



Estrategias empresariales para el liderazgo competitivo de una MiPyME de servicios profesionales: caso de estudio Facetas Group

Flores-Cázares, Mariana Guadalupe¹; Ramos-Arrizón, Liliana²
& Ruíz-Rojas, Luis Alonso³

¹Universidad de Guadalajara, Maestría en Administración de Negocios, Jalisco, México, lic.mariana_flores@outlook.com, Av. Universidad #203, Delegación Ixtapa, CP. 48280, (+52) 322 135 7898

²Universidad de Guadalajara, Maestría en Administración de Negocios, Jalisco, México, liliana.arrizon@hotmail.com, Av. Universidad #203, Delegación Ixtapa, CP. 48280, (+52) 322 121 4555

³Universidad de Guadalajara, Maestría en Administración de Negocios, Jalisco, México, a.ruiz.r@outlook.com, Av. Universidad #203, Delegación Ixtapa, CP. 48280, (+52) 618 152 3037

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2018

Fecha de publicación en línea: Septiembre de 2018

Resumen

El sector terciario es, indudablemente, el más fortalecido en México, siendo la actividad económica de servicios la de mayor relevancia. La presente investigación se realizó en el marco municipal de Puerto Vallarta, Jalisco, en donde más de la mitad de las unidades económicas se encuentran en este sector, dentro de la cual se encuentran las empresas dedicadas a la prestación de servicios profesionales. Por esto, se tomó a Facetas Group como sujeto de estudio, empresa líder que cuenta con más de veinte años en el mercado. Se planteó como objetivo de investigación analizar las estrategias que han permitido que la empresa Facetas Group sea líder en el mercado, bajo una metodología cualitativa, método inductivo y alcance de caso. Mediante la teoría de la administración estratégica se identificó que la diversificación de mercado ha sido su fortaleza, pues, gracias a esta estrategia, la empresa ha logrado posicionarse y, captar mercados emergentes.

Palabras claves: Estrategias, liderazgo, MiPyME.

Abstract

The tertiary sector is undoubtedly the most strengthened in Mexico, being the economic activity of services the most relevant. The present research was conducted in the municipal framework of Puerto Vallarta, Jalisco, where more than half of the economic units are located in this sector, within which are the companies dedicated to the provision of professional services. For this, Facetas Group was taken as a subject of study, a leading company that has more than twenty years in the market. The research objective was to analyze the strategies that have allowed the company Facetas Group to be a leader in the market, using a qualitative methodology, inductive approach and case scope. Through the theory of strategic management, it was identified that market diversification has been its strength, because, thanks to this strategy, the company has managed to position itself and capture emerging markets.

Key words: Strategies, leadership, MiPyME.

1. INTRODUCCIÓN

Dentro de los diversos sectores que conforman la economía del país se encuentra el sector servicios, el cual juega un papel importante debido a la cantidad de ingresos económicos que produce, así como las fuentes de trabajo que genera. Entre los diversos servicios que conforman este sector se encuentran los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, servicios financieros y de seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes, así como los servicios profesionales, científicos y técnicos, entre otros (INEGI, 2013). La presente investigación se enfocó en el subsector de servicios profesionales, científicos y, el cual de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (2013), se dirige principalmente a los negocios y tiene un impacto económico en ellos. En su mayoría se trata de actividades especializadas que tradicionalmente eran efectuadas por los mismos negocios y que hoy son adquiridos por éstos como un servicio más. Su importancia económica ha ido creciendo, y por ello se constituyeron en sectores. Entre las diversas unidades económicas que integran este subsector están aquellas dedicadas principalmente a proporcionar servicios legales, de contabilidad, auditorías y servicios relacionados, de arquitectura e ingeniería, diseño especializado, de publicidad, y otros servicios profesionales, científicos y técnicos no clasificados en otra parte.

En México, existen un total de 89,254 unidades económicas dedicadas a la prestación de servicios profesionales, científicos y técnicos, las cuales están distribuidas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, generando 606,396 empleos; siendo 81,034 empresas de tamaño micro lo que representa un 90.8 % de la totalidad, con un personal ocupado de 237,650; a su vez, el tamaño pequeño representa el 8.4 % de las unidades económicas con un total de 7,526 y 162,841 personas ocupadas, mientras que, las empresas de tamaño mediano dedicadas a esta actividad ascienden a 300 representando un 0.3% de la cifra total además de contar con un personal ocupado de 22,045, y por último, las unidades de tamaño grande representan el 0.4 % con 394 unidades económicas y cuentan con 183,860 personas ocupadas (INEGI, 2014). Así mismo, y de acuerdo con INEGI (2018), esta actividad económica tuvo una variación porcentual en 2016 del 7.5 %, 4.2 % en 2015 y 1.7 % en 2014 en la aportación al PIB nacional, lo cual es prueba fiel del crecimiento que ha tenido.

En el mismo sentido, en el estado de Jalisco, se ubican un total de 52,311 unidades económicas, de las cuales 6,998 se dedican a la prestación de servicios profesionales, científicos y técnicos, las cuales dan empleo a un total de 42,123 personas (INEGI, 2014). Aunado a lo anterior, se precisa mencionar que Puerto Vallarta es uno de los municipios más trascendentales en el ámbito turístico, es la segunda zona económica más importante del estado de Jalisco y el tercer puerto más importante de México (Espinoza & Vargas, 2015). De acuerdo con el INEGI, en el 2010 el municipio de Puerto Vallarta tenía una población de 255,681 habitantes, de los cuales el 50.29 % son hombres y el 49.71 % son mujeres, teniendo una población económicamente activa de 119,107 personas (H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta, 2015).

Con datos más recientes, de acuerdo con la información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI, Puerto Vallarta cuenta con 14,585 unidades económicas a marzo 2017 y su distribución por sectores revela un pre-

dominio de unidades económicas dedicadas a los servicios, siendo estas el 51.8 % del total de las empresas en el municipio, seguido por el comercio con el 41.7 %, la industria con el 6.4 % y la agricultura con el 0.1 % de la cifra total (IEEG, 2016). Así mismo, es importante mencionar, que el subsector sujeto de la presente investigación reportó un incremento en el número de trabajadores registrados ante el IMSS, ocupando el segundo grupo económico con más trabajadores asegurados los servicios profesionales y técnicos que a septiembre 2017 registró 7,428 trabajadores asegurados lo cual representó el 11.2 % del total de trabajadores asegurados a dicha fecha (IEEG, 2016).

Bajo el pensamiento anterior, dentro de la industria de servicios profesionales, científicos y técnicos, se encuentra la actividad económica de las agencias de modelaje, las cuales cumplen el rol de intermediar entre las modelos y quienes las contratan, básicamente, son una organización que se encarga de reclutar y contratar modelos o aspirantes a serlo, y conseguirles trabajos dentro de la industria (Laurinec, 2017). De acuerdo a datos expuestos por el H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta (2015), los servicios profesionales, científicos y técnicos ocupan el lugar número 11 en el orden de importancia por sector de actividad según Producción Bruta Total para el municipio. Sin embargo, no se cuenta con un registro oficial de la cantidad de unidades económicas dedicadas a esta actividad en el municipio, así como del sujeto de estudio del presente trabajo, es decir, las empresas de modelos y edecanes.

En Puerto Vallarta, dentro de esta industria, Facetas Group ocupa el puesto líder en el mercado de este subsector en la región, ya que, después de realizar una búsqueda empleando herramientas digitales como Google y Google Maps, se puede determinar que en el sector existen solo dos empresas de este giro, siendo estas: Elegance Agencia de Edecanes y Modelos y, Facetas Group; siendo esta última la que más destaca por su crecimiento, las plazas que atiende actualmente, la expansión que ha registrado, la diversidad de servicios que ofrece y, además, por ser la primera empresa en Puerto Vallarta de este grupo y la de mayor permanencia al contar con más de dos décadas en el mercado, por ende, bajo esta argumentación, se toma dicha empresa como sujeto en este estudio de caso.

De acuerdo con la entrevista preliminar realizada a Carmen Soto, su fundadora (2017), Facetas Group inició en 1996 como un sueño que ella misma decidió emprender. Durante los primeros seis años trabajó en solitario, cubriendo eventos con la contratación eventual de edecanes, posteriormente, contrató a dos personas más y desarrolló la primera escuela de modelos en Puerto Vallarta, en donde abordaba temas de nutrición, etiqueta social y desenvolvimiento escénico. Gracias a esto, la empresa se fue posicionando como la líder en el mercado y cada vez tomó más relevancia en la región. Actualmente la empresa ya no cuenta con la escuela de modelos, la cual cerró en octubre de 2015, pero desde 2009, Facetas Group incursionó en dos líneas de negocios más aparte del Model Management, éstas son: Business Productions y Media & Advertising, mediante las cuales ha logrado un crecimiento significativo.

Hoy en día, Facetas Group cuenta, además de la matriz ubicada en Puerto Vallarta, con dos sucursales más, la primera ubicada en Cancún la cual se abrió en el 2015, y la más reciente en Zapopan, Jalisco cuyo inicio de actividades se suscitó en el año 2016. Y, a pesar de haber iniciado con la fundadora como única trabajadora,

actualmente la empresa cuenta con 44 trabajadores de base distribuidos en sus 3 sucursales y aproximadamente 100 trabajadores en el área de cambaceo. Además, como ya se mencionó anteriormente, Facetas Group, maneja tres líneas de negocios:

La primera, Model Management, es la plataforma profesional donde jóvenes altamente capacitados son la imagen de pasarelas, fotografías y eventos. Cuentan con una amplia gama de modelos y edecanes para las necesidades de cada evento de los clientes. Además, desarrollan diversas especialidades para cada evento. La segunda, Business Productions, con la cual Facetas Group protagoniza la producción de los mejores eventos en toda la región, colocándose a la vanguardia en producciones de primer nivel y posicionando diversas marcas de sus clientes. Además, ofrecen servicios especializados, ya que cuentan con personal experto para dirigir la logística de eventos, desde 10 personas hasta 10,000.

Aunado a esto, Facetas Group pone a la disposición de sus clientes una amplia gama de recursos y talentos que los ayudan a lograr sus expectativas para cada evento. Dentro de las producciones que la empresa realiza, los más comunes son los siguientes:

- **Eventos.** Facetas Group se encuentra en la vanguardia en producciones de primer nivel y las cuales posicionan la marca de sus clientes entre los mejores del país.
- **Catálogos.** Facetas Group tiene una amplia experiencia en el diseño de catálogos, ya sea para una colección de zapatos, ropa o accesorios; ellos se encargan de dar presentación y proyectar la mejor imagen de los productos de sus clientes, lo que incluye desde el diseño y las locaciones, hasta la impresión del catálogo.
- **Pasarelas.** Facetas Group ofrece la mejor opción en diseño y organización de pasarelas, ambientaciones, escenografías, medios audiovisuales, make up, hair styling, entre otros. Ofrecen un equipo de expertos que cuidan hasta el más mínimo detalle para crear el show perfecto para presentaciones y desfiles de moda.

Por último, Media & Advertising, su tercera línea, se enfoca en crear los medios de comunicación adecuados para las necesidades de cada cliente, para persuadir exitosamente a cada público al que van dirigidos, es decir, son creadores de propaganda viable y exitosa. En esta línea, a su vez, Facetas Group, cuenta con una revista llamada *Maxwell*, la cual cuenta con prestigio y posicionamiento a nivel local, nacional e internacional; ya que, a través de sus páginas proyecta lo más exclusivo de los ámbitos de moda, arquitectura, gourmet, empresarial, social, artístico y muchos más. Mediante esta revista se realizan promociones de productos o servicios, logrando proyectarlos a diversos mercados.

Además, Facetas Group, también tiene presencia en la producción de video, fotografía y diseño gráfico, ofertando a sus clientes la más alta calidad y una amplia experiencia como grupo editorial, mediante lo cual logra satisfacer cada una de las necesidades de sus clientes, ya sean comerciales, sociales o artísticas. Por último, la empresa ofrece además servicios de marketing tradicional y marketing digital, los cuales los adaptan a cada enfoque que sus clientes le soliciten, puesto que, cuentan con personal altamente capacitado y calificado para desarrollar publicidad que marque la diferencia.

El mercado que maneja Facetas Group, de acuerdo con los datos proporcionados por Carmen Soto (2017) durante la entrevista

que se le realizó, se enfoca principalmente a los empresarios que invierten en publicidad tanto a nivel local, como nacional e internacional. También atienden a artistas que desean algún servicio publicitario o dirección logística, y a grupos que solicitan producciones de eventos o catálogos, además, de restaurantes, gimnasios, hoteles, hospitales y todo aquel sujeto interesado en cualquier servicio que la empresa ofrece.

El desarrollo de la empresa Facetas Group ha sido constante al pasar de los años y se ha debido principalmente a la visión de sus directivos, ya que ellos siempre han buscado la manera de aumentar la rentabilidad de su negocio mediante la aplicación de estrategias de crecimiento, dentro de éstas, destacan la incursión a nuevos mercados y la adopción de nuevas líneas de negocio, buscando con esto que la empresa crezca e incremente su productividad. Dentro de los acontecimientos que han marcado el desarrollo de esta organización se pueden destacar los siguientes:

- **Incursión de nuevas líneas de negocio,** Facetas Group inició sus operaciones en el mercado ofreciendo los servicios de edecanes y modelos para eventos sociales, culturales y de negocios, así como para la realización de propaganda y publicidad para distintas empresas u organismos en la región de Puerto Vallarta, sin embargo, para el año de 2009, la empresa decidió ampliar su modelo de negocio, incursionando el servicio de Business Productions, que consiste en la organización de eventos de índole empresarial, social y cultural; además, agregaron la tercera línea de negocio, denominada Media & Advertising, la cual ofrece servicios de publicidad y posicionamiento de marca, así como de la distribución física de los ejemplares de la revista *Maxwell* en la región de Puerto Vallarta.
- **Ampliación del mercado a nivel nacional,** pese a que desde los inicios de la empresa ya se atendía al mercado nacional, al cubrir eventos a lo largo y ancho de la república, no fue hasta el año 2015, cuando formalmente se establecieron oficinas en la ciudad de Zapopan, y en el año 2016, en la ciudad de Cancún, generando con esto, un incremento del mercado atendido y una mayor presencia a nivel nacional.
- **Adquisición de la licencia de la revista *Maxwell*,** un suceso de suma importancia fue cuando la empresa adquirió la licencia de la revista *Maxwell* en la región Puerto Vallarta, Guadalajara y Cancún, dicha revista es de circulación nacional y se compró en el año 2009.
- **Participación en eventos,** en el año 2013, el equipo de modelos de Facetas Models Management engalanó la noche donde se celebró el evento Heart-Breakers en The Blackroom, con una pasarela de lencería, trajes de baño y ropa casual de temporada. Durante el mismo año, modelos de Facetas Group, protagonizaron el desfile de la pasarela Primavera–Verano en Galerías (*Maxwell*, 2013). Además, durante la presentación del desfile de moda correspondiente a la temporada Otoño–Invierno 2015 y 2017, la agencia Facetas de nuevamente estuvo a cargo de la producción y modelos del desfile de dicho evento (Peña, 2015). Aunado a esto, durante ese mismo año, también tuvo participación en el desfile de moda que se desarrolló durante la segunda edición de Cuisine of the Sun en la Riviera Nayarit, festival donde se degustaron deliciosos platillos, clases de cocina, concursos y talk shows (Peña, 2017).

Por ende, dentro de los aspectos relevantes que se observaron en el caso de estudio de Facetas Group, se pueden destacar los que se describen a continuación:

1. Facetas Group, es una empresa líder en el mercado en el que participa.
2. Tiene aproximadamente 20 años en el mercado lo cual la convierte en una empresa estable y redituable.
3. Con el paso de los años ha incrementado su personal en un gran porcentaje, así mismo, han incrementado sus líneas de negocio, actualmente cuenta con tres líneas de gran importancia para la empresa.
4. Incremento en la cantidad de sucursales, actualmente son tres las ubicaciones con las que cuenta.
5. Con el paso de los años han iniciado operaciones en otras ciudades de la república tales como Guadalajara y Cancún.
6. El incremento de su plantilla laboral ha pasado de ser 1 o 2 personas, a ser actualmente casi 50 personas de planta y con contrataciones de aproximadamente 100 personas para cambaceo.
7. La empresa cuenta con contratos y alianzas estratégicas con diferentes marcas de renombre internacional, además, de participar en la organización de eventos de proyección nacional.

Por todo lo anterior, se plantea como pregunta de investigación la siguiente: ¿cuáles son las estrategias que han permitido que la empresa Facetas Group sea una empresa líder en el mercado en el cual se desenvuelve? Así mismo, como objetivo de investigación se determina el siguiente: analizar las estrategias que han permitido que la empresa Facetas Group sea líder en el mercado en el cual se desenvuelve.

2. MARCO TEÓRICO

El presente estudio de caso se fundamentó en la teoría de la Administración Estratégica, ya que, la empresa sujeta a estudio ha desarrollado un crecimiento considerable durante su periodo de vida; por lo cual es pertinente analizarla desde una perspectiva estratégica para poder visualizar las estrategias que la han llevado a posicionarse como líder en el mercado, tanto a nivel local, como nacional. La administración estratégica en la organización de acuerdo a Dess, Lumpkin & Eisner (2011), consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas, ésta supone tres procesos permanentes: análisis, decisiones y acciones, también conocidos como análisis, formulación e implementación, los cuales son interdependientes y no necesariamente se presentan secuencialmente.

El primero de ellos se ocupa del trabajo anticipado que debe efectuarse para formular e instrumentar las estrategias con efectividad. La formulación de la estrategia por su parte consiste en cuatro niveles básicamente, a nivel negocios, a nivel corporativo, a nivel internacional y la formulación de iniciativas emprendedoras efectivas. Respecto a la implementación de la estrategia, esta significa garantizar la existencia de controles estratégicos para coordinar e integrar las actividades al interior de la empresa y las relaciones con sus proveedores, clientes y socios de alianzas Dess, Lumpkin &

Eisner (2011). Un aspecto fundamental para ejecutar correctamente cualquier estrategia, es la estructura organizacional de la empresa, la cual de acuerdo con Gallardo (2012) en las grandes corporaciones se pueden reconocer cuatro niveles organizacionales: nivel corporativo, nivel divisional, nivel unidad estratégica de negocios y nivel funcional. El nivel corporativo, es el responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a la organización a un futuro rentable. El nivel divisional se encarga de los planes divisionales, que asignan los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división. Con relación al nivel unidad estratégica de negocios, cada unidad desarrolla un plan estratégico para la unidad de negocios, para que dicha unidad tenga un futuro rentable. Finalmente, a nivel funcional, cada nivel dentro de la unidad de negocio, desarrolla un plan operativo para lograr sus objetivos.

Dentro de las estrategias corporativas se distinguen las estrategias de crecimiento, que consisten en la concentración en la actual línea de productos en una industria y la diversificación hacia otras líneas de productos en otras industrias. A su vez, dentro de las estrategias de crecimiento se destacan las estrategias de crecimiento vertical y horizontal, el crecimiento vertical se puede lograr cuando la empresa asume directamente una función antes a cargo de un proveedor o un distribuidor, mientras que una organización puede alcanzar un crecimiento horizontal mediante la expansión de sus operaciones hacia otros lugares geográficos o ampliando la gama de productos y servicios ofrecidos a los mercados actuales (Wheelen & Hunger, 2013).

Asimismo, se encuentran las estrategias de diversificación concéntrica relacionada y no relacionada, la primera de ellas se desarrolla en el momento en el que las organizaciones crecen cuando adquieren nuevas líneas de negocio pero que poseen cierta relación con el negocio original, mientras que la diversificación concéntrica no relacionada, se da cuando la adquisición de nuevas líneas de negocio no se relaciona con la actual (Wheelen & Hunger, 2013). Otro tipo de estrategias de crecimiento que abordan David & David (2017), son las estrategias de desarrollo de mercado, las cuales suponen la introducción de los productos o servicios actuales de la empresa en nuevas áreas geográficas.

Con la finalidad de profundizar en esta teoría y el en el proceso que se deriva de ella, se analizaron diversos modelos. El primero de ellos es el modelo propuesto por Gallardo (2012), el cual consta básicamente de cinco pasos: declaración de la misión, visión y valores, realización del análisis del entorno, síntesis, derivación de objetivos y metas y el diseño de estrategias. En la primera etapa denominada declaración de la misión, visión y valores, se construyen las bases estructurales de la organización, siendo los líderes quienes cargan con dicha responsabilidad. La realización del análisis del entorno, conforma uno de los pasos fundamentales del proceso, el cual implica un estudio más o menos profundo de la situación de la empresa dentro del mercado en el que se desenvuelve, que la lleven a identificar los factores críticos de éxito, base para la definición de los objetivos del negocio.

En la etapa de síntesis, se lleva a cabo la selección y agrupación de la información para la toma de decisiones, lo cual resulta fundamental en la elaboración de objetivos, metas y estrategias, conformando la matriz FODA, la herramienta básica de dicha etapa. Con relación a la derivación de objetivos y metas, el proceso involucra la definición de metas, que no es otra cosa que la cuan-

tificación de los objetivos. Finalmente, el diseño de las estrategias representa el último paso de la planeación estratégica, las cuales consisten en las actividades que se requieren para alcanzar las metas y objetivos (Gallardo, 2012).

Desde otra perspectiva, el modelo propuesto por Wheelen & Hunger (2013), establece que la administración estratégica consta de cuatro elementos básicos: el análisis del entorno, la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y la evaluación y control. El análisis del entorno tiene como propósito identificar los factores estratégicos mediante la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los entornos externo e interno hasta el personal clave de la empresa. La formulación de la estrategia, consiste en el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas del entorno con base en las fortalezas y debilidades empresariales, se incluye la definición de la misión empresarial, la descripción de los objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

En lo que respecta a la implementación de la estrategia, es el proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Por último, la evaluación y control, consiste en el proceso en el que se supervisan las actividades empresariales y resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Como paso adicional, se encuentra el proceso de retroalimentación y aprendizaje, donde a medida que en una empresa o unidad de negocios desarrolla estrategias, programas y cuestiones similares, con frecuencia debe volver atrás para revisar o corregir las decisiones que tomó previamente en el proceso (Wheelen & Hunger, 2013).

Aunado a los modelos anteriores, Robbins y Coulter (2016), mencionan que el proceso de administración estratégica se lleva a cabo mediante la ejecución de seis etapas: identificación de la misión de la organización, realización de un análisis externo, realización de un análisis interno, formulación de estrategias, implementación de las estrategias y evaluación de resultados. El primero de ellos menciona que todas las organizaciones necesitan una misión. Con relación al análisis externo, este debe permitir a los gerentes identificar tanto las oportunidades susceptibles de ser aprovechadas por la organización como las amenazas que tendrán que contraatacar o amortiguar. En contraste con lo anterior, la realización de un análisis interno, permite obtener información respecto a los recursos y capacidades específicos con que cuenta la organización, que en conjunto determinan cuáles son sus herramientas competitivas. Como cuarto paso, en la formulación de estrategias, los gerentes deben tomar en consideración la realidad del entorno externo, así como los recursos y capacidades con que cuenta, para diseñar las estrategias que le ayudarán a cumplir sus objetivos. Respecto a la implementación de estrategias, éstas una vez que se han formulado, será necesario implementarlas, las cuales repercutirán en el desempeño de la organización. Como último paso, en el proceso de administración estratégica se deberá evaluar los resultados (Robbins & Coulter, 2016).

En contraste con lo anterior, el modelo propuesto por Koontz & Wehrich (2013), expone que el proceso de la planeación estratégica consiste básicamente en los insumos de la organización, el análisis de la industria, el perfil de la empresa, la orientación, valores

y visión de los ejecutivos, misión, objetivos principales e intención estratégica, el ambiente externo presente y futuro, el ambiente interno, el desarrollo de estrategias alternativas, la evaluación y elección de estrategias, pruebas de congruencia y planeación de contingencias. Los insumos organizacionales comprenden personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicas. Por su parte, el perfil de la empresa conforma el punto de partida para determinar el lugar en el que se encuentra la compañía y el sitio al que se debería llegar, así los administradores de nivel superior terminan la misión de la empresa y clarifican la orientación geográfica del negocio.

En cuanto a la orientación, valores y visión de los ejecutivos, el perfil de la empresa lo traza su gente, sobre todo sus ejecutivos, y la orientación y los valores que ellos muestren son una parte importante para la formulación de la estrategia. En el mismo orden de ideas, la misión se define como la afirmación que responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, en cuanto a los objetivos principales, estos se definen como los resultados hacia los que se dirigen las actividades de la empresa, aunado a ello, la intención estratégica se refiere al compromiso para ganar en el ambiente competitivo (Koontz & Wehrich, 2013).

Asimismo, el ambiente externo presente y futuro se deben evaluar en términos de amenazas y oportunidades, dicha evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. En contraste, el ambiente interno de la empresa debe estudiarse y valorarse respecto a sus recursos, fortalezas y debilidades de investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, marketing, productos y servicios. Respecto al desarrollo de estrategias alternativas, estas se desarrollan sobre la base de un análisis de los ambientes externo e interno.

Por su parte, la evaluación y elección de estrategias representan una parte importante antes de tomar una decisión, puesto que las opciones estratégicas se deben considerar a la luz de los riesgos que se corren con cada decisión. Finalmente, las pruebas de congruencia y planeación de contingencias son un aspecto clave debido a que se deben de preparar planes de contingencia (Koontz & Wehrich, 2013).

3. MÉTODO

El enfoque de la presente investigación respondió al corte cualitativo debido a que los datos recolectados no sufrieron algún tratamiento estadístico. En lo que respecta al método de investigación, perteneció al tipo inductivo por tratarse de un estudio de caso, donde se partió de lo particular a lo general, es decir, específicamente de la empresa a lo que señala la teoría en general. En cuanto al diseño de la investigación por control de variables, correspondió a un diseño no experimental, puesto que no se manipularon las variables de estudio. A su vez, el diseño de la investigación concernió al tipo holístico, debido a que se buscó analizar la naturaleza en general de la empresa.

Adicionalmente, el alcance respondió al tipo explicativo, puesto que, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1992) citados por Requena (2000), si una investigación busca determinar los factores y las condiciones de un fenómeno, corresponde de tipo explicativa. De forma particular, en el presente estudio de investi-

gación se pretendió encontrar las causas que dieron origen al posicionamiento de la empresa como líder en el mercado en el que se desenvuelve.

En lo que concierne a las técnicas de aplicación para la recolección de datos correspondieron de carácter documental y de campo, con el fin de recaudar datos primarios y secundarios para la ejecución de la investigación. Asimismo, fue necesaria la elaboración de dos instrumentos, una entrevista para la empresaria y una encuesta para los clientes, dichos instrumentos cuentan con validez de fondo debido a que emanaron de la teoría y validez externa porque fueron ratificados por expertos en la materia. En el caso de la entrevista, está fue aplicada únicamente a la empresaria, quien funge como directora general de la empresa. Respecto a las encuestas, el método de selección de la muestra fue no probabilístico por conveniencia, se tomó como población los clientes de la empresa y la muestra estuvo conformada por los clientes que contestaron el instrumento vía online en un periodo de tiempo determinado.

4. RESULTADOS

Dentro de lo que concierne a la primer dimensión, diversificación concéntrica relacionada, la directora de la empresa considera que ha existido siempre una amplia competencia, puesto que en un principio cuando la empresa abrió sus puertas únicamente con el servicio de modelos, existían dos agencias establecidas del mismo ramo, las cuales cerraron con el tiempo quedando Facetas Group como la única agencia de modelos y edecanes durante muchos años en Puerto Vallarta; sin embargo, con el paso del tiempo el número de competidores ha aumentado, puesto que actualmente existen otras empresas que atienden este ramo del modelaje. Por otro lado, considera que existe una estrecha relación entre los diversos servicios que ofrece la empresa, la cual se ha considerado como un factor clave para el crecimiento y permanencia de la misma en el mercado. En el mismo orden de ideas, otro elemento relevante que ha permitido el aprovechamiento de la relación de los servicios que ofrece la organización es la detección de nuevas áreas de oportunidad en el mercado, con el fin de ampliar los servicios que se ofrecen tomándose como base, su respectiva demanda.

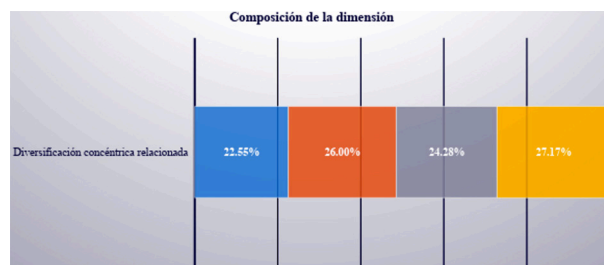
En cuanto a la segunda dimensión, desarrollo de mercado, la empresa valora como clientes potenciales a todo tipo de empresas, así como personas, ya que se ofrece el servicio a cualquier industria, tanto pública como privada, entre ellos hospitales, restaurantes, gimnasios, hoteles, matrimonios, etc., por lo que se diseñan planes a la medida del cliente. Un indicador más que se contempla en esta dimensión, es la elaboración de un análisis del entorno externo e interno del sector antes de la incorporación o ampliación de las líneas de negocio de la empresa, lo cual según comenta la directora de la empresa, no se ha llevado a cabo de manera teórica o fundamentada, puesto que al momento en que se apertura una nueva línea de negocio, lo que normalmente se realiza es tomar en cuenta la necesidad presente en la demanda de ciertos servicios en el mercado, así como la falta de proveedores de estos mismos. Sumando a lo anterior, la innovación también ha sido un factor clave para el desarrollo y permanencia de la empresa, lo cual se ve reflejado en la incorporación de nuevas líneas de negocio no muy explotadas, para convertir a la empresa en una de las más reconocidas en el ramo en que se desenvuelve.

Finalmente, en la tercera dimensión que corresponde al nivel funcional, en un principio la estructura organizacional que maneja la empresa constaba básicamente de su fundadora quien se apoyaba de contrataciones eventuales de modelos y edecanes, con el paso del tiempo dicha estructura se modificó y amplió hasta como se conoce actualmente, donde se cuenta con un total de aproximadamente de 50 empleados de planta y 100 en el área de cambaceo.

En lo que respecta a los temas de liderazgo, la empresaria se considera una líder apasionada que pone el ejemplo a sus colaboradores, le agrada trabajar y crear estrategias de forma creativa, así como abordar el área financiera. Para la toma de decisiones siempre toma en cuenta las opiniones de los demás colaboradores, además, de que se presta interés en conocer y mantener contacto con todos los empleados, desde aquellos que están en el área de cambaceo y limpieza, hasta los niveles altos de la organización

Por otra parte, se presentan los resultados obtenidos durante la aplicación del cuestionario desarrollado como instrumento para la recolección de datos para la presente investigación; cabe resaltar que, dicho instrumento se aplicó a clientes conocidos de la empresa Facetas Group, en un periodo comprendido del martes 5 de diciembre al domingo 10 del mismo mes del año 2017. Una vez analizado cada indicador, se procede a realizar un conglomerado por dimensión para su interpretación, los cuales se muestran a continuación:

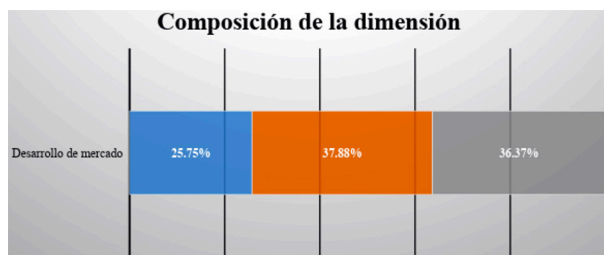
Figura 1: Dimensión 1, Diversificación concéntrica relacionada



Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

De acuerdo a la composición de la primera dimensión la cual corresponde a la diversificación concéntrica relacionada, se puede observar que el factor que tiene más relevancia dentro de ésta, es la satisfacción del cliente la cual ha ido mejorando gracias a la variedad de servicios que ofrece la empresa.

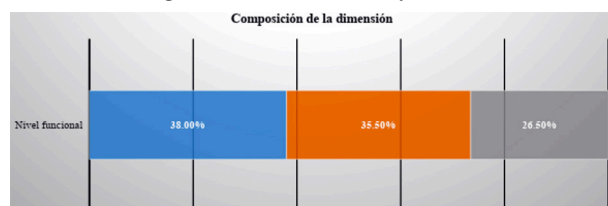
Figura 2: Dimensión 2, Desarrollo de mercado



Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Por otro lado, respecto a la composición de la segunda dimensión la cual responde al desarrollo de mercado, el factor que representa mayor injerencia en ésta, es el concepto de empresa vanguardista con el que Facetas Group se proyecta hacia sus clientes, puesto que este Indicador representa el 37.88 % en esta dimensión, seguido por el Indicador que referencia a los canales que utiliza la empresa para llevar a cabo la comercialización de sus servicios, el cual representa un 36.37 %.

Figura 3: Dimensión 3, Nivel funcional

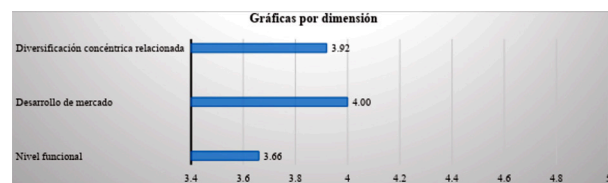


Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Por último, respecto a la tercera dimensión la cual atiende al nivel funcional de la empresa, el factor más relevante de acuerdo a los datos obtenidos, es la mejora que ha presentado la empresa respecto al servicio al cliente en cuanto a la atención que brindan, el cual representa un 38% de la totalidad de la dimensión.

Una vez analizada cada dimensión, se procede a realizar un concentrado de éstas, para detectar la que representa mayor relevancia en el caso de estudio, el cual se presenta a continuación:

Figura 4: Concentrado de dimensiones



Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

De acuerdo al concentrado anterior, la dimensión que representa mayor relevancia en el caso es la de Desarrollo de Mercado, la cual es precedida por muy poco por la dimensión de Diversificación Concéntrica Relacionada y, a su vez, ésta es precedida por la dimensión de Nivel Funcional. Lo anterior indica que el crecimiento y la importancia de la empresa sujeta de estudio radica en un conjunto de todos estos factores, siendo el más importante el desarrollo de mercado, el cual abarca la saturación del mercado en el que se desenvuelve, la demanda que existe de los servicios que la empresa oferta, la baja presencia que existe de competidores significativos, los canales que utiliza para comercializar sus servicios, el concepto de empresa vanguardista que proyecta y las estrategias de innovación que ha utilizado.

Facetas Group es una empresa que si bien ha crecido gracias a la incorporación de nuevas líneas de negocio, estas incorporaciones las han realizado más por la observación de las necesidades que se presentan que por la realización de los análisis pertinentes y estudios de mercado, lo cual contrasta con la teoría, ya que, según

lo establecen Dess & Lumpkin & Eisner (2011) la administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas.

Además, otro aspecto que consideran los mismos autores, es la necesidad indiscutible que existe sobre el establecimiento de una visión clara y objetivos determinados, lo cual en la empresa si se considera, pero solo de una manera implícita, es decir, cada miembro de la organización sabe hacia la dirección en la que debe ir, pero no existe como tal objetivos ni visión empresarial establecidos, ya que estos aspectos los consideran más como un estilo de vida. Lo anterior es una cuestión fundamental también para Gallardo (2012), puesto que para él la Administración Estratégica contempla dos grandes procesos, los cuales consisten en la formulación de las estrategias y el establecimiento de objetivos y metas para así, llegar a alcanzar el estado deseado.

Respecto a la estructura organizacional, Gallardo (2012) también señala la importancia de que las empresas establezcan niveles organizacionales, lo cual se puede ver claramente en la empresa, ya que, cuenta con los niveles corporativos bien definidos, el cual responde al diseño de cómo está estructurada la organización, además, también cuenta con el nivel funcional bien delimitado, pues se puede identificar que la organización presenta subdivisiones para cada línea de negocio, de esta manera fundamentan su plan operativo y consiguen sus objetivos.

Un aspecto clave y por lo que la empresa ha logrado sobresalir y mantenerse, es la poca presencia de competidores con los que cuenta y la rivalidad que presenta con los que existen, lo cual responde a las dos de las cinco fuerzas propuestas por Porter en su libro Estrategia Competitiva. Mientras que, la estrategia adoptada por Facetas Group, es la de crecimiento, la cual en palabras de Wheelen & Hunger (2013), consiste en la concentración en la actual línea de productos en una industria y la diversificación hacia otras líneas de productos en otras industrias, el primer aspecto se puede presentar tanto en crecimiento horizontal como vertical. Facetas Group ha presentado un crecimiento horizontal, pues, ha expandido sus operaciones hacia otras áreas geográficas y ha ampliado su gama de servicios al incorporar sus nuevas líneas de negocios.

Por otro lado, las estrategias de diversificación de acuerdo con los mismos autores, se dividen en concéntricas y en conglomeradas, esto atendiendo a la relación que se presentan entre las nuevas líneas de negocio con la o las primeras. De esto último, el crecimiento que ha presentado Facetas Group, es la diversificación concéntrica, puesto que, han adquirido líneas nuevas de negocio que poseen relación con la inicial. Otra estrategia de crecimiento adoptada por la empresa, es la que proponen David & David (2017), la de desarrollo de mercado, la cuales también indican el crecimiento de la empresa en nuevas áreas geográficas, lo cual la empresa ha realizado.

Por último, otro aspecto fundamental de Facetas Group es la adquisición de la revista Maxwell, la cual de acuerdo a la teoría hizo que la empresa creciera internamente a través de la expansión de sus operaciones. De acuerdo con Wheelen & Hunger (2013), una adquisición corresponde a la compra de una empresa que es absorbida por completo como una subsidiaria o división de la empresa compradora.

5. CONCLUSIONES

El presente estudio de caso es relevante, puesto que, presenta el panorama de una empresa que ha conseguido un crecimiento constante mediante la administración estratégica, además, muestra como una buena visión, liderazgo y trabajo en equipo logran resultados extraordinarios al posicionar a una empresa local, como competidor en un mercado internacional.

Durante la realización de este proyecto, se cumplió el objetivo propuesto, pues, se lograron analizar las distintas estrategias que la empresa ha adoptado para la consecución de sus metas, siendo de éstas la de mayor relevancia, la estrategia de diversificación de mercado; ya que, tanto el personal directivo, como los clientes de la empresa, reconocen que gracias a la incorporación de las nuevas líneas de mercado y la innovación que ha mantenido la empresa, ésta ha logrado posicionarse como líder en el mercado al que iba dirigida desde un principio y, a su vez, captar nuevos mercados emergentes.

La principal aportación de esta investigación, es de carácter social y académico, puesto que, en la primera, sirve a las empresas que presenten las mismas características que la estudiada, así como a la misma empresa sujeta a estudio, pues la propagación de este material es fuente de publicidad no pagada para ésta. Y, por la parte académica, el presente proyecto, sirve como un caso de estudio para plasmar como las estrategias de crecimiento impactan a las empresas al adoptarse de una manera adecuada.

Además, al realizar el análisis de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizados, se obtuvieron diferentes conclusiones que valen la pena mencionar, como lo son las siguientes:

- Facetas Group, se desenvuelve en un mercado con una presencia baja de competidores, el cual no ha sido explotado en su totalidad en las regiones en las cuales participa la empresa.
- Las estrategias de crecimiento han sido un factor fundamental para el éxito de la empresa.
- El recurso humano, ha sido un pilar fundamental, ya que, existe una apreciación positiva por parte de los clientes en cuanto a la calidad de atención se refiere.
- Se tiene una apreciación de liderazgo tanto al interior como al exterior de la empresa, lo cual, ha sido fundamental para el correcto desempeño de la organización.
- Facetas Group ha sabido posicionarse y mantenerse en el mercado de una manera vanguardista, mediante la constante innovación en sus servicios, factor que es apreciado tanto interna como externamente.
- Tanto los directivos como los clientes de la empresa consideran que ésta maneja precios competitivos en los servicios que oferta.
- El hecho de incorporar nuevas líneas de negocio ha permitido un incremento en la satisfacción de sus clientes, esto debido a que, ambas partes aseveran que esto significa una disminución en los costos involucrados.
- Un factor que se contrapone con la teoría de la administración estratégica es que la empresa no cuenta de manera formal con una misión y visión la cual pueda ser identificada por los clientes, sin embargo, internamente se profesan éstas implíci-

tamente, por lo cual, existe un área de oportunidad a través de la cual la empresa, necesita darle formalidad a éstas para que sean fácilmente visualizadas.

REFERENCIAS

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos*. México: McGraw Hill.
- Espinoza, S. R., & Vargas, A. M. (2015). *Encuentros y desencuentros disciplinares en investigación Estudios sociales y económicos*. México: Universidad de Guadalajara.
- Gallardo, H. J. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor.
- H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta. (2015). Gobierno Municipal de Puerto Vallarta. Obtenido de Gobierno Municipal de Puerto Vallarta: <http://www.puertovallarta.gob.mx/2015-2018/Dependencias/DesarrolloEconomico.php?arm=ContextoEconomico>
- H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta. (s/n de s/n de 2015). Puerto Vallarta Gobierno Municipal. En <http://www.puertovallarta.gob.mx/2015-2018/Ciudad/historia.php>
- IIEG. (2016). Puerto Vallarta, Diagnóstico Municipal. México: Instituto de Información Estadística y Geográfica. En <http://iieg.gob.mx/contenido/Municipios/PuertoVallarta.pdf>
- INEGI. (2013). Sistema de clasificación industrial de América del Norte, México SCIAN 2013. México: INEGI. En <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>
- INEGI. (2014). Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos. México: INEGI. En http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- INEGI. (2018). Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. Obtenido de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/bs/default.aspx>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. México*. Mc Graw Hill.
- Laurinec, A. (2017). *Cómo funcionan las empresas de modelaje*. Argentina: argnoticias.com.
- Maxwell (2013). Pasarela Galerías Vallarta. *Maxwell*, 91.
- Maxwell (2013). Pasarela Heartbreakers en The Blackroom. *Maxwell*, 97.
- Peña, S. (2015). Galerías Vallarta, Pasarela Otoño-Invierno 2015. *Maxwell*, 60.
- Peña, S. (2017). Cuisine of the sun , segunda edición. *Maxwell*, 84.
- Peña, S. (2017). Galerías Vallarta Presenta dessfile otoño-invierno 2017. *Maxwell* Puerto Vallarta - Riviera Nayarit, 78.
- Requena, M. (2000). *Resolución de problemas de las olimpiadas matemáticas venezolanas*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Administración*. Ciudad de México: Pearson.
- Scartascini , S. G. (2011). Puerto Vallarta, la formación de un destino. México: Universidad de Guadalajara. En http://www.cuc.udg.mx/sites/default/files/publicaciones/PUERTO_VALLARTA_LA%20FORMACION_DE_UN_DESTINO.pdf
- Soto, C. C. (25 de Noviembre de 2017). Entrevista Preliminar. (C. M. Flores, R. L. Ruiz, & A. L. Ramos, Entrevistadores)
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios, hacia la sostenibilidad global*. Colombia: Pearson.