e indicadores

Para el caso de la filosofía se detallarán métricas cuantitativas y elementos cualitativos orientadas a recuperar la percepción que tiene el equipo:

Internamente:

- Reconocimiento de la filosofía: a pesar de que la mayoría de las colaboradoras expresó sentirse orgullosas de trabajar en Teorema más de la mitad no conocen su filosofía por tanto se espera que con la socialización interna de la filosofía el 100% de las colaboradoras la conozcan.

- Satisfacción de las colaboradoras: Para Teorema el desarrollo personal y profesional de las colaboradoras es un eje central de su filosofía por lo que se propone realizar encuestas de manera cuatrimestral para conocer estos indicadores.

Externamente:

- Clientes afines a la filosofía de Teorema: el 100% de los clientes nuevos deben de compartir rasgos de la filosofía de Teorema en sus empresas.
- Contratos y procedimiento de trabajo
- *Net Promote Score* (NPS por sus siglas en inglés) es un indicador que se utiliza en los programas de experiencia del cliente para determinar la lealtad de los clientes a una empresa en una escala del 1-10. Las puntuaciones entre 9 y 10 son clientes que promotores de la marca , 7 y 8 son considerados como neutros y del 1 al 6 son detractores.
- Involucramiento del cliente: 100% de los clientes nuevos se involucren en los proyectos.

5.2.2 Estrategia Competitiva

Objetivos planteados:

- Creación de ventaja competitiva
- Creación de estrategia de crecimiento
 - Creación de estrategia de recompra
 - Creación de estrategia de Penetración a nuevos mercados
 - Creación de estrategia de Posicionamiento de marca

Para abordar los objetivos de la estrategia competitiva, el primer paso realizado fue el análisis de las respuestas de las encuestas de satisfacción de los clientes de Teorema, así mismo se llevó a cabo un análisis de las fortalezas de este negocio; con ello determinar los factores clave que sostengan la estrategia competitiva de Teorema. A continuación, se plasman algunos de los hallazgos más representativos:

- Las recomendaciones de los clientes son parte fundamental del crecimiento de Teorema.
- El servicio al cliente es algo muy valorado por ellos. como la buena disposición que les brinda el equipo de Teorema.
- Entrega en tiempo y forma.
- Trayectoria es un factor clave que ha sido la razón para seleccionar a Teorema como su agencia de Marketing Digital.
- El *expertise* de las socias ha sido pieza fundamental para crear valor a los clientes a través de una estrategia de venta enfocada en los resultados.
- Esquema de cobros. El servicio que más venden es la gestión de redes sociales.
- Gran cantidad de clientes potenciales. Según datos del INEGI existen 5'370,175 PYMES de hasta 30 empleados en todo México y de éstas 366,894 se encuentran en Jalisco.
- Clientes potenciales en Estados Unidos.
- Lealtad de los clientes. Los clientes de Teorema en promedio tienen una duración de 10 meses dentro de la agencia (datos tomados de 2017 a 2022).

Después del análisis de estos resultados, así como de una entrevista realizada con las socias se propone una *Promesa de Valor* para la agencia destacando elementos que consideran imprescindibles y que se mencionan a continuación.

Promesa de valor

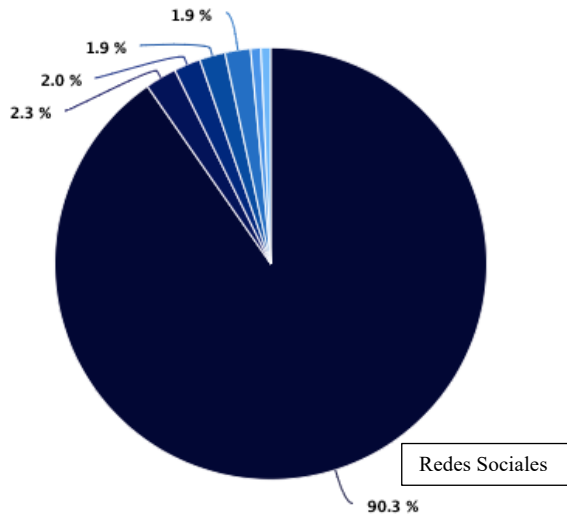
Cliente, prometo ofrecerte estrategias que solucionen tus necesidades de comunicación y mercadotecnia digital, cuidando siempre la optimización de tus recursos para aprovecharlos al máximo. Te orientaremos a través de un trato cercano y juntos conseguir los resultados que requieres en tiempo y forma, utilizando todo nuestro *expertise* acumulado a través de nuestra trayectoria de más de 7 años y la visión honesta e íntegra de nuestro equipo de trabajo.

Las socias de Teorema mencionan que para ellas es muy importante haber plasmado su promesa de valor ya que es un ejercicio que realizan con sus clientes y que forma parte de sus diferenciadores y su ventaja competitiva.

Por otra parte, las socias también mencionan que su enfoque en el marketing digital a través de sus servicios está enfocado a contenidos funcionales y campañas eficientes logrando así alcanzar los objetivos de sus clientes a un precio competitivo. Comentan que no se catalogan como una agencia creativa sino una agencia efectiva.

Gráfica 8

Porcentaje de sus ingresos de Redes Sociales



Fuente: Creación propia (2022).

Benchmarking

Como parte de los primeros pasos el análisis del Diamante de Porter y a pesar de que Teorema mencionó que no existe una competencia directa como tal se decidió ahondar para identificar o descartar posibles competencias, para ello se realizó un ejercicio de benchmarking que permitirá ampliar la perspectiva en cuanto al conocimiento otras agencias e identificación de la competencia de Teorema de manera objetiva.

Se tomaron en cuenta los siguientes elementos para realizar el ejercicio:

- Tamaño: Empresas de tamaño pequeño 11-30 personas
- Giro: Que sean agencias de mercadotecnia
- Antigüedad: Deben de tener más de 5 años en el mercado
- Segmento: Sus clientes deben ser principalmente empresas pequeñas y medianas de entre 11-50 personas

- Zona de influencia: Que atiendan el occidente del país

Con las características anteriormente mencionadas se detecta que en Jalisco existen 71 empresas de publicidad conformadas entre 11 a 33 personas (INEGI, 2021). Estas empresas podrían significar para Teorema su competencia, sin embargo, se hizo una investigación a detalle de estas empresas principalmente enfocada a los servicios que ofrecen para detectar su *core business* y así determinar si son competencia directa o no lo son.

Tabla 10

Competencia – Agencias de publicidad en Jalisco

Nombre de la Unidad Económica	Razón social	Colonia	Sitio en Internet	Core Business
Actividad en Medios	Actividad en medios sa de cv	Providencia	https://www.contactomedia.mx/	Medios de comunicación
Advertising and promotion	Advertising and promotion sa de cv	Ladrón de Guevara	https://www.ayp.com.mx/	Marketing promocional en punto de venta
Agencia 04	Dato no identificado	Circunvalación Vallarta	https://cerocuatro.com/	Agencia creativa enfocada al desarrollo de marca
Agencia brand house	Marca vida y corazon sa de cv	Providencia	https://brandhouse.com.mx/redes/	Agencia que originalmente empezó con branding, pero actualmente está orientada a Redes Sociales
Intagono	Agencia De Marketing On Line De Occidente Sa De Cv	Altamira (Zapopan)	https://intagono.com/	Enfocados en empresas de servicios y en Google Ads
Agencia de publicidad creciendo ventas con intro s de rl de cv	Creciendo ventas con intro sa de cv	Caamino Real	www.intro.com.mx	Retail, BTL, stands y eventos
Agencia de publicidad pájaro chato	Dato no identificado	Vallarta San Jorge	https://www.pajaro-chato.com/	Publicidad tradicional y digital
Agencia de publicidad rooster interactive	Rooster interactive sa de cv	Providencia	https://roosterinteractive.mx/tu-gallo	Enfocado en desarrollos web y soluciones especializadas web
Agencia de publicidad taste comunicaciones	Taste comunicaciones sa de cv	Providencia 3ra secc	taste-mkt.com	Agencia creativa tradicional y digital

Agencia de publicidad vértice comunicacion	Verticecom s de rl de cv	Juan Manuel	www.vwrtice.com.mx	Construcción de marcas
Agencia publicitaria connectideas	Ya no habia otro sa de cv	Chapalita	https://www.connectideas.com.mx/	Infuelncer mkt, stands, <i>displays</i> , etc.
Agencia vanguardia	Dato no identificado	Moderna	Dato no identificado	No existe información
Ajimaza	Ajimaza Sa De Cv	Jardines de San Ignacio	Dato no identificado	No existe información
Alpha exposiciones renta stands para publicidad	Dato no identificado	El colli	www.alphaexposiciones.com	Renta de stands
Alq mkt	Alq mkt sa de cv	Los arcos Vallarta	www.alquimiag.com	Una de las primeras agencias de publicidad tradicional en GDL
Alquimia	Dato no identificado	Arcos	alquimiag.com	Una de las primeras agencias de mercadotecnia tradicional en GDL
Alvares publicidad	Dato no identificado	Del Sur	www.alvarezpublicidad.com	Impresión
Apd anuncios publicitarios andres	Dato no identificado	Moderna	www.apamx.com	
Aram publicidad	Escuela culinaria internacional sc	Minerva	www.arampublicidad.com	Diseño publicitario integral (se enfocan en publicidad en centros comerciales)
Arterea dise—o integral	Dato no identificado	Seattle	https://www.arteriaintegral.mx/	Diseño de stands
Aura comunicacion agencia de publicidad y comunicacion	Corporativo de arte en comunicacion sc	Galería exhimoda	www.auracomunicacion.com	Diseño de marcas
Basiq publi-magen y textil	Basiq publi-magen y textil sa de cv	Jardines del bosque	www.basiqu.com.mx	Publicidad en promocionales, textiles, etc.
Brolan	Brolan	Jardines de Guadalupe	https://grupobrolan.com/	Influencer marketing
Celebrity net	Celebrity net sa de cv	Obrera centro	Dato no identificado	Manejo de redes sociales para figuras públicas
Cero estatica	Csm publicidad sa de cv	Zona industrial	https://www.gruponec.com.mx/	No existe información
Cero uno marketing and dignd	Cero uno marketing and dignd sa de cv	Ladrón de Guevara	cerounomexico.com	Diseño gráfico, servicios web y social media

Chv musica y publicidad	Canta como tu sa de cv	Vallarta Sur	www.chv.com.mx	Diseño gráfico, diseño web, fotografía y video.
Dazing estudio	Dazing studios sc	Obrera Centro		No existe información
Desarollo de sitios web y publicidad axovia marketing & technologies	Axovia marketing & technologies s de rl de cv	Zona Hotelera	axo-corp.com	Comunicación, e-marketing, <i>website</i> , desarrollos <i>custom</i> , etc.
Dim	Dise—O Impreso En Movimiento Sa De Cv	Cruz del Sur	www.grupodim.com.mx	Publicidad en automóviles
Dotmedia agencia de publicidad	Dotmedia sa de cv	Ciudad de los niños	www.dotmedia.com.mx	Agencia de publicidad 360 que actualmente se enfoca en redes sociales
Efecto huella	Ht marketing club sa de cv	Fracc. bosques de la victoria	www.efectohuella.com	Branding, web y social media. (Empresa con poca trayectoria)
Entorno publicitario jce s.a de c.v	Dato no identificado	San Joaquín	https://entornogdl.com/	Imprenta
Estrategia y operacion promocional	Estrategia y operacion promocional sc	Ladrón de Guevara	www.devicom.mx	Artículos promocionales
Euromedios	Euromedios Sa De Cv	Unidad habitacional Lázaro Cárdenas	https://www.euromedios.com.mx/	Anuncios luminosos
Grupo G	Abstrakta Comunicaciones Sa De Cv	Moderna	www.gpublicidad.net	No existe información
Grupo kp	Hechos de marketing sa de cv	De los pinos	https://www.kp.com.mx/	Servicios de: Comunicación, estrategia de medios, mercadotecnia digital, relaciones públicas, investigación de mercados, impresos, etc.
Grupo pol	Impactos frecuencia y cobertura en medios sa de cv	El Colli	http://www.grupopol.com/	Espectaculares, móvil, gran formato
Grupo rotulistarotulos		Eucalipto Vallarta	www.gruporotulista.mx	Rótulos
Grupo vallas	Vallas y gigantografías de mexico	Comercial abasto	Dato no identificado	Vallas

Ideas exitosas	Anuncios exitosos sa de cv	Italia Providencia	https://ideasexitosas.com.mx/	Marketing enfocado en bienes raíces
Imc marketing	Imc marketing sc	Dato no identificado	https://www.imcmarketing.com.mx/	Inteligencia comercial, plan de medios, <i>experience</i> marketing. Realidad aumentada.
Inovo staff mexico	Inovo staff mexico	Moderna	https://www.inovostaff.com/	Outsourcing recursos humanos
Isa corporativo	Isa corporativo sa de cv	Ladón de Guevara	www.isa.com.mx	Publicidad en medios de transporte
Kkmm laboratorio continuo	Kkmm laboratorio continuo sc	Moderna	Dato no identificado	No existe información
Kp digital	Marketing que si vende sa de cv	Ladrón de Guevara	www.kp.com.mx	Servicios de: Comunicación, estrategia de medios, mercadotecnia digital, relaciones públicas, investigación de mercados, impresos, etc.
Kubik interactive	Ideas al cubo sc	Providencia	www.kubik.mx	Enfocado en servicios digitales
Local adventure	Dato no identificado	Arcos Guadalupe	www.https://localadventurers.mx/	Agencia de viajes
Luvan magazine	Expertos en el mejoramiento de los valores agregados sa de cv	Arcos Vallarta	www.luvamagazine.com	No existe información
Medios urbanos	Medios urbanos sa de cv	Providencia		Quioscos publicitarios
Merkategia S. C	Merkategia Sc	Loma Bonita	www.merkategia.com	Agencia 360 enfocada en investigación de mercados
Moti digital	Moti digital s de rl de cv	Arcos	www.motidigital.com	Impresión
Nivel creativo	Nivel creativo sa de cv	Diaz Ordaz	Dato no identificado	Marketing 360 (enfocado en promocionales)
Nobz servicios	Nobz servicios sa de cv	Monraz	Dato no identificado	No existe información
Oh travel marketing	Ooh md sc	Fracc. Aeropuerto	Dato no identificado	Enfocado a marketing turístico

Ok en publicidad, s.a. de c.v.	Ok en publicidad sa de cv	Guadalupana	Dato no identificado	Imprenta
Publicidad cien por ciento gran formato	Dato no identificado	Providencia	Dato no identificado	Gran formato
Publicidad e imagenes bacus campas de publicidad	Publicidad e imagen bacus sa de cv	Providencia 1ra seccion	Dato no identificado	No existe información
Publicidad sirahuen	Dato no identificado	Guadalajara Centro	www.publicidadsirahuen.com.mx	No existe información
Pull sale btl	Pull sale/btl sa de cv	Jardines del Bosque Centro	www.pullsale.com.mx	BTL
Rcp para su empresa	Rcp para su empresa sa de cv	Moderna	www.gtppublicidad.com.mx	No existe información
Roji & sc	Roji & sc	Jardines del bosque	www.promotecnica.com.mx	No existe información
Taximacto	Impactos Masivos Sa De Cv	Jardines Del Bosque	www.taximacto.com	Taxis con branding
Tercios	Tercios Comunicacion Estrategica Sc	Moderna	Dato no identificado	Campañas para el gobierno
Trazo vinil publicidad	Dato no identificado	El Colli urbano	www.trazovinil.com	Publicidad impresa
Vallas estrategicas en publicidad	Dato no identificado	Jardines de la Paz	Dato no identificado	Vallas
Vea publicidad	Vea de occidente sa de cv	Jardines de los Arcos	http://www.veapublicidad.com.mx/	Artículos promocionales
Velvec marketing	Velvec marketing	Rojas ladrón de Guevara	Dato no identificado	No existe información
Vendor	Vendor Publicidad Exterior S De RI De Cv	La Calma	Dato no identificado	Publicidad en exteriores

Fuente: Creación propia fuente INEGI (2021).

Una vez revisada esta información se determinó que la mayoría de las agencias no son competencia directa, esto debido en gran medida a que sus servicios ofrecidos no se enfocan en las redes sociales pues para Teorema la venta de este servicio representa el 90% de sus

ingresos, sin embargo, se detectan que existen tres empresas (se destacan en color verde en la tabla anterior) que pudieran ser su competencia directa, por sus servicios ofrecidos, las cuales se revisarán a detalle para determinar si forman parte de sus competidores directos o no lo son:

- Brand House
- Dotmedia
- Kubik Interactive

Tabla 11

Competencia directa de Teorema

Nombre	Servicios que ofrece	Diferenciadores	Otros
Brand House	Web Branding Producción de video Marketing inmobiliario Marketing de alimentos Recorridos interactivos	Calidad en video Animaciones Recorridos interactivos	Clientes pequeños con poco reconocimiento. No tienen certificaciones ni distintivos
Dotmedia	Web ATL Branding Redes Sociales	Publicidad tradicional	No tienen certificaciones ni distintivos Sus contenidos no reflejan la calidad de las marcas
Kubik	Estrategias Digitales Desarrollo Web Publicidad online	Creatividad en estrategias	Clientes grandes con reconocimiento nacional e internacional.

	Creación de contenidos		Tienen certificaciones
--	------------------------	--	------------------------

Fuente: Creación propia (2022).

Después de haber hecho una revisión detallada de los servicios y diferenciadores de lo que podrías ser la competencia de Teorema se concluyen los siguientes hallazgos:

- **Brand House** tiene un enfoque primordial en medios audiovisuales siendo una agencia orientada a la creatividad y no a la efectividad de sus contenidos. Sus clientes tampoco suelen ser conocidos son más bien pequeños y parecen tener un portafolio con poca experiencia de trabajo.
- **Dotmedia** es una agencia que ofrecer servicios muy similares a los de Teorema. Si embargo la calidad de su trabajo realizado no es comparable. Por otra parte, sus clientes son pequeños y desconocidos sin estar a la altura de los de Teorema.
- **Kubik** sus servicios son muy similares a los de Teorema y a diferencia de las otras dos marcas analizadas sus clientes son en su mayoría grandes empresas con reconocimiento internacional.

Con este análisis se detecta que sí puede existir una competencia directa para Teorema, aunque algunos de sus servicios ofrecidos sean diferentes a los de Teorema, así como sus diferenciadores. Si bien estas agencias tienen ventajas competitivas diferentes a las de Teorema no dejan de ser competencia y es necesario mantenerlas en la mira principalmente a Brand House y Dotmedia, ya que podrían tener un crecimiento o un enfoque similar a esta agencia y robarle mercado a esta agencia. En cuanto a Kubik se puede tomar como un referente para Teorema pues actualmente cuenta con un portafolio de clientes con más prestigio que los de esta agencia.

Un aspecto para destacar es que ninguna de las empresas revisadas, ni competencia directa ni indirecta, cuentan con una visión sostenible: medioambiental, social o económica por lo que sería ideal que Teorema pudiera expresar su visión social como su equidad de género y enfoque hacia el desarrollo de sus colaboradoras.

Este análisis sirve como referencia para la ventaja competitiva de Teorema ya que se revisaron a detalle los servicios de las competencias, así como características que las hacen únicas y diferentes. Este análisis junto con las respuestas obtenidas de las encuestas de los clientes nos da un panorama mucho más claro de qué es lo que ofrece Teorema que la hacen única en su tipo.

A través de una entrevista con las socias se plasma su ventaja competitiva que registrará durante los próximos años:

Ventaja competitiva

Eficiencia: Logramos los objetivos de nuestros clientes de forma eficiente, utilizando nuestros recursos y los suyos de manera óptima.

Por otra parte, se realizó un análisis por estados del occidente del país para determinar en número de agencias con las mismas características citadas anteriormente, así como de la cantidad de empresas del sector terciario pequeñas y medianas, de 11 a 50, personas y se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 12

Análisis por estados del Occidente del país

Ciudad	Cantidad de agencias de 11-30 personas	Cantidad de clientes potenciales	Relación clientes entre agencias	Ranking según relación clientes	Anotaciones
Aguascalientes	3	2075	691	3	

Colima	2	1026	513	5	Posiblemente descartado por inseguridad
Guanajuato	14	8324	594	4	
Michoacán	12	5337	444	6	Posiblemente descartado por inseguridad
Nayarit	2	1439	719	2	
Querétaro	17	3026	178	8	No forma parte del occidente, pero se tomó en cuenta por su cercanía
Zacatecas	0	1531	1531	1	Descartado por inseguridad
San Luis Potosí	8	3154	394	7	No forma parte del occidente, pero se tomó en cuenta por su cercanía
Jalisco	71	11546	162	9	

Fuente: Creación propia fuente INEGI (2021).

Se aprecia que realmente hay muy pocas agencias para la cantidad de clientes potenciales que existen en cada uno de estos estados por lo que la expansión y posicionamiento de Teorema podría ser relativamente fácil.

Análisis de clientes

Se recopilamos datos relevantes para este trabajo de todos los clientes de Teorema desde el 2017 en donde se utilizaron las siguientes variables importantes para Teorema:

- Permanencia: Tiempo que el cliente ha permanecido con nosotras
- Años de la compañía: Tiempo que tiene el negocio de existir
- Tipo de negocio: Corporativo, emprendimiento, restaurante, etc.
- Giro: Productos, servicios o eventos
- Giro detallado: Alimentos y bebidas, moda, ropa, calzado, etc.

- Promedio mensual: Cantidad en moneda nacional de ingresos recabados por Teorema
- Tamaño de la empresa: Número de personas que laboran en ella
- Siguen: Actualmente Teorema atiende a esos clientes
- Tipo de atención (A=Clientes muy demandantes, B=Clientes algo demandantes y C=Clientes nada demandantes).

Tabla 13

Relación de clientes entre promedio mensual y atención

	Cliente	Promedio Mensual	Atención	Actuales
1	Cliente 1	77,983.05	A	Si
2	Cliente 2	36,506.18	A	No
3	Cliente 3	30,000.00	A	No
4	Cliente 4	20,595.42	A	No
5	Cliente 5	19,782.06	C	No
6	Cliente 6	19,353.33	C	Si
7	Cliente 7	17,000.00	A	No
8	Cliente 8	15,000.00	A	Si
9	Cliente 9	14,450.71	A	No
10	Cliente 10	14,253.85	A	No
11	Cliente 11	12,700.00	A	No
12	Cliente 12	12,666.67	A	No
13	Cliente 13	12,000.00	A	No
14	Cliente 14	11,195.65	B	Si
15	Cliente 15	11,000.00	C	No
16	Cliente 16	10,892.86	C	Si
17	Cliente 17	10,750.00	A	No
18	Cliente 18	10,620.69	B	Si
19	Cliente 19	10,500.00	A	No
20	Cliente 20	10,000.00	C	No
21	Cliente 21	9,800.00	A	No
22	Cliente 22	9,616.67	B	No
23	Cliente 23	9,000.00	B	No
24	Cliente 24	9,000.00	A	No
25	Cliente 25	9,000.00	A	No
26	Cliente 26	8,942.86	C	No

27	Cliente 26	8,837.92	A	No
28	Cliente 27	8,8750.00	A	Si
29	Cliente 28	8,500.00	B	No
30	Cliente 29	8,500.00	B	No
31	Cliente 30	8,300.00	A	No
32	Cliente 31	7,791.67	B	No
33	Cliente 32	7,787.36	C	Si
34	Cliente 33	7,741.14	C	No
35	Cliente 34	7,700.00	A	No
36	Cliente 35	7,500.00	B	No
37	Cliente 36	7,391.67	B	Si
38	Cliente 37	7,166.67	B	No
39	Cliente 38	7,133.33	C	Si
40	Cliente 39	7,000.00	A	No
41	Cliente 40	7,000.00	C	Si
42	Cliente 41	7,000.00	C	No

Fuente: Creación propia (2022).

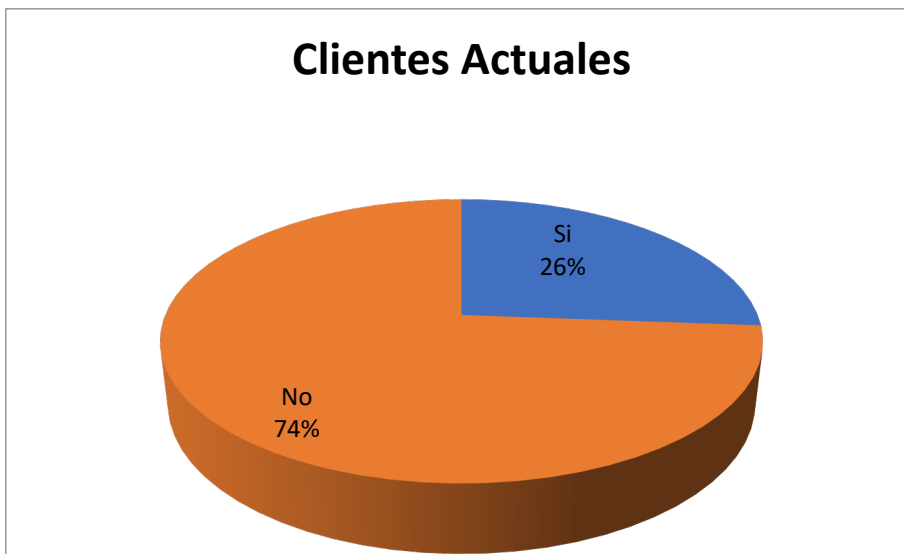
Gráficos.

En este análisis se identifica que la mayoría de los clientes cuentan con un promedio mensual superior a la media ya no son clientes activos. Esto se debe a que el análisis está realizado con datos desde el 2017 por lo que la mayoría de los clientes no siguen actualmente con Teorema. Sin embargo, muchos de los proyectos más rentables para Teorema han sido eventos temporales. Por lo que se identifica una tendencia en este tipo de clientes.

Podría ser una opción buscar este tipo de clientes que son rentables en poco tiempo, gracias a la experiencia que el equipo tiene en este tipo de proyectos.

Gráfica 9

Cientes (actuales o pasados)



Fuente: Creación propia (2022)

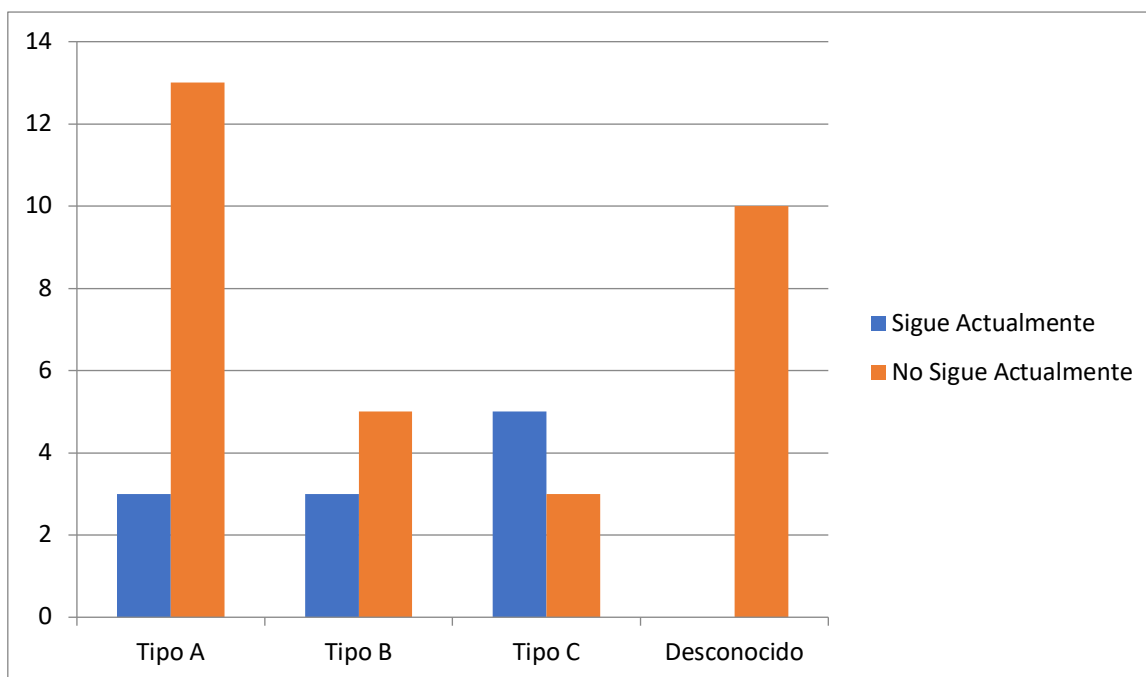
Tipo de Clientes.

Si hacemos un análisis del tipo de atención de los clientes se aprecia que la mayoría de los clientes tipo A no siguen actualmente con Teorema, lo cual tiene coherencia debido a que los clientes tipo A muchos son de eventos temporales que requieren mucha atención y absorben gran parte del equipo y los recursos de teorema.

Con respecto a los clientes tipo C, se aprecia que la mayor parte de ellos permanecen con Teorema por lo que sería ideal encontrar este tipo de clientes que requieren menos esfuerzos en la atención que se les dedica por parte de la agencia.

Gráfica 10

Relación de tipo de clientes según su atención



Fuente: Creación propia (2022).

Relación entre duración y clientes más rentables (8 meses con un promedio de inversión de 7,000 en adelante) ordenados de manera descendente respecto al promedio mensual.

Asimismo, se observa que el promedio de estadía de los clientes actuales (actualizado a enero de 2022) es de 16.9 meses, esto es mayor que el promedio total del análisis de datos realizado de enero de 2017 a enero de 2022 con un promedio de estadía igual a 10 meses.

Tabla 14

Relación de clientes actuales (enero 2022) con el promedio de estadía en Teorema

Duración meses	Años de la compañía	Tipo de negocio
12	8	Familiar
30	31	Corporativo
10	1	Emprendimiento
60	10	Doctor
10	1	Corporativo
23	1	Doctor
3	1	Doctor
2	1	Doctor
60	7	Emprendimiento
6	25	Familiar
12	6	Corporativo
26	7	Emprendimiento
1	1	Emprendimiento
17	10	Familiar
14	10	Familiar
6	2	Emprendimiento
1	15	Familiar
19	55	Corporativo
10	4	Corporativo
16	8	Corporativo
16.9		

Fuente: Creación propia (2022).

Esto nos indica que ha habido un crecimiento en la estadía de los clientes de 2017 a 2022 por lo que Teorema debe de seguir aumentando el promedio de la estadía ya que representa mayor satisfacción de los clientes a través de la recompra.

Tabla 15

Clientes más rentables según duración e inversión

Duración (meses)	Años compañía	Tipo de Negocio		Giro	Tamaño empresa	¿Siguen?	Promedio Mensual	Tipo de Cliente
15	2	Emprendimiento	Producto	Moda/Ropa/Calzado/Accesorios	5	Si	\$19,353.33	C
29	5	Corporativo	Servicio	Renta oficinas	60	No	\$14,450.71	A
26	8	Corporativo	Servicio	Agencia	15	No	\$14,253.85	A
10	2	Corporativo	Producto	automotriz	30	No	\$12,700.00	A
23	6	Instituto	Producto	Educación	20	Si	\$11,195.65	B
14	25	Familiar	Producto	Alimentos y Bebidas	60	Si	\$10,892.86	C
29	55	Instituto	Servicio	Educación	50	Si	\$10,620.69	B
12	1	Emprendimiento	Producto	Alimentos y Bebidas	6	No	\$8,837.92	A
9	15	Familiar	Producto	Alimentos y Bebidas	20	Si	\$7,787.36	C
8	5	Doctor	Servicio	Salud	8	No	\$7,741.14	C
24	10	Familiar	Producto	Tatuajes	10	Si	\$7,391.67	B
36	7	Emprendimiento	Producto	Moda/Ropa/Calzado/Accesorios	10	Si	\$7,133.33	C
19	2	Instituto	Servicio	Educación	20	Si	\$7,000.00	C
10	4	Corporativo	Servicio	Oficinas	8	No	\$7,000.00	A
19 meses	10. 5 años				23		10,454.1793	

Fuente: Creación propia (2022).

En la tabla anterior podemos apreciar que los clientes más rentables para Teorema según datos de la relación de duración e inversión de clientes superiores al promedio han tenido una duración media de 19 meses y el promedio de años de las compañías son de 10.5 años, detectando así que la gran mayoría cuenta con una experiencia consolidada en el mercado.

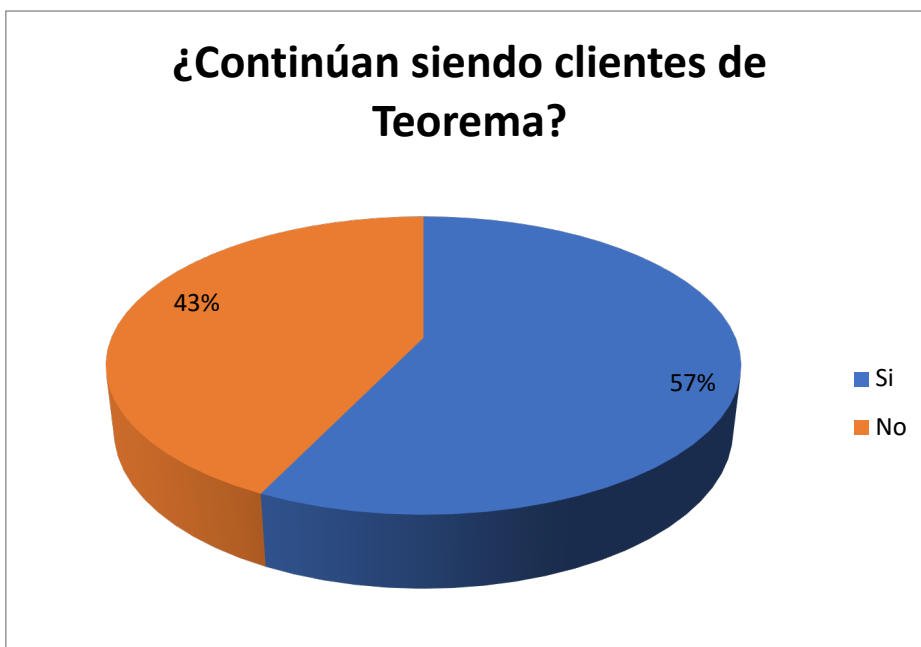
Se propone que se busque a clientes que sean negocios que tengan más de 10 años de existir ya que se verá reflejado en la permanencia superior en Teorema.

Los clientes de tipo Moda | Calzado | Accesorios | Ropa son los menos demandantes para Teorema por lo que se propone que sea ese giro detallado el que se busque, así como el giro de Alimentos y bebidas que no sean emprendimiento con poco tiempo de existir.

De esta selección de clientes los que permanecen actualmente con Teorema se ven representados de la siguiente manera:

Gráfica 11

Cientes más rentables más la variable (actuales)

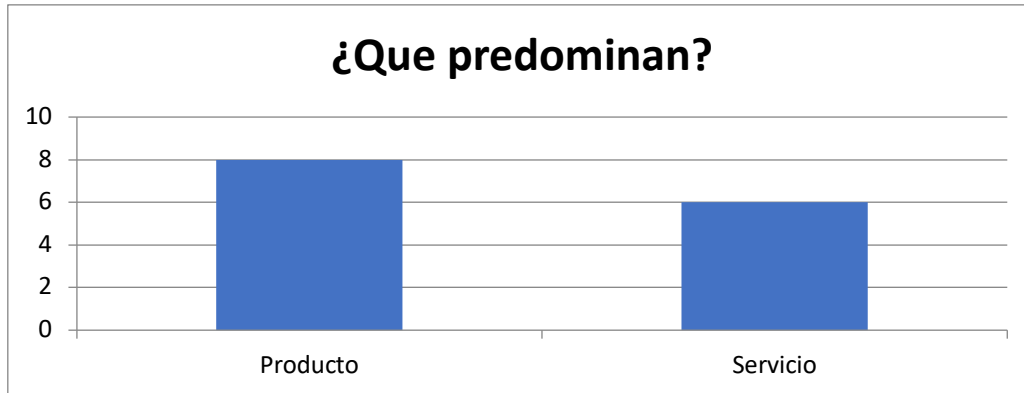


Fuente: Creación propia (2022).

Por otro es importante para Teorema saber ¿qué ofrecen la mayoría de los clientes más rentables y duraderos? Y se detalla que existe una leve tendencia en que los clientes más rentables y duraderos para Teorema ofrecen productos.

Gráfica 12

Clientes más rentables con variable producto o servicio



Fuente: Creación propia (2022).

Listado clientes más leales Teorema (clientes con más de 15 meses y que sigan actualmente.

Actualizado a enero 2022)

Tabla 16

Clientes más leales que siguen actualmente (enero 2022)

Cliente	Duración meses	Años de la compañía	Giro	Promedio Mensual	Tipo de Cliente	Giro Detallado
Cliente 42	70	11	Servicio	\$5,436.85	C	Salud
Cliente 43	41	31	Servicio	\$6,509.76	A	Educación
Cliente 38	36	7	Producto	\$7,133.33	C	Moda
Cliente 44	33	1	Servicio	\$3,625.22	C	Salud
Cliente 17	29	55	Servicio	\$10,620.69	B	Educación
Cliente 45	27	10	Producto	\$6,420.88	B	Muebles
Cliente 36	24	10	Producto	\$7,391.67	B	Tatuajes
Cliente 13	23	6	Producto	\$11,195.65	B	Educación
Cliente 40	19	2	Servicio	\$7,000.00	C	Educación
Cliente 6	15	2	Producto	\$19,353.33	C	Moda
PROMEDIO				8,4687.37009		

Fuente: Creación propia (2022).

Es importante prestar atención a los clientes anteriormente mencionados debido a que son clientes que no requieren mucha atención, con excepción de CEDI, los cuales se destacan en su giro detallado por ser mayormente:

1. Educación (4 clientes)
2. Moda (2 clientes)
3. Salud (2 clientes)
4. Muebles (1 cliente)
5. Tatuajes (1 cliente)

Los clientes menos rentables de Teorema por el tipo de duración igual o menor a 6 meses con un promedio mensual menor a 5,000 pesos son los siguientes.

Tabla 17

Clientes menos rentables por duración e ingresos

Promedio Mensual	Duración meses	Años de la compañía	Tipo de negocio	Giro	Giro	Tamaño de la compañía
\$3,500.00	1	8	Restaurante	Servicio	Alimentos y Bebidas	
\$2,375.00	2	1	Doctor	Servicio	Salud	1
\$500.00	2	1	Emprendimiento	Servicio	automotriz	1
\$3,100.00	2	2	Emprendimiento	Servicio	Educación	1
\$2,500.00	2	1	Emprendimiento	Servicio	Eventos / Decoración	1
\$2,500.00	2	1	Emprendimiento	Producto	Refrigeración Industrial	6
\$2,625.00	2	8	Emprendimiento	Servicio	Seguridad	2
\$5,000.00	3		Industrial	Proyecto	Alimentos y Bebidas	15
\$4,700.00	3	8	Emprendimiento	Servicio	Inmobiliaria	12
\$4,800.00	3	1	Doctor	Servicio	Salud	1
\$1,166.67	3	3	Emprendimiento	Servicio	Eventos / Decoración	3
\$933.33	3	4	Restaurante	Producto	Alimentos y Bebidas	5
\$4,866.67	3	2	Emprendimiento	Servicio	Eventos / Decoración	1
\$3,587.50	4	1	Emprendimiento	Producto	Moda/Ropa/Calzado/Accesorios	1
\$4,000.00	4	1	Restaurante	Servicio	Alimentos y Bebidas	2
\$4,500.00	4	20	Familiar	Servicio	Salud	10
\$4,859.85	5	3	Doctor	Servicio	Salud	1
\$4,666.67	6	15	Corporativo	Servicio	automotriz	25
\$2,500.00	6	1	Emprendimiento	Servicio	Educación	2
\$3,725.00	6	3	Emprendimiento	Producto	Muebles	4
\$2,785.17	6	5	Emprendimiento	Servicio	Inmobiliaria	12
\$3,294.80		4.45 años				5.30

Fuente: Creación propia (2022).

Teorema debe de evitar en general emprendimientos con menos de 3 años, empresas menores de 10 empleados, así como los siguientes giros detallados:

1. Emprendimientos con menos de 3 años de existir (9 clientes)
2. Doctores con menos de 3 años de trayectoria (3 clientes)
3. Restaurantes (3 clientes)
4. Eventos y decoración (3 clientes)
5. Inmobiliaria (2 clientes)

Estrategia competitiva

Estrategia de recompra

- Estrategia de recompra enfocada en los clientes actuales para aumentar su permanencia en Teorema. En esta estrategia se debe de poner especial énfasis ya que los clientes mencionan como parte de los aspectos de permanencia en Teorema el servicio personalizado de esta manera es importante que se puedan realizar distintas actividades con los clientes para ofrecerles un mejor servicio.

Estrategia de posicionamiento y generación de *leads*

- 1) Estrategia de crecimiento enfocada en empresas pequeñas y medianas (10-50 empleados) del occidente del país (AMG, Nayarit, Aguascalientes y Guanajuato), con una trayectoria mayor de diez años de antigüedad procurando el giro de educación, moda, salud y muebles, y evitando los restaurantes, inmobiliarias y doctores recién egresados.

Estrategia de Penetración a nuevos mercados

- 2) Estrategia de crecimiento enfocada en organizaciones o empresas que se dediquen a la creación de eventos culturales en México.

- 3) Estrategia de crecimiento enfocada en la industria médica principalmente Doctores con más de cinco años de trayectoria que quieran profesionalizar sus servicios a través de la mercadotecnia y comunicación digital que se encuentren en el AMG.

Nota: Durante las diferentes entrevistas con las socias mencionaron que existe una cantidad de clientes potenciales importantes en Estados Unidos a los que les gustaría ofrecer sus servicios sin embargo consideran que no es el momento de hacerlo. Primero quieren posicionar la empresa en el occidente de México y una vez consolidada y bien posicionada podrán pensar en una estrategia de expansión internacional.

Implementación

- **Recompra:** El promedio de estadía de los clientes actuales (datos tomados de 2022) es de 17 meses por lo que se propone realizar cada seis meses una reunión de equipo con el cliente para revisar sus objetivos y proponer tendencias de cada área que ayuden a romper con la monotonía que pudo haberse generado por la larga estadía de Teorema con el cliente.

Servicio que se les está brindando a los clientes

- Cumplimiento de objetivos: Revisión trimestral.
- Entregables (de lo que se les va a presentar): Definición de tiempos y formatos de lo contratado por el cliente.
- Resultados de la implementación: Entrega mensual de resultados y retroalimentación del cliente.
- Encuesta de salida.

- **PYMES:** Campañas de posicionamiento de marca y generación de Leads a través de campañas en Google Ads en:
 - Zona Metropolitana de Guadalajara
 - Nayarit
 - Aguascalientes
 - Guanajuato
- **Eventos culturales:** Creación de una *landing page* con un portafolio de los eventos culturales con los que Teorema ha trabajado a lo largo del tiempo para que sirva de referencia para futuros clientes. Campañas publicitarias a través de Google Ads en todo México que dirijan a la *landing page* para la generación de leads y creación de contenidos en LinkedIn con el propósito de posicionamiento de marca de Teorema en la industria cultural.
- **Industria médica:** Creación de una *landing page* con un portafolio de los clientes de la industria médica con los que Teorema ha trabajado a lo largo del tiempo para que sirva de referencia para futuros clientes. Campañas publicitarias a través de Google Ads en el AMG que dirijan a la *landing page* para la generación de leads

Métricas e indicadores

- **Recompra:** Aumentar la estadía de los clientes actuales un 20% más promedio durante 2023 y 2024 sin contar los clientes de eventos culturales ya que estos proyectos suelen durar tan sólo unos cuantos meses.
- **PYMES:** Generación de cinco leads mensuales, al menos dos fuera del AMG, y dos cierres mensuales de clientes nuevos. Crecimiento de estas métricas de el 20% anual tomando en cuenta como primer año el 2023.

- **Eventos culturales:** Generación de uno a dos leads mensuales y consolidación de cuatro proyectos anuales. Crecimiento de estas métricas del 10% anual tomando en cuenta como primer año el 2023 y la recompra anual del 50% de los clientes obtenidos en el año anterior.
- **Industria médica:** Generación de dos leads mensuales y consolidación de seis proyectos al año. Crecimiento de estas métricas del 15% anual tomando en cuenta como primer año el 2023.

5.2.3 Estrategia Operativa

En el caso de la estrategia operativa los objetivos planteados fueron los siguientes:

- Mejora de procesos operativos
- Ajuste en la estructura del equipo

El primer paso realizado fue el análisis de las respuestas de las encuestas que se realizaron a las colaboradoras del equipo para determinar los puntos correspondientes a la estrategia operativa y usarlos como punto de partida.

- No hay claridad en las responsabilidades: El 30% mencionó no conocer a detalle sus responsabilidades y labores.
- Puestos únicos: Los puestos de trabajo son únicos por ende si falta alguien es muy difícil realizar sus actividades.
- Saturación de trabajo. Existen varios factores que abonan a esta saturación de trabajo como la falta de claridad en las responsabilidades que deriva en que las socias realicen algunas tareas que no les corresponden y los puestos únicos de trabajo que cuando

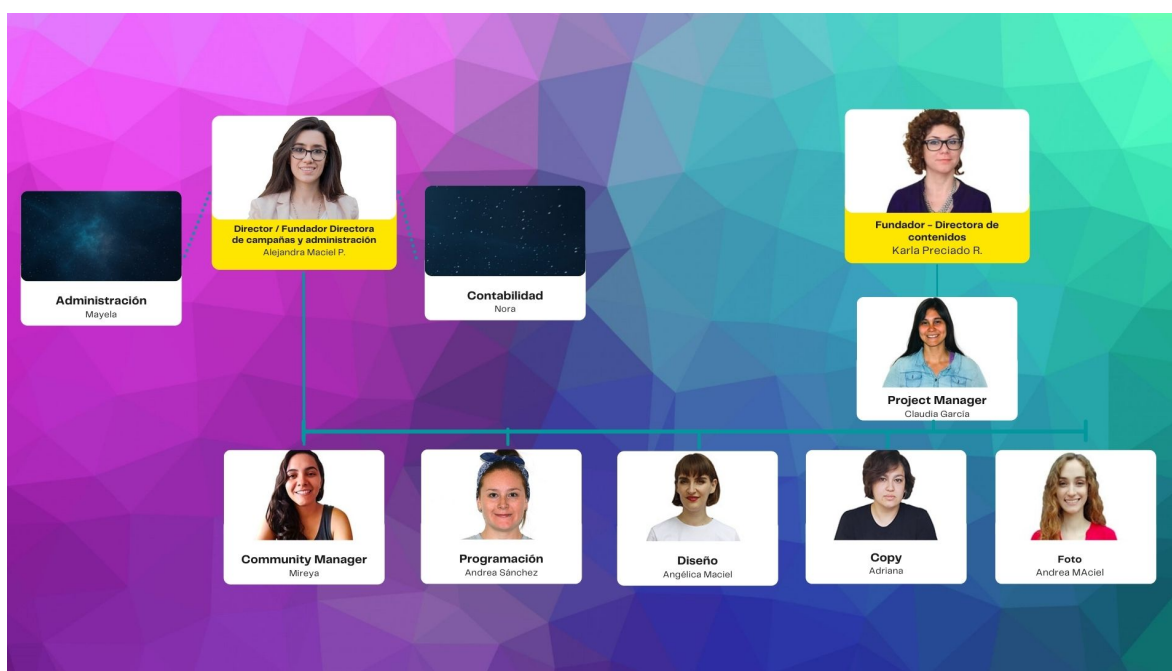
alguna integrante se ausenta las socias que son las que tienen un conocimiento total de las actividades realicen estas labores.

- Falta de Retos: Algunas de las colaboradoras están experimentando un estancamiento derivado de la falta de retos en sus puestos de trabajo.
- El trabajo flexible o *home office* es un factor crítico que tiene gran influencia en la consolidación del equipo y la baja rotación.

Con esta información se sustenta que una de las primeras acciones en la estrategia operativa es la creación de descripción de puestos sin embargo será conveniente previo a esto ajustar la estructura organizacional para así detallar puestos y responsabilidades.

Ilustración 19

Estructura organizacional 2022



Fuente: Creación propia (2022).

Las socias mencionan que se realizaron dos nuevas contrataciones durante la implementación lo cual repercute en algunas modificaciones en el organigrama el cual se detalla a continuación:

Ilustración 20

Estructura organizacional marzo 2023



Fuente: Creación propia (2'22).

Se cambió al puesto de *Copy* que se dedicaba a redactar contenidos pero no a proponerlos por el puesto de *Content Manager* puesto que crea contenidos y redacta la información, con la finalidad de que la coordinadora de contenidos no se dedicara a la creación de los mismos sino que pudiera sólo revisar los contenidos propuestos por la *Content Manager*.

Video, por ser una industria tan cambiante los videos actualmente están son un tipo de contenido muy utilizado por Teorema por lo que se realizó una contratación de una persona de edición de video.

Por lo que se refiere al análisis de las horas detalladas de trabajo de cada puesto se identifica primeramente que el servicio de gestión de redes sociales que es el que representa

el 90% de las ventas de Teorema, es el que más tiempo ocupa por cada integrante del equipo (con excepción de programación) ya que no participa en ninguna actividad de este servicio.

Tomando en cuenta el flujo de trabajo del servicio de Redes Sociales representado en el diagrama número 28 del Capítulo 3 así como el análisis de los tiempos de trabajo de cada integrante de Teorema se detalla lo siguiente:

Tabla 18

Porcentaje de tiempo trabajados por puesto por semana

Puesto	Porcentaje de tiempo trabajado por semana				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Promedio
Content Manager	55%	70%	60%	70%	64%
Publicidad y campañas	70%	60%	60%	60%	63%
Project Manager	60%	70%	65%	70%	66%
Diseño	50%	70%	55%	70%	61%
Fotografía	60%	50%	60%	55%	56%
Creador de Contenidos	50%	55%	50%	55%	53%
CM	65%	55%	65%	55%	60%
Video	50%	50%	50%	50%	50%
Promedio	58%	60%	58%	61%	59%

Fuente: Creación propia (2022).

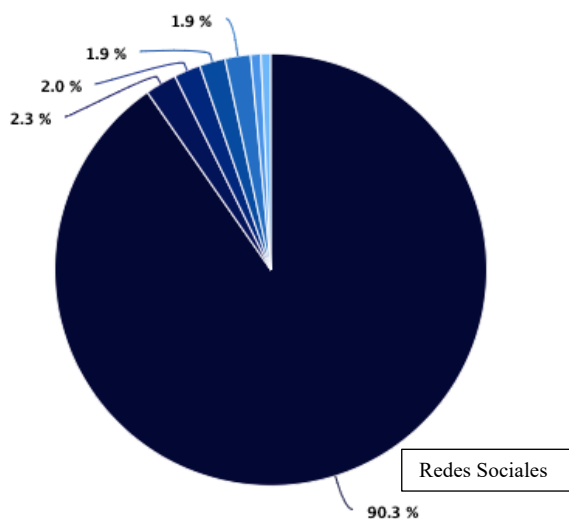
Con este análisis se obtiene la siguiente información:

- Se aprecia que el promedio el servicio de Redes Sociales ocupa el 59% del tiempo de las colaboradoras.
- Existen semanas más pesadas para algunas integrantes del equipo y viceversa.
- La semana 4 es la más pesada.
- *Content Manager*, *Marketing Manager* y *Project Manager* son los puestos más saturados.

Con respecto a la cantidad de clientes actuales (marzo de 2023), las socias mencionan que cuentan con 22 clientes activos de Redes Sociales. Estos 22 clientes representan el 90% de sus ingresos.

Gráfica 13

Porcentaje de sus ingresos de Redes Sociales



Fuente: Creación propia (2022).

Implementación

Mejora de procesos operativos.

- **Detallar** alcances y entregables con el cliente para tener un seguimiento detallado y cercano.
- **Desahogar** actividades operativas de las managers. Es importante para el equipo seguir teniendo la capacidad de tomar proyectos de Redes Sociales y no saturarse por lo que primeramente se plantea que algunas actividades realizadas por las managers sean pasadas al resto del equipo con menos porcentaje de horas trabajadas y posteriormente plantear la posibilidad de contrataciones nuevas.

Ajuste en estructura organizacional

- Descripción de puestos: con los ajustes realizados internamente se requiere realizar una descripción de puestos para que internamente conozca cada integrante sus actividades, pero también para dejar bases de los puestos requeridos por la agencia para futuras contrataciones.
- Nuevas contrataciones. Que desahoguen actividades de las managers pero que generen valor y un cambio en la estructura actual. El equipo puede seguir tomando proyectos de Redes Sociales. Actualmente 22 clientes representan casi el 60% de trabajo por lo que el 100% de trabajo correspondería a 36 clientes. Sin embargo, no es recomendable llegar al 100% de su capacidad pues no tendrían capacidad de reacción para otros tipos de servicios. Se recomienda tener el 80-85% de su capacidad (29-30 clientes) para no saturar al equipo y tener capacidad de acción para otros proyectos que no sean redes sociales.

Métricas e indicadores

Mejora de procesos operativos

- 100% de los clientes informados sobre el tiempo de entrega y el tipo de entregable
- Managers con 10% -15% menos de la carga de trabajo

Estructura Organizacional

- Desahogar actividades operativas de las *managers*. El 100% de las integrantes de Teorema deben de conocer las actividades que su puesto requiere, así como el conocimiento del 40% de las actividades del resto del equipo con la finalidad de que conozcan el alcance de su trabajo y las implicaciones que tiene en otras áreas.

- 100% de las contrataciones perfiles especializados.
- Contratos: Contratos detallados con cada una de las colaboradoras para que conozcan sus compromisos y sobre todo sus prestaciones.
- Descripción de puestos: 100% de los puestos de teorema descritos en su documento.
- Reestructura significativa. Con el equipo actual de Teorema (marzo 2023) se pueden cubrir hasta 30 clientes de redes sociales que es su servicio que les genera mayores ingresos. Una vez alcanzados los 29 clientes se planteará la revisión de la estructura actual, así como las actividades de cada colaboradora y la posibilidad de una nueva contratación de personal.

5.3 Impacto de la estrategia en la organización

Para dar inicio con la implementación de las estrategias primero se empezó con la estrategia corporativa, seguido de la competitiva y terminando con la operativa. A continuación, se muestran los hallazgos de la implementación:

5.3.1 Estrategia Corporativa

La colaboración de cada una de las integrantes del equipo de Teorema fue fundamental para realizar la intervención las estrategias en cada uno de los tres niveles propuestos. Sus puntos de vista, sus opiniones y sobre todo su disposición para el cambio fue de gran ayuda para tener éxito de la implementación.

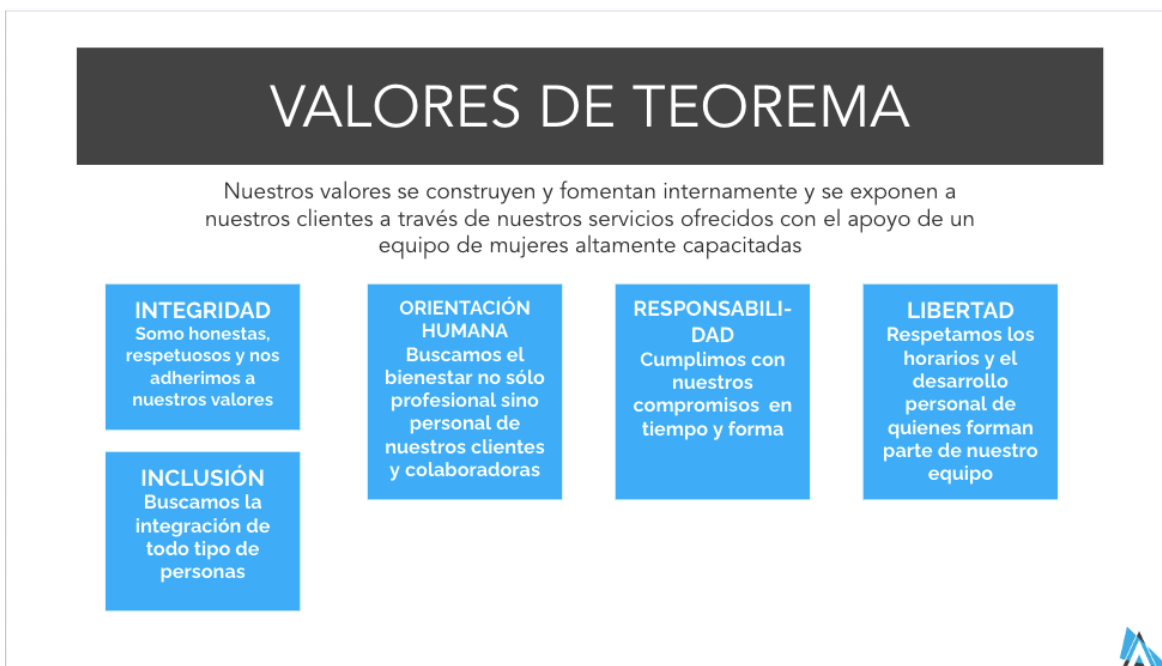
Algo que llamó mucho la atención fueron las ganas de ayudar a Teorema por parte de las integrantes esto debido a que se sienten muy orgullosas de formar parte de esta agencia. Incluso integrantes que han trabajado anteriormente en otras agencias mencionan la gran

diferencia que es trabajar con Teorema ya que sienten que respetan su tiempo, los horarios y sobre todo su trabajo.

El equipo se mostró muy participativo y juntas, en una sesión de trabajo presencial, identificaron y plasmaron los valores que identifican a Teorema:

Ilustración 21

Valores de Teorema



Fuente: Creación propia (2023).

Socializar la filosofía de Teorema tanto internamente como externamente

Estos valores demuestran el sentir de las integrantes tanto internamente como con sus clientes y permean la misión y la visión de Teorema que fue creada por las socias con la ayuda de esta intervención y externadas con el equipo, pero también plasmadas en su sitio web con la finalidad de darlo a conocer externamente.

Ilustración 22

Filosofía de Teorema en sitio web



ACERCA DE NOSOTRAS

Somos una agencia de marketing digital en Guadalajara, con más de 10 años de experiencia en el mercado.

Impulsamos el cumplimiento de los objetivos comerciales de PyMES y organizaciones a través de la creación y gestión de estrategias de comunicación y mercadotecnia digital orientadas a generar resultados tangibles por medio de una filosofía ganar-ganar y con un espacio de trabajo ideal para el desarrollo personal y profesional de todas las integrantes del equipo de Teorema.

[Leer más](#)

Queremos ser la agencia de marketing digital líder en el occidente del país en los próximos tres años en el rubro de las PyMEs que compartan valores afines a los nuestros. Ofreciendo soluciones alineadas a sus expectativas, optimizando sus recursos y bajo una mentalidad de sostenibilidad al interior y exterior de la empresa.

Nuestra razón de existir es conjuntar nuestros talentos para ofrecer soluciones integrales en comunicación y mercadotecnia digital a PyMES mientras generamos un entorno que propicia el crecimiento personal y profesional.



Fuente: Creación propia (2023).

Para Teorema es muy importante que sus clientes compartan su filosofía en sus proyectos, marcas o negocios por lo que incluir su filosofía en el sitio web ayudará a que los clientes sepan qué pueden esperar de esta agencia.

Satisfacción

Actividades grupales dos veces al año.

Esta propuesta se realizó con la finalidad de que exista más convivencia y unión del equipo de Teorema. Todo el equipo estuvo de acuerdo y propusieron realizar todos los veranos un viaje de integración, así como continuar con la anual posada que se realiza durante el mes de diciembre. La apertura del equipo a realizar más actividades grupales reafirma la necesidad de fomentar un mayor acercamiento de las colaboradoras entre sí, pero también muestra que ven a Teorema más allá de que sea sólo un trabajo y la disposición de vivir la filosofía en todo su esplendor.

Recompensas a las colaboradoras.

Cuando se dio a conocer al equipo que podían tener recompensas por su trabajo se mostraron contentas y optimistas pues algunas de ellas habían mencionado que no se sentían recompensadas.

Contratos y procedimientos de trabajo

Las socias afirman que no tener contratos de plazos forzosos con los clientes ha sido benéfico para ambas partes y no quisieran implementarlos más que con sus clientes de proyectos culturales. Las socias coinciden en que al no sentir la obligación de estar en una relación laboral que podría no funcionar el equipo de Teorema se obliga a dar lo mejor de sí no sólo en sus servicios ofrecidos sino a través de cada uno de sus procesos con una excelente atención y el cliente a relajarse por saber que si no está a gusto puede marcharse en cualquier momento.

Para mejorar los procedimientos de trabajo con los clientes se dictaminó incluir de una manera muy puntual a través de un correo electrónico:

- Tipo de entregable
- Fecha de entrega
- Documentos requeridos por parte del cliente

Esto con la finalidad de llevar un control interno más riguroso, pero también para que el cliente sepa que el equipo de Teorema está trabajando en su proyecto y no esté ansioso por recibir el material.

Net Promote Score

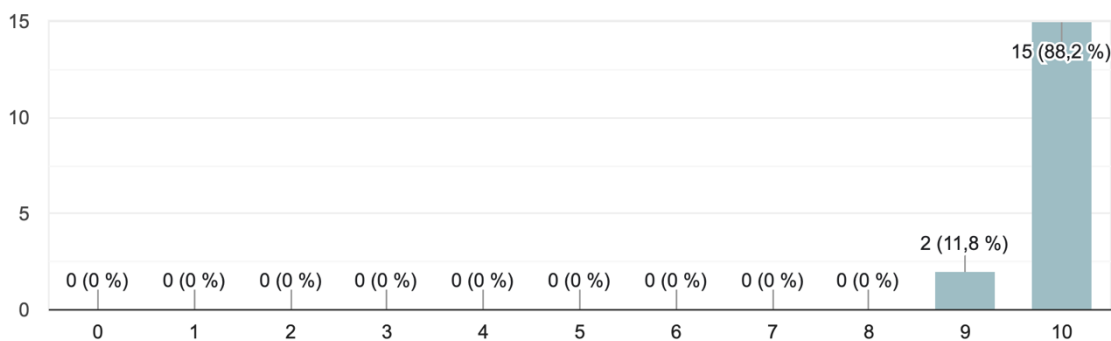
Se Realizó una encuesta de Lealtad a los clientes donde se les preguntó ¿Qué probabilidad hay de que nos recomiendes a un amigo o colega? Todos los clientes contestaron entre 9 y 10. Lo que significa que según el *Net Promote Score* (NPS por sus siglas en inglés) que todos los clientes están dispuestos a recomendar.

Gráfica 14

Net Promote Score

¿Qué probabilidad hay de que nos recomiendes a un amigo o colega?

17 respuestas



Fuente: Creación propia (2023).

5.3.2 Estrategia Competitiva

Lo propuesto en la estrategia competitiva se consiguió implementar, sin embargo, durante la aplicación surgieron indicadores condicionantes que fueron necesarios atender para dar paso al resto de la implementación.

PYMES

Se comenzó con la implementación de campañas de posicionamiento de marca y generación de Leads a través de campañas en Google Ads en:

- Zona Metropolitana de Guadalajara

- Nayarit
- Aguascalientes
- Guanajuato

Sin embargo, las campañas las campañas en Nayarit, Aguascalientes y Guanajuato no estaban generando los resultados esperados por lo que se analizó esta situación y se concluyó que una de las posibles causas de este suceso era porque la agencia se encuentra en Guadalajara y los interesados buscan una agencia en su ciudad. Para minimizar esta situación se incorporó un banner en el sitio web con una leyenda que hace alusión a que la agencia trabaja en todo el Occidente del País.

Ilustración 23

Banner en sitio web de Teorema



Fuente: Creación propia (2023).

Con este ajuste se espera mejorar los resultados de las campañas enfocadas en el Occidente del País.

Eventos culturales

Se creó una *landing page* con un portafolio de los eventos culturales con los que Teorema ha trabajado a lo largo del tiempo para que funcione para campañas específicas para promover nuestros servicios en esa industria: <https://www.teorema.digital/proyectos-culturales/>

Ilustración 24

Landing page Eventos Culturales



Fuente: Creación propia (2023).

Una vez terminada esta *landing page* se identificó que la única manera de que el usuario podía llegar a este sitio web era a través de campañas por lo que se hicieron ajustes en el sitio principal de Teorema para poder tener un acceso directo a este sitio.

Se dividieron los clientes de Teorema de acuerdo con la industria a la que pertenecen y se crearon seis grupos que los contienen:

Ilustración 25

Agrupación de clientes por industrias en el sitio web de Teorema.



Fuente: Creación propia (2023).

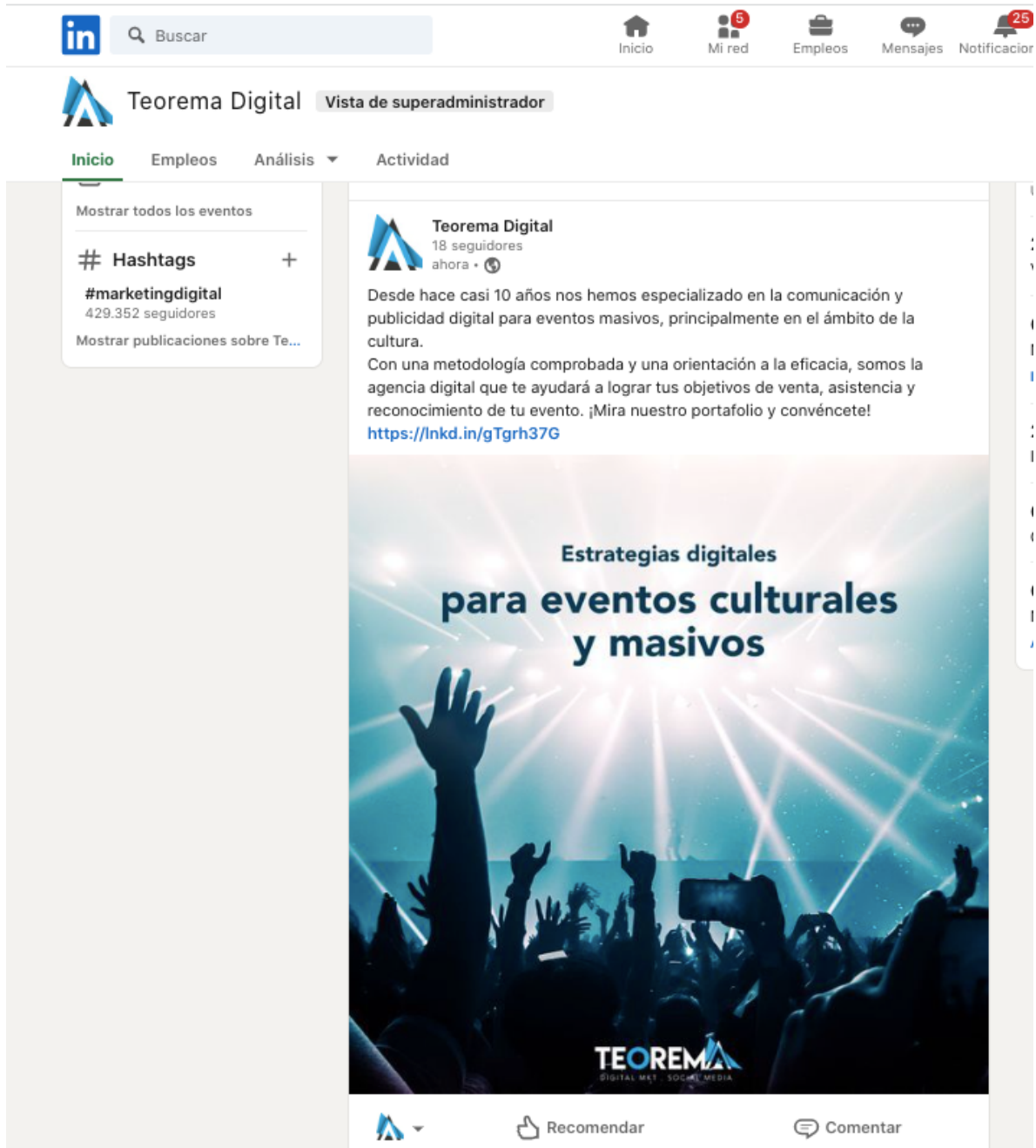
Se planteó realizar en los próximos meses una *landing page* para cada industria lo que sería benéfico para la creación de campañas específicas por industrias. Esto recaería en la correcta segmentación por nichos y mejorar el posicionamiento de Teorema.

Posteriormente se crearon campañas publicitarias a través de Google Ads en todo México que dirijan a este sitio web para la generación de leads.

Por otra parte, en la plataforma de LinkedIn se realizaron contenidos referentes a los proyectos culturales de Teorema:

Ilustración 26

Contenidos en LinkedIn



Fuente: Creación propia (2023).

El propósito de estos contenidos es el posicionamiento de marca de Teorema en la industria cultural.

Industria médica

Para la industria médica se realizó la creación de una *landing page* con un portafolio de los clientes de la industria médica con la finalidad de que sirva para captar clientes de campañas realizadas en Google Ads, <https://teorema.digital/industria-medica/>.

Ilustración 27

Landing page industria médica

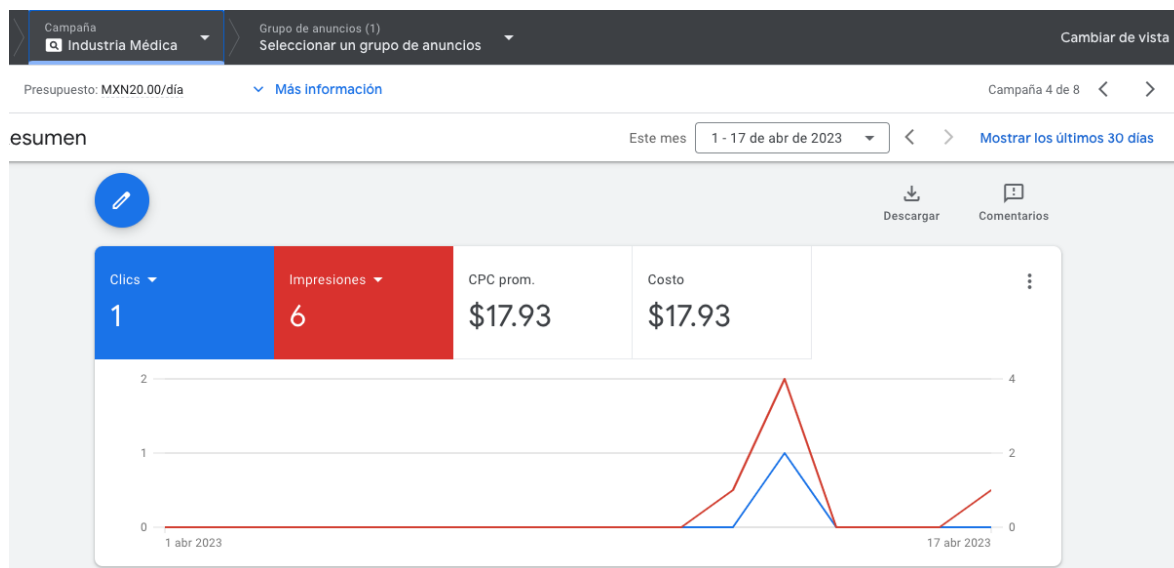


Fuente: Creación propia (2023).

Uno de los retos de la creación de esta *landing page* fue la carga de trabajo del equipo web por lo que la construcción de este sitio web tardó un poco más de lo esperado. Una vez terminado se iniciaron campañas con Google Ads y en menos de dos días y con menos de \$18 pesos invertidos se generó un lead. Sin embargo, se pausaron las campañas puesto que se cerró un proyecto de un cliente grande por lo que no pueden tomar más proyectos hasta el próximo mes.

Ilustración 28

Google Ads – Industria Médica



Fuente: Obtenido de Google Ads (2023).

La *landing page* de la industria médica está lista y funcionando y las campañas a la espera de cuando las directoras de Teorema den luz verde para continuar con la estrategia de nuevos clientes.

Clientes actuales - Recompra

Para la estrategia de recompra se planteó un seguimiento más puntual con los clientes para aumentar los 17 meses de su estadía. En esta estrategia la *Project manager* es la persona más involucrada y mostró mucha disposición para generar un trato más directo con algunos de los clientes que identifiquen que pueden tener una mayor complejidad.

Se realizó un promedio de la estadía de los clientes de lo que va del año 2023 (enero a noviembre) y se obtuvo que en promedio se aumentó la estadía un 16.7% pasando de una estadía de 18 meses en 2022 a 21 meses en 2023.

Gráfica 15

Promedio de estadía en meses de clientes por año



Fuente: Creación propia (2023).

5.3.3 Estrategia Operativa

Para dar soporte a la estrategia competitiva fue necesario hacer ajustes en el área operativa de la agencia y se implementó lo siguiente:

Mejora de procesos operativos y Ajuste en la estructura del equipo

Revisión de la capacidad instalada de Teorema con la finalidad de saber detalladamente la cantidad de proyectos que pueden tomar mensualmente. Para poder tener esta información se les solicito a cada integrante del equipo que a través de la plataforma interna que utilizan para la gestión de proyectos, diariamente cronometraran el tiempo que le destinan a cada proyecto en el que están trabajando. Esto fue muy útil para saber a ciencia cierta el promedio en horas de trabajo diario de cada integrante y se confirmó que las socias son las que tienen más trabajo, por lo que durante esta implementación se realizaron dos contrataciones para el

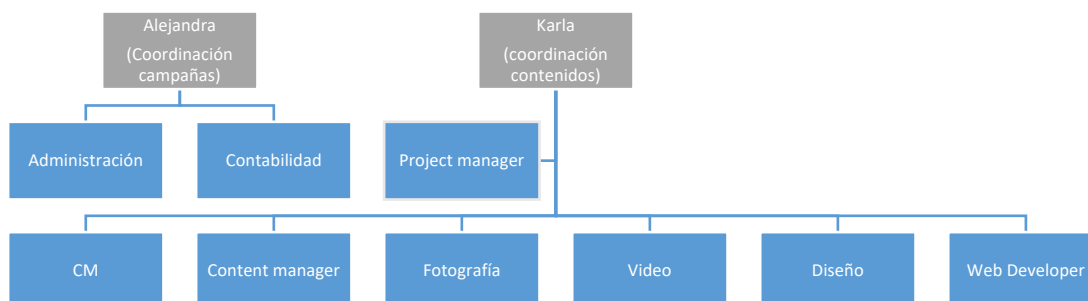
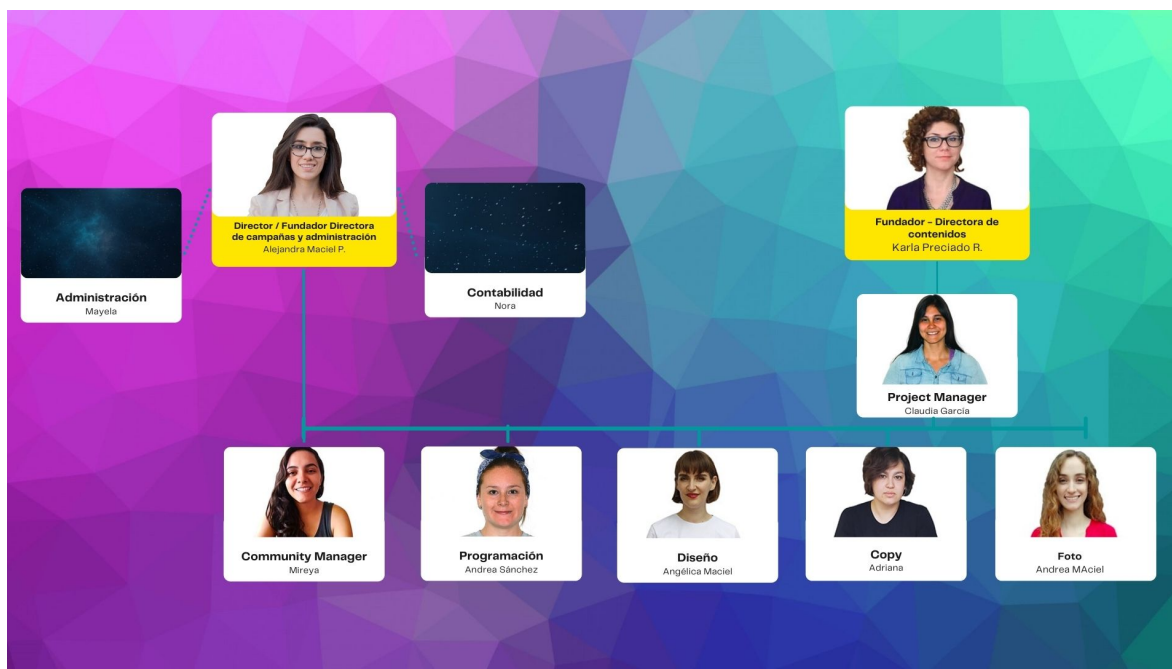
área de contenidos con la finalidad de desahogar el trabajo de la *Content Manager* que realiza una de las socias:

- Video: Se contrató a una persona encargada de edición de video ya que la *Content Manager* se encargaba de la realización de videos.
- *Content Creator*: Contratación para la creación de contenidos y que la *Content Manager* sólo cree contenidos para clientes nuevos y clientes de proyectos culturales.

Con estas contrataciones el promedio de horas trabajadas es del 60% y se determinó que el equipo actual de Teorema puede tomar hasta 29-30 clientes sin estar saturadas con un máximo de dos clientes nuevos por mes.

Ilustración 29

Estructura organizacional 2022 al 2023



Fuente: Creación propia (2023).

El cambio en la estructura no es muy grande, sin embargo, los nuevos puestos ayudan a liberar carga de trabajo de la *Content Manager* y también acordaron con la *Project Manager* delegarle más responsabilidades para disminuir su carga de trabajo y poder destinar esfuerzos a lo que sí genera valor para los clientes en sus actividades.

Descripción de puestos

Con los puestos actuales y la nueva contratación se les solicitó a las socias y a la *Project Manager* que realizaran una descripción de puestos detallada para que internamente conozca cada integrante sus actividades, pero también para dejar bases de los puestos requeridos por la agencia para futuras contrataciones. Las involucradas en este proyecto realizaron esta actividad de manear conjunta para hacerlo de una manera detallada y que esto funcione también para revertir la problemática de los puestos únicos y que sea más sencillo conocer las funciones que se deben de cubrir cuando alguna integrante no pueda realizar su trabajo.

Contratos

Como parte de la implementación de la estrategia operativa, se crearon contratos para cada una de las integrantes de la agencia. Estos contratos tenían como objetivo principal definir claramente las responsabilidades y beneficios de cada puesto, así como establecer un sentido de formalidad en las relaciones laborales.

CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN FINAL

6. DISCUSIÓN FINAL

En esta discusión final de la implementación en Teorema, se destaca la relevancia y trascendencia disciplinaria de las estrategias adoptadas. La empresa, al fusionar metodologías estratégicas consolidadas con un enfoque adaptativo y orientado al futuro, deja los cimientos para su crecimiento y sostenibilidad. La adaptación precisa de las estrategias, específicamente diseñadas para las necesidades y dinámicas únicas de Teorema, demuestra la trascendencia de este enfoque multidisciplinario y adaptativo en el mundo empresarial de México.

Se han identificado recomendaciones que Teorema puede realizar. Es importante promover una mayor integración del equipo, profundizar en aspectos financieros y anticipar con precisión los puestos a contratar. Estas mejoras no solo fortalecerán la ejecución de las estrategias, sino que también proporcionarán una base sólida para el crecimiento sostenible de Teorema en el futuro.

6.1 Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención

A lo largo de prácticamente todos los capítulos de este trabajo de intervención, se ha destacado la importancia de que las empresas cuenten con una estrategia corporativa que guíe a la estrategia competitiva y a la estrategia operativa. Como afirma Gallardo (2012), "La estrategia corporativa la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones" (p.210).

Para cada una de las tres estrategias propuestas para Teorema: estrategia corporativa, estrategia competitiva y estrategia operativa, se detallarán los siguientes puntos con la

finalidad de tener un panorama completo de cada estrategia, incluyendo los puntos más importantes de su implementación.

Ilustración 30

Consecuencias de la aplicación en los 3 niveles



Fuente: Creación propia (2023).

6.1.1 Estrategia Competitiva

Metodologías: Planeación estratégica y FODA

La planeación estratégica fue fundamental para que Teorema comprendiera su propia identidad y el entorno en el que opera, lo cual le permitió establecer objetivos y metas realistas. Como afirma Gallardo (2012), "Una organización define su rumbo y su éxito a

partir de su misión, visión y valores, ya que estos elementos permiten ser parámetros de referencia para todas las decisiones en la organización " (p. 42).

Un primer paso crucial en este proceso fue la elaboración de un análisis FODA para evaluar internamente a Teorema y comprender su entorno. A partir de esta base, se procedió a desarrollar la misión y visión, así como los valores y propósito de Teorema.

Una vez creada la misión, visión, los valores y el propósito de Teorema se realizó la implementación de los siguientes puntos de la estrategia corporativa:

Tabla 19

Implementación Estrategia Corporativa - Internamente

INTERNAMENTE			
Objetivos	Métricas e Indicadores	Herramientas	Resultados
Socializar la estrategia corporativa al interior del negocio a través de un ADN de marca a las colaboradoras.	100% de las colaboradoras la conozcan y vivan la filosofía	Encuestas ADN de marca	100% de las colaboradoras la conocen la estrategia corporativa de Teorema: Misión, Visión y Valores.
Actividades grupales dos veces al año. Actualmente sólo	Porcentaje de satisfacción del 90% (desgaste,	Encuestas de satisfacción. Actividades grupales	Se obtuvo el 92% de satisfacción por parte de las colaboradoras.

se hace una actividad grupal a finales de año pues no tas las colaboradoras de Teorema se encuentran en Guadalajara, sin embargo, se hará un esfuerzo para tener otra actividad a mediados de año para favorecer la unión del equipo. Recompensas a las colaboradoras. Recompensarlas cuando sobresalgan en sus labores	bienestar y calidad de vida)	Recompensas a través de tarjetas de regalo	
---	------------------------------	--	--

Fuente.: Creación propia (2023).

Tabla 20

Implementación Estrategia Corporativa - Externamente

EXTERNAMENTE			
Objetivos	Indicadores	Herramientas	Resultados
Socializar al exterior de la empresa la filosofía con los futuros clientes y personas interesadas en los servicios de Teorema a través de la página web y de manera resumida en nuestro <i>pitch</i> de ventas con nuevos clientes.	100% de los clientes afines a la filosofía de Teorema	Revisión a detalle de los posibles clientes a través de un <i>brief</i> para recabar información de la empresa y determinar si es afín a Teorema. Página web con Misión, visión y valores.	100% de los clientes nuevos son afines a la filosofía de Teorema.
Políticas de trabajo: la honestidad y el trabajo justo forman parte de la filosofía de esta empresa.	Cumplimiento de los contratos en al menos 95% de todas las condiciones	Encuestas de satisfacción con los clientes.	Teorema ha cumplido al 100% con los contratos sin embargo el 10% de los clientes no han cumplido una cláusula

			importante para Teorema.
Procedimientos de trabajo: detallar los alcances y entregables de los servicios contratados	100% de los clientes nuevos involucrados en sus proyectos	Entrevistas con las managers.	Se ha logrado que el 100% de los clientes nuevos estén involucrados en sus proyectos.
Servicio al cliente: continuar con un trato amable personalizado.	<i>Net Promote Score</i>	Encuesta	El 100% de los clientes actuales de Teorema los recomendaría con un amigo o familiar.

Fuente: Creación propia (2023).

Resultados

Internamente

- *La socialización de la estrategia corporativa dentro del negocio, a través de un ADN de marca, ha sido fundamental para Teorema.* Esto fue especialmente importante debido a que las colaboradoras más nuevas, que han tenido la oportunidad de trabajar previamente en otras agencias antes de unirse a Teorema, han podido notar la diferencia entre trabajar en una agencia convencional y trabajar aquí.
- El ADN de marca ha sido una herramienta efectiva para validar la misión, visión, valores y propósito de Teorema en cada una de las colaboradoras. Este enfoque se ha

vuelto más claro y tangible al estar plasmado en un documento. Esto ha permitido que el 100% de las colaboradoras conozcan y vivan la filosofía de Teorema.

- Durante la implementación, se llevaron a cabo contratos individuales para cada una de las colaboradoras, con el objetivo de que conocieran en detalle sus compromisos, así como sus derechos dentro de Teorema. Se logró que el 100% de las colaboradoras estuvieran informadas acerca de los detalles de su trabajo, lo cual también contribuyó a generar un sentimiento de tranquilidad y satisfacción al conocer sus derechos. Como resultado de esta implementación, se realizaron ajustes operativos que se describen más adelante en la estrategia operativa.
- Las *recompensas a las colaboradoras* han permitido abordar la situación interna en la que las colaboradoras no se sentían recompensadas. Durante la implementación, se ha reconocido y premiado a dos colaboradoras que asumieron una carga significativamente mayor de trabajo en un proyecto específico. Estas colaboradoras fueron premiadas con tarjetas de regalo de plataformas como Amazon, no solo por su carga extra de trabajo, sino también por el esfuerzo adicional que realizaron, lo cual resultó en obtener resultados óptimos con el cliente. Se pudo confirmar que este tipo de premios han ayudado a que el equipo se sienta recompensado. Las encuestas arrojaron datos del 100% de las encuestadas con sentimiento de recompensa a comparación del 57% poner gráfica
- Las actividades grupales se siguen planificando y no se han logrado implementar debido a que varias colaboradoras viven en otras ciudades y resulta difícil poder reunirnos presencialmente.

Externamente

- Socializar al exterior de la empresa la filosofía con los futuros clientes y personas interesadas en los servicios de Teorema a través de la página web y de manera resumida en nuestro pitch de ventas con nuevos clientes. Teorema es una agencia fundada por mujeres y compuesta en su mayoría por mujeres también. Esto se ha dado a conocer con posibles clientes en un segundo acercamiento con el cliente cuando se presenta la cotización. Se ha percibido que la mayoría de los clientes tienen interés o les genera asombro. Así mismo como parte del pitch de ventas se da a conocer la propuesta de valor de Teorema enfocada a la eficiencia lo cual resulta ser de interés para los clientes y se sienten identificados con la empresa.
- Con los clientes actuales se realizaron 16 encuestas de satisfacción y se obtuvo que la satisfacción general es de 9.5. El *Net Promote Score* (NPS por sus siglas en inglés) es del 100%. El 87.5% de los encuestados evaluó con 10. Esto significa que todos los encuestados están dispuestos a recomendar a Teorema.
- En lo que respecta al cumplimiento de los contratos por parte de Teorema, han cumplido todas las cláusulas establecidas con sus clientes. No obstante, lamentablemente, algunos de ellos han incumplido una cláusula relacionada con el periodo de pago, lo cual ha resultado en retrasos. Se propone que la administradora de un seguimiento más cercano con estos clientes a manera de recordatorio para que no sobrepasen la fecha de pago.
- Procedimientos de trabajo: detallar los alcances y entregables de los servicios contratados, así como las fechas de entrega para que el cliente sepa qué esperar de Teorema. También, es importante que el cliente tenga. Para mejorar los

procedimientos de trabajo con los clientes se dictaminó incluir de una manera muy puntual a través de un correo electrónico:

- Tipo de entregable
 - Fecha de entrega
 - Documentos requeridos por parte del cliente
- La implementación se llevó a cabo de manera sencilla, y fue la Project Manager quien se encargó de supervisar el proceso. Este enfoque cercano con los clientes, especialmente en servicios donde solían tener menos claridad, como la creación de *landing pages* o tiendas en línea, ha resultado en que todos los clientes de estos servicios ahora conocen qué pueden esperar, cuándo pueden esperarlo y cuál es la contribución que se espera de su parte. Esto ha generado una mayor tranquilidad para los clientes.

Discusión de la estrategia corporativa

Los autores Gallardo y Porter enfatizan la importancia fundamental de comprender que las empresas son organismos en constante evolución y desarrollo. Como afirma Gallardo (2012), "Una organización abierta al cambio tiene más probabilidades de sobrevivir y de prosperar " (442). Por su parte, Porter (1980) señala que "La implementación de la estrategia es un proceso continuo e integral que debe ser liderado por la alta dirección y apoyado por todos los niveles de la organización" (P.39). Sin ser la excepción, la implementación de los conceptos estratégicos de Teorema significó un proceso dinámico y flexible que se fue ajustando a las necesidades cambiantes de la empresa.

La implementación de la estrategia fue un proceso que involucró a todos los niveles de la organización. Todas las colaboradoras de Teorema estuvieron comprometidas con los objetivos y metas de la estrategia, y trabajaron juntas para hacerla realidad.

Para la creación de la estrategia corporativa se realizó también un FODA como Albert Humphrey (1964) afirmó, "el análisis FODA es una herramienta esencial para cualquier organización que busque comprender su entorno y desarrollar una estrategia efectiva". En el caso de Teorema, el análisis FODA reveló que la empresa tenía fortalezas muy significativas, como el *expertise* de sus socias, que se incluyó como parte de su estrategia competitiva. Sin embargo, también tenía algunas debilidades, como la falta de claridad de su estrategia competitiva, que fue precisamente en lo que se trabajó en gran medida.

Durante el proceso de implementación, se han realizado nuevas contrataciones, y la estrategia corporativa ha desempeñado un papel fundamental como punto de entrada a la cultura de Teorema. Este documento se ha convertido en una herramienta esencial para introducir a los nuevos miembros del equipo en la identidad y los valores que definen a la empresa, asegurando así una integración efectiva y coherente en la cultura organizativa de Teorema.

Teorema surgió con la ambición de ser una agencia distinta, una que valorara el tiempo de todas sus colaboradoras y a su vez que impulsara su crecimiento profesional, ofreciendo la libertad para que pudieran desarrollar sus proyectos personales. Además, parte integral de su lema es la justicia, buscando establecer precios justos para que las pequeñas y medianas empresas de México pudieran acceder a servicios de alta calidad a un costo que se ajustara a sus posibilidades. La construcción de esta filosofía no fue tarea sencilla, ya que implicaba la combinación armónica de varios elementos.

Desde mi perspectiva tanto personal como profesional, la formulación, ejecución y comprensión de la estrategia corporativa de Teorema me brinda una visión precisa de las metas de la empresa y la ruta que debe tomar. Sin embargo, lo que destaco aún más es la importancia de ser una empresa tiene un enfoque social y que previamente no se había arraigado de manera intrínseca en su identidad empresarial.

6.1.2 Estrategia Competitiva

Metodologías: 5 fuerzas de Porter y Benchmarking

El uso de 5 fuerzas de Porter y el desarrollo de un benchmarking proporcionaron a Teorema una visión clara y objetiva del entorno competitivo y las oportunidades disponibles. Al analizar las fuerzas de Porter, la agencia pudo entender mejor su posición dentro del mercado y, mediante el benchmarking, identificar a su verdadera competencia y las prácticas que le permiten destacarse y superar a sus competidores. Así, estas metodologías jugaron un papel crucial para establecer una estrategia competitiva sólida que permita a Teorema alcanzar sus objetivos organizacionales y mantenerse relevante en un mercado dinámico y competitivo.

Por otro lado, el análisis exhaustivo de los clientes actuales de Teorema ha brindado una comprensión profunda de los segmentos de mercado fundamentales para la agencia, lo que ha posibilitado la formulación y ejecución de estrategias altamente focalizadas para cada uno de estos segmentos a lo largo de esta fase de implementación.

Tabla 21

Implementación Estrategia Competitiva

Objetivos	Métricas e Indicadores	Herramientas	Resultados

Recompra: Aumentar la estadía de los clientes actuales	20% más promedio durante 2023 y 2024	-Revisión trimestral con los clientes. -Entregables (de lo que se les va a presentar) -Definición de tiempos y formatos de lo contratado por el cliente. -Entrega mensual de resultados y retroalimentación del cliente. -Encuesta de salida.	La estrategia de recompra sigue siendo implementada ya que su objetivo es durante 2023 y 2024.
Posicionamiento de marca y generación de	Generación de cinco leads mensuales, al menos dos fuera	Google Ads: Campañas en Red de Búsqueda para la	Posicionamiento: Se obtuvieron más de 1'270,000 impresiones

leads: Estrategia de posicionamiento	de el AMG, y dos cierres mensuales de clientes nuevos. Crecimiento de estas métricas de el 20% anual tomando en cuenta como primer año el 2023.	generación de Leads y Red de Display para posicionamiento de Marca.	del periodo de mayo a agosto en: ○ Zona Metropolitana de Guadalajara ○ Nayarit ○ Aguascalientes ○ Guanajuato Se generaron más 1,032 visitas al sitio web. Se Obtuvieron 15 leads en el periodo de mayo a agosto. Se cerraron 4 negocios en el periodo de mayo a agosto. Se tuvo una inversión en publicidad durante los meses de abril a agosto de \$4,400 pesos.
Penetración a nuevos mercados: Eventos Culturales	Eventos culturales: 1-2 leads mensuales.	Landing Page y campañas en Google Ads en la	Eventos culturales: Se creó la <i>landing page</i> y se

Estrategia de crecimiento enfocada en organizaciones o empresas que se dediquen a la creación de eventos culturales en México. Industria Médica Estrategia de crecimiento enfocada en la industria médica principalmente Doctores con más de cinco años de trayectoria	Consolidación de 4 eventos en el año. Industria Médica: 2 leads mensuales y consolidación de seis proyectos al año	red de búsqueda para ambos mercados.	hicieron campañas en Google Ads. Se obtuvieron más de 1,250 impresiones, 112 <i>clicks</i> y 2 cierres de proyectos en el sitio web durante el periodo de mayo a agosto. Se tuvo una inversión en publicidad durante los meses de abril a agosto de \$1,210 pesos. Industria Médica: Se creó la <i>landing page</i> y se dio inicio con campañas en Google Ads. Sólo se invirtieron \$20 pesos debido a que se tuvo que poner en pausa la campaña de médicos ya que por reajustes del equipo y contratación de
--	--	---	---

			nuevo personal no se pudieron tomar más proyectos.
--	--	--	--

Fuente: Creación propia (2023).

Resultados

Estrategia de recompra

Dentro de la estrategia de recompra, se destaca la importancia primordial de que el equipo de Teorema ofrezca una atención personalizada a cada cliente, siguiendo un esquema de seguimiento continuo en intervalos mensuales, trimestrales y semestrales. A pesar de no contar con cifras concretas debido a que esta implementación abarca todo el año 2023 con la intención de generar resultados en el 2024, es esencial que el equipo de Teorema mantenga un monitoreo constante sobre la implementación de la estrategia de recompra para garantizar una continuidad fluida.

Esta iniciativa no solo se orienta a asegurar repeticiones de compra, sino que también juega un papel crucial en la construcción de relaciones sólidas y a largo plazo. La atención personalizada y el seguimiento regular no solo fortalecen la lealtad de los clientes actuales, sino que también brindan un canal efectivo para comprender y abordar proactivamente las cambiantes necesidades de la clientela.

Mientras se avanza hacia el horizonte en el cual se prevé obtener resultados tangibles de esta estrategia en el 2024, resulta fundamental recalcar el compromiso continuo del equipo de Teorema. Mantener una supervisión cercana de la implementación asegura que cada paso esté alineado con los objetivos establecidos y permite identificar y corregir posibles desviaciones en tiempo real.

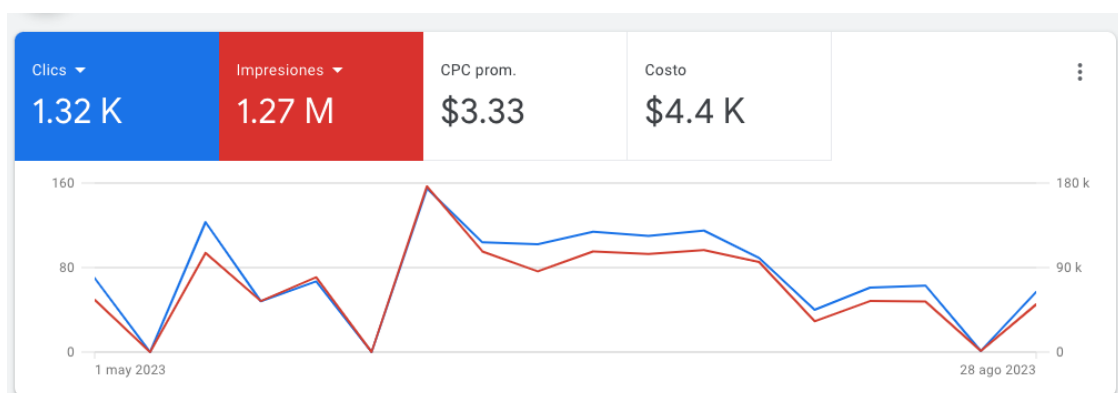
Aunque las cifras y los resultados inmediatos puedan no estar a la vista en este momento, es crucial entender que se están estableciendo las bases para un crecimiento sostenible a largo plazo. La atención personalizada y el seguimiento constante representan los cimientos de esta estrategia, y con la dedicación y el esfuerzo del equipo de Teorema, se está construyendo una relación sólida y fructífera con la clientela, con miras a un futuro exitoso y próspero.

Estrategia de posicionamiento de marca y generación de leads

La estrategia centrada en las campañas de posicionamiento en la región occidental del país ha tenido un impacto significativo, generando resultados notables (más de 1'270,000 impactos generados en el periodo de mayo a agosto). No obstante, hasta la fecha, sólo se registraron 2 leads de otras ciudades que no fueran del AMG. Esto debido a que las campañas llevadas a cabo se han enfocado exclusivamente en la red de Display de Google, omitiendo la ejecución de campañas de Búsqueda que suelen ser las que originan leads.

Gráfica 16

Resultado Google Ads - Estrategia de posicionamiento de marca y generación de leads



Fuente: Google Ads (2023).

La decisión de postergar el inicio de las campañas de la Red de Búsqueda en Google ha sido por varios factores. Entre ellos, los cambios operativos que ha experimentado el equipo.

Dicha coyuntura ha impuesto limitaciones en la capacidad de atención a una clientela más amplia. En consecuencia, se ha optado por priorizar la consolidación de la marca a través del fortalecimiento del posicionamiento, entendiendo esto como un preámbulo a la eventual incursión en campañas de la Red de Búsqueda de Google para la generación de leads.

Este enfoque estratégico persigue, por un lado, establecer cimientos sólidos para la captación futura de clientes, y por otro, simplificar la obtención de clientes mediante diversas modalidades de campañas una vez que las operaciones hayan alcanzado un nivel de consolidación óptimo. La idea es instaurar una base robusta que permita abordar de manera más efectiva futuras expansiones geográficas y la escalada de las operaciones.

Estrategia de penetración a nuevos mercados

Mediante un exhaustivo análisis de los clientes actuales de Teorema, se logró una distinción precisa de sus segmentos más destacados. Este proceso se basó principalmente tomando en cuenta dos variables fundamentales: la duración de su estadía y el precio de venta asociado. Los clientes más sobresalientes resultaron ser aquellos que presentaban los valores más elevados en ambas variables, mientras que se identificaron inversamente aquellos con valores más bajos en ambas.

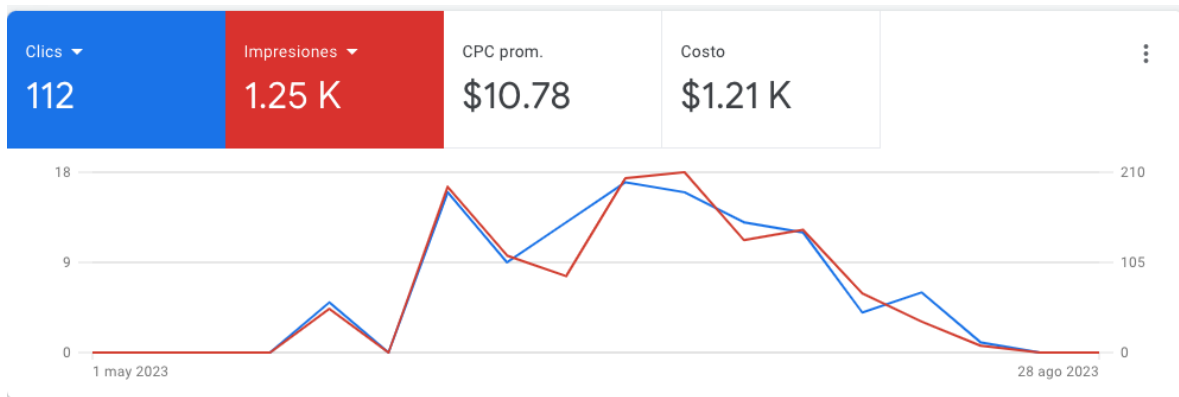
Para la estrategia de eventos culturales se realizó una *Landing Page* que estuvo lista en abril de 2023 mismo mes en que se empezaron las campañas de Google Ads para la generación de Leads a través de la Red de Búsqueda.

Se obtuvieron más de tantas impresiones y 1,250 *clicks* con un presupuesto invertido de \$1,210 el cual generó 112 *clicks* y 2 cierres de ventas. En el transcurso del mes de mayo, las campañas se suspendieron temporalmente debido a una serie de ajustes implementados

en el ámbito operativo. Estos cambios conllevaron a una reducción en la capacidad para admitir nuevos clientes durante dicho período.

Gráfica 17

Resultados Google Ads - Penetración a nuevos mercados



Fuente: Google Ads (2023).

Por otro lado, se obtuvieron métricas muy interesantes referentes a las búsquedas en México donde se puede apreciar que hay estados con mayor interés en la industria cultural como lo son:

- Ciudad de México
- Estado de México
- Jalisco
- Monterrey
- Veracruz

Los colores amarillos más oscuros muestran una mayor búsqueda de intereses publicidad para eventos culturales.

Ilustración 31

Mapa de búsquedas



Fuente: Google Ads (2023).

Utilizando esta información, es posible direccionar las campañas hacia los estados o ciudades en los cuales se llevan a cabo un mayor número de búsquedas relacionadas con la temática de la publicidad para eventos culturales.

Dentro del ámbito de la Industria Médica, se llevó a cabo la creación de una página *landing page* especialmente diseñada para satisfacer las necesidades y expectativas del público objetivo. Como parte de una estrategia de promoción digital, se establecía implementar campañas publicitarias a través de la plataforma de Google Ads.

Sin embargo, en un esfuerzo de Teorema por garantizar la excelencia y eficacia en sus operaciones, se tomó la decisión de poner en pausa momentáneamente la campaña publicitaria dirigida a médicos. Esta interrupción temporal se originó debido a la necesidad de realizar ajustes y reorganizaciones en el equipo, así como a la incorporación de nuevo

talento y conocimientos especializados para mejorar aún más la calidad de los resultados y la experiencia global de los usuarios.

Esta pausa estratégica brindará la oportunidad de perfeccionar y optimizar la campaña dirigida a médicos, asegurando que esté perfectamente alineada con los objetivos y valores de la empresa.

Discusión de la estrategia competitiva

Se utilizaron datos recabados también durante el análisis FODA y se realizó el modelo competitivo de las 5 fuerzas de Porter para determinar la posición de Teorema en la industria. Estas herramientas se complementaron con un estudio de benchmarking para obtener una comprensión profunda de la competencia, algo que no se había tomado en cuenta y que los datos obtenidos fueron de gran valor no sólo para entender mejor al mercado y la posición de Teorema sino para encontrar los diferenciadores de Teorema y desarrollar su ventaja competitiva.

Además, se llevó a cabo una investigación minuciosa sobre los clientes que Teorema ha atendido desde 2017. Este examen detallado no se hubiera logrado si Teorema no tuviera un histórico de esos datos gracias a estos se obtuvieron resultados altamente precisos en cuanto a las industrias en las que Teorema puede fortalecer sus servicios y aquellas que sería más apropiado descartar.

En lo que respecta a las fuerzas de Porter, cumplieron su función al proporcionar una visión panorámica de la industria. Como afirma Michael Porter (1980), "la rivalidad entre competidores existentes está determinada por cuatro factores: la cantidad de competidores en la industria, la diferenciación de productos, los costos fijos y las barreras de entrada". En el caso de Teorema, las 5 fuerzas de Porter indicaron que la industria era relativamente

competitiva, con muchos competidores que ofrecían productos similares. Sin embargo, los datos recopilados de los clientes de Teorema demostraron ser aún más valiosos, gracias a su nivel de detalle. Estos datos exhaustivos permitieron la creación de una estrategia completamente centrada en Teorema, basada en información concreta extraída de su histórico.

Según Porter (1980), la diferenciación de productos puede ayudar a las empresas a reducir la rivalidad entre competidores. Esto se debe a que los productos diferenciados ofrecen valor único a los clientes, lo que hace que sea menos probable que los competidores compitan por los clientes en precio. La empresa Teorema es un buen ejemplo de cómo la diferenciación de productos puede ayudar a las empresas a competir en una industria cada vez más competitiva. Teorema se enfoca en ofrecer servicios 100% digitales que se ajustan a las necesidades específicas de cada cliente. Esto le ha permitido a Teorema diferenciarse de sus competidores y no tener que bajar los precios.

En Teorema se implementó una estrategia de recompra para retener a sus clientes existentes. Como afirma Michael Porter (2011, p. 123), "Encontrar nuevos clientes es cinco veces más caro que mantener a los actuales". Por lo tanto, es importante para las empresas centrarse en sus clientes existentes para aumentar sus ganancias y fortalecer su posición competitiva. Aunque esta estrategia de recompra que se implementó en la agencia está diseñada para rendir frutos hasta el año 2024 y, por el momento, los resultados no sean cuantificables, se está cimentando una base sólida que promete un crecimiento sostenido a largo plazo. Esta base no solo fortalece la fidelidad y las relaciones con la clientela de Teorema, sino que también proporciona un enfoque proactivo y estratégico para evolucionar en consonancia con sus necesidades cambiantes.

Las estrategias dirigidas hacia eventos culturales y la industria médica se derivaron de los datos extraídos del historial de Teorema. Estas dos industrias se destacan por su gran relevancia para la empresa, ya que, en el caso de la industria médica, suelen representar clientes con una prolongada permanencia en la agencia, mientras que, en el ámbito de los eventos culturales, conllevan proyectos con una remuneración económica significativamente superior. La revisión constante de los datos de Teorema asegurará que la inversión en campañas se de hacia industrias que resultan relevantes y que no se desperdicien recursos en otras industrias que no son valiosas para esta empresa.

Durante la implementación se realizó una pausa en las campañas de Google Ads enfocadas en la generación de leads de la industria médica. Esta pausa se debió a que se dio inicio con un proyecto grande por lo que operativamente los recursos se enfocaron en este proyecto. Esta pausa representa una valiosa oportunidad para perfeccionar y optimizar la campaña dirigida a médicos, asegurando una alineación con los objetivos y valores fundamentales de la empresa.

Desde una perspectiva profesional, la implementación de esta estrategia conllevó pausas inesperadas en el proyecto que inicialmente no se habían contemplado en el plan. Estas interrupciones proporcionaron una valiosa lección sobre la naturaleza de las organizaciones, que son entidades en constante evolución. A lo largo de esta experiencia, se llegó a comprender que situaciones como estas, donde se requiere detener o ajustar proyectos, son inherentes a la dinámica empresarial. Esta comprensión fue fundamental para adaptarse de manera eficiente a los cambios y desafíos que surgen en el entorno laboral, lo que en última instancia contribuyó al desarrollo de habilidades de gestión de proyectos más flexibles y efectivas.

Además, esta experiencia profesional también resaltó la importancia de la agilidad y la capacidad de adaptación en el mundo empresarial. La habilidad para reevaluar y ajustar estrategias en respuesta a cambios imprevistos se convirtió en un activo crucial para abordar los desafíos y mantener la efectividad en la gestión de proyectos. En última instancia, esta lección demostró que la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y aprender de ellas es esencial para el crecimiento y el éxito continuo en el ámbito profesional.

6.1.3 Estrategia Operativa

Metodologías: Balance scorecard y cultura organizacional

La estrategia operativa es un componente esencial de la estrategia corporativa. Se encarga de definir cómo se llevarán a las operaciones y la forma de organización diarias de la empresa para alcanzar sus objetivos. En el caso de Teorema, la estrategia operativa se implementó con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones.

Para ello, se realizó un ajuste organizacional en la estructura del equipo. Se crearon nuevos puestos y se redistribuyeron las responsabilidades para optimizar el flujo de trabajo. Además, se implementaron mejoras en los procesos operativos. Se crearon procesos para tener un seguimiento más cercano de los proyectos de los clientes.

Como afirma Laseter (2010), "la estrategia operativa es un elemento clave para el éxito de cualquier empresa. Al mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones, las empresas pueden reducir costos, mejorar la calidad y aumentar la satisfacción del cliente".

Tabla 21

Implementación Estrategia Operativa

Objetivos	Métricas e Indicadores	Herramientas	Resultados
Detallar alcances y entregables con el cliente para tener un seguimiento detallado y cercano.	100% de los clientes informados sobre el tiempo de entrega y el tipo de entregable.	Seguimiento de proyecto a clientes a través de correo electrónico/WhatsApp de cada paso del proceso y la duración de la etapa.	100% de los clientes de proyectos que no son iguales mensuales informados en cada etapa del proyecto y la duración de la misma.
Desahogar actividades operativas de las managers.	Managers con 10% -15% menos de la carga de trabajo	Reajuste de actividades de las integrantes de Teorema para quitar actividades de poca relevancia a las <i>Managers</i> .	No se logró que las managers tuvieran menos carga de trabajo pues, aunque se distribuyeron algunas actividades al resto del equipo debido a las nuevas contrataciones tuvieron más trabajo ya que son ellas las

			que capacitan al equipo.
Contratos detallados con cada una de las colaboradoras para que conozcan sus compromisos y sobre todo sus prestaciones.	Conocimiento de sus derechos y compromisos.	Encuestas Contratos individuales	El 100% de las colaboradoras conoce sus compromisos y derechos en Teorema.
Detallar puestos	100% de los puestos detallados	Entrevista con las managers	100% de los puestos detallados
Perfiles especializados	100% de las nuevas contrataciones de perfiles especializados	Contrataciones	100% de las nuevas contrataciones han sido especializadas.

Fuente: Creación propia (2023).

Estructura Organizacional

- 100% de las contrataciones perfiles especializados.

- Contratos: Contratos detallados con cada una de las colaboradoras para que conozcan sus compromisos y sobre todo sus prestaciones.

Resultados

Mejora de procesos operativos

- Detallar los alcances y entregables con los clientes fue fundamental para que Teorema pudiera realizar un seguimiento detallado y cercano de los proyectos. Esto permitió a la empresa tener un control más estricto de cada parte del proceso, así como asegurar que los clientes se sintieran tomados en cuenta e informados de cada etapa del proyecto.

Como resultado, Teorema logró que el 100% de los clientes que no forman parte de las igualas mensuales estuvieran informados de su proyecto en cada etapa.

- La descentralización de tareas a los equipos fue un proceso complejo que requirió de una planificación cuidadosa. Se logró desahogar a las managers de algunas actividades, pero otras aún no se han logrado. Por otro lado, las nuevas contrataciones aumentaron la carga de trabajo de las managers, que son las encargadas de capacitar al equipo. Esto llevó a un aumento de su nivel de saturación.
- La elaboración de contratos detallados con cada una de las colaboradoras fue un proceso fundamental para garantizar un entorno de trabajo justo y equitativo. Estos contratos, que incluían información sobre las funciones y responsabilidades de cada puesto, los salarios y prestaciones, permitieron a las colaboradoras conocer sus derechos y obligaciones, así como los beneficios que la empresa les ofrece.

Los contratos ayudaron a las colaboradoras a sentirse más seguras en sus puestos de trabajo y a tener una mayor confianza en la empresa. Esto se debe a que los contratos establecen expectativas claras y justas para ambas partes, lo que ayuda a evitar conflictos y a garantizar que las colaboradoras sean tratadas con respeto.

- La creación de las descripciones de puestos de trabajo fue fundamental para que todas las colaboradoras conocieran a detalle sus puestos y también para futuras contrataciones.
- Respecto a las nuevas contrataciones con perfiles especializados ha repercutido de manera directa en el tiempo de las managers pues ellas son las que han tenido que capacitarlos, sin embargo, están conscientes que una vez que se supere la curva de aprendizaje lograrán desahogar actividades que aún siguen siendo realizadas por ellas.

Discusión de la estrategia operativa

La estrategia operativa es el conjunto de planes y acciones que una empresa lleva a cabo para implementar su estrategia comercial. Esta estrategia se centra en los procesos y sistemas operativos de la empresa, y su objetivo es garantizar que la empresa pueda funcionar de manera eficiente y eficaz.

La creación de una estrategia operativa fue fundamental para el proceso de intervención realizado en Teorema. Esta estrategia, basada en las recomendaciones de Laseter (2010), permitió a la empresa mejorar su eficiencia y eficacia.

Laseter (2010) define la estrategia operativa como "el conjunto de planes y acciones que una empresa lleva a cabo para implementar su estrategia comercial" (p.12). En el caso de Teorema, la estrategia operativa se centró en los siguientes aspectos:

- Ajuste organizacional en la estructura del equipo: La empresa implementó una nueva estructura organizacional que permitió una mejor distribución de las responsabilidades y una mayor colaboración entre los departamentos.
- Descripción de puestos: La empresa elaboró descripciones de puestos claras y detalladas que definieron las responsabilidades y los requisitos para cada puesto.
- Creación de contratos de las colaboradoras: La empresa elaboró contratos de trabajo que establecieron expectativas claras y justas para ambas partes.
- Mejora de procesos operativos para mantener a los clientes informados del avance de sus proyectos: La empresa implementó mejoras en sus procesos operativos para brindar a los clientes información oportuna y precisa sobre el estado de sus proyectos.

Los cambios implementados en la estrategia operativa tuvieron un impacto positivo en la empresa principalmente en la construcción de una base sólida que soporta la estrategia competitiva y que a su vez es guiada por la estrategia corporativa.

La estrategia operativa de Teorema está guiada por la estrategia competitiva de la empresa, la cual establece los objetivos comerciales de la empresa y los recursos que utilizará para alcanzarlos. La estrategia operativa debe estar alineada con la estrategia corporativa para garantizar que la empresa esté tomando las decisiones correctas para alcanzar sus objetivos.

6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

Estrategia Corporativa

- Mejorar la integración del equipo. Como parte de aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes en la estrategia corporativa para la empresa Teorema, se recomienda mejorar la integración del equipo a través de diferentes dinámicas que permitan a las colaboradoras tener un mayor acercamiento con el resto del equipo para fomentar el trabajo en equipo y la cultura organizacional. Este tipo de dinámicas de integración son fundamentales para poder unir al equipo y crear un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.

Estrategia Competitiva

- Ajustar el enfoque de campaña de eventos culturales: Para intervenciones subsecuentes relacionadas con la estrategia de penetración a nuevos mercados para la industria de eventos culturales, se observa que, en lugar de tener una campaña enfocada en todo México, se puede enfocar la estrategia a los estados o ciudades que más búsquedas tengan referentes a la publicidad digital para la industria cultural. Una campaña enfocada en los estados o ciudades con mayor potencial para Teorema permitiría a la empresa aprovechar sus recursos de manera más eficiente. Además, aumentaría las posibilidades de que la campaña sea efectiva, ya que estaría dirigida a un público específico. En particular, Teorema podría enfocar su estrategia en los siguientes estados y ciudades: Ciudad de México, Estado de México, Jalisco, Monterrey y Veracruz.
- Revisión de datos de Estrategia Competitiva: La revisión constante de los datos arrojados por la implementación de la estrategia competitiva enfocada en campañas de Google ayudará a Teorema a asegurarse de que sus inversiones en campañas se

dirijan a industrias relevantes para la empresa y que no se desperdicien recursos en otras industrias que no son valiosas para ella. Se propone una frecuencia de revisión mensual, con el fin de garantizar que la estrategia se mantenga alineada con los objetivos de la empresa y que se realicen los ajustes necesarios a tiempo.

- Replantear su enfoque de mercado: Durante estos 8 años de trayectoria, la empresa ha consolidado su posición en un nicho de mercado con empresas y organizaciones altamente especializadas. Sin embargo, es evidente que el panorama de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha evolucionado significativamente en este tiempo y se ha vuelto considerablemente más competitivo que hace una década. En este sentido, ajustar la estrategia para abordar este nuevo escenario puede ser fundamental para mantener y expandir la presencia de Teorema en el mercado.
- Profundizar en tema financiero: Debido a los límites establecidos en esta intervención, no se profundizó en el tema financiero. No obstante, se hace una cordial invitación a explorar en detalle este aspecto, ya que contar con esta información sería de gran utilidad para Teorema. La comprensión detallada de los aspectos financieros proporcionaría una base sólida para las futuras decisiones estratégicas, permitiendo a Teorema tomar medidas más informadas y estratégicas para su crecimiento continuo en el mercado.

Estrategia Operativa

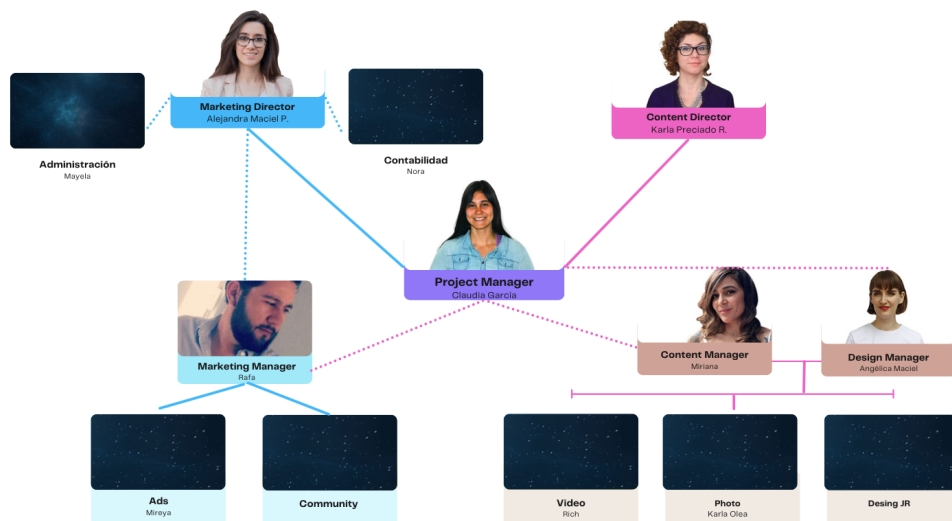
- Anticipar nuevas contrataciones: A pesar de los ajustes y contrataciones realizados en la empresa durante la intervención, es crucial anticipar y definir con precisión los próximos puestos de trabajo a cubrir. Teorema ha experimentado sobrecargas

laborales en los roles de los gerentes en el pasado, y esta situación podría evitarse con una planificación anticipada y estratégica de las nuevas contrataciones. Establecer claramente las necesidades futuras de personal garantizará una distribución equitativa de responsabilidades y evitará desafíos operativos innecesarios en el futuro.

- Revisión de incumplimiento de contratos: Se recomienda también revisar a detalle el tema de los contratos que no han sido cumplidos por parte de los clientes para determinar la situación que los llevó a esto. De esta manera se podría evitar este tipo de incumplimientos.
- Para el 2024 se propone un nuevo ajuste en donde las socias pasen de managers a directoras y se implemente un equipo con 3 managers conformados por colaboradores existentes lo que les permitirá tener un crecimiento profesional dentro de Teorema. Esta estructura se caracteriza por un enfoque horizontal en lugar de vertical, compuesta por módulos autónomos e interconectados. Esto implica un alivio significativo de las tareas operativas para las socias, permitiéndoles concentrarse en la dirección en lugar de la operación del negocio.

Ilustración 32

Estructura propuesta para 2024



Fuente: Creación propia (2023).

La estructura propuesta para su implementación en 2024 se centra en proporcionar oportunidades de crecimiento laboral a nuestras colaboradoras actuales. Este enfoque tiene como objetivo reducir la rotación de personal y, al mismo tiempo, garantizar que las nuevas contrataciones se integren de manera efectiva en nuestro equipo. Al brindar a nuestras colaboradoras oportunidades de desarrollo profesional y ascenso dentro de la organización, estamos fomentando un ambiente laboral estable y motivador.

Tomando en cuenta estas áreas de mejora identificadas, se anticipa que Teorema no solo tiene la capacidad, sino también la oportunidad, de fortalecer significativamente cada una de sus tres estrategias. Al abordar de manera proactiva estos aspectos, la empresa no solo garantizará su crecimiento continuo sino también su sostenibilidad a largo plazo en un mercado dinámico y desafiante.

CONCLUSIONES

7. CONCLUSIONES

Como socia y directora de Teorema, tuve el desafío personal de realizar una intervención para mi propia empresa en el marco del desarrollo de mi maestría MBA. Este reto fue doble, ya que, por un lado, debía cumplir con los requisitos académicos de la maestría, y, por otro lado, quería asegurar el éxito de la intervención para mi empresa.

Uno de los desafíos más importantes fue mantener la objetividad en el proceso de intervención. Como socia de Teorema, tenía un conocimiento profundo de la empresa y sus necesidades, pero también tenía que ser capaz de evaluar la situación de manera objetiva, sin dejar que mis emociones o intereses personales influyeran en mis conclusiones.

Otro reto importante fue conciliar las expectativas de la intervención con las necesidades de la empresa. La maestría me exigía desarrollar una intervención desarrollara las competencias académicas, pero también debía ser una intervención que fuera viable de implementar y que tuviera un impacto positivo en la empresa.

A pesar de estos retos, considero que la intervención fue un éxito. Se logró desarrollar una estrategia que respondía a las necesidades de la empresa y que tuvo un impacto positivo en sus resultados. Estoy orgullosa de haber superado estos desafíos y de haber contribuido al éxito de Teorema.

En mi experiencia, estas son aspectos que se deben tomar en cuenta al realizar una intervención para una empresa siendo socia:

- Ser honesta con las expectativas y limitaciones. Es importante ser consciente de nuestros propios sesgos y limitaciones, para poder tomar decisiones objetivas.

Cuando comencé mi intervención para Teorema, sabía que tenía que ser honesta conmigo misma sobre mis expectativas y limitaciones de la intervención ya que como socia, tenía un conocimiento profundo de la situación, pero también tenía que reconocer que podía tener sesgos que podrían afectar mi análisis. Para evitar esto, me tomé el tiempo para reflexionar sobre mis propias perspectivas y experiencias, pero sobre todo escuchar las aportaciones del equipo y así evitar cualquier sesgo que yo podría tener.

- Construir relaciones de confianza con las personas involucradas. Esto fue esencial para ganar el apoyo y la colaboración de los demás.

Otro punto importante que aprendí fue que es fundamental construir relaciones de confianza con las personas involucradas en la intervención. Esto incluye a las colaboradoras, clientes y proveedores.

Sus opiniones y puntos de vista eran muy valiosas para esta intervención por lo que era fundamental que se sintieran escuchados, pero sobre todo hacerles ver que sus aportaciones serían para mejorar.

- Ser flexible y adaptable. Es importante estar preparada para hacer ajustes en el plan de intervención, según las circunstancias.

Por último, es importante ser flexible y adaptable. Las cosas no siempre van según lo planeado, por lo que es importante estar preparada para hacer ajustes en el plan de intervención según sea necesario.

Aprendí esto de primera mano cuando tuve que ajustar la problemática de la empresa dos veces, ya que no reflejaba el problema de fondo. También tuve que ajustar el alcance de mi intervención cuando descubrí que había factores que no había tenido

en cuenta en mi análisis inicial. Por último, también tuve que ajustar la estrategia operativa cuando las circunstancias cambiaron en el interior de la empresa por nuevos proyectos que se tomaron, así como la necesidad de realizar algunas contrataciones. Es importante destacar que se cumplieron el 100% de los objetivos propuestos durante esta intervención. Sin embargo, se debe mencionar que el alcance de la intervención se fue ajustando durante su desarrollo, en función de los comentarios de mi tutora, así como de las lectoras de tesis. En particular, la estrategia operativa fue la que sufrió algunos ajustes de manera que pudiera responder a las necesidades específicas tanto de la intervención como de la empresa intervenida.

El objetivo general de la intervención fue definir una estrategia corporativa para Teorema que permitiera la sostenibilidad del negocio y que proporcionara los lineamientos para desarrollar un plan de crecimiento y ajustar la estructura organizacional y operativa del negocio. Este objetivo se basó en la premisa de que la estrategia corporativa es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Como señala Tarzijan (2012), "la estrategia corporativa de una empresa tiene como principal objetivo buscar los límites y ámbitos de acción de la empresa que maximicen su valor" (p.305).

En cuanto a los objetivos específicos, se decidió abordar cada una de las tres estrategias de manera independiente durante toda la intervención. Esto se hizo con el fin de tener claridad y detallar de mejor manera cada punto, para que Teorema pudiera contar con un documento detallado que sirviera como referencia y guía para la implementación de la estrategia corporativa.

La estrategia corporativa de Teorema fue el resultado de un proceso de revisión prolongado y meticuloso. Las socias de la empresa entendían la importancia de una estrategia

bien definida, que reflejara los objetivos y valores de la empresa, y que fuera viable de implementar. Una de las principales habilidades que se desarrolló en este punto fue la sensibilidad para captar la razón de ser de Teorema y plasmarla con sus valores y su visión que tienen de crecimiento.

Uno de los principales retos personales se dio durante la implementación de la estrategia corporativa, pues tener una perspectiva neutra de Teorema me era muy difícil por ser socia de la empresa. A veces sentía que podía tener un sesgo a favor de mis propias ideas o perspectivas, lo que podía afectar la objetividad de mi análisis.

Según Porter (1980), el sesgo cognitivo es un obstáculo importante para la toma de decisiones estratégicas. Los individuos tienden a favorecer la información que confirma sus creencias existentes y a ignorar la información que la contradice. En este caso el sesgo cognitivo se debía a mi condición de socia de la empresa. Esto me dificultaba a veces ver los problemas y las oportunidades de forma objetiva.

Sin embargo, para sobrellevar el sesgo cognitivo algo que fue de gran ayuda fue la visión y los debates que se dieron con mi socia Karla. Esto fue enriquecedor para Teorema y para la intervención, ya que conjuntar las visiones ayudó a:

- Desarrollar una estrategia más completa e integral.
- Identificar posibles sesgos o limitaciones en mi análisis.
- Llegar a un consenso sobre las mejores decisiones para Teorema.

La creación de la estrategia corporativa de Teorema fue el resultado de un proceso de revisión prolongado y meticuloso. El desarrollo de habilidades clave, como la sensibilidad para captar la razón de ser de la empresa, la capacidad de superar el sesgo cognitivo y la colaboración efectiva, fueron esenciales para el éxito de este proceso.

La implementación de la estrategia corporativa de Teorema fue un recurso fundamental para que las socias y colaboradoras conocieran y vivieran la filosofía de Teorema, pero también para reconocer que Teorema tiene una visión social como su equidad de género y enfoque hacia el desarrollo de sus colaboradoras.

Socializar la filosofía de Teorema y vivirla no fue una tarea complicada, esto debido a que las colaboradoras de Teorema mostraron previamente su orgullo de trabajar en esta empresa y sólo se necesitaban realizar ajustes para mejorar su satisfacción en la agencia. Fue muy enriquecedor presentar la filosofía a las colaboradoras pues durante la presentación se involucraron y platicaron sus malas experiencias trabajando en otras agencias previas a Teorema. Pudieron no sólo ver la diferencia de los valores de Teorema sino también argumentar cómo los viven día a día dentro de la agencia.

Específicamente sobre el tema del reconocimiento y que algunas integrantes habían mencionado en las encuestas que no se sentían recompensadas cuando “iban más allá de su trabajo” a través de tarjetas de regalo se ha recompensado a las colaboradoras cuando tienen periodos pesados por proyectos especiales o cuando realizan un trabajo excepcional. Esto ha ayudado a mejorar la satisfacción del 90% al 92%. En lo personal me pareció muy significativo darme cuenta cómo pequeñas acciones pueden generar grandes cambios positivos a favor de la satisfacción de las colaboradoras.

Plasmar en el pitch de venta y en la página web de Teorema su filosofía ha servido para que desde el primer acercamiento los clientes interesados conozcan más detalles de la agencia y sea más cercana su interacción. También ha permitido que Teorema pueda seleccionar a los clientes con los que quiere trabajar pues ahora tienen una filosofía que las guía en todos los aspectos del negocio.

Los contratos no se han cumplido en un 10% por parte de los clientes por lo que será necesario que se haga un análisis más profundo para detallar las características de los clientes que no los han cumplido y las condiciones que los orillaron a esto con la finalidad de descubrir alguna tendencia de clientes más propensos a fallar en los contratos y ver de qué manera se puede resolver.

Un indicador que no se había tomado en cuenta y que se consideró durante la implementación para conocer la lealtad de los clientes actuales a través de sus recomendaciones con amigos o familiares fue el *Net Promote Score*. Para el equipo de Teorema fue muy valioso saber que todos sus clientes son leales a la empresa. Considero que se debería de hablar más sobre este indicador ya que con una sola pregunta realizada a los clientes actuales se obtiene una respuesta muy precisa y tangible.

El desarrollo de la estrategia corporativa es un hito importante para Teorema, ya que proporciona una base sólida para las demás estrategias. Estas estrategias pueden evolucionar según las necesidades de la empresa, pero siempre estarán alineadas con su filosofía. Como señala Gallardo (2012), la permanencia de una empresa a lo largo del tiempo depende de su visión y de su capacidad para gestionar el cambio constante.

La estrategia competitiva de Teorema fue la parte más desafiante de la intervención. Esto se debe a que requirió un análisis detallado de los datos de la empresa para identificar las mejores oportunidades de crecimiento. Como Gallardo (2012) señala, "la estrategia competitiva es un proceso complejo y desafiante que requiere de habilidades analíticas y de gestión de recursos" (p.207). En el caso de Teorema, estas habilidades fueron esenciales para desarrollar una estrategia que permitiera a la empresa alcanzar sus objetivos. El análisis se centró en los siguientes factores:

- El desempeño histórico de Teorema en diferentes industrias.
- La realización de un *benchmarking* para las agencias que fueran competencia de Teorema.
- Las fortalezas y debilidades de Teorema en comparación con sus competidores y las oportunidades y las amenazas de la industria.

El análisis se realizó en tres fases:

- Fase 1: Recopilación de datos. En esta fase se recopilaron datos financieros, operativos y de marketing de Teorema. También se recopilaron datos del mercado, como la competencia, las tendencias y las oportunidades.
- Fase 2: Análisis de datos. En esta fase se analizaron los datos recopilados. En el caso de los datos de Teorema se hizo el cruce de las dos variables más importantes para Teorema, el precio de venta y el tiempo de estadía del cliente dando como resultado las industrias más relevantes para Teorema.
- Fase 3: Definición de la estrategia de crecimiento: Recompra, penetración a nuevos mercados y posicionamiento de marca. En esta fase se definió la estrategia de crecimiento que mejor se adaptaba a las necesidades de Teorema para cada una de las 3 estrategias de crecimiento.

El análisis de datos fue un proceso complicado y exigente. Sin embargo, fue gratificante contar con datos de Teorema desde el 2017, ya que fueron esenciales para identificar las mejores oportunidades de crecimiento para la empresa.

Los resultados que se obtuvieron del lanzamiento de las campañas de posicionamiento y de penetración a nuevos mercados que se llevaron a cabo durante los meses de mayo a agosto nos muestran un panorama muy optimista. Por otro lado los

resultados obtenidos para haber realizado campañas con un presupuesto limitado y en un periodo de tiempo corto son muy favorables. Sin duda, esto se debe al buen desempeño de las campañas y las *landing pages*, así como a la trayectoria de Teorema, que se refleja en cada uno de sus proyectos y se transmite en sus páginas web.

Su trayectoria y *expertise* son capaces de atraer a nuevos clientes por lo que Teorema necesita definir qué tanto quisiera crecer ya que esto las orientará para entender las necesidades de su equipo de trabajo. Esta implementación dotó de la información necesaria para que Teorema se dé cuenta del crecimiento que puede tener con una inversión baja. Es responsabilidad de las socias delimitar sus alcances como empresa.

Sobre la ventaja competitiva y su estrategia hay varios puntos que mencionar los cuales se presentan a continuación:

- En cuanto a la ventaja competitiva de la agencia, su definición y validación, fue relativamente sencilla. Las socias de la empresa tenían una clara comprensión de la diferencia que Teorema ofrece en el mercado. La empresa se diferencia por su enfoque en la innovación, la creatividad y el servicio al cliente.
- La ventaja competitiva de Teorema es un activo valioso que la empresa puede utilizar para ganar cuota de mercado en las industrias objetivo. La empresa está comprometida con la eficiencia logrando los objetivos de los clientes teniendo en mente el mejor aprovechamiento y optimización de los recursos.
- La creación de esta ventaja competitiva también me permitió aprender más sobre la gestión empresarial y sobre la importancia de la eficiencia en el éxito de una empresa. Esta ventaja competitiva está estrechamente relacionada con

el objetivo general de esta intervención, ya que la eficiencia de Teorema será un factor clave para su sostenibilidad. Como menciona Michael Porter (1991) la ventaja competitiva brindará un posicionamiento favorable y sostenible a través del tiempo.

- Plasmar la estrategia competitiva no sólo le ayudó a Teorema a tener una mayor claridad sobre su principal atributo respecto de su competencia, sino que proporcionó aspectos clave para competir en un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

Aspectos positivos:

- La definición de la ventaja competitiva fue relativamente fácil de desarrollar, ya que las socias de Teorema tenían muy clara su diferenciación en la industria.
- El análisis de datos fue esencial para identificar las mejores oportunidades de crecimiento para Teorema.
- La definición de la estrategia de crecimiento se basó en un análisis detallado de los datos y de las tendencias del mercado.

Retos:

- El análisis de datos fue un proceso complejo, que requirió de una gran dedicación y esfuerzo.
- La definición de la estrategia de crecimiento requirió de una gran coordinación y colaboración entre las socias de Teorema y el equipo de trabajo.

De manera profesional, el desarrollo de esta estrategia fue de gran crecimiento por el uso de una gran cantidad de herramientas que se necesitaron para la recopilación de datos, como

encuestas, benchmarking, entrevistas, entre otras. El análisis que requirieron todos estos datos para identificar las oportunidades de crecimiento más prometedoras fue un proceso complejo. Sin embargo, se pudieron poner en práctica competencias adquiridas durante la maestría como el análisis crítico que fue fundamental para esta parte del proceso.

La creación e implementación de la estrategia operativa fue la que más ajustes tuvo debido a la extensión de la intervención en este punto, así como de la carga de trabajo fuera de lo habitual que el equipo de Teorema experimentó durante la intervención a raíz de proyectos nuevos que tomaron. Esto derivó en que se tuviera que ajustar la estrategia operativa para enfatizar en los puntos más convenientes para esta intervención.

Sobre el diseño, validación y evaluación de los procesos operativos sólo se pudo profundizar en la creación y análisis del flujo de operaciones del servicio de Gestión de Redes Sociales por temas de tiempo. Se decidió profundizar en este servicio pues es el más rentable para la empresa.

Este diagrama resultó muy útil para la *Project Manager* que, aunque conoce a detalle cada parte del proceso comentó que a veces para agilizarlo se saltaba alguna actividad y esto resulta contraproducente debido a que se llegan a cometer errores. Me parece muy interesante cómo las empresas más pequeñas no suelen tener procesos bien establecidos o bien son saltados por parte del equipo. Considero que todas las empresas sin importar su tamaño deberían tener e implementar manuales de procesos ya que les ayudaría a evitar errores.

Uno de los cambios más interesantes fue el ajuste de la estructura organizacional pues pasó de ser una estructura vertical a una estructura más descentralizada con el objetivo de que la Marketing Manager y la Content Manager puedan tener una persona más cercana a ellas que pueda apoyarlas en sus actividades y de esta manera desahogar trabajo. Con esta

reestructura me di cuenta de manera personal que muchas veces no se necesita contratar a más personas para ser más ágiles, sino que con el mismo equipo de trabajo se puede ser más eficiente.

En el caso de Teorema, la reestructuración se centró en mejorar la eficiencia de los procesos internos delegando tareas de las manager al resto del equipo y en la contratación de un par de perfiles más especializados que pudieran apoyar a la Content Manager. Esta experiencia me enseñó que es importante centrarse en la eficiencia antes que en la cantidad de colaboradores. Al mejorar los procesos internos, las empresas pueden aumentar su agilidad y productividad sin tener que aumentar su tamaño. Como lo señala Laseter (2010), "Pocas veces una empresa diseña y documenta de manera formal su estrategia operativa de un modo deliberado" (p.51). Sin embargo, la reestructuración de Teorema es un ejemplo de cómo una empresa puede mejorar su agilidad y productividad a través de una estrategia operativa bien diseñada.

8. BIBLIOGRAFÍA

- García, A. E. (2013). Estrategias empresariales. Bilineata Publishing. <https://bit.ly/3KzzBFi>
- Asociación de Internet MX. (2021). 17° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2021. Asociación de internet MX. Recuperado el 8 de octubre de 2021. <https://bit.ly/30j5pei>
- Asociación de Internet MX. (2022). 18° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2022. Asociación de internet MX. Recuperado el 8 de octubre de 2021. <https://bit.ly/3sKlEMA>
- Cámara de Diputados. (2021). Ley para la transparencia, prevención y combate de prácticas indebidas en materia de contratación de publicidad. Cámara de Diputados LXV Legislatura. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LTPCPIMCP_030621.pdf
- Cámara de Diputados (2022). Regulación de las Redes Sociales: Elementos para su análisis. Cámara de Diputados LXV Legislatura. <https://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spi/SAPI-ASS-01-22.pdf>
- Chandler Jr, A., D. 1962. Strategy and Structure. The MIT Press. Cambridge, M.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). *Comercio Electrónico*. Inegi.org.mx. <https://www.inegi.org.mx/temas/vabcoel/>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la división a la ejecución* (Vigésima cuarta Edición.). Ciudad de México: Alfaomega, México.
- García, S.; Dolan, S. (1997) La Dirección por Valores: el cambio más allá de la Dirección por Objetivos. Madrid: McGraw-Hill-IESE.

- Hernández, G. (4 de octubre de 2022). A 30 meses del home office masivo, ¿qué hemos aprendido y cuáles son los desafíos? El Economista. Recuperado el 30 de octubre de 2022. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/A-30-meses-del-home-office-masivo-que-hemos-aprendido-y-cuales-son-los-desafios-20221003-0127.html>
- Humphrey, A. L. (1964). The corporate policy process. London, England: Oxford University Press.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI. (2021). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENUE*. Inegi.org.mx.
<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/#>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI. (2021). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Inegi.org.mx. <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- Laseter T. (2010). Estrategia operativa: un paso esencial para la ventaja competitiva. Boozallen Hamilton. Reimpreso con autorización de *strategy business* por Harvard Deusto (188), 49-56. <https://www.harvard-deusto.com/estrategia-operativa-un-paso-esencial-para-la-ventaja-competitiva>
- La Política Online (Washington DC. (2022). Los latinos dueños de empresas son apenas el 6% pero serían cuatro veces más si no fueran discriminados. Lapoliticaonline.com. Recuperado el 30 de octubre de 2022. <https://bit.ly/3v5lV16>
- Marketing Theories - Balanced Scorecard*. (2022). Professionalacademy.com.
<https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-balanced-scorecard/>
- Otero, C. (2021, October 28). *Meta: ¿qué cambios hay respecto a Facebook y cómo afecta al usuario?* AS.com; Diario AS.
https://as.com/meristation/2021/10/28/betech/1635448592_915339.html

Statista (2022). *Número de usuarios de Facebook 2027* | Statista. (2018). Statista; Statista.

Recuperado el 2 de noviembre de 2022. <https://bit.ly/3h7Kwv9>

USAID. (2019). *Formulación de Proyectos: Marco Lógico y Metodología MGA*. Agencia para el Desarrollo Internacional https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XRF9.pdf

Valles Yenisey. (2019). *Las 5 causas de fracaso en las empresas de México* | Experto

PYME. Recuperado el 18 de noviembre de 2021. <https://www.expertopyme.com/las-5-causas-de-fracaso-en-las-empresas-de-mexico/>

Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. Barcelona, España: Ediciones Folio S.A.

Porter, M. E. (1982), *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria, segunda reimpresión, México 2015.

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Rei Argentina.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes Editores S.A

Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial: Vol. Cuarta edición*. Ediciones UC.

9. GLOSARIO

A

Abstract · 8

C

Cronograma de trabajo · Véase cronograma

D

Diferenciador · 15, 49

E

Entorno · 2, 8, 11, 21, 38, 40, 42, 43, 46, 47, 51, 58, 60, 63, 89, 139, 140, 147, 148, 160, 164

Entorno · 20

Estado de la cuestión · 37

Estrategia competitiva · 3, 8, 53, 82, 91, 126, 139, 148, 166, 167, 189

estrategia corporativa · 1, 8, 10, 17, 18, 19, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 42, 44, 45, 47, 49, 50, 51, 57, 74, 75, 78, 79, 80, 81, 83, 88, 89, 122, 138, 139, 140, 143, 146, 147, 148, 160, 165, 166, 172, 173, 174, 178

Estrategia Corporativa · 11

Estrategia operativa · 3, 7, 8, 53, 82, 116, 133, 160, 161, 168, 182

Estrategias competitivas · 2, 37, 40, 46

Estrategias operativas · 2, 37, 40, 48

Estructura · 16

H

Hallazgos · 3, 12, 63, 64, 71, 74, 79, 85, 87, 92, 101, 122

Herramientas · 80

I

Imprevistos · 83

Indicadores · 52, 85, 90, 91, 115, 121, 126

M

Marco de referencia · 37

Metas de información · 63

Metodología · 2, 8, 12, 56, 57, 78, 79, 85

Métricas · 90, 115, 121, 140, 149, 161

O

Objetivo General · 32

Objetivos específicos · 32, 75, 172

P

Primera hipótesis · 2, 28, 29

Problemática · 17

proceso de aplicación/intervención · Véase proceso de aplicación o intervención

S

Sostenibilidad · 8, 11, 14, 32, 34, 48, 88, 138, 168, 172, 181

V

Validación · 19