



**Universidad Nacional Autónoma de  
México**

---

**Facultad de Contaduría y Administración**

*Importancia de la planeación estratégica, como  
factor de desarrollo en las Pymes*

**Tesis**

**VALERIA STHEPANIE ALCANTARA ALDERETE**



México, D.F.

2015



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**Universidad Nacional Autónoma de  
México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

*Importancia de la planeación estratégica, como  
factor de desarrollo en las Pymes*

**Tesis**

**Que para obtener el título de:  
Licenciada en administración**

**Presenta:**

**VALERIA STHEPANIE ALCANTARA ALDERETE**

**Asesor:**

**Mtra. Cora Yolanda Narcia Constandse**

**México, D.F.**

**2015**



# CONTENIDO

DEDICATORIAS .....	5
AGRADECIMIENTOS .....	6
INTRODUCCION .....	7
Justificación del tema .....	7
Objetivo general .....	9
Objetivos específicos .....	9
Hipótesis .....	9
Alcances.....	10
Limitaciones .....	10
Aportaciones.....	10
Estructura capitular.....	11
1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	12
1.1. Orígenes de la administración .....	12
1.2. Definiciones de administración .....	14
1.3. Importancia de la administración .....	17
1.4. Proceso administrativo .....	18
1.5. Concepto de organización .....	23
1.6. Clasificación de las organizaciones.....	26
1.6.1. Por su tamaño.....	28
1.6.2. Por su giro.....	28
1.6.3. Por el origen del capital .....	29
1.6.4. Por su régimen jurídico.....	29
1.6.5. Por la conformación de capital .....	29
2. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	34
2.1. Conceptos de planeación .....	34
2.2. Tipos de planeación .....	36
2.3. Definición de planeación estratégica.....	37
2.4. Importancia de la planeación estratégica.....	41
2.5. Tipos de estrategias .....	42
2.6. Modelos de planeación estratégica.....	46

2.7. Modelo combinado de diversas teorías .....	56
3. MARCO CONCEPTUAL DE LAS TIENDAS DE ABARROTOS.....	57
3.1. Antecedentes del comercio .....	57
3.2. Clasificación del comercio .....	57
3.3. Clasificación de las Mipymes.....	59
3.4. IMICAM.....	61
3.4.1. Objetivos del IMICAM.....	62
3.5. Importancia de las Mipymes.....	63
3.6. Definición de tienda de abarrotes .....	64
3.7. Subcategorías de tiendas detallistas o canal tradicional .....	65
3.8. Características de las tiendas de abarrotes.....	66
3.9. Factores de fracaso .....	66
4. LA PLANEACION ESTRATÉGICA APLICADA A LA TIENDA DE ABARROTOS “Chava”.....	68
4.1. Introducción.....	68
4.2. Metodología.....	69
4.3. Cronograma .....	70
4.4. Misión.....	71
4.5. Visión.....	71
4.6. Valores organizacionales.....	71
4.7. Filosofía .....	73
4.8. Historia .....	73
4.9. Sistograma .....	74
4.10. Cadena de valor .....	75
4.11. Diagrama de la tortuga del proceso de ventas .....	76
4.12. Organigrama.....	77
4.13. Descripción de puestos .....	78
4.14. Metodología Delphi.....	81
4.15. Presentación de expertos .....	82
4.16. Descripción de indicadores.....	85
4.17. Análisis FODA cuantitativo .....	87
4.18. TABLA DE ANALISIS FODA/PESTCREL.....	102
4.19. Análisis FODA cualitativo .....	103

4.20. Diagrama de Ishikawa .....	104
4.21. Diagnóstico diagrama de causa-efecto .....	105
4.22. Líneas de acción .....	106
5. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	109
5.1. Estrategias de integración .....	111
5.2. Estrategia de diversificación.....	112
5.3. Estrategias intensivas.....	112
5.4. Estrategias ofensivas.....	113
5.5. Estrategias genéricas de Porter .....	113
5.6. Cuadro de mando integral.....	114
CONCLUSIONES .....	117
INDICE DE CUADROS .....	120
BIBLIOGRAFIA.....	123
ANEXOS.....	125

## DEDICATORIAS

A mis padres:

Peter y Paty por haber confiado en mí,  
y por todo el apoyo que siempre me han brindado.

A mi hermana:

Por su incondicional compañía.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirme llegar hasta este momento tan especial de mi vida y darme la oportunidad de demostrar a las personas que me enseñaron a ser quien soy, mi padre y mi madre, que cumplí lo que un día les prometí, sin ellos no hubiera logrado mi meta, ellos me han brindado las fuerzas y los medios suficientes para terminar mi carrera y ser alguien en la vida.- “Soy la cosecha que un día sembraron”.

A mi hermana por todo su apoyo incondicional, y por todos sus buenos deseos para que todo me salga bien, por sus consejos y regaños que hoy están dando frutos; gracias a ti Cris por tus palabras de apoyo y motivación que siempre me diste, por siempre estar a mi lado desde el inicio de este proyecto hasta el final; gracias a toda mi familia por formar parte de este trayecto y quienes siempre me brindaron su apoyo.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México, en especial a mi Facultad de Contaduría y Administración por abrirme las puertas, así como a todos los profesores que en algún momento me transmitieron sus conocimientos para en algún momento aplicarlo en la vida.

Le quiero dar las gracias muy especialmente a la Profesora Cora, por no negarme su apoyo y dedicarme un poco de su valioso tiempo, su apoyo no solo intelectual hizo que mi paso por la Universidad fuera mucho más grato, su apoyo y dedicación fueron de gran importancia para la culminación de esta meta.

Finalmente quiero agradecer a todas las personas que estuvieron presentes en cada etapa de mi vida y que pusieron un granito de arena para hacer posible esto, porque nunca me negaron su mano y siempre pude contar con ellas en todo sentido.



## **INTRODUCCION**

En México y en la mayoría de los países de América Latina, el porcentaje de organizaciones que son mipymes es muy alto. Basta mencionar que según los censos económicos de 2014, existen en México 5, 664, 515 establecimientos, de los cuales el 95% son micro, 4% son pequeñas, 8% medianas y las grandes 2%. Como podemos observar las microempresas es el porcentaje más alto. Así mismo en este informe observamos que la mayoría se dedican al comercio, es decir un 42.2%, un 32% a servicios privados no financieros, 10.5% a la manufactura, 4.4% públicas y 1.5% asuntos religiosos. Las micro empresas también aportan más ingresos que los otros tipos de organizaciones, ya que aportan un 39.7%, un 15.1% las pequeñas, un 16.6% las medianas y un 28.6% las grandes. Las mipymes aportan el 52% del PIB esto nos da la información necesaria para considerar que en este tipo de organizaciones radica en un alto porcentaje el desarrollo del país, por ello, podemos comentar que en México la mayoría de las organizaciones son micro empresas, generan la mayor parte del empleo, fundamentalmente se dedican al comercio de bienes y servicios. Las mipymes tienen serios problemas que resolver como son: los relacionados con la educación, con la política fiscal, con la información, con el financiamiento, con la asistencia tecnológica, con la comercialización, con la legislación y con el entorno de las organizaciones. Ante tal problemática si se desea desarrollar una organización se tiene que determinar las acciones presentes que permitan que cualquier organización logre su futuro deseable, probable y posible, es por ello que el presente trabajo trata de proponer mediante un modelo de aplicación de la planeación estratégica aquellas estrategias que permitan a la tienda de abarrotes Chava que logre sus objetivos de una forma efectiva y que logre su sobrevivencia y crecimiento.

### **Justificación del tema**

Cuando el hombre comienza a vivir en sociedad, surgen nuevas necesidades para mejorar las condiciones de vida, como la alimentación, vestido y vivienda; es aquí donde aparece un sistema de intercambio de bienes llamado trueque, sin embargo en algún momento represento un problema ya que llega un punto en el que un bien no se puede utilizar como sistema de pago para otros bienes, por ejemplo, si un hombre producía ropa y otro tenía frutas y el de la ropa quería manzanas y el de las manzanas no está interesado en la ropa, no se podía llevar a cabo el intercambio. Es por ello que después se comienzan a utilizar metales preciosos y valiosos como sistema de cambio, hasta llegar a la aparición de la moneda elaborada de metales como el oro y la plata. Estas actividades se

realizaban en tenderetes a modo de mercado, y en algunos casos en la casa de la familia productora, dichos tenderetes no tenía organización alguna, por lo que no se cuidaba la presentación de los productos, tampoco importaba, pues el objetivo era otro muy distinto al de hoy en día. Con el transcurso del tiempo, y con los avances, los tenderetes dejaron de ser callejeros, para convertirse en caseros, trasladándose a locales cerrados, donde sí se cuidaba la organización así como la conservación de los productos, de esta forma nació la venta tradicional. Este tipo de venta, se caracterizaba en el hecho de que la venta se realizaba en un local cerrado, con un mostrador, que funcionaba a modo de separación física, permitiendo la distinción entre vendedor y cliente, al mismo tiempo, detrás de dicho mostrador se colocaban los productos, a los cuales sólo tenía acceso el vendedor.<sup>1</sup>

En México, desde la época prehispánica, el comercio siempre fue muy importante, además de sus funciones económicas, el mercado fue también el centro de reunión informal en la sociedad prehispánica. Ahí la gente veía a los viejos amigos, hacía nuevos e interactuaba con forasteros de tierras lejanas; convivía, intercambiaba chismes y se enteraba de las últimas noticias que circulaban de boca en boca. De manera muy semejante a los conjuntos de tiendas departamentales y centros comerciales en la sociedad actual, el mercado desempeñaba un activo papel en la existencia social y económica de la gente que acudía a ese lugar. El mercado fue una institución de singular importancia económica en la historia mundial porque ahí donde aparecía, creaba una interacción económica mucho más eficiente. Por definición, los mercados son sitios donde numerosas personas se congregan para hacer trueques o comprarse mercancías unos a otros. La historia nos enseña que se presentaron en una amplia gama de sociedades con o sin monedas convencionales y formas de dinero.

Los mercados en el México antiguo también se desarrollaron de muchas maneras. En tiempos de la conquista, se establecían grandes mercados diariamente en ciudades como Tlatelolco, Texcoco y Tenochtitlan. En ciudades más pequeñas y poblaciones rurales, los mercados se realizaban en fechas alternadas, en ciclos de cinco, nueve, trece y veinte días. Donde fuera que tuviesen lugar, los mercados cumplían cuatro importantes funciones económicas en las sociedades que los tenían.

El comercio asegura el mantenimiento diario a millones de mexicanos, cumpliendo una función social prioritaria, constituyéndose en un solo puntal del desarrollo económico del país. Es además una vital fuente de empleo para miles de personas y en ella confluye una compleja red de empresarios, productores, fabricantes, comerciantes y prestadores de servicios.

---

<sup>1</sup> <http://icimerchandising.blogspot.mx/2011/11/la-evolucion-del-comercio-desde-el.html>

Es por ello, que en México las llamadas “tienditas” o “misceláneas” son muy importantes, son organizaciones que tienen poco personal, la mayoría de las veces surgen por necesidades económicas y se ubican en locales con poco espacio, donde su falta de organización y administración hacen que no desarrollen estrategias que les permitan sobrevivir y crecer para generar utilidades como las tiendas de conveniencia que en los últimos años han aparecido y que les ha permitido generar una sistematización de sus procesos y servicios que las han convertido en empresas franquiciantes.

En la actualidad el comercio es una actividad de la economía de los pueblos, destinada a relacionar a los sectores producción y consumo, que se realiza tanto en el área nacional como internacional, la moneda de cada uno de los países se utiliza para medir las transacciones y en el campo internacional hay que correlacionar el valor de las diferentes monedas para facilitar la medida de compra y venta de bienes y servicios; así mismo implica la investigación de mercado con el fin de interpretar los deseos del consumidor, la publicidad que anuncia la existencia del producto, la posibilidad de adquirirlo, y en qué lugar, a la vez que se utilizan los métodos de persuasión, la venta al por menor y finalmente, la adquisición por parte del público.

## **Objetivo general**

Determinar las estrategias que permitan que la tienda de abarrotes Chava sea una tienda que genere una ventaja competitiva y permita una mayor participación en el mercado.

## **Objetivos específicos**

- Contextualizar la importancia de la planeación estratégica para desarrollar y asegurar la ventaja competitiva en las organizaciones.
- Efectuar un diagnóstico en la tienda de abarrotes Chava

## **Hipótesis**

La organización que aplica la planeación estratégica tiene mayor posibilidad de supervivencia ante los variables cambios de su entorno.

## **Alcances**

- El presente trabajo expondrá la importancia de la planeación estratégica en la organización tienda de abarrotes Chava
- La investigación abarca de forma genérica conceptos administrativos para comprender la planeación estratégica.
- Se plantean estrategias resultado de la investigación realizada.
- Se evalúa la factibilidad de la principal estrategia mediante un cuadro de mando integral.

## **Limitaciones**

- La falta de acceso a información de otras organizaciones del mismo ramo.
- La falta de estadísticas actualizadas al momento del estudio.
- El período de tiempo para la recolección de la información comprende de un año de duración a partir de febrero 2014.
- El mercado de las tienditas y misceláneas es muy grande y existe una alta competencia con la presencia de las tiendas de conveniencia y los hipermercados que tienen una barrera de entrada por su economía de escala entre otras estrategias que implementan.
- La privacidad de la identidad de los expertos que colaboraron en la investigación.

## **Aportaciones**

Este proyecto tiene diversas aportaciones:

- ✓ Se comprueba que las organizaciones deben determinar lo que desean ser en un tiempo determinado.
- ✓ Se establece la importancia de realizar un análisis interno y externo de la organización que se desee crear un futuro deseable, probable y posible.
- ✓ Se generan diversas estrategias para desarrollar a una organización con un pensamiento estratégico.
- ✓ Se comprueba que existen herramientas en la administración que permiten evaluar la factibilidad de las estrategias.

## **Estructura capitular**

La presente tesis se encuentra compuesta por 5 capítulos, que serán desarrollados a lo largo de dicho trabajo, y que a continuación se describen:

**Capítulo I.** Corresponde a presentar las generalidades de la administración, que nos permitirá comprender a grandes rasgos la definición de administración, tocando puntos como los orígenes de la administración, su importancia, que implica, así como también la clasificación de las organizaciones, fuente de estudio del presente trabajo.

**Capítulo II.** Comprende todo lo referido a la planeación estratégica, desde su concepto, comparación con otros autores, importancia, de igual forma se ejemplifican algunos modelos de planeación estratégica propuestos por diferentes autores y la descripción del modelo de planeación estratégica propuesto por la Mtra. Cora Yolanda Narcia Constandse.

**Capítulo III.** Este capítulo está dedicado al desarrollo del marco conceptual de las tiendas de abarrotes, que son el punto principal del presente trabajo.

**Capítulo IV.** Concierno al diagnóstico de la organización, tienda de abarrotes “Chava”, donde describimos la misión, visión, filosofía, valores, historia, cadena de valor, sistograma, organigrama, descripción de puestos, etc.

Es la aplicación de la planeación estratégica en la organización de estudio, mostrando el desarrollo para llegar a las líneas de acción.

**Capítulo V.** Se describen las estrategias que son el resultado de la planeación estratégica, desarrollando un plan de acción para las tiendas de abarrotes que sirva como herramienta de crecimiento en el sector de las pymes.

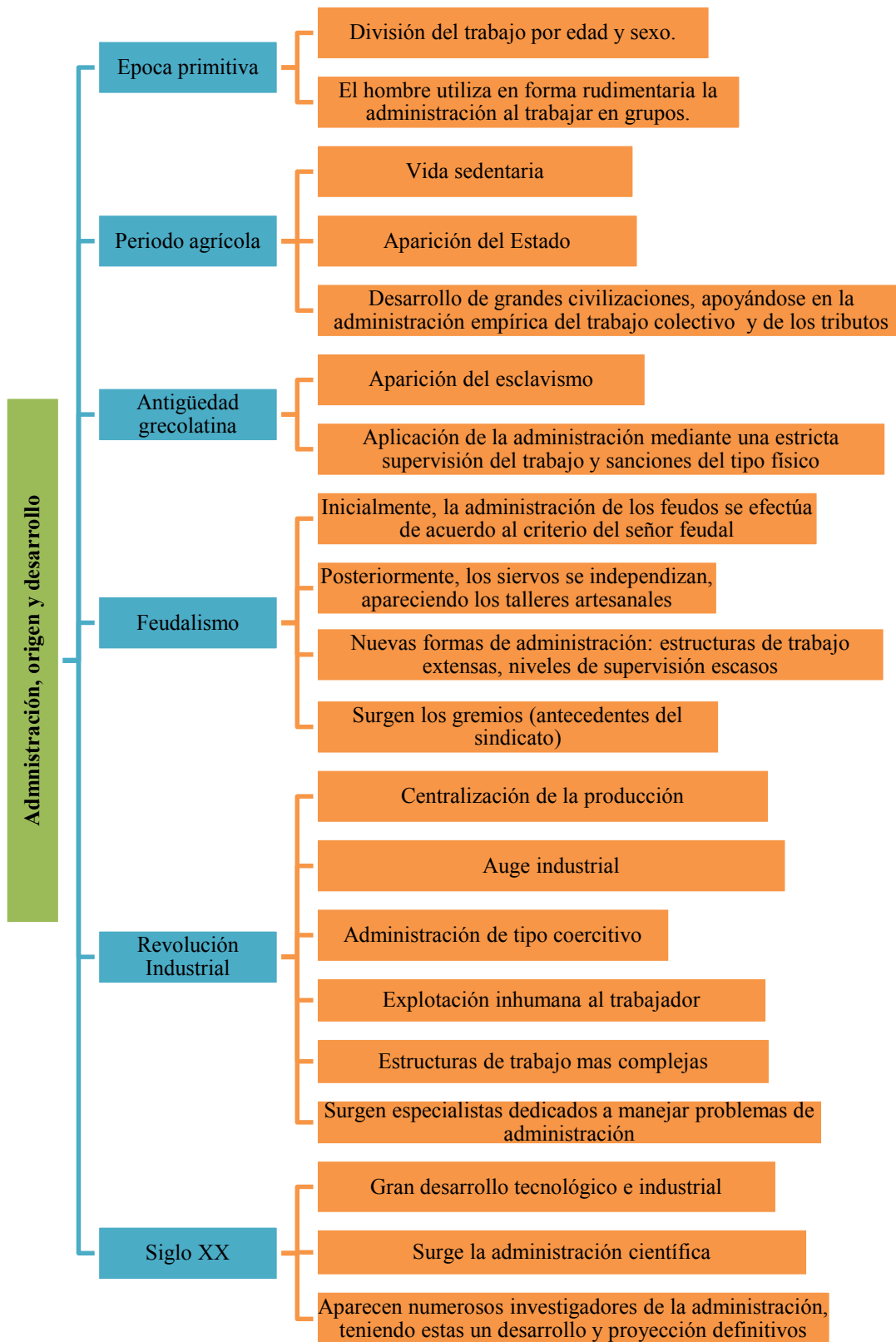
# **1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN**

## **1.1. Orígenes de la administración**

La palabra administración no es un concepto nuevo en nuestra sociedad, es un concepto que se ha practicado desde nuestros orígenes empíricamente, si pudiéramos retroceder el tiempo encontraríamos un sinnúmero de hechos históricos que nos muestran la aplicación de la administración, por ejemplo, en los pueblos antiguos trabajaron unidos en agrupaciones formales, ejemplo de esto son los pueblos primitivos que se organizaban y se dividían el trabajo para realizar diferentes tareas, primero se dividían las actividades en hombres y mujeres, estas se dedicaban a la recolección de semillas, y los primeros a la guerra y a la caza, todo esto para su beneficio, satisfacer sus necesidades y supervivencia; la iglesia y el ejército influyeron en la administración de grandes instituciones, el esfuerzo de las personas por planear, organizar, dirigir y controlar actividades han existido durante miles de años, además de que siempre han existido líderes que guiaban las tareas de los demás, sin embargo hasta ese momento la administración no estaba establecida como tal ni se decía que era una ciencia ni una disciplina. El desarrollo y evolución de la sociedad fueron consecuencia para definir dicha palabra, el surgimiento de la disciplina es un acontecimiento de primera importancia en la historia social, pues el ser humano es social por naturaleza y por ello, tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes, pero a pesar de que el trabajo ha existido desde siempre en la historia de la humanidad, no fue sino hasta el siglo XX cuando surgió como tal la Teoría General de la Administración, como bien lo he mencionado, para que esta surgiera tuvieron que pasar siglos de preparación y hechos históricos que llevaran a definir y complementar esta teoría.

Como consecuencia de todo lo anterior en el siglo XXI retomaron el concepto de administración como ciencia y disciplina, dos pioneros Federico W. Taylor y Henri Fayol dieron grandes aportaciones, cada uno con diferentes enfoques, que permitieron aplicar un método científico y definir de mejor manera lo que hoy en día es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones, y que estas desempeñen sus trabajo correctamente con la optimización de sus recursos, posteriormente y con el paso del tiempo seguidores de Taylor y Fayol también aportaron a la teoría, criticando y mejorando lo que ya estaba.

En el siguiente cuadro se muestran algunos hechos históricos que muestran indicios de la aparición de la Administración desde nuestros orígenes.



**Cuadro 1. Antecedentes históricos (Tomado de Münch Galindo, p.23)<sup>2</sup>**

<sup>2</sup>Lourdes Münch Galindo (2009), *Fundamentos de Administración*, p.23

## 1.2. Definiciones de administración

Como hemos visto desde que aparece el hombre en la Tierra surge la necesidad de administrar los recursos para poder subsistir, debido a que vivimos en un entorno cambiante, lleno de incertidumbre, donde los recursos tienden a cambiar, disminuir, aumentar y/o desaparecer, las personas buscamos administrarlos eficientemente, es por esto que la disciplina de la administración forma un parte importante de la actividad humana, es por ello, en esta parte analizaremos las definiciones de distintos autores, para llegar a una conclusión.

Autor	Conceptos
<b>Robbins, Decenzo, Coulter<sup>3</sup></b>	La Administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz con y a través de las personas.
<b>Don Hellriegel, Susan E.Jackson, John W. Slocum Jr.<sup>4</sup></b>	La Administración se refiere a las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización y una de sus unidades: planeación, organización, dirección y control.
<b>Sergio Hernández y Rodríguez<sup>5</sup></b>	La Administración es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos, por medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.
<b>Lourdes Münch<sup>6</sup></b>	Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.
<b>Idalberto Chiavenato<sup>7</sup></b>	Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los

<sup>3</sup>Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo (1996), *Fundamentos De Administración*, p.7

<sup>4</sup> Don Hellriegel, Susan E.Jackson, John W. Slocum Jr. (2005), *Administración, un enfoque basado en competencias*, p.7

<sup>5</sup> Sergio Hernández y Rodríguez (1994), *Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico*, p. 5

<sup>6</sup>Lourdes Münch Galindo (2009), *Fundamentos de Administración*, p.25

<sup>7</sup>Idalberto Chiavenato (2012), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p.10



	objetivos organizacionales.
<b>Richard L.Daft, Dorothy Marcic<sup>8</sup></b>	Logro de las metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales.

**Cuadro 2. Definiciones de administración. Elaboración propia**

Después de haber expuesto algunas definiciones de Administración, podemos decir y llegar a la conclusión de que la mayoría de los autores utilizan los mismos elementos, como son:

- Eficiencia<sup>9</sup>: hacer las cosas bien y producir lo máximo a partir de una cantidad mínima de recursos.
- Eficacia<sup>10</sup>: hacer las cosas de manera correcta o complementar las actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.
- Objetivos<sup>11</sup>: son los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Proceso<sup>12</sup>: es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Concluyendo entonces que la Administración es la ciencia, disciplina, arte, que se encarga de coordinar los esfuerzos de las personas mediante un proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), para lograr un fin común dentro de un organismo social, utilizando los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etcétera, efectivamente, para lograr un fin común.

<sup>8</sup> Richard L.Daft, Dorothy Marcic (2006), *Introducción a la Administración*, p.7

<sup>9</sup>Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo (1996), *Fundamentos De Administración*, p.7

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup>Lourdes Münch Galindo (2009),*Fundamentos de Administración*, p.81

<sup>12</sup> Ibidem

La administración, tiene ciencias auxiliares que permiten que esta sea interdisciplinaria, como son:



**Cuadro 3. Ciencias Auxiliares de la Administración. Elaboración propia**

### 1.3. Importancia de la administración

Interactuamos día con día con las organizaciones. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, y el éxito de este dependerá de su buena administración. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, y su utilización adecuadamente hará que exista elevación de la productividad, el cual es un factor importante y preocupante en el campo económico-social de hoy en día.

“Las organizaciones deben alcanzar objetivos en un escenario de feroz competencia, tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir a las personas, evaluar el desempeño dirigido a metas determinadas previamente, obtener y asignar recursos, etc. En cada organización o empresa es preciso desarrollar y coordinar, de forma integral y cohesiva, muchas de las actividades administrativas que son desempeñadas por varios administradores y que están orientados hacia tareas y problemas específicos.”<sup>13</sup>

En todas y cada una de nuestras actividades cotidianas, y en distintos ámbitos de nuestra vida, la administración es fundamental y resulta trascendente en la vida del hombre; por ejemplo, para realizar alguna actividad es fundamental tener como primer paso el establecimiento de un punto de partida, es decir plantear un posible objetivo a alcanzar, mientras que en el camino a ese resultado se requiere de una serie de pasos que permite brindar las distintas opciones, en forma ordenada y progresiva, a realizar. Para esto debemos en primer lugar tener en cuenta los bienes o recursos que podremos utilizar en el desarrollo de la actividad, y en base a ellos establecer un correcto uso para cada uno de estos.

La importancia que adquiere hoy en día la Administración en la sociedad, marcada por la globalización, la incertidumbre, la complejidad de las organizaciones, el cambio, implica desafíos y oportunidades tanto para las personas que administran a las organizaciones como también para estas mismas.

Según el artículo 25 Constitucional existen tres sectores de la economía: el público, el privado y el social, y el objetivo de cada uno hace que la administración se aplique de forma diferente, el público, tiene el objetivo de satisfacer necesidades colectivas políticamente definidas; el privado,

---

<sup>13</sup>Idalberto Chiavenato (2012), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p.13

satisface necesidades individuales en forma lucrativa y el sector social aparentemente lucra pero las ganancias se reparten entre los miembros de la organización.<sup>14</sup>



**Cuadro 4. Importancia de la Administración.  
Elaboración propia**

## 1.4. Proceso administrativo

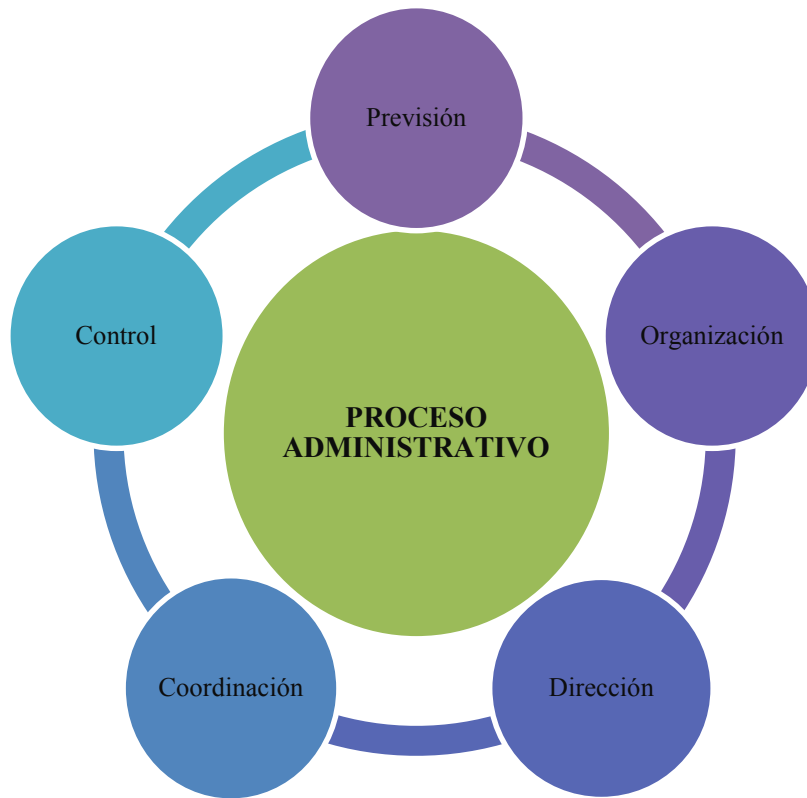
Dentro de las aportaciones de Henri Fayol, está la propuesta de las funciones de la organización, una de ellas las administrativas, son el antecedente más importante para comprender el sustento básico del proceso administrativo.

Las funciones administrativas expone Fayol:

“...son la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de flanquear, los medios que se han de emplear, es una especie del cuadro del futuro en que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad, según la idea que nos hemos hecho de ellos, y en que los acontecimientos remotos aparecen cada vez más vagos; es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo”<sup>15</sup>

<sup>14</sup>Instituto de Investigaciones Jurídicas,(consultado en junio 2015)

<sup>15</sup>Fayol Henri, (1974), *Administración Industrial y General*, editorial. *Herreros hermanos*, p.85



**Cuadro 5. Proceso administrativo. (Tomado de Hernández Sergio)<sup>16</sup>**

Fayol, en su libro *Administración Industrial y General*, desarrolló que para poder hacer que las organizaciones logren sus objetivos, se tiene que realizar seis funciones, las comerciales, lo que hoy en día se entiende por mercadotecnia; las técnicas, lo que se entiende por operaciones: las de seguridad, que aunque en forma limitada se convirtió en recursos humanos, las contables y financieras, lo que hoy abarca el área funcional de finanzas y las administrativas, que Fayol las nombró como previsión, organización, comando, dirección y control. Hoy en día, se le conoce con cuatro etapas, la parte mecánica que es planeación y organización y la parte dinámica, la dirección y el control.

En el siguiente cuadro veremos las diversas propuestas que existen del proceso administrativo de diversos autores:

---

<sup>16</sup>Sergio Hernández y Rodríguez (1994), *Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico*, p.71

Autor	Fases
<p><b>César Bernal, Hernán Sierra<sup>17</sup></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planeación.</b> Relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.</li> <li>• <b>Organización.</b> Que comprende la división del trabajo por responsabilidad y áreas funcionales.</li> <li>• <b>Dirección.</b> Que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.</li> <li>• <b>Control.</b> Que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar del desempeño de las personas.</li> </ul>
<p><b>Juan Gerardo Garza<sup>18</sup></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planeación.</b> ¿Cuáles son las metas de la organización a largo plazo?, ¿Qué estrategias son las mejores para lograr los objetivos?, ¿Qué objetivos se deben formular a largo plazo?, ¿Quiénes deben formular la planeación estratégica y operativa?</li> <li>• <b>Organización.</b> ¿Qué nivel de centralización o descentralización debe adoptarse?, ¿Cómo deben diseñarse las tareas y los puestos?, ¿Quiénes son las personas idóneas para ocuparlos?, ¿Qué estructura debe tener la organización?, ¿Qué métodos y procedimientos deben ser utilizados?</li> <li>• <b>Dirección.</b> ¿Cómo dirigir el talento de las personas? ¿Qué estilo de conducción es el adecuado?, ¿Qué implica la autoridad, poder y la influencia?, ¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio?, ¿Cómo solucionar los problemas y conflictos?, ¿Cómo se deben tomar las decisiones?</li> <li>• <b>Control.</b> ¿Qué actividades necesitan ser controladas?, ¿Qué medios de control deben utilizarse para medir el</li> </ul>

<sup>17</sup> César Augusto Bernal, Hernán Darío Sierra, (2008), *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*, p. 40

<sup>18</sup> Juan Gerardo Garza,(2000), *Administración contemporánea*, p. 85-86

	desempeño?, ¿Qué herramientas o técnicas se pueden utilizar para medir el desempeño?
<b>Jorge Barajas<sup>19</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planeación.</b> Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social.</li> <li>• <b>Organización.</b> Agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía.</li> <li>• <b>Integración.</b> Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados necesarios para el adecuado funcionamiento.</li> <li>• <b>Dirección.</b> Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y la coordinación de esfuerzos.</li> <li>• <b>Control.</b> Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.</li> </ul>
<b>Lourdes Münch<sup>20</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planeación.</b> ¿Qué se quiere hacer?, ¿Qué se va hacer?</li> <li>• <b>Organización.</b> ¿Cómo se va a hacer?</li> <li>• <b>Dirección.</b> Ver que se haga.</li> <li>• <b>Control.</b> ¿Cómo se ha realizado?</li> </ul>

**Cuadro 6. Proceso Administrativo. Elaboración propia**

Como podemos ver existen varias opiniones en base a las fases o etapas que intervienen en el proceso administrativo, pero con una o con otras palabras los elementos esenciales son los mismos. Siendo entonces que las etapas elementales del Proceso Administrativo son:

<sup>19</sup> Jorge Barjas Medina, (1986), *Curso introductorio a la administración*, p.p. 71-72

<sup>20</sup> Lourdes Münch, (2006), *Fundamentos de Administración*, p. 37

- **Planear.** Se define a donde se quiere llegar, estableciendo los objetivos, los cursos de acción, políticas, programas, presupuestos, esto para que el organismo cuente con las bases necesarias y posteriormente continúe con las siguientes etapas.
- **Organizar.** Como lograremos los objetivos. Se efectúan una serie de actividades coordinadas, como el establecimiento de una estructura donde se muestren los niveles jerárquicos y la división del trabajo para lograr a lo establecido en la planeación.
- **Dirigir.** Conjunta los esfuerzos. Es el proceso de influir de manera positiva en el personal que realiza las actividades, motivándolos, ejerciendo liderazgo, y una comunicación efectiva que permita llegar a los objetivos ya establecidos.
- **Controlar.** Ver que no haya errores, y si es así corregirlos. Es la última fase del proceso administrativo que se encarga de verificar que las actividades realizadas en la planeación, organización y dirección se hayan realizado correctamente y si no corregirlo.

Diversos autores han escrito sobre este tema y han modificado o agregado fases al proceso, en el siguiente cuadro se hace una comparación con diversos autores.

<b>Autor</b>	<b>Funciones administrativas</b>				<b>Total de funciones</b>	<b>Títulos de sus obras</b>
<b>Enrique Fayol</b>	Previsión	Organización	Mando y coordinación	Control	5	Administración industrial y general
<b>Lyndall Urwick</b>	Previsión y planeación	Organización	Dirección y coordinación	Control	6	Los elementos de la administración
<b>Koontz y O'Donnell</b>	Planeación	Organización e integración	Dirección	Control	5	Cursos de administración moderna
<b>George R. Terry</b>	Planeación	Organización	Ejecución	Control	4	Principios de administración
<b>Agustín Reyes Ponce</b>	Previsión y planeación	Organización e integración	Dirección	Control	6	Administración de empresas
<b>Francisco</b>	Planeación	Organización	Dirección	Control	5	Administración



<b>J. Laris Casillas</b>		e integración				integral
<b>José Antonio Fernández</b>	Planeación	Implementación		Control	3	El Proceso Administrativo
<b>Sergio J. Hernández</b>	Visión y previsión	Planeación estratégica	Dirección y desarrollo de estrategias	y evaluación del sistema	7	Administración : pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia

**Cuadro 7. Proceso Administrativo. Comparativo de varios autores. (Tomado de Hernández Sergio)<sup>21</sup>**

## 1.5. Concepto de organización

Hemos hablado mucho sobre Administración, pero cabe mencionar que donde se aplica ésta disciplina son en las organizaciones, estas han existido desde la aparición del hombre puesto que las personas tenían la necesidad de coordinarse para realizar actividades en común. Las organizaciones aparecen fundamentalmente para satisfacer las necesidades de la sociedad. En la actualidad se han creado demasiadas organizaciones, donde la mayoría de ellas tienen una obligación para con la sociedad, como pueden ser los hospitales, las escuelas, comercios, servicios públicos, universidades, etc.

Las actividades colectivas, además de permitir la superación de las limitaciones de los sujetos, les permite a éstos alcanzar sus propios objetivos de manera más eficiente (menor costo, menor tiempo) en comparación con aquellas que se emprenden individualmente. Además, éstas últimas tienen una mayor posibilidad de generar consecuencias imprevistas (riesgos), que resultan difíciles de manejar por el individuo de manera aislada. Esto no se hace entender de la importancia que tienen las organizaciones pues el hombre es social por naturaleza y se desarrolla en ellas.

En la actualidad la sociedad dependemos de las organizaciones ya que nacemos, crecemos, aprendemos, trabajamos, vivimos, nos relacionamos, y morimos dentro de ellas; así como también ellas dependen del trabajo y de la actividad de las personas.

<sup>21</sup>Sergio Hernández y Rodríguez (1994), *Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico*, p.71

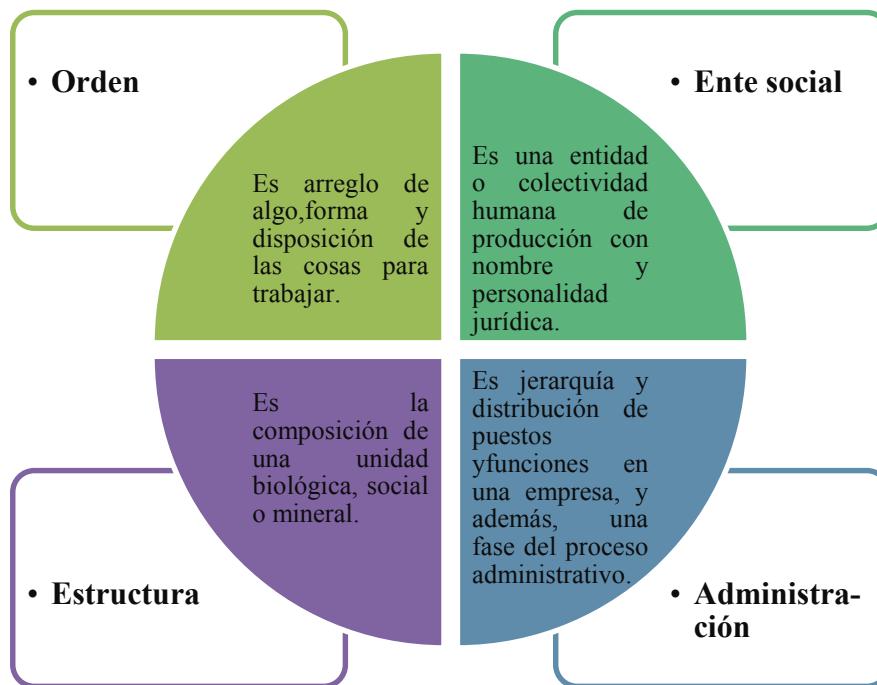
Es aquí donde la Administración juega un papel importante, ya que de esta depende crear y conservar un ambiente adecuado para que los grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes; los resultados de las actividades colectivas dependerán de la capacidad o habilidad que posean las personas que ejerzan su administración. De lo anterior surgen los elementos que caracterizan a las organizaciones:

**Objetivos:** son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización.

**Recursos Humanos:** son las personas o grupos de personas que trabajan en la organización y se relacionan entre sí, aportando su esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas y conocimientos.

**Recursos Materiales:** son los medios físicos, naturales y financieros que utiliza la organización para alcanzar los fines propuestos.

**Información:** son los recursos que genera la mente humana, apoyados o no por el uso de la tecnología.



**Cuadro 8. Acepciones del término organización.**<sup>22</sup>Elaboración propia. (Tomado de Hernández Sergio, p.11)

<sup>22</sup>Sergio Hernández y Rodríguez (2006), *Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen evolución y vanguardia*, p.11

En este trabajo utilizaremos el concepto de organización como una entidad, que según Richard Hall<sup>23</sup> son:

“Colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, sistemas de comunicación; estas colectividades existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente y se relaciona con una meta o conjunto de fines.”

Para comprender mejor que es una organización, analizaremos algunos conceptos de diferentes autores.

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
<b>Don Hellriegel, Susan E.Jackson, John W.Slocum Jr.</b>	Es un grupo coordinado de personas que funciona para lograr una meta particular. <sup>24</sup>
<b>Ricky W. Griffin</b>	Grupo de personas físicas que trabajan juntas en forma estructurada y coordinada para alcanzar un conjunto de metas. <sup>25</sup>
<b>Sthephen P. Robbins, David A. De Cenzo</b>	Acuerdo sistemático entre personas para llevar a cabo un objeto específico. <sup>26</sup>
<b>Etimológicamente</b>	Palabra griega <i>organon</i> , que significa “instrumento”. <sup>27</sup>

**Cuadro 9. Conceptos de organización. Elaboración propia**

Como podemos observar estos autores definen a las organizaciones como estructuras sociales creadas deliberadamente por individuos, que se coordinan entre sí para ir hacia el logro de metas específicas. Con esto podemos decir que, todas las organizaciones tienen características en común: en primer lugar, en todas las organizaciones existe el recurso humano, que son quienes realizan las tareas; todas tiene un objetivo que perseguir, además de que cuentan con una estructura que permite el correcto funcionamiento de la organización limitando el comportamiento de cada uno de los integrantes; otras características que poseen las organizaciones son:

<sup>23</sup>Ibídem p.11

<sup>24</sup> Don Hellriegel, Susan E.Jackson, John W.Slocum Jr., (2005), *Administración*, p.6

<sup>25</sup> Ricky W. Griffin, (2011), *Administración*, p.7

<sup>26</sup>Sthephen P. Robbins, David A. De Cenzo (1996), *Fundamentos De Administración, conceptos y aplicación*, p.3

<sup>27</sup> José Luis Pariente Fragoso (2001), *Teoría de las Organizaciones un Enfoque de Metáforas*, p.33

- Crean sus propias reglas
- Delegan funciones
- Cuentan con una cultura organizacional (valores, costumbres, creencias, hábitos)
- Se ven afectadas por el entorno, tanto interno como externo
- Son complejas
- Tienen líderes que dirigen la organización
- Tienen identidad
- Cuentan con recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos.

Toda organización es un sistema abierto que actúa en un entorno dinámico y cambiante, que recibe influencias de orden económico, político, cultural, tecnológico, jurídico, legal, etc., buscando un equilibrio dinámico a nivel interno y externo, que constituye su adaptación, evolución y desarrollo. Estas organizaciones tienen fines, objetivos y metas; las organizaciones existen para algo, persiguen fines y objetivos tendientes a satisfacer alguna necesidad humana a nivel individual o colectivo, es decir procesan los insumos que absorben (materiales, habilidades, información), que los transforman en bienes o servicios, que son sus productos para los consumidores o la sociedad y por esta acción obtienen utilidades.

## **1.6. Clasificación de las organizaciones**

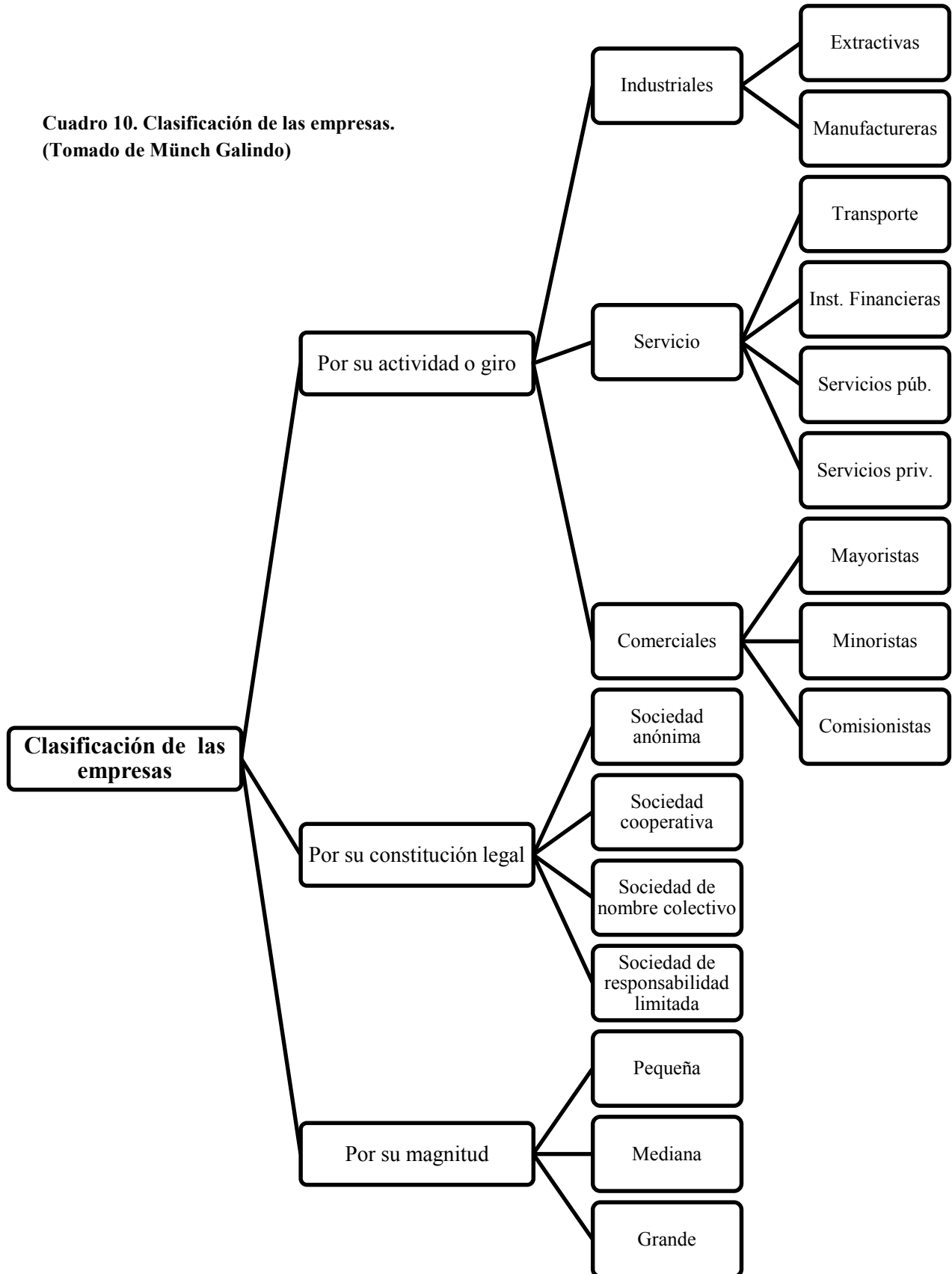
La evolución de la sociedad y el avance económico y tecnológico hace que exista una gran variedad de organizaciones, y depende de los administradores desempeñar sus funciones adecuadamente y encontrar las necesidades específicas de cada organización, para que estas a su vez tengan el éxito deseado y puedan competir con las mejores empresas dentro del mercado.

Los criterios para clasificar a las organizaciones son diversos, y estos dependen de los organismos que realicen dicha clasificación, generalmente el tamaño, giro, origen de capital son los principales criterios en los que se basan los expertos para clasificar a las organizaciones.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup>Sérvulo Anzola Rojas, (2000), Curso básico de Administración de empresas, p. 12

**Cuadro 10. Clasificación de las empresas.**  
(Tomado de Münch Galindo)



### 1.6.1. Por su tamaño

Es determinado por la relación que existe entre el número de empleados y sus ventas.

- *Micro.*\_ posee menos de 10 empleados.
- *Pequeñas.*\_ tienen entre 11 y 50 trabajadores.
- *Medianas.*\_ tienen entre 51 y 250 trabajadores.
- *Grandes.*- cuentan con más de 250 trabajadores.

### 1.6.2. Por su giro

Se clasifican dependiendo a la actividad que desempeñen.

- *De servicios.*\_ brindan servicio a la comunidad y estas a su vez se clasifican en :
  - a) Transporte
  - b) Turismo
  - c) Servicios públicos
  - d) Salud
  - e) Educación
  - f) Servicios privados
- *Industriales.*\_ están dedicadas a la transformación de la materia prima o extracción de recursos.
  - a) Manufactureras: se encargan de transformar la materia prima en el producto final que puede ser de consumo o de producción.
  - b) Extractivas: se dedican a la explotación de recursos renovables y no renovables.
- *Comerciales.*- son las intermediarias entre los productores y consumidores, siendo la compra-venta su función primordial.

### 1.6.3. Por el origen del capital

De acuerdo al origen y propiedad de su capital, se clasifican en:

- *Públicas.*- los recursos con los que cuenta son por parte del Estado.
- *Privadas.*- su capital está en manos de accionistas particulares.
- *Mixtas.*- la propiedad es compartida.

### 1.6.4. Por su régimen jurídico

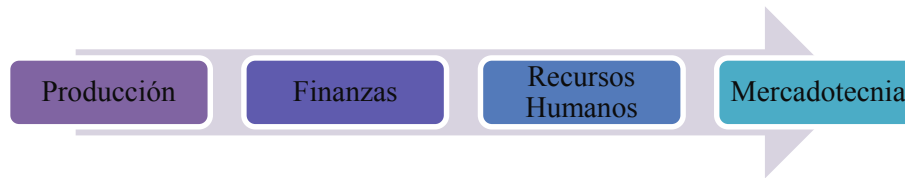
- *Sociedad Anónima.*- es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
- *Sociedad de Responsabilidad Limitada.*- es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones.
- *Sociedad de capital variable.*- el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.
- *Asociación Civil.*- aquella entidad privada sin fines de lucro y con personalidad jurídica plena, integrada por personas físicas.
- *Sociedad cooperativa.*- los rendimientos son por trabajo o por consumo, todos los socios pertenecen a la clase trabajadora.

### 1.6.5. Por la conformación de capital

- *Nacional.*- son las se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes en el país o nativos de la nación.
- *Extranjera.*- operan en un país determinado pero los capitales son aportados por extranjeros.

- *Trasnacional*.- son empresas con grandes volúmenes de operaciones y propiedades que actúan en varios países, aunque su capital procede de otra nación.

Para tener más claro el significado de organización, nos referiremos a ella como empresa, que como su nombre mismo lo dice quiere decir emprender algo; sin embargo en base a otras definiciones, empresa es un grupo social en el que, a través del capital, el trabajo y la administración, se producen bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de necesidades de la comunidad.<sup>29</sup> Entonces podemos decir que la empresa es la clave de la vida económica, esencialmente es un grupo humano al que unos hombres aportan capital, otros, trabajo y, otros más, dirección, con finalidades económicas y sociales. Las empresas dividen el trabajo para eficientar los resultados creando áreas funcionales, las cuales se dividen en: (fig. 1.6.1.)



**Figura 1.6.1.Áreas funcionales. Elaboración propia**

#### **a. Producción**

Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para su elaboración. Trascendental puesto que la producción de bienes y servicios va a satisfacer las necesidades de la sociedad; el incremento de la producción constituye el factor de desarrollo y progreso material más importante de una sociedad. En esta área se determinan los costos de producción, se diseña el producto y el proceso, además de llevar un control de calidad y el mantenimiento.<sup>30</sup>

#### **b. Finanzas**

Se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa necesarios para alcanzar los objetivos y metas establecidas. Se realizan actividades relacionadas con

<sup>29</sup>Lourdes Münch Galindo (2009),*Fundamentos de Administración*, p.44

<sup>30</sup>Jorge Barajas Medina (1986), *Curso introductorio a la Administración*, p. 124



la recaudación de fondos, al analizar las fuentes de financiamiento adecuadas a la organización; por otro lado asigna los recursos en inversiones para lograr los objetivos, vinculados con la maximización de las utilidades.<sup>31</sup>

### **c. Recursos Humanos**

El objetivo de la función de esta área es integrar a la organización a personas cuyas características sean afines a los requerimientos de la misma, así como impulsar al desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a la realización personal y guíen apropiadamente el esfuerzo humano a actuar eficientemente.<sup>32</sup>Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: el reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal.

### **d. Mercadotecnia**

Philip Kotler, en su obra *Dirección de mercadotecnia*, dice que “Mercadotecnia es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios”. Los intercambios representan transferencia de propiedad y, para que ocurra ésta, será necesario que haya ventas y compras, hasta llegar al consumidor final que sólo compra; el consumidor se vuelve en el centro de actividades de la mercadotecnia.<sup>33</sup>Las principales funciones de esta área son: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio, segmentación del mercado, canales de distribución, publicidad y promoción.

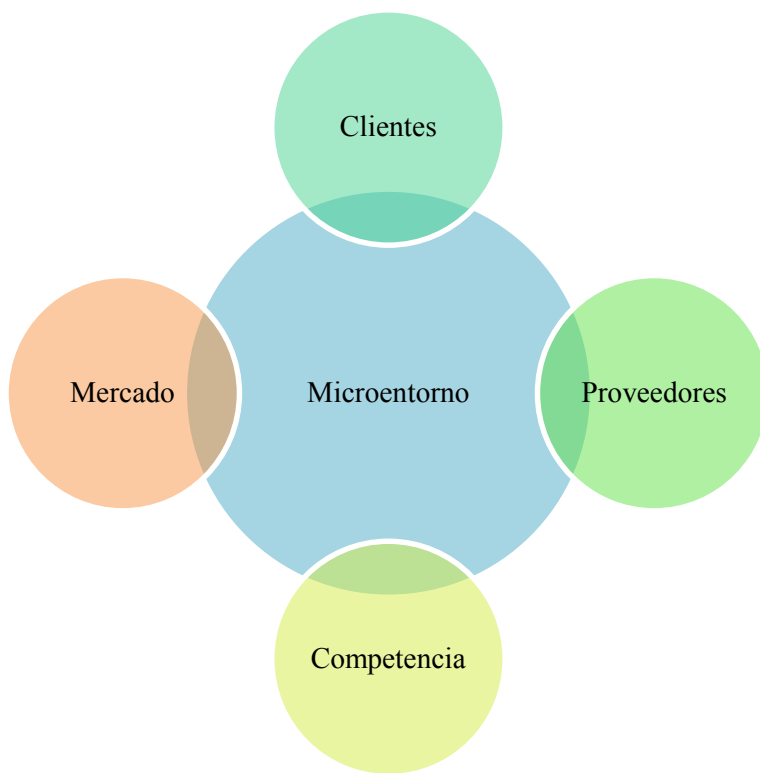
Con todo lo anterior cabe resaltar que toda organización se desarrolla en un contexto llamado entorno, que la afecta directa o indirectamente, el entorno es cada vez más complejo, lleno de incertidumbre, donde la competencia aumenta cada vez más y se vuelve más dinámico haciendo que este en constante cambio. Para entender mejor que es el entorno y como afecta a las empresas, haremos una clasificación.

---

<sup>31</sup>Ibídem, p. 125

<sup>32</sup>Ibídem, p. 143

<sup>33</sup>Ibídem, p. 134



El microentorno son todos los factores que se relacionan directamente con la organización (fig. 1.6.2.).

**Figura 1.6.2. Factores del microentorno. Elaboración propia.**

El macroentorno está formado por los sistemas de la sociedad (fig. 1.6.3.).



**Figura1.6.3.Factores del microentorno. Elaboración propia.**

La sociedad se vuelve cada vez más compleja y es por eso que las organizaciones tienen que aceptar el reto de enfrentarse a los cambios que trae consigo, ya que la ciencia y la tecnología avanzan muy a prisa, esto quiere decir que existe una relación importante entre el entorno y las organizaciones, por tanto la administración juega un papel muy relevante y se convierte en una de las ciencias más importantes para la vida de las personas como de las organizaciones, ya que como lo hemos mencionado anteriormente, vivimos en mundo lleno de organizaciones y la vida del ser humano depende estas, así como también las organizaciones dependen de las personas para seguir subsistiendo.

Es de ahí de donde se desprende el tema principal del presente trabajo, y donde la planeación estratégica juega un papel importante dentro de las organizaciones.

## 2. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.1. Conceptos de planeación

La planeación es una de las funciones principales del proceso administrativo, que requiere la capacidad de imaginar lo que queremos que suceda, implicando un riesgo, tal vez desperdicios de esfuerzo y trabajo y apoyándose en la administración empírica.

La tarea principal de la administración es lograr los objetivos establecidos, y para ello tenemos que tomar decisiones y cursos de acción para realizarlos, sin embargo existen ciertos objetivos que no necesitan de la planeación, pero en esta época donde las organizaciones y las tareas se vuelven cada vez más complejas, es necesidad hacer una planeación.

Algunos autores definen a la planeación como:

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Münch y García</b>	“La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación, y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro”.
<b>Harry Jones</b>	“El desarrollo sistemático de programas de acción, encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”.
<b>Gómez Ceja</b>	“El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes y proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”.
<b>Burt K. Scalan</b>	“El sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes procedimientos, y

	cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en el cambio de las circunstancias.
--	---

**Cuadro 11. Definiciones de Planeación. Elaboración propia basada en Joaquín Rodríguez.<sup>34</sup>**

Con lo anterior podemos decir que planear significa establecer líneas de acción, y crear un patrón a seguir para alcanzar los objetivos ya previstos, estableciendo hechos o suposiciones que ayuden a llegar a los resultados en cualquier nivel jerárquico, además de que la planeación no es un término que solo este dirigido para las organizaciones sino también al ser humano para lograr sus propósitos.

Los propósitos de la planeación se basan en la coordinación de esfuerzos para alcanzar los objetivos previamente definidos, además de que interviene en elevar el nivel de éxito de la organización, reduce el nivel de incertidumbre, maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, pero esto no quiere decir que la organización funcionara en un ambiente con total certeza, ni tampoco en total incertidumbre, la planeación no significa eliminar el riesgo, sino disminuirlo. La planeación se da en espacios de tiempo, ya sea largo, mediano o corto, llamando a esto *horizonte de planeación*.

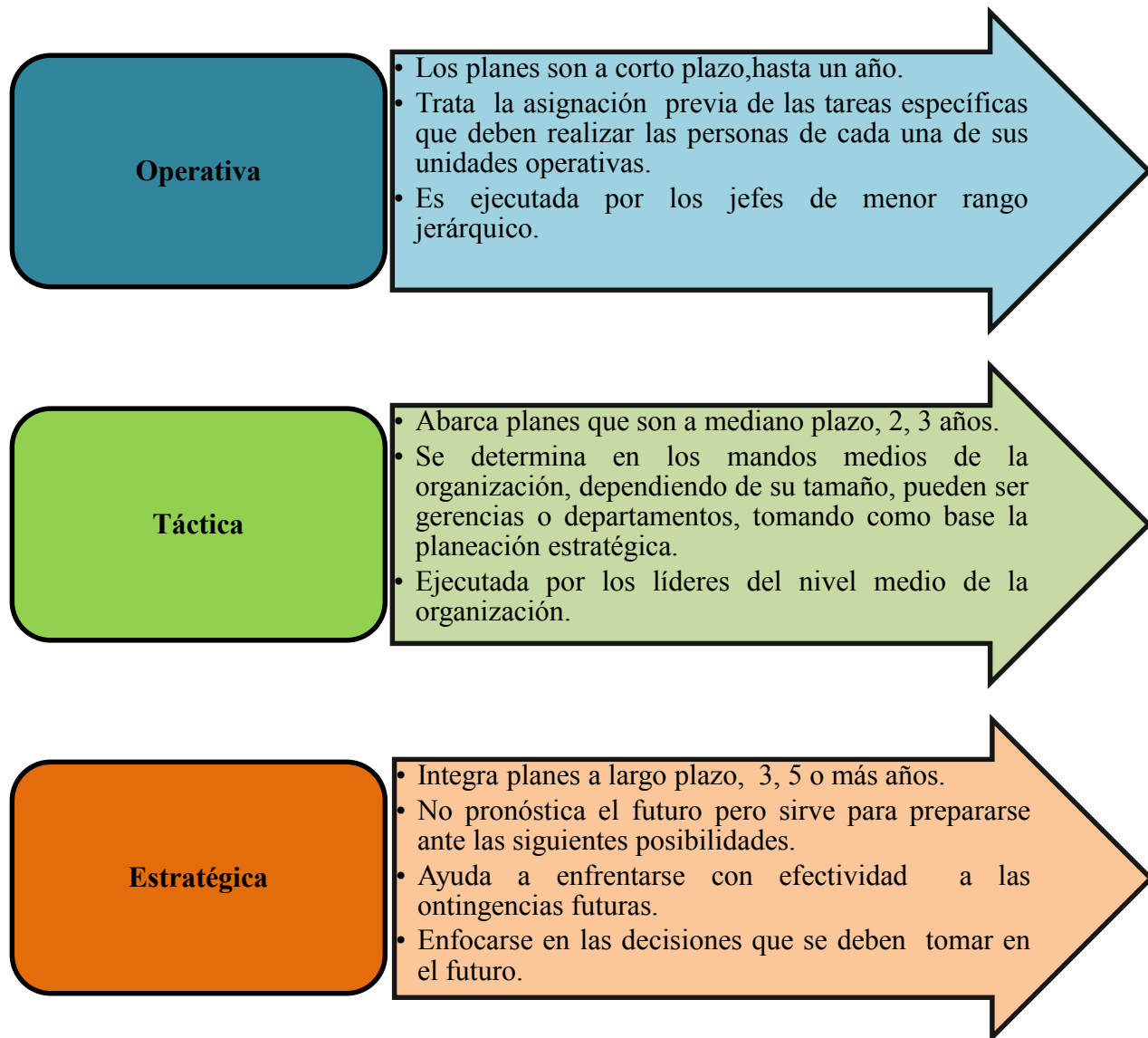
<b>Concepto</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Operativa</b>
<b>Horizonte (tiempo)</b>	Largo Años Difícilmente reversible	Mediano Año Puede ser reversible	Corto Mes, semana, día, hora Reversible
<b>Cobertura (amplitud)</b>	Toda la organización (gran parte de las funciones)	Parte de la organización (alguna o algunas funciones)	Actividad o/y tareas
<b>Nivel de responsabilidad</b>	Corporativo y/o división	División y/o función	Operación
<b>Responsabilidad</b>	Definir fines y medios corporativos	Seguir fines y medios corporativos. Formular fines y medios propios	Operación

**Cuadro 12. Horizonte de planeación. (Tomado de Zacarías Torres, p.9)<sup>35</sup>**

<sup>34</sup>Joaquín Rodríguez Valencia , *Como aplicar la planeación a la Pyme*, p. 37

## 2.2. Tipos de planeación

El tiempo es un factor determinante para definir la planeación, puesto que se requiere de cierto tiempo, y es por eso que se clasifica en tres tipos:



Cuadro 13. Tipos de planeación. Elaboración propia basada en Alfredo C. Luna<sup>36</sup>

<sup>35</sup>Zacarias Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.9

<sup>36</sup> Alfredo C. Luna González (2010), *Administración Estratégica*, p. 75-76

## 2.3. Definición de planeación estratégica

Al referirnos a la planeación estratégica queremos decir planear a largo plazo, determinar qué es lo que debe hacer la organización para alcanzar el éxito deseado en un periodo mayor a 2 años y medio, donde es importante tomar en cuenta que influye el ambiente interno, esto quiere decir que debemos analizar al interior de la organización e identificar las debilidades y fortalezas; y el ambiente externo, hacer un análisis para aprovechar las oportunidades y prevenir amenazas.

La planeación estratégica es un modelo que en la actualidad lo usan las organizaciones para perfilar su futuro. Existen algunos modelos que se basan solo en lo cuantitativo; los pronósticos, los objetivos de producción, la venta de bienes y servicios, la innovación, con el objetivo de lograr la rentabilidad de la organización y otros que solo quedan como un documento de referencia, aplicado solo una sola vez, unilateral y fijo.

La perspectiva que tienen los diversos autores sobre el concepto de planeación estratégica varia, y es por eso que se hará una comparación entre diferentes definiciones para analizar la relación que hay entre ellas.

Autor	Definición
<b>Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III</b> <sup>37</sup>	Es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución.
<b>Michael A. Hitt</b> <sup>38</sup>	El proceso de la administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para

<sup>37</sup> Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III (2004), *Administración estratégica*, p.6

<sup>38</sup> Michael A. Hitt (2004), *Administración estratégica. Competitividad y conceptos globales*, pp. 7 y 8

	alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.
<b>Zacarías Torres Hernández</b> <sup>39</sup>	Es un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación, y cesación.
<b>Steiner G. A.</b> <sup>40</sup>	El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.
<b>Joaquín Rodríguez Valencia</b> <sup>41</sup>	Es el conjunto de planes integrales de una organización que normaran el comportamiento futuro de la misma.
<b>Bateman Thomas S. y Snell Scott A.</b> <sup>42</sup>	Es el proceso consciente y sistemático de toma de decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o una organización perseguirán en el futuro.
<b>Alejandro Lerma y Sergio Bárcena</b> <sup>43</sup>	La planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión a largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer.

**Cuadro 14. Definiciones de planeación estratégica. Elaboración propia**

<sup>39</sup> Zacarías Torres (2008), *Administración estratégica*, p.38

<sup>40</sup> Steiner G. A. (2005), *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, p.98

<sup>41</sup> Joaquín Rodríguez Valencia (2005), *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, p.98

<sup>42</sup> Thomas S. Bateman y Scott A. Snell (2009), *Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, p.132

<sup>43</sup> Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner, Sergio Bárcena Juárez (2012), *Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica*, p.18



Resumiendo los conceptos anteriores podemos decir que la planeación estratégica se basa en:

- ✓ Integrar todas las funciones que existen en la organización
- ✓ Observar las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro
- ✓ Identificar las oportunidades y amenazas futuras
- ✓ Efectuarse en forma continua
- ✓ Implica un tiempo más largo
- ✓ Estudiar el entorno interno y externo
- ✓ Visión integral y sentido de futuro
- ✓ Responsabilidad de los mandos altos de la organización

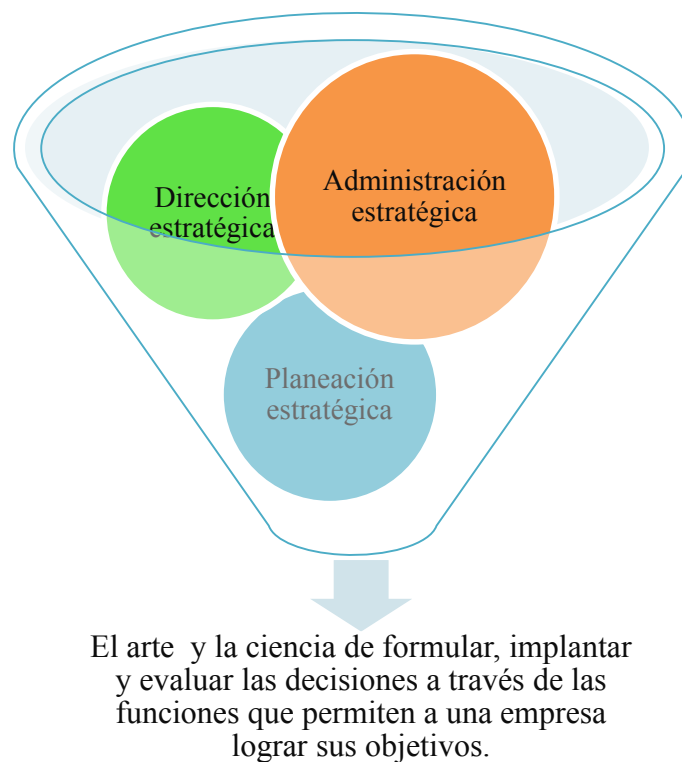


**Cuadro 15. Lo que no es la planeación estratégica. Elaboración propia basada en G. Steiner<sup>44</sup>**

<sup>44</sup> Joaquín Rodríguez Valencia (2005), *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, p.126

Cabe mencionar que existen tres conceptos que se utilizan para referirse a la misma definición pero que a fin de cuentas quiere decir lo mismo, empleando otras palabras y utilizando otros elementos para definirla.

Son conceptos que comparten el mismo fin siendo que están enfocadas al futuro, encaminadas al nivel más alto de la organización, los tres términos elaboran e implementan estrategias con el fin de lograr un objetivo a largo plazo y crear oportunidades futuras así como prever amenazas y reducir la incertidumbre.



**Cuadro 16. Sinónimos de planeación estratégica. Elaboración propia basada en David, R. F. p. 5<sup>45</sup>**

<sup>45</sup> David, R. F. (2003), *Conceptos de administración estratégica*, p.5

## 2.4. Importancia de la planeación estratégica

Dadas las circunstancias sociales, económicas y de mercado a las que hoy nos enfrentamos y ya hemos referido anteriormente, resulta claro que la importancia de la planeación estratégica ha aumentado para las organizaciones debido a la época difícil que se presenta; por eso podemos decir que es una forma de vivir, y una actitud que hoy en día deben adoptar las organizaciones, que además de todo requiere de tiempo y dedicación, para observar el futuro y llegar al éxito deseado.

Sin embargo existen diversos acontecimientos representativos que han aumentado la importancia de la planeación estratégica y a continuación se describen.

<b>Acontecimientos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Aceleración del cambio tecnológico</b>	A raíz de la explosión tecnológica, surgieron industrias completamente nuevas. Esto hizo necesario que las empresas buscaran nuevas oportunidades en lugar de reaccionar defensivamente ante la competencia.
<b>La creciente complejidad de la actividad gerencial</b>	Los gerentes tienen que enfrentarse a factores externos: la inflación, el aumento de costos fijos, traslados de los mercados, responsabilidad social y la práctica administrativa.
<b>Creciente complejidad de ambiente externo</b>	La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, si no hay que considerar las demandas e influencias del entorno.
<b>Un intervalo mayor entre decisiones actuales y sus resultados futuros</b>	Muchas decisiones estratégicas descansan más bien en la expectativa de utilidades a largo plazo, que en las perspectivas de ventas inmediatas. Esto significa que los planificadores tienen que ver más adelante que antes.

**Cuadro 17. Aspectos que han hecho importante la planeación estratégica.<sup>46</sup>**

El problema que hoy en día presentan las organizaciones no es formular un plan o una estrategia sino implementarlo.

Hablar de planeación estratégica, es hablar del futuro, éste término funciona tanto a las personas como a las organizaciones ya sean privadas, sociales o públicas siendo una tarea fundamental para

---

<sup>46</sup> Joaquín Rodríguez Valencia (2005), *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, p.106

su funcionamiento y desenvolvimiento ya que marca el trayecto que la organización debiera seguir, y de éste modo proyectarla hacia nuevos horizontes.

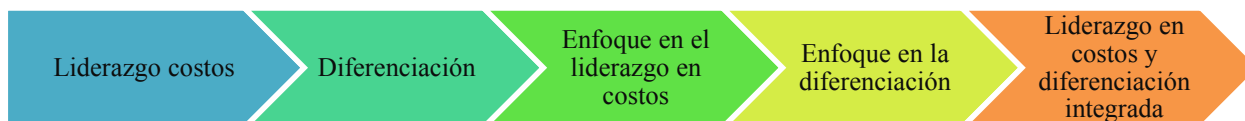
Es indispensable para la sobrevivencia de las organizaciones al enfrentarse correctamente ante los cambios constantes que el mundo globalizado demanda hoy en día, debido a que la planeación en su más simple concepto es prever para el futuro, sentando las bases y acciones permitiéndole identificar con el tiempo los riesgos que pudieran comprometer su existencia así como oportunidades para lograr un mayor beneficio.

Para realizar una planeación se requiere de un diagnóstico y con esto nos permite saber en dónde se está actualmente la organización y a dónde se quiere llegar en un momento determinado, cuáles son los objetivos y metas (personales u organizacionales), cuáles son las amenazas y las oportunidades previsibles, qué circunstancias del medio ambiente se pueden presentar; todo esto con el fin de crear y diseñar alternativas así como cursos de acción, que aseguren hasta donde sea posible nuestro éxito, y con ello la obtención de lo que se desea.

El objetivo de la planeación estratégica pretende que las organizaciones estén preparadas ante los cambios que se presentan debido a la constante transformación en la que estamos viviendo, y con ello tengan un mayor desempeño, haciendo frente a las amenazas y reducir el riesgo y la incertidumbre que muchas organizaciones presentan.

## 2.5. Tipos de estrategias

El propósito de las estrategias es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores.<sup>47</sup> Las empresas pueden elegir entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición que desean y defenderla ante sus competidores:

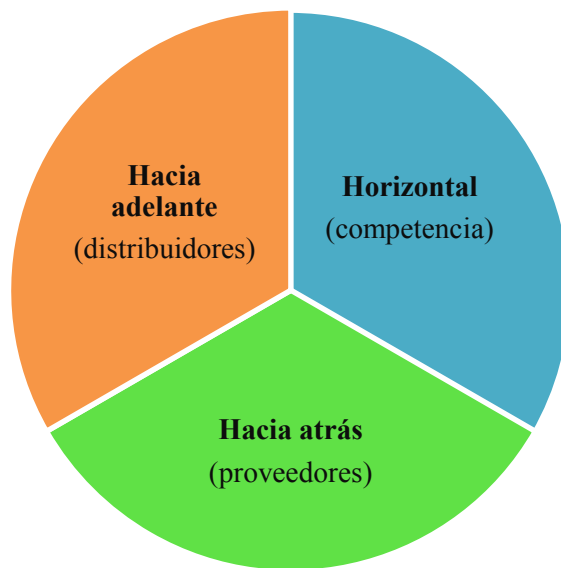


**Cuadro 18. Cinco estrategias de negocios. (Tomado de Hitt, Ireland y Hoskisson)<sup>48</sup>**

<sup>47</sup> M. E. Porter (1985), *Competitive Advantage*, p.26

- **La estrategia de liderazgo en costos**, representa el conjunto de acciones integradas que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores.<sup>49</sup>
- **La estrategia de diferenciación**, es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos.<sup>50</sup>
- **Las estrategias de enfoque**, es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular.<sup>51</sup>
- **La estrategia de liderazgo en costos y diferenciación integrada**, busca producir con eficiencia productos que incluyan algunos atributos que los diferencien.<sup>52</sup>

A nivel corporativo:



**Cuadro 19. Estrategias de integración. (Tomado de Zacarías Torres, p.192)<sup>53</sup>**

---

<sup>48</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (2009), *Administración estratégica*, p.114

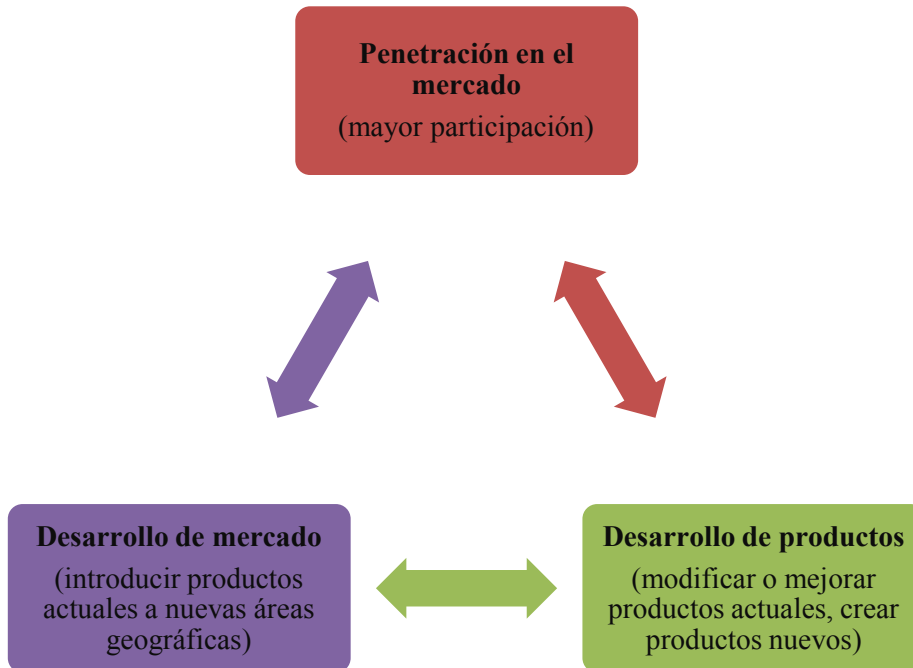
<sup>49</sup> *Ibidem* p. 115

<sup>50</sup> *Ibidem* p.120

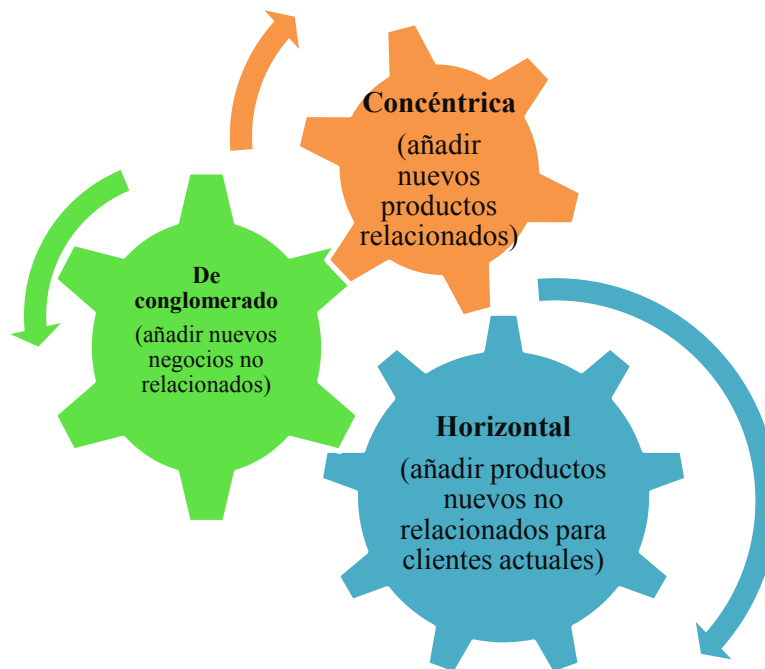
<sup>51</sup> *Ibidem* p.125

<sup>52</sup> *Ibidem* p.127

<sup>53</sup> Zacarías Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.192

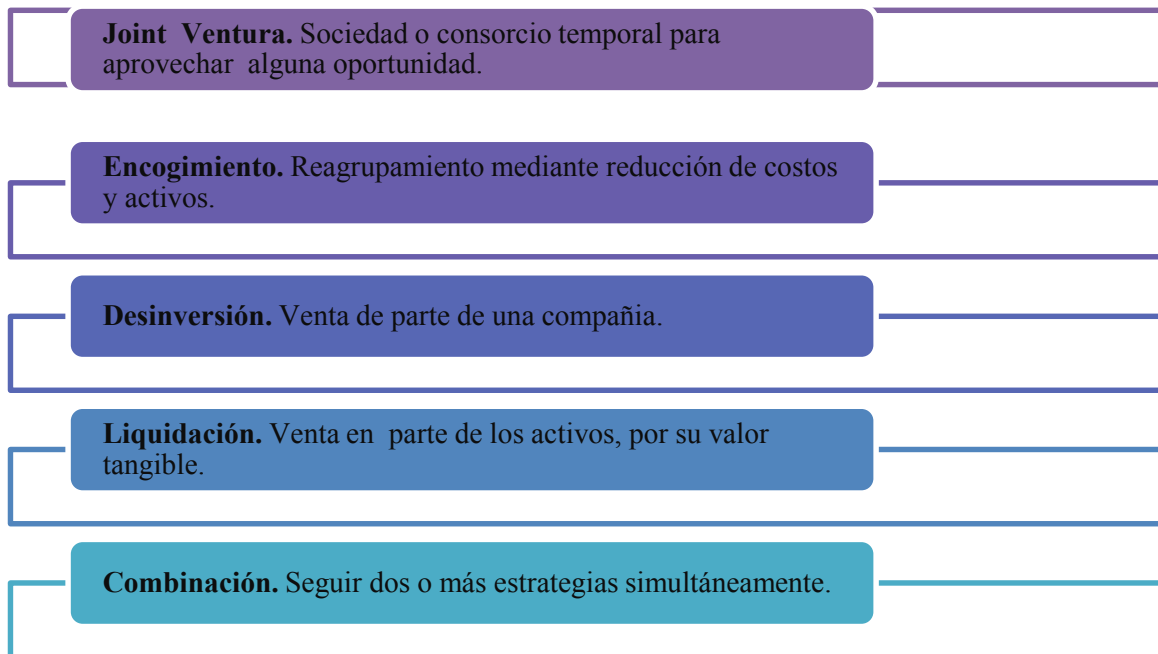


Cuadro 20. Estrategias intensivas. (Tomado de Zacarías Torres, p.192)<sup>54</sup>



Cuadro 21. Estrategias de diversificación. (Tomado de Zacarías Torres, p.192)<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Zacarías Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.192



**Cuadro 22. Estrategias defensivas. (Tomado de Zacarías Torres, p.192)<sup>56</sup>**

La creciente segmentación de los mercados en la economía global completa crea oportunidades para que las empresas identifiquen cada vez más necesidades únicas de los clientes que pueden cubrir utilizando alguna de estas estrategias.<sup>57</sup>

Algunas de estas estrategias serán implementadas en la planeación estratégica de la tienda de abarrotes “Chava”.

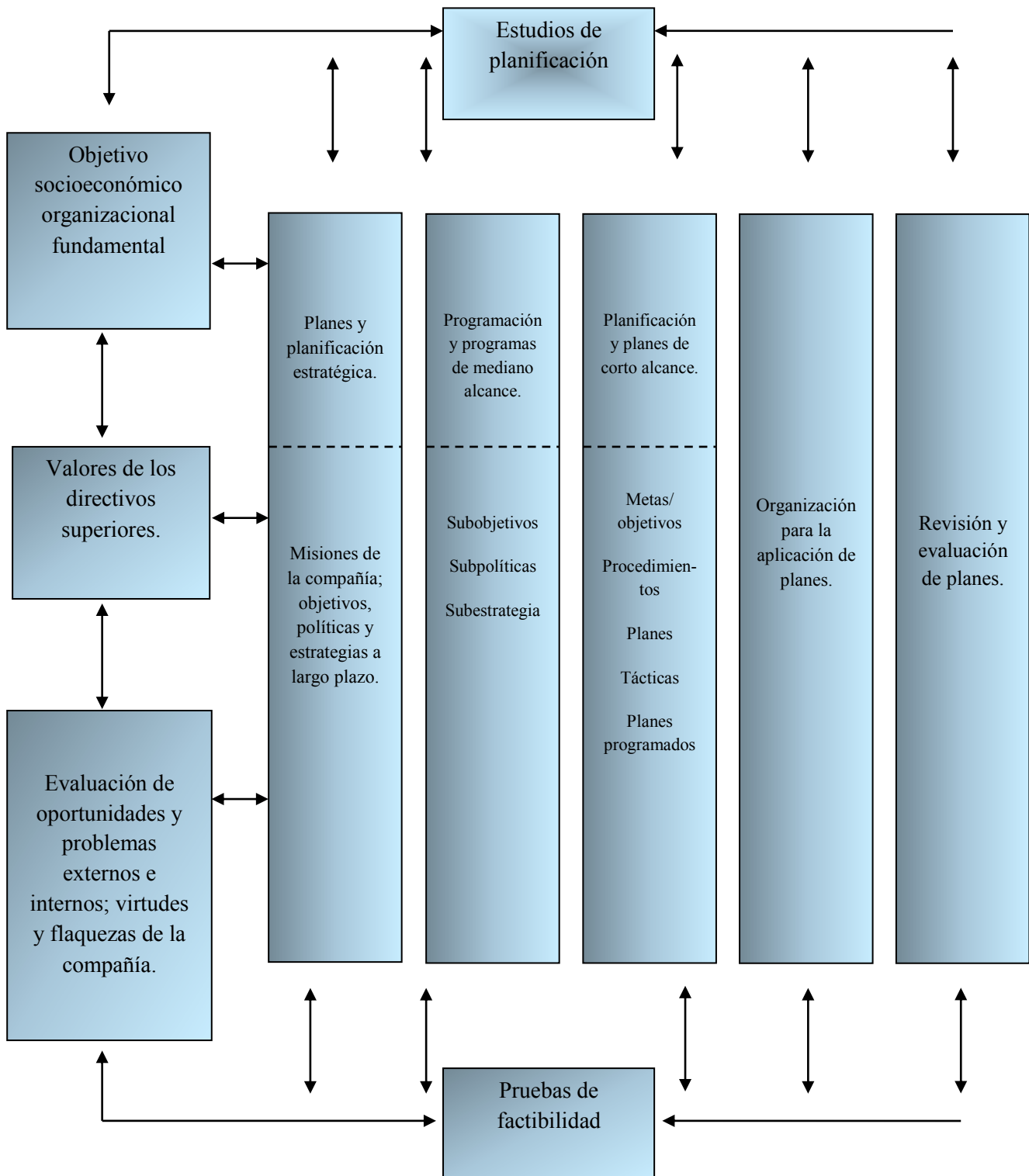
Diversos autores plantean diferentes etapas que intervienen en el proceso de planeación estratégica, para ampliar el conocimiento se presentan ciertos esquemas que ejemplifican el proceso a través del tiempo.

<sup>55</sup> Ibidem

<sup>56</sup> Zacarías Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.192

<sup>57</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (2009), *Administración estratégica*, p.130

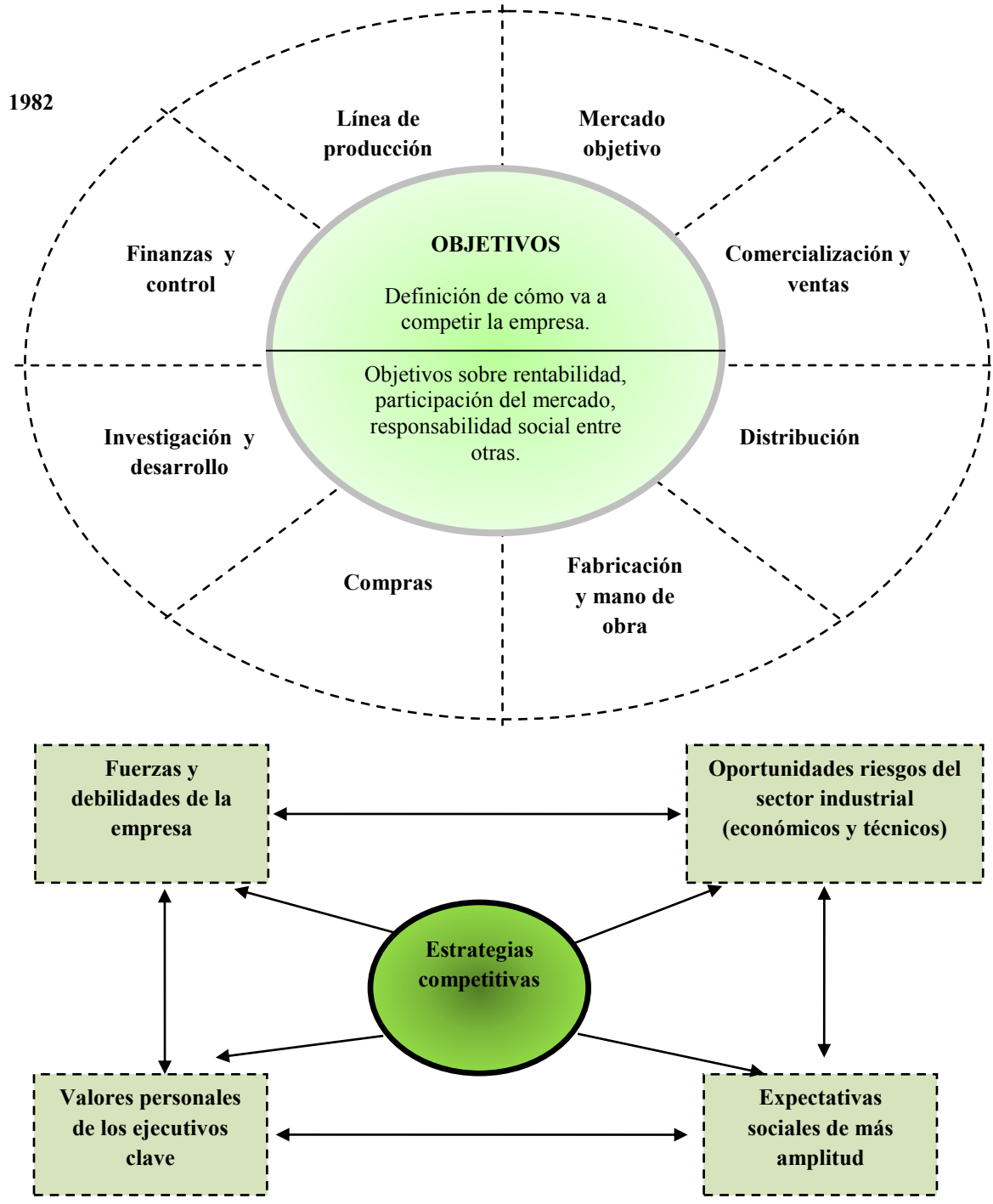
## 2.6. Modelos de planeación estratégica



Cuadro 23. El modelo Steiner de planeación estratégica.<sup>58</sup>

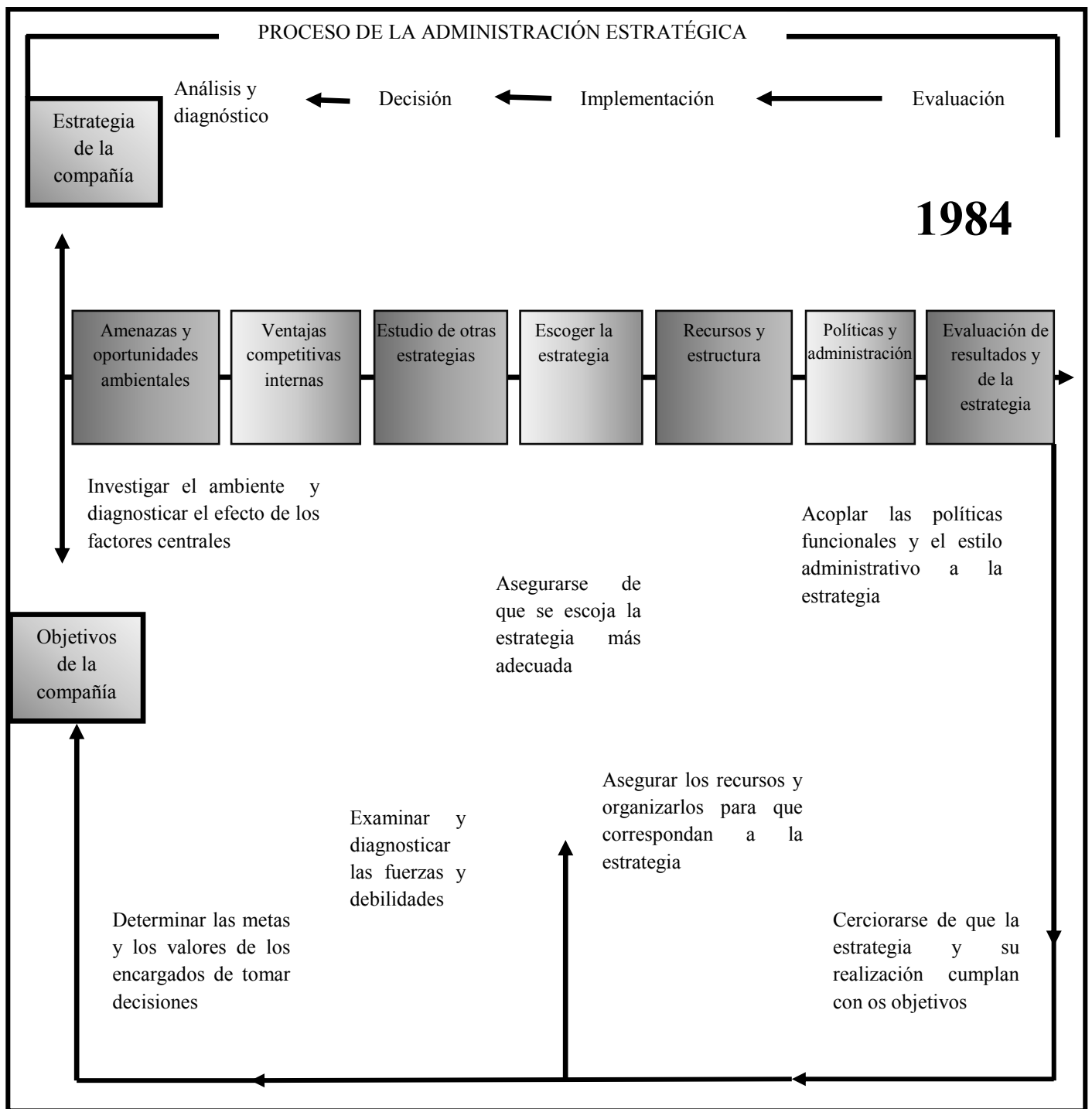
<sup>58</sup>Zacarias Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.12





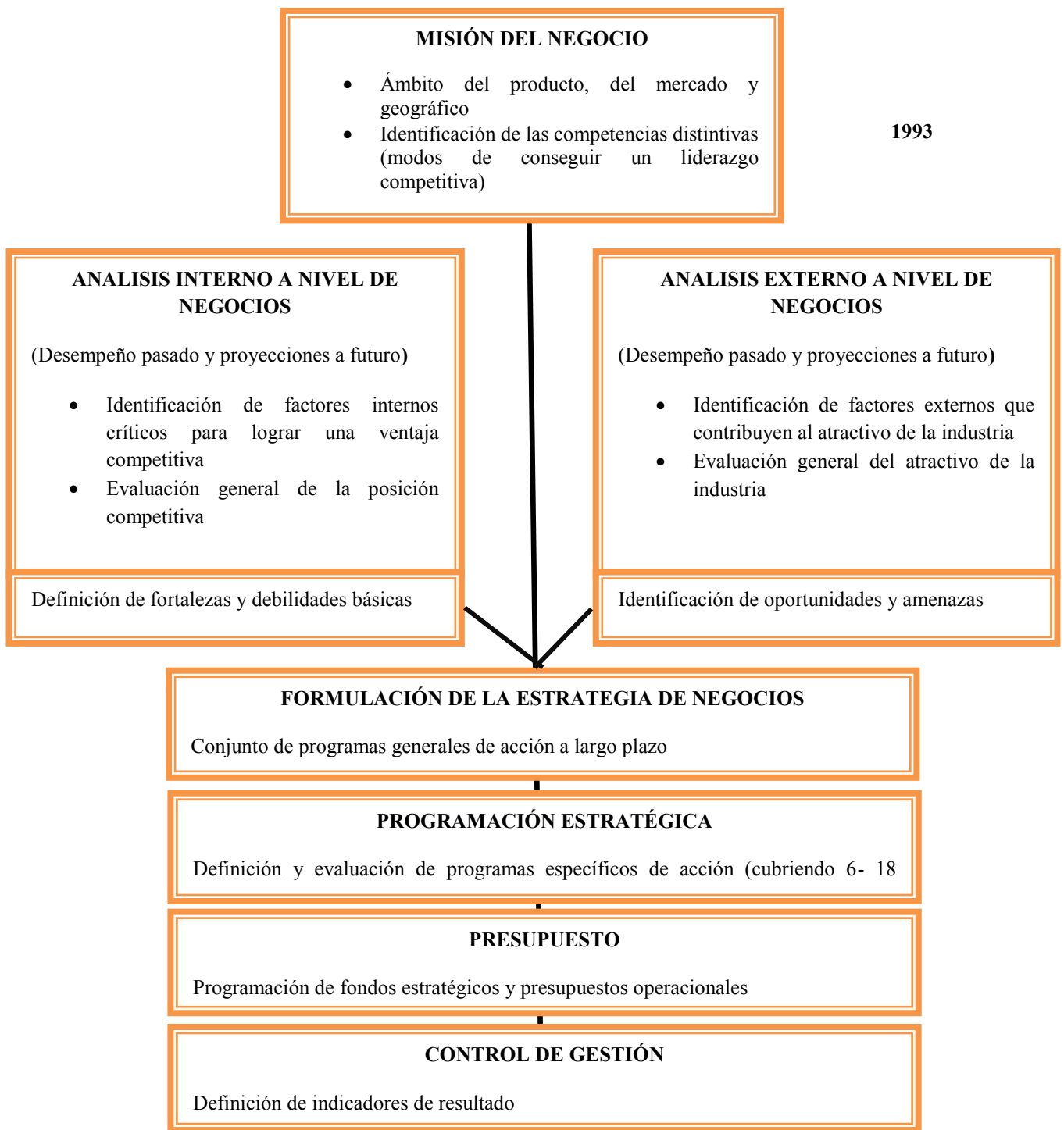
**Cuadro 24. Formulación de la estrategia. Círculo de la estrategia competitiva y contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.<sup>59</sup>**

<sup>59</sup> Zacarías Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.12



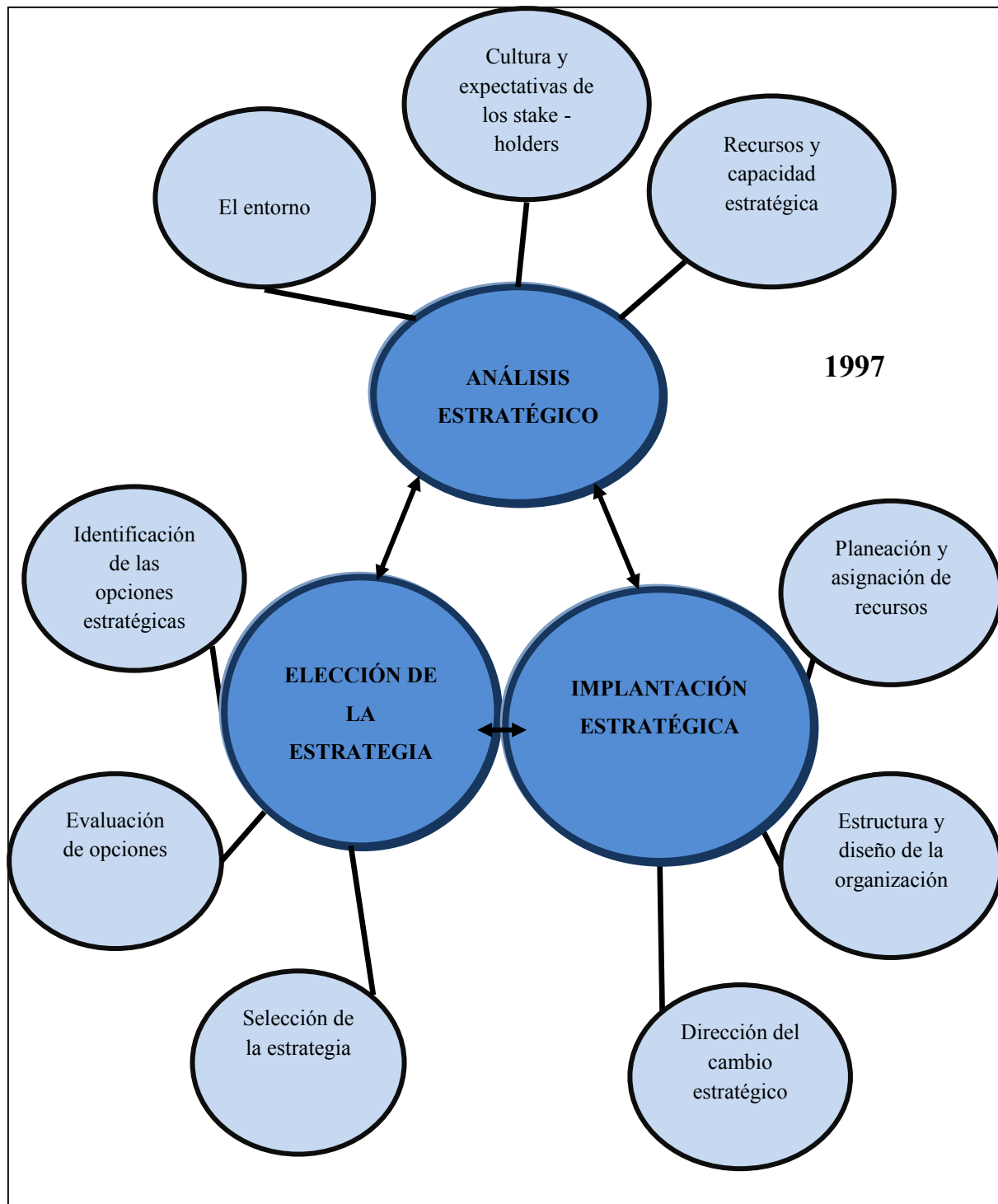
**Cuadro 25. Proceso de planeación estratégica William F. Gluek y Lawrence R. Jauch<sup>60</sup>**

<sup>60</sup>Zacarias Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.13



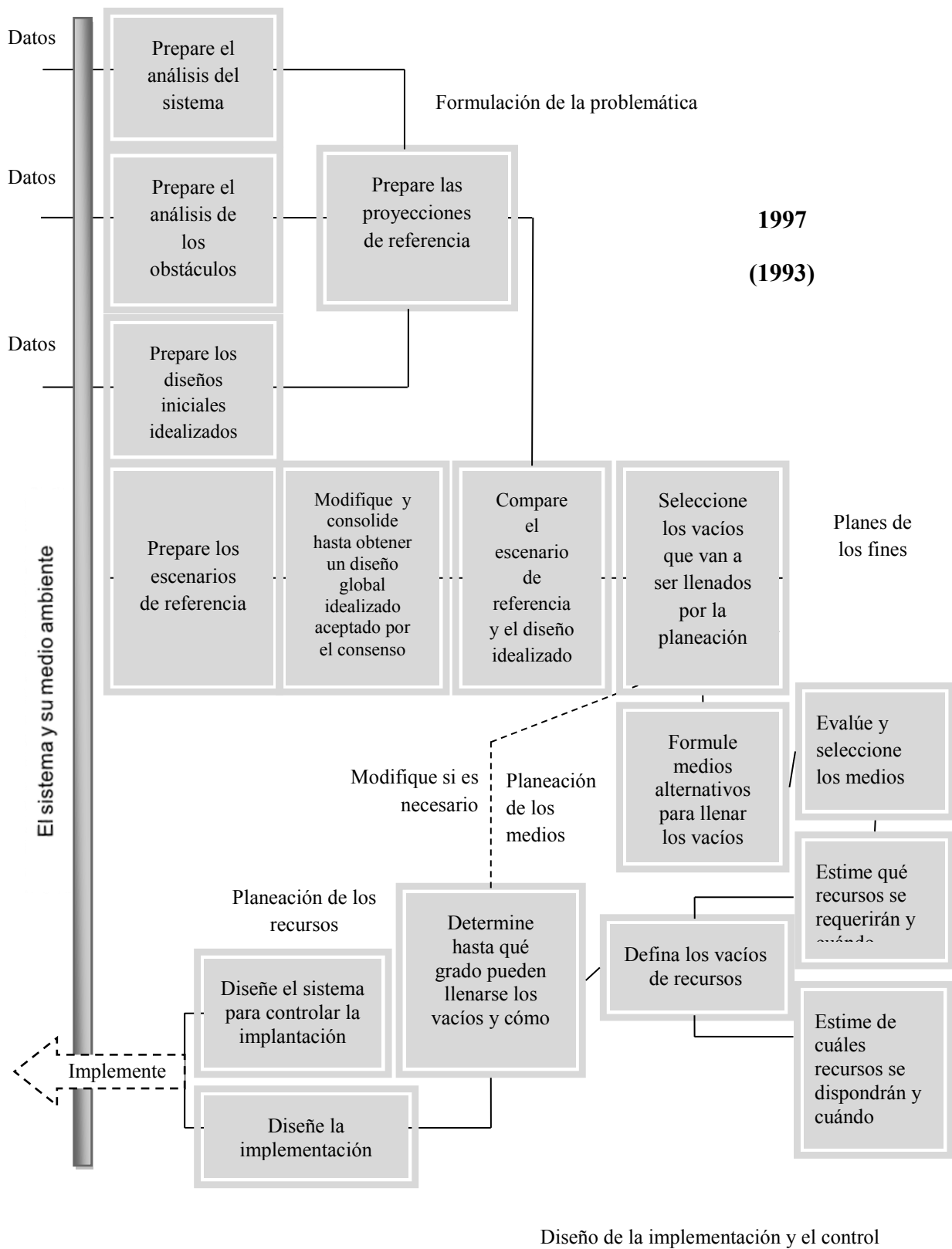
**Cuadro 26. Elementos esenciales para la definición de una estrategia de negocios de Hax y Majluf, N.<sup>61</sup>**

<sup>61</sup>Zacaría Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.13



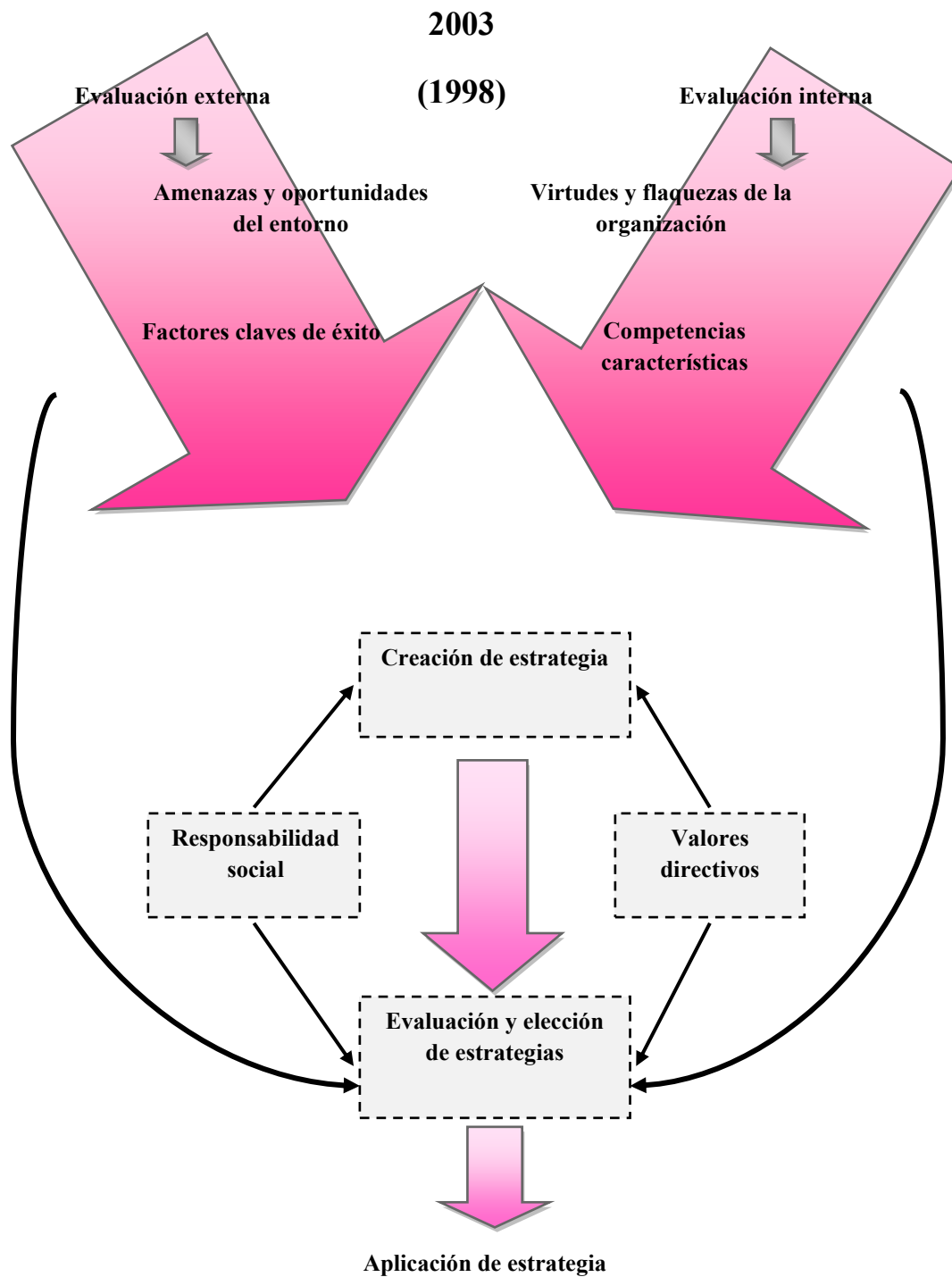
**Cuadro 27. Un modelo resumido de los elementos de la dirección estratégica de Johnson, G Y Scholes, K.<sup>62</sup>**

<sup>62</sup>Zacarias Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.14



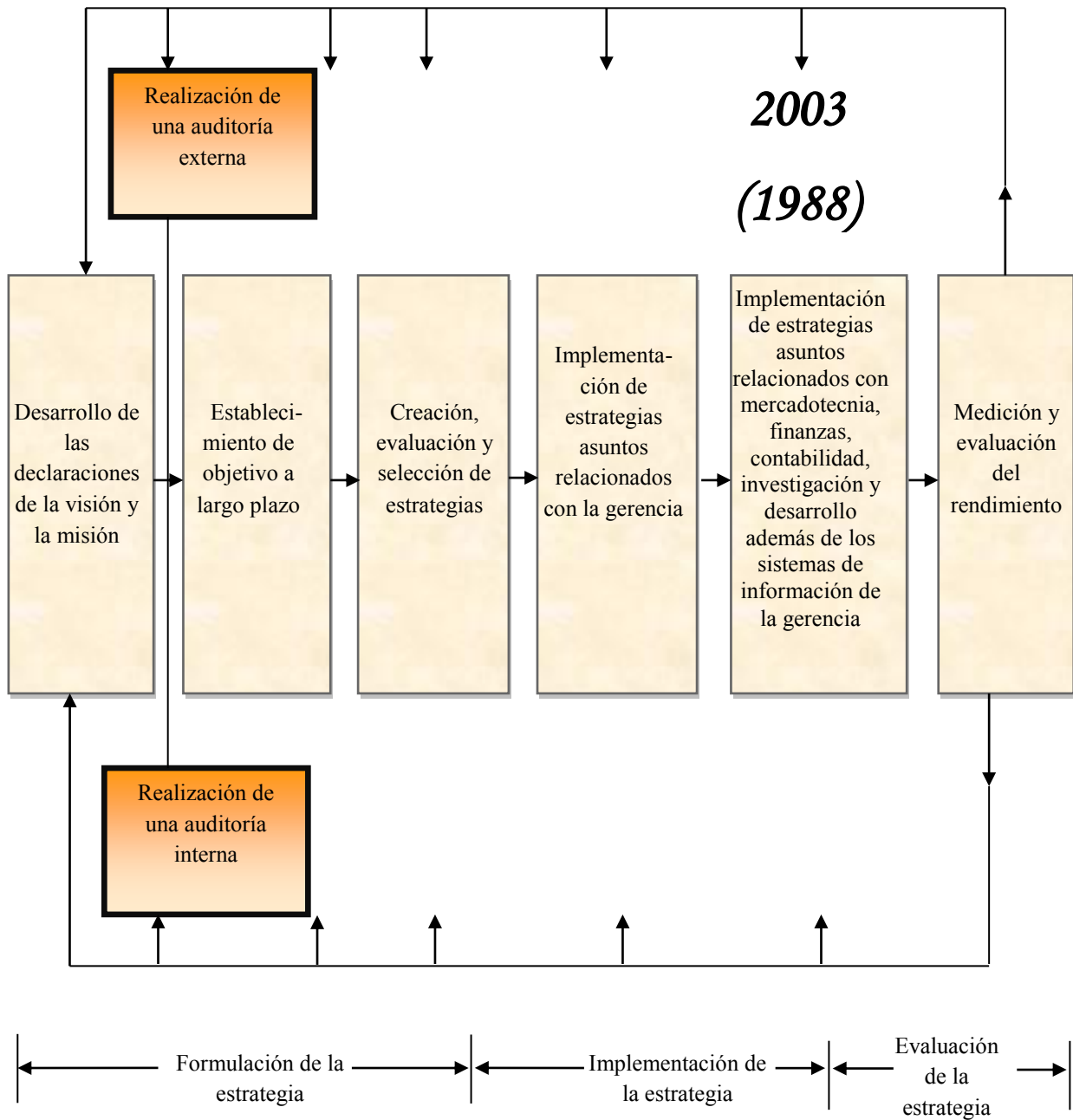
**Cuadro 28. Ciclo de planeación interactiva de Russell, L. Ackoff<sup>63</sup>**

<sup>63</sup>Zacarias Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.15



**Cuadro 29. Modelo básico de la escuela de diseño de Henri Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel<sup>64</sup>**

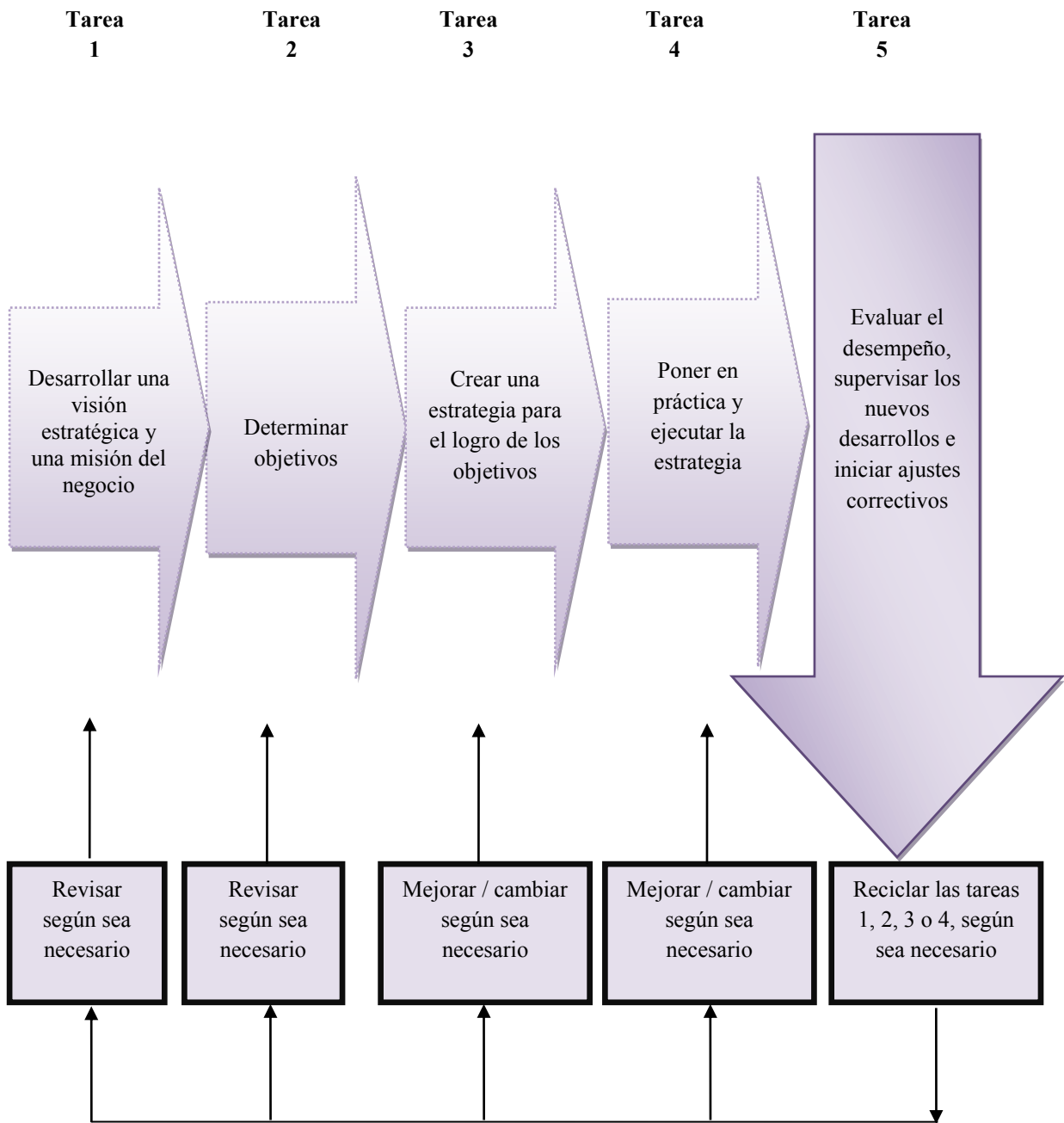
<sup>64</sup>Zacarias Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.16



**Cuadro 30. Modelo integral de dirección estratégica de Fred, R. David<sup>65</sup>**

<sup>65</sup>Zacarias Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.16

2004 (1978)

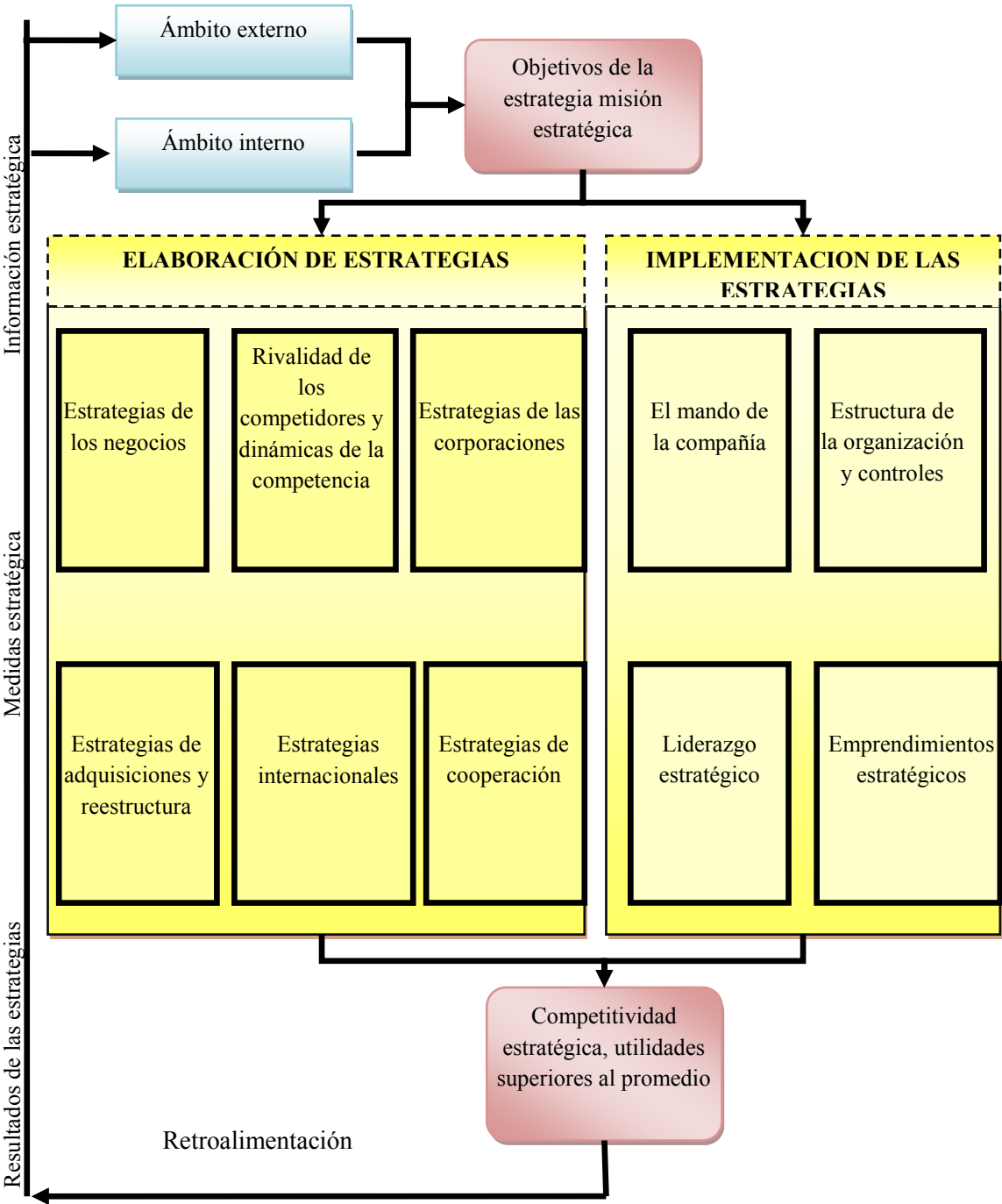


Cuadro 31. Las cinco tareas de la administración estratégica de Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III <sup>66</sup>

<sup>66</sup>Zacarias Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.17



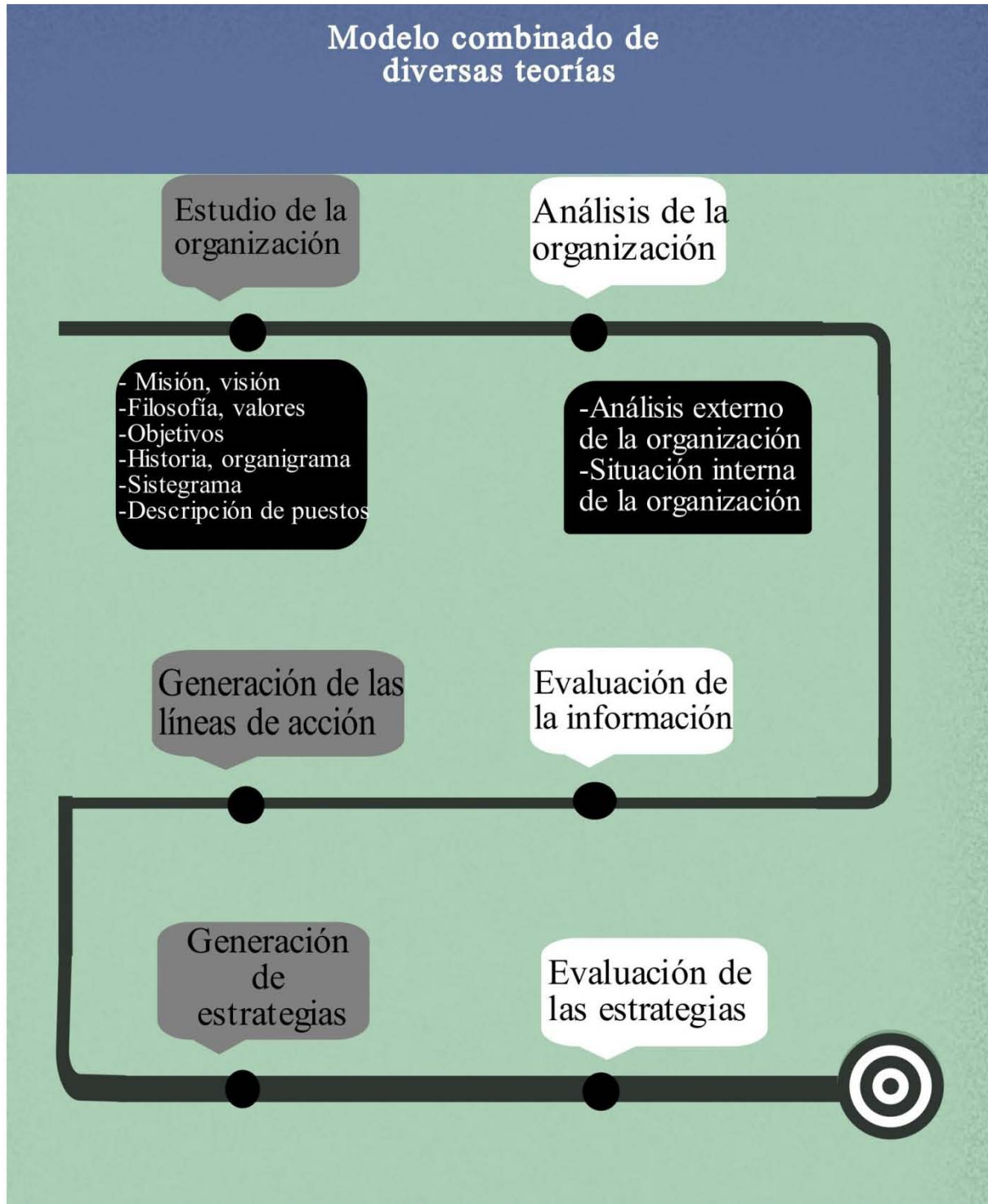
2004 (1999)



Cuadro 32. El proceso de administración estratégica de Michael A. Hitt, R. Duano Ireland y Robert E. Hoskisson<sup>67</sup>

<sup>67</sup>Zacarias Torres Hernández (2008), *Administración estratégica*, p.18

## 2.7. Modelo combinado de diversas teorías



Cuadro 33. Modelo combinado de diversas teorías. (Tomado de la Profesora Narcia)

## **3. MARCO CONCEPTUAL DE LAS TIENDAS DE ABARROTES**

### **3.1. Antecedentes del comercio**

En los comienzos de los tiempos, en Mesoamérica los hombres realizaban una costumbre, el trueque, este consistía en ir cambiando los productos, hasta llegar al deseado, de esta forma nadie perdía. Se organizaba en mercados o “tianguis (Tiantiztli)” que se celebraban en días determinados en las plazas centrales de las ciudades. Ahí acudían los mercaderes desde lugares muy lejanos a ofrecer sus productos y se realizaban ceremonias y fiestas. Durante el Porfiriato, los peones que trabajaban en las haciendas, eran obligados a comprar todo en la misma tienda, perteneciente a la hacienda, llamada tienda de raya.<sup>68</sup> Con el desarrollo, la innovación y demás etapas de la historia, llegó el dinero y con él la oferta y la demanda. El trueque fue olvidado y sustituido por un puñado de monedas, sí, seguía siendo un intercambio, pero en este caso, los productos, incluso las personas, tenían un precio a pagar.

El comercio ha tenido una evolución significativa desde las primeras culturas prehispánicas en nuestro país; hoy en día representa prácticamente a toda una economía mundial.

El comercio asegura el mantenimiento diario a millones de mexicanos, cumpliendo una función social prioritaria, es factor importante del desarrollo económico del país, y es además una vital fuente de empleo para miles de personas y en ella confluye una compleja red de empresarios, productores, fabricantes, comerciantes y prestadores de servicios.

### **3.2. Clasificación del comercio**

Existen diferentes tipos de comercio, que se les puede clasificar de acuerdo a<sup>69</sup>:

- 1. Por la forma en que los productos llegan al consumidor.** Ya sea del productor al consumidor directamente o a través de intermediarios, el comercio puede ser:

---

<sup>68</sup>

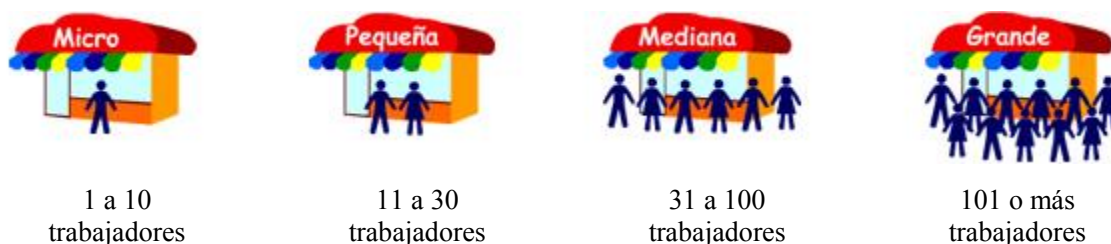
<sup>69</sup> <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/comercio.html>

- Al por mayor. Lo realizan intermediarios que venden grandes volúmenes de mercancía a comerciantes para que la revendan en pequeñas cantidades. La mercancía se encuentra generalmente en bodegas.
- Al por menor. Las mercancías se venden en pequeñas cantidades al consumidor final, que es quien va a utilizar el producto. La mercancía se encuentra expuesta en mostradores y vitrinas.

2. **De acuerdo a lo que venden.** Los comercios se clasifican en: dos sectores, 16 subsectores, 40 ramas, 68 subramas y 153 clases de actividad. Los comercios más numerosos en el país de acuerdo a esta clasificación son:

Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	580 045
Comercio al por menor de ropa, excepto de bebé y lencería	117 656
Comercio al por menor de artículos de papelería	98 187

3. **Por el número de trabajadores.** Según el número de trabajadores que tienen, los comercios o establecimientos se clasifican en micro, pequeños, medianos y grandes.



Es por ello, que en México las llamadas “tienditas” o “misceláneas” son muy importantes, son organizaciones que tienen poco personal, la mayoría de las veces surgen por necesidades económicas, son el soporte económico de muchas familias y proveen diariamente a las comunidades con sus necesidades básicas, de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México hay cerca de 996.152 comercios al por menor de abarrotes<sup>70</sup>. Lo que da pauta a realizar un estudio sobre estas importantes organizaciones para la comunidad especialmente rural de nuestro país.

<sup>70</sup> <http://temasdenegocio.mx/tiendas-de-abarrotes-vs-oxxo/>

### 3.3. Clasificación de las Mipymes

Las micro, pequeñas y medianas empresas se les conoce como Mipymes. La mayor parte de los emprendimientos se pueden clasificar como Mipymes.

La situación actual de este tipo de empresas está muy difícil porque tienen que competir con muchas organizaciones no solo de sus mismas características, sino con otras que pueden proporcionar los mismos productos (bienes o servicios) dentro del país o fuera, de ahí que requieran el apoyo de políticas públicas que permitan el aseguramiento de su presencia en el mercado.

Existen diversos parámetros para considerar que un organismo es micro, pequeño o mediano, algunos de esos, son su volumen de ventas, el número de empleados, los ingresos, etcétera. Actualmente, las micro, pequeñas y medianas empresas están estipuladas en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

<b>Estratificación por Número de Trabajadores</b>			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

**Cuadro 34. Estratificación de las Mipymes por número de trabajadores. Fuente INEGI**

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.<sup>71</sup> Este es un acuerdo para establecer la estratificación de micro, pequeñas y medianas empresas con otros criterios:

---

<sup>71</sup>Diario Oficial de la Federación. Ley para el desarrollo de la competitividad de las micro, pequeña y mediana empresa. Última reforma publicada DOF 21-01-2015 link: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ldcmpme.htm> (consultado el 10 de enero de 2015).

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

**Cuadro 35. Estratificación de las Mipymes. Fuente: INEGI Censos Económicos 2014.**

Es importante destacar que en México y en la mayoría de los países de América Latina, el porcentaje de organizaciones que son Mipymes es muy alto. Basta mencionar que según los censos económicos de 2014, existen en México 5 664 515 establecimientos, de los cuales el 95% son micro, 4% son pequeñas, .8 son medianas y las grandes .2%.

Como podemos observar las microempresas es el porcentaje más alto. Asimismo en este informe observamos que la mayoría se dedican al comercio, es decir un 42.2%, un 32% a servicios privados no financieros, 10.5% a la manufactura, 4.4% públicas y 1.5 % asuntos religiosos. Las micro empresas también aportan más ingresos que los otros tipos de organizaciones, ya que aportan un 39.7%, un 15.1% las pequeñas, un 16.6% las medianas y un 28.6% las grandes.<sup>72</sup> Las Mipymes aportan el 52% del PIB.<sup>73</sup> Esto nos da la información necesaria para considerar que en este tipo de organizaciones radica en un alto porcentaje el desarrollo del país.

Por ello, podemos comentar que en México la mayoría de las organizaciones son micro empresas, que generan la mayor parte del empleo, fundamentalmente se dedican al comercio de bienes y servicios y son las organizaciones que menos aportan al ingreso del país. Así mismo, es importante acotar que el 65% de las Mipymes desaparecen antes del segundo año de vida y 66% de ellas sucumben por falta de preparación para el emprendimiento y la gestión según la Fundación Proempleo.

De acuerdo a lo anterior, sabemos que existen distintos organismos e institución que tienen por objeto a las Mipymes a su creación, desarrollo, inversión, financiamiento, etc.

<sup>72</sup> Censos económicos 2014. Link <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>

<sup>73</sup> Importancia de las Mipymes. <http://eumed.net> (Consultado el 4 de febrero del 2015).

Para objeto de este trabajo existe un organismo que apoya en diferentes puntos a las tiendas de abarrotes y misceláneas, así como muchos otros que ofrecen modelos de negocios, capacitación y asesoría, para efectos de este trabajo hablaremos del IMICAM.

### **3.4. IMICAM**

El Instituto Mexicano de Impulso al Comercio de Abarrotes y Misceláneas A.C<sup>74</sup>, es una asociación civil sin fines de lucro que busca profesionalizar la labor de los dueños y encargados de tiendas dedicadas al comercio al detalle; al proporcionarles herramientas útiles para competir con éxito frente a: cadenas de minisupers, bodegas, cadenas comerciales, etc. Con la ayuda de fabricantes, mayoristas y entidades de gobierno interesados en preservar esta fuente de empleo y riqueza para el país. Es por naturaleza imparcial, apartidista, libre de compromisos comerciales y sesgos de origen que se mantiene de las cuotas de sus afiliados y de los servicios de valor agregado que proporciona a todos los miembros de la cadena de valor en el comercio al detalle.

El Instituto logra sus objetivos mediante:

- Contribuir a despertar el valor de y valor de los cientos de miles de detallistas que han sido descuidados en las estrategias generales y planes de desarrollo público y privado, actuando como interlocutor y facilitador del proceso.
- Crear una comunidad de detallistas informados, capacitados y concientes de la importancia y de la responsabilidad que tienen en el funcionamiento del canal.
- Propiciar que los fabricantes interesados en el canal cuenten con la información actual y confiable sobre el comportamiento del canal y la incorporen a su estrategia de desarrollo comercial.
- Colaborar con los diferentes niveles y órganos de gobierno en la República Mexicana para facilitar la implementación y aceptación de programas dirigidos al detalle.
- Colaborar con las diferentes iniciativas privadas enfocadas al detalle para buscar el desarrollo y permanencia del comercio formal.

El IMICAM, ofrece:

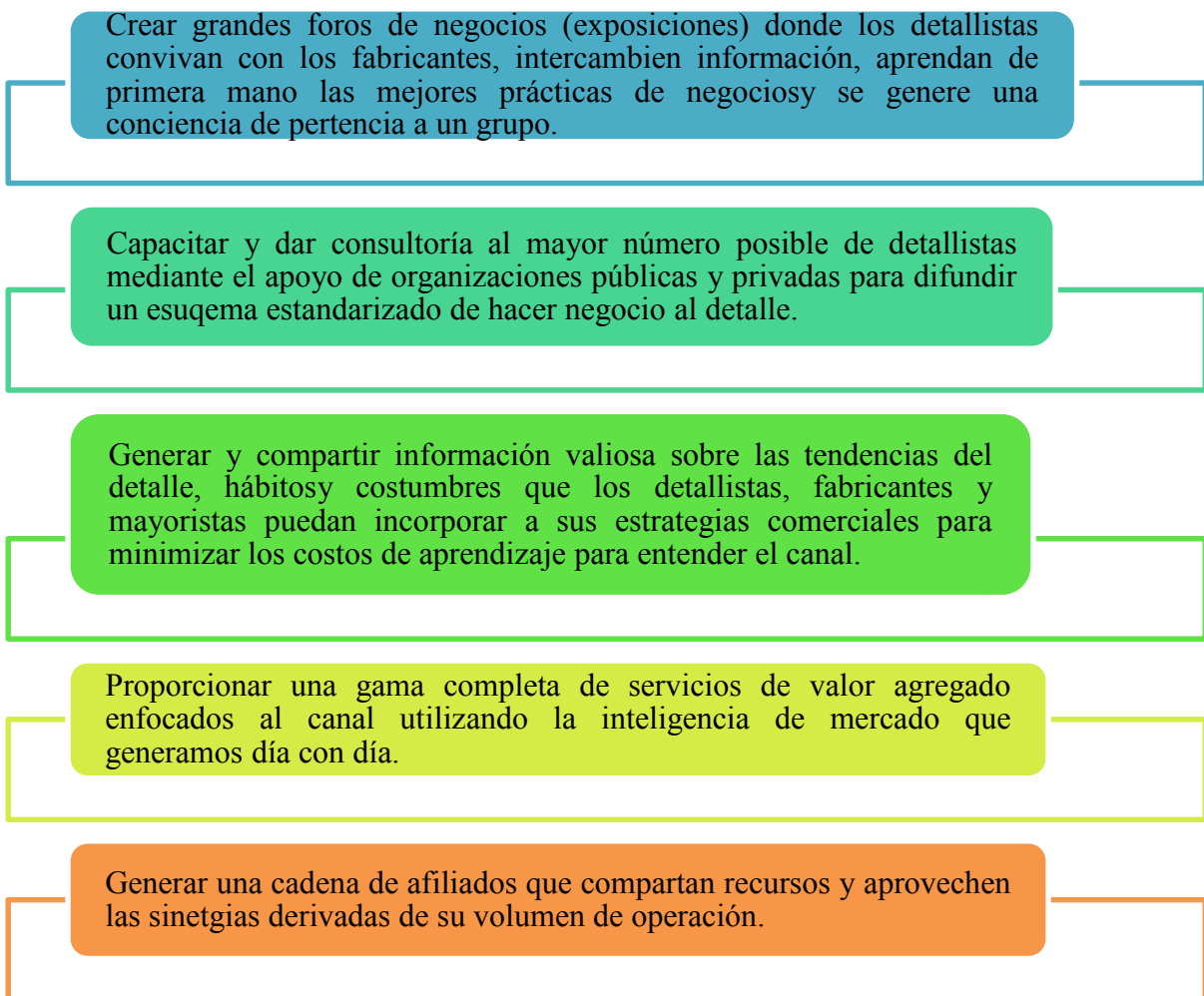
- Exposiciones a fabricantes y afiliados
- Servicio a micro empresarios de capacitación y consultoría, gestión y representación.

---

<sup>74</sup>[www.imicam.org](http://www.imicam.org)

- Programa “Don Alceo”, que consiste en un curso de capacitación y consultoría en el que se equiparan las habilidades y conocimientos indispensables para operar con éxito un comercio al detalle.
- Estudios de hábitos y costumbres para fabricantes.
- Modelos de negociación
- Proyecto para poner una tienda.
- Herramientas para mejorar las tiendas que ya existen.
- Técnicas de negociación con los proveedores.
- Casos de éxito como ejemplos.

### 3.4.1. Objetivos del IMICAM



**Cuadro 36. Objetivos del IMICAM. Elaboración propia**



### 3.5. Importancia de las Mipymes

Algunos sectores, autoridades y asociaciones no le dan mucha importancia a este estrato empresarial, pero las cosas pueden cambiar, ya que aunque la palabra micro y pequeño nos sugiere verlos como insignificantes, de ninguna manera lo son ya que cuentan con grandes ideas y van a hacer los cambios en la comunidad y en el país.<sup>75</sup>

Las pequeñas empresas se vuelven cada vez más importantes, cientos de empresas son abiertas por personas que han sido despedidas de grandes empresas debido a recortes de personal, o voluntariamente por querer ser su propio y trabajar bajo sus condiciones, buscando una estabilidad laboral y familiar.

Una tienda de abarrotes es un buen negocio, porque la gente compra en ella lo que olvidó adquirir en el supermercado. La venta al menudeo es rentable, ahí se realizan compras de necesidad cotidiana.

Las misceláneas cumplen la importantísima función social de hacer llegar las mercancías de primera mano a los consumidores finales; cada tienda es una célula en el gran organismo socioeconómico y cultural de México. Estas son consideradas como microempresas, y están clasificadas como Mipymes.

La importancia de las Mipymes radica en que constituyen un sector fundamental para el desarrollo económico del país pues constituyen 99 por ciento del total de las unidades económicas y representan alrededor del 52 por ciento del Producto Interno Bruto al generar más del 70 por ciento de los empleos formales.<sup>76</sup>

Como todas las microempresas, las de abarrotes representan una buena y potente alternativa para enfrentar problemas de empleo, desigualdad y pobreza, a escala nacional y mundial, ya que son resultado de autoempleo, de generar ingresos en el corto plazo, de aprender a ser empresario, etc.

Son motor de crecimiento económico para el país; sin embargo, a estas tiendas les ha faltado innovación, modernidad, visión empresarial, capacitación, etc., lo que ha provocado el atraso de las mismas y un crecimiento de las tiendas de conveniencia; el atraso que presentan, aunado a la coyuntura económica del momento, han llamado la atención tanto de fabricantes de productos al consumo como de la Secretaría de Economía. Los primeros están haciendo algunos de sus productos en presentaciones acorde al mercado tradicional, de mejor rotación y mayor compra; la segunda,

---

<sup>75</sup> Abarrotes y Más “Comercio tradicional VS Comercio de autoservicios”. Febrero-marzo. Año 2003. Número 1. p.32

<sup>76</sup> <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6292-publican-acuerdo-que-reclasifica-a-mipymes>

está desarrollando un programa dirigido específicamente a estas tiendas, para apoyarlas integralmente en su innovación y modernización.

### 3.6. Definición de tienda de abarrotes<sup>77</sup>

Dentro del argot comercial existen diversas maneras de llamar a los canales de ventas alimenticios, para poder comentar acerca de "la tiendita de abarrotes", primero debemos entender cómo se categorizan las cadenas del abasto mexicano:

En el primer eslabón tenemos al productor o fabricante, este le distribuye al mayorista y el mayorista vende directo al medio mayorista y al detallista o canal tradicional; qué en este rubro se subdividen en el caso de las tiendas abarroteras en "tienda de abarrotes", "misceláneas" y "estanquillo".

Una tienda detallista o tienda tradicional es aquel punto de venta que ofrece dentro de sus productos, abarrotes, lácteos y salchichonería, dulces y bebidas diversas.



Una tienda de abarrotes es un pequeño negocio en el que se venden los productos que conforman la canasta básica, así como otros productos de consumo como bebidas, dulces, botanas, artículos de limpieza y otros. Puede tener un dependiente que despache todas las mercancías, o bien, acomodar los productos de tal modo que funcione como un pequeño autoservicio.

<sup>77</sup><http://www.uncabasto.com/noticias/canal-tradicional-o-tienda-detallista.htm>

### 3.7. Subcategorías de tiendas detallistas o canal tradicional

Las subcategorías de las tiendas detallistas o canal tradicional, son catalogadas dependiendo de su espacio, del surtido de productos que ofrecen, de su equipo mobiliario y del volumen de ventas de las mismas. Las subcategorías son:

- Abarrotes
- Misceláneas
- Estanquillo

Equipo	Abarrotes	Miscelánea	Estanquillo
Vitrina y refrigeradores	★	★ ✕	✕
Rebanadoras	★	★ ✕	✕
Exhibición de anaqueles	★	★ ✕	✕
Básculas	★	★ ✕	✕
Cantidad de familia de productos	De 90 en adelante	Entre 30 y 80	Menos de 30
Venta de bebidas alcohólicas	★	✕	✕
Nº de clientes	Más de 100	Entre 40 y 80	Menos de 30
Área de tienda	25 mts. en adelante	20-25 mts.	Menos de 15 mts.
Monto de venta por mes	Más de \$40,000	\$15-35 mil	Menos de \$15, 000

Cuadro 37. Clasificación de las tiendas detallistas<sup>78</sup>

<sup>78</sup><http://www.uneabasto.com/noticias/canal-tradicional-o-tienda-detallista.htm>

### **3.8. Características de las tiendas de abarrotes**

- A diferencia de las grandes tiendas como Wal-Mart, Oxxo, Farmacias Guadalajara, Seven Eleven entre otras, los propietarios de las tiendas de abarrotes tienen una comunicación mucho más cercana con sus clientes, lo que llega a ser una relación de mayor confianza, lealtad y oportunidades de negocios.
- Instalaciones en poblaciones rurales o colonias marginadas, alejadas de los centros comerciales, pero en un lugar adecuado.
- El principal factor de éxito es poseer una gran variedad de productos o “tener la tienda bien surtida”.
- Horarios de lunes a domingo de 8:00 am a 22:00 pm.
- Precios bajo.
- Local pequeño
- Negocio familiar
- Se encuentran establecidas dentro de una construcción fija. Ya que los puntos de venta que son desmontables, entran en otra categoría de ambulantes y/o puntos de ventas semifijos.
- La atención al cliente es a través de un mostrador, por lo que sus consumidores no tienen acceso directo a todos los productos como es el caso de los autoservicios. Regularmente es atendida por una o dos personas.
- Estas tiendas tienen una capacidad de venta al por menor o al menudeo. Dentro de los productos básicos que ofrecen al consumidor, son la venta de alimentos, dulces y bebidas.

### **3.9. Factores de fracaso**

Poner una tienda no es cosa fácil. No solo es conseguir el financiamiento, el establecimiento, los proveedores, etcétera, cada tienda tiene sus propias necesidades, todas son diferentes y proponen una problemática diferente, la falta de asesoramiento o de capacitación reduce el nivel de competencia de las tiendas y provoca el cierre permanente de dichas tiendas, son diversas causas por las que fracasan, uno de los principales problemas que presentan es el nivel de escolaridad de los empleados, así como la cultura empresarial incipiente, así como las siguientes:

- Falta de experiencia

- Falta de dinero/capital
- Mala ubicación
- Excesivas inversiones
- Errores en materia de créditos y debilidad en las cobranzas
- No contar con buenos sistemas de información
- Fallas en los controles internos
- Mala selección de personal
- Errores en política de personal
- Fallas en la planeación
- No hay fijación de estrategias
- Problemas de comercialización
- Problemas de materias primas
- Falta de capacitación del empresario
- Altos niveles de desperdicios y despilfarros
- La resistencia al cambio
- Excesiva centralización en la toma de decisiones
- Mala administración del tiempo
- Mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez
- Tener expectativas poco realistas
- Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales
- Mala selección de socios
- Tener una mala actitud
- Nepotismo
- Mala gestión del riesgo
- No contar con aptitudes o sistemas que le permitan descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado
- Incumplimientos legales
- Carga tributaria

Para efectos del presente trabajo la planeación estratégica la vamos a dividir en cuatro partes, la primera la descripción de la organización, la segunda la del diagnóstico de la organización, la tercera la generación de estrategias y la cuarta la evaluación de las mismas. Habría una quinta que es la gerenciación pero a efectos de este trabajo se acota hasta el balanced scorecard.

## 4. LA PLANEACION ESTRATÉGICA APLICADA A LA TIENDA DE ABARROTOS “Chava”

Como lo vimos en los capítulos anteriores explicamos los principales temas que influyen para poder aplicar la planeación estratégica y poder entenderla, en este caso se aplicó a una tienda de abarrotes, ubicada en la delegación Xochimilco, pueblo de San Sebastián Tulyehualco, colonia San Felipe de Jesús.



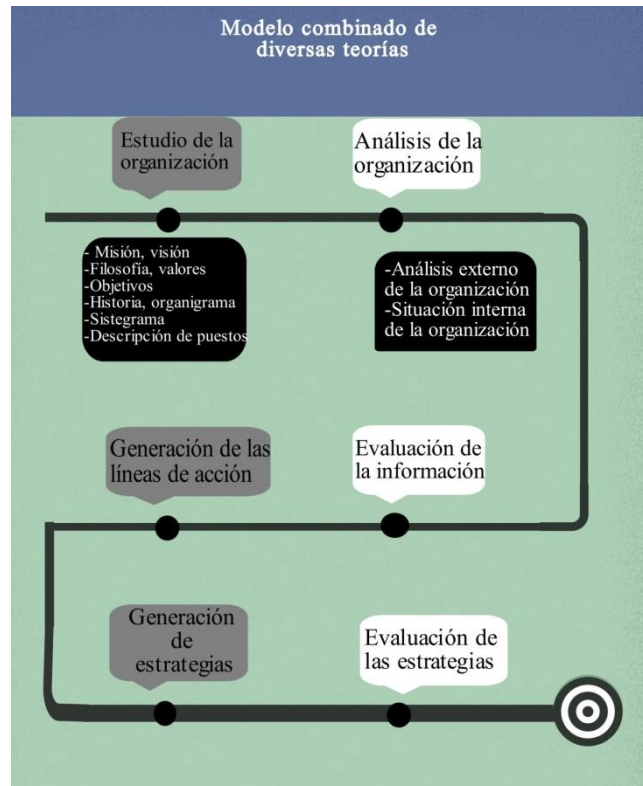
### 4.1. Introducción

La planeación estratégica representa hoy en día para las organizaciones una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base a la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

La presente planeación esta implementada en una tienda de abarrotes, donde conoceremos en primero lugar a la organización mediante un diagnóstico, para lograr esto utilizaremos de ciertas herramientas como matrices, diagramas, etc. para posteriormente implementar estrategias que permitan lograr una ventaja competitiva y construir un futuro deseable, probable y posible que permita a la organización no solo tener mayores ganancias, sino en general.

## 4.2. Metodología

El modelo que utilizaremos para aplicar la planeación estratégica a la tienda de abarrotes “Chava” está representado gráficamente como a continuación se presenta:



Se describen los pasos que se deben de seguir para aplicar el modelo combinado:

1. Elaborar un cronograma donde se enuncien las actividades a realizar.
2. Obtener información mediante herramientas, como son: observación directa, entrevistas, cuestionarios, o en algunos casos grupos de enfoque.
3. Describir a la organización (misión, visión, valores, filosofía, historia, sistograma, diagrama de la tortuga, cadena de valor, organigrama, descripción de los puestos y del producto).
4. Buscar expertos sobre el giro de la organización, donde se va a realizar la planeación estratégica y justificar con las curriculas de ellos, por qué son los expertos.
5. Investigar los indicadores que influyen en la organización, como son; político económico, social, tecnológico, cultural, religioso, ecológico y legal.
6. Realizar un listado de aspectos internos de la organización y preguntarse qué tanto coadyuvan en el cumplimiento de la misión de la organización.

7. Entregar a los expertos tres documentos.
  - a) Opinión para determinar el peso específico del entorno
  - b) Determinar los entornos que influyen positiva y negativamente
  - c) Analizar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas
  - d) Enviar a evaluar a los expertos cada una de ellas
  - e) Cuantificar el FODA
  - f) Elaborar el EFE
  - g) Elaborar el EFI
  - h) Elaborar el PEYEA
  - i) Elaborar el impacto cruzado
  - j) Elaborar el campo de fuerza
  - k) Analizar todos estos instrumentos
  - l) Realizar un diagnóstico general
  - m) Realizar las líneas de acción
  - n) Generar estrategias
  - o) Elaborar un balanced scorecard de una estrategia
  - p) Gerenciar la estrategia seleccionada

### 4.3. Cronograma

		CRONOGRAMA																							
No.	ACTIVIDAD	TIEMPO	Febrero				Marzo				Abril					Mayo									
			4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3		
1	Elaborar portada	ESTIMADO		■																					
		REAL																							
2	Elaborar índice	ESTIMADO		■																					
		REAL																							
3	Elaborar Introducción	ESTIMADO		■																					
		REAL																							
4	Determinar la misión y visión	ESTIMADO		■																					
		REAL																							
5	Especificar los valores y filosofía	ESTIMADO		■																					
		REAL																							
6	Antecedentes	ESTIMADO		■																					
		REAL																							
7	Sistograma	ESTIMADO			■	■																			
		REAL																							
8	Diagrama de la tortuga	ESTIMADO				■																			
		REAL																							
9	Cadena de valor	ESTIMADO					■																		
		REAL																							
10	Organigrama/descripción de puestos	ESTIMADO						■																	
		REAL																							
11	Diagnostico de expertos	ESTIMADO							■																
		REAL																							



#### 4.4. Misión

“Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza (shampoos, pasta dental, jabón, detergentes), embutidos (jamón, salchichas, quesos, longaniza), enlatados (chiles, frijoles, cremas), jarcería (escobas, cepillos, cubetas, guantes, bolsas de plástico, fibras), abarrotes (semillas, jugos, pan, agua, refrescos), y algo más, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes”.

#### 4.5. Visión

“Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes”.

#### 4.6. Valores organizacionales



**RESPONSABILIDAD**

**Valores organizacionales**

Es hacernos cargo de las Consecuencias de las Palabras, las decisiones y Los compromisos, no solo Cuando los resultados son Buenos, sino también Cuando no son deseables.

**Comportamientos**

Asumir las consecuencias cuando sea necesario.

Ser amigables con el medio ambiente.

**EFICIENCIA**

**Valores organizacionales**

Es la que se encarga de buscar el camino más corto de llegada a una meta, y el tiempo más corto que pueda tomarle.

**Comportamientos**

Ofrecer un servicio de calidad para atender a nuestros clientes.

Poner los productos a fácil alcance.

**COMPROMISO**

**Valores organizacionales**

Es la obligación que contrae una persona a realizar algo.

**Comportamientos**

Con los clientes y proveedores, al ofrecer un buen servicio.

Cumplir con las reglas establecidas.

Tener actitud de servicio.

**IGUALDAD**

**Valores organizacionales**

Es el trato idéntico, sin que medie algún tipo de diferencia por raza, color, condición o capacidad.

**Comportamientos**

Ofrecer nuestros servicios sin distinción alguna.

Tratar de igual forma a los empleados.

## 4.7. Filosofía

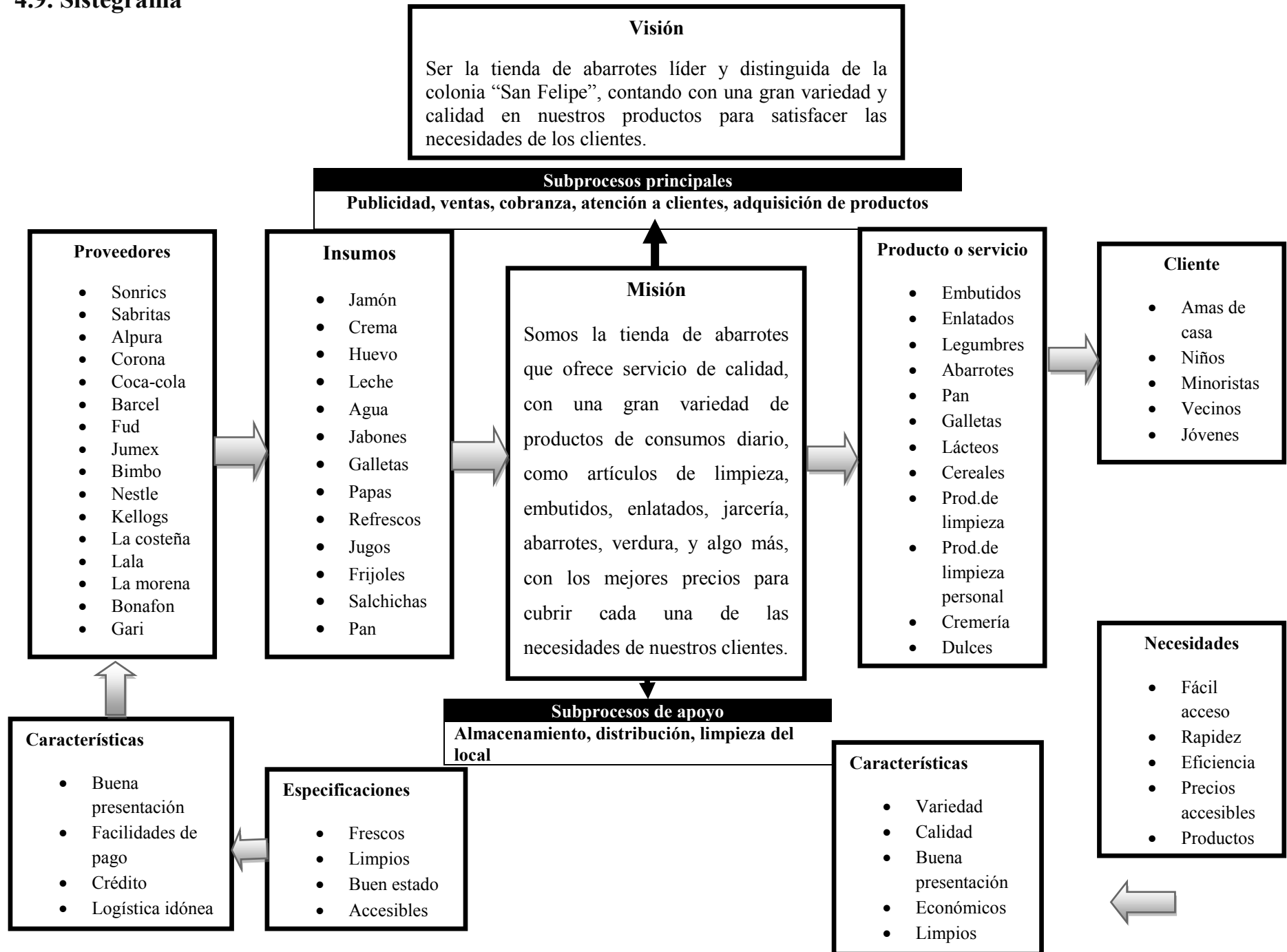
“Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos, comprometidos a brindar a nuestros clientes de la colonia “San Felipe” atención de calidad, basado en nuestro trabajo con honestidad, compromiso y responsabilidad, ofreciendo los mejores productos”.

## 4.8. Historia

El inicio de esta tienda de abarrotes es debido a que el señor Salvador Acosta fue despedido de su trabajo, y ya tenía una responsabilidad mayor, ya que, su esposa estaba embarazada y ya tenían un hijo de 2 años, la Sra. Acosta le dijo que tenía que buscar trabajo para poder mantenerse o por el contrario ella tendría que salir a buscar empleo, fue así como el señor Salvador se vio presionado y con su liquidación decidió poner un puesto chiles secos afuera de su casa acondicionando con una lona el espacio. Sin embargo, los clientes que llegaban le decían que porque no vendía otros productos, porque en la tienda de enfrente no les brindaban la atención necesaria, llegando al punto de negar artículos aunque estuvieran a la vista; entonces decidió ir comprando más productos para vender en su puesto. Debido a que el negocio fue creciendo tuvo que hacer un cuarto para tener un poco de comodidad ya que su esposa estaba embarazada y tenía que ayudarle cuando tenía que ir por la mercancía, lo acondicionó con paredes de triplay, anaqueles de madera hechos por él.

Conforme pasa el tiempo se da cuenta que lo que le gusta es vender y piensa que esa es su vocación, ser comerciante y como todo buen vendedor empezó a poner reglas, una de las primeras que implemento fue el no tomar productos para su beneficio o consumo sin pagar, ya que, representaba pérdidas para el negocio. Con los meses los productos fueron aumentando y ya no había espacio, así que tuvo que ampliar el local y es como hasta ahora continúa. El señor Salvador está satisfecho con su trabajo, ya que le deja las utilidades suficientes para llevar una vida económica estable, además de que le permite estar cerca de su familia y él es su propio jefe, otro punto es que su hijo es su empleado y así no está de tiempo completo en el negocio lo cual si tenía que hacer antes.

## 4.9. Sistograma



## 4.10. Cadena de valor

Planificación, financiamiento, inversiones, créditos, gastos, contabilidad.

Reclutamiento, capacitación, elaboración de manuales, definir indicadores, establecer políticas, motivación.

Control de inventarios, revisión de temperatura de refrigeradores, condiciones de energía eléctrica.

Adquisición de las herramientas para la tienda (báscula, mostradores, anaqueles, refrigeradores, rebañadora, cuchillos, bolsas, material de limpieza), publicidad.

1  
Negociación con  
proveedores.  
Compra de  
productos.  
Recepción de  
productos.  
Almacenamiento.

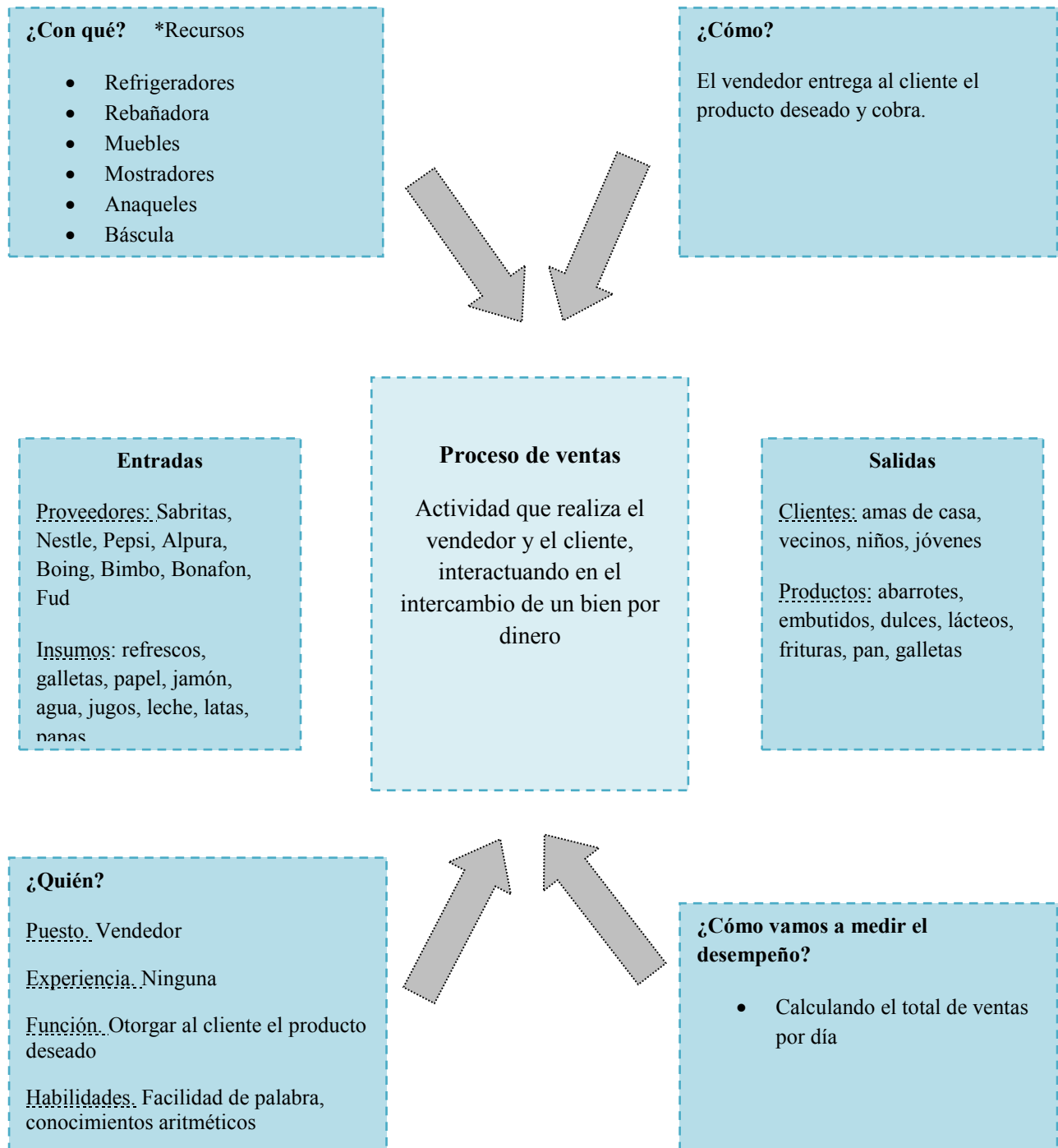
2  
Venta.  
Cobro a clientes.  
Pedido a  
proveedores.

3  
Distribución de los  
muebles.  
Distribución de los  
productos.

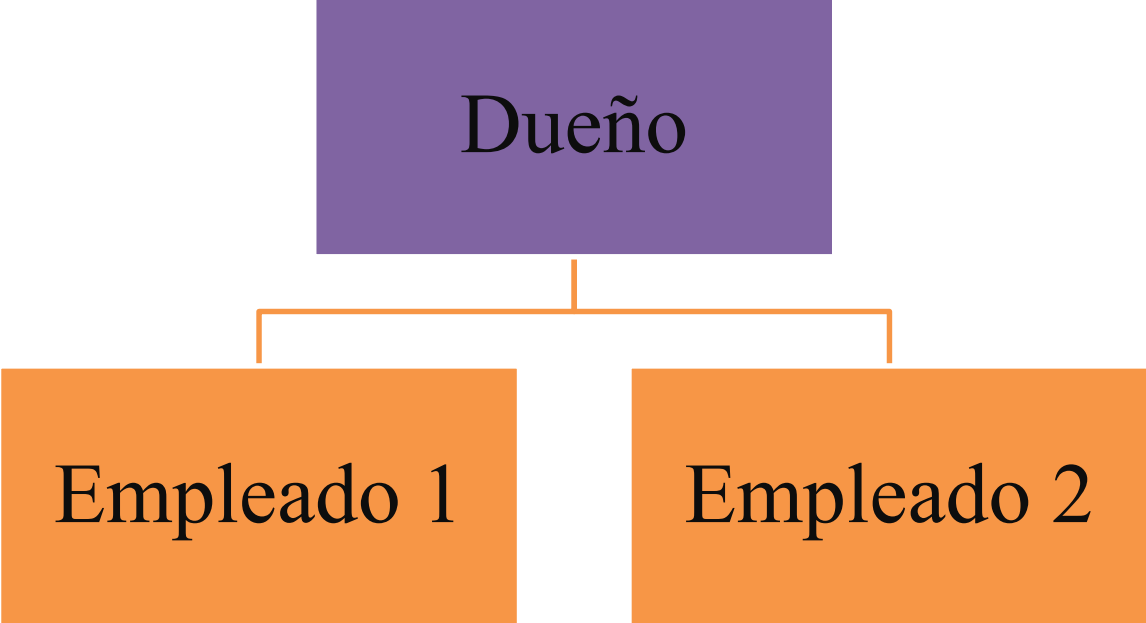
4  
Promociones.  
Publicidad.  
Atracción de nuevos  
clientes.

5  
Reclamos.  
Mantenimiento.  
Atención de quejas y  
sugerencias.

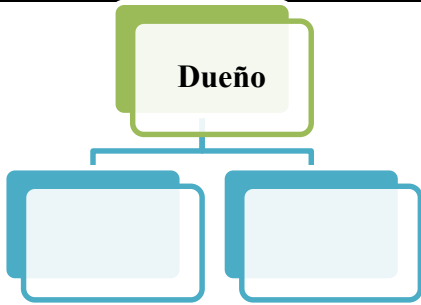
## 4.11. Diagrama de la tortuga del proceso de ventas



4.12. Organigrama



#### 4.13. Descripción de puestos

Descripción del puesto	
<b>Nombre del puesto</b>	
Dueño	
<b>Objetivo del puesto</b>	
Coordinar las actividades que se tienen que realizar en la tienda.	
<b>Jerarquía</b>	
 <pre> graph TD     A[Dueño] --- B[ ]     A --- C[ ]             </pre>	
<b>Nombre del puesto del jefe inmediato</b>	
<b>Nombre del puesto de los subordinados</b>	
Empleados	
<b>Función general</b>	
Planificar las actividades del negocio	
<b>Funciones específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar con proveedores</li> <li>• Supervisar la tienda</li> <li>• Tomar decisiones</li> <li>• Pagar a los empleados</li> <li>• Recibir la mercancía</li> </ul>	
<b>Comunicación interna</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Empleados	Realicen las funciones asignadas y cumplan con los objetivos.
<b>Comunicación externa</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Proveedores Clientes	Adquirir materia prima



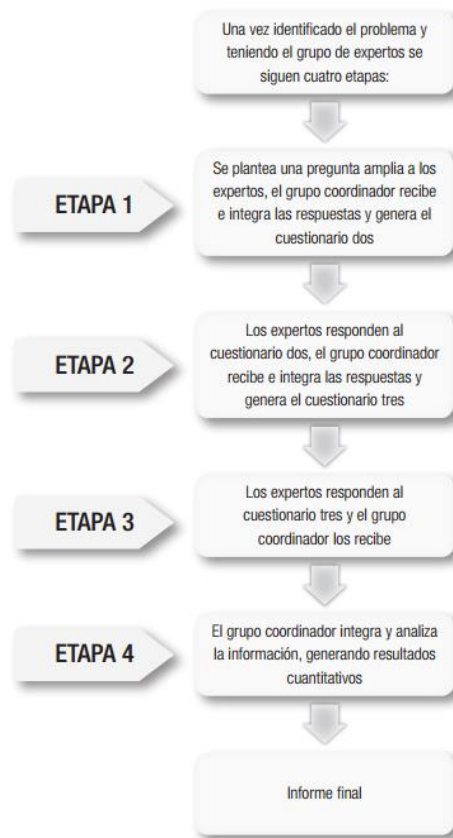
Descripción del puesto	
<b>Nombre del puesto</b>	
Empleado	
<b>Objetivo del puesto</b>	
Brindar un servicio de calidad a los clientes	
<b>Jerarquía</b>	
<pre> graph TD   A[ ] --- B[Empleado]   A --- C[ ]   style A fill:#d9ead3,stroke:#333,stroke-width:1px   style B fill:#d9ead3,stroke:#333,stroke-width:1px   style C fill:#d9ead3,stroke:#333,stroke-width:1px           </pre>	
<b>Nombre del puesto del jefe inmediato</b>	
Dueño	
<b>Nombre del puesto de los subordinados</b>	
<b>Función general</b>	
Atender a los clientes	
<b>Funciones específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acomodar los productos</li> <li>• Limpiar el local</li> <li>• Facilitar los productos al cliente</li> <li>• Cobrar al cliente</li> <li>• Recibir la mercancía</li> </ul>	
<b>Comunicación interna</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Dueño	Para recibir indicaciones de las funciones que tienen realizar.
Empleado	Auxiliarse mutuamente.
<b>Comunicación externa</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Clientes	Para dar atención a sus requerimientos.
Proveedores	Para negociar la mercancía, así como para recibir pedidos.

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	
Empleado	
<b>Objetivo del puesto</b>	
Brindar un servicio de calidad a los clientes	
<b>Jerarquía</b>	
<pre> graph TD   A[ ] --- B[ ]   A --- C[Empleado]   style A stroke:#90EE90,stroke-width:2px   style B stroke:#ADD8E6,stroke-width:2px   style C stroke:#ADD8E6,stroke-width:2px           </pre>	
<b>Nombre del puesto del jefe inmediato</b>	
Dueño	
<b>Nombre del puesto de los subordinados</b>	
<b>Función general</b>	
Atender a los clientes	
<b>Funciones específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acomodar los productos</li> <li>• Limpiar el local</li> <li>• Facilitar los productos al cliente</li> <li>• Cobrar al cliente</li> <li>• Recibir la mercancía</li> </ul>	
<b>Comunicación interna</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Dueño Empleados	Para recibir indicaciones de las funciones que tienen realizar. Auxiliarse mutuamente.
<b>Comunicación externa</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Clientes Proveedores	Para dar atención a sus requerimientos. Para negociar la mercancía, así como para recibir pedidos.

## 4.14. Metodología Delphi

El método Delphi se clasifica como uno de los métodos generales de prospectiva, que busca acercarse al consenso de un grupo de expertos con base en el análisis y la reflexión de un problema definido. Se define como el “método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”. Lo que se persigue con esta técnica es obtener el grado de consenso o acuerdo de los especialistas sobre el problema planteado, utilizando los resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional.<sup>79</sup> En el presente trabajo el objetivo es buscar la opinión de expertos sobre el entorno en que se desenvuelve la tienda de abarrotes “Chava”.

Seguiremos los siguientes pasos para aplicar esta metodología:



**Cuadro 38. Etapas de la metodología Delphi.<sup>80</sup>**

<sup>79</sup> [http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num02/07\\_MI\\_DESCRIPCION\\_Y\\_USOS.PDF](http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num02/07_MI_DESCRIPCION_Y_USOS.PDF)

<sup>80</sup> Ibidem

## 4.15. Presentación de expertos

Patricia Gonzales Castro

La Cañada #75 Col. Emiliano Zapata C.P 13710 San Nicolás Tetelco Delegación

Tláhuac

25946438, 0445591619435

patricia\_28@hotmail.com

28 de marzo de 1991

### Experiencia profesional

- Marzo-Junio 2015 Adecco Auxiliar Administrativo para Holanda Unilever

### Formación académica

- 2007-2010 Nivel Medio Superior Preparatoria N° 5 “José Vasconcelos”, adquisición de conocimientos de área 3
- 2010-2014 Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Contaduría y Administración, Licenciatura en Administración, proceso de titulación.

### Formación extra académica

- Julio 2013 Asociación de Superación por México, Fundación TELMEX, 13 sesiones de 2 horas

NIVEL JERARQUICO

FUNCIONES

- Marzo 2013 Coaching y Liderazgo, Fundación TELMEX, 8 sesiones de 2 horas

- Agosto 2014 Contabilidad General con Paquete Contable

### Idiomas

Ingles Nivel Avanzado 4, Instituto Politécnico Nacional, CELEX, Centro de Lenguas Extranjeras

RESPONSABILIDADES

TRAMO DE CONTROL

informática

- Manejo básico de paquetería de Office
- Manejo básico SAP

### Habilidades

- Toma de decisiones
- Manejo de conflictos

Lucero Atziri Chávez Martínez

23 años

Soltera

2da. Cerrada Emperadores #12 Col. 3 de mayo, Tlaltenco Tláhuac D.F, C.P 13420

58-41-05-62 /55-26-91-47-40

E-mail: [atzy\\_lovemz@hotmail.com](mailto:atzy_lovemz@hotmail.com)

### Experiencia profesional

- Agosto-Dic. 2014 SINCRONIA MEDICA APLICADA SA DE CV Auxiliar de Recursos Humanos
- Julio-Agosto 2014 SINCRONIA MEDICA APLICADA SA DE CV Becaria de Recursos Humanos

### Formación académica

- 2010 -2014 Licenciatura en Administración pasante Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración Especialización en el Proceso Administrativo, aplicado a las diversas áreas de la organización. Titulada
- 2007- 2010 Nivel Medio Superior Universidad Nacional Autónoma de México Escuela Nacional Preparatoria No.1 “Gabino Barreda” Adquisición de conocimientos básicos así como la preparación para una correcta aplicación en el área 3 Ciencias Sociales.

### Otros estudios

- Junio 2014 Servicio Social “SSP, Unidad de Policía Metropolitana Ambiental” Carta de Término 480 horas. Gestión y organización administrativa.
- Octubre 2013 Taller de Autoestima y Asertividad “UNAM, Facultad de Contaduría y Administración” Aprendizaje y aplicación de la asertividad en acciones diarias, con aceptación total de nuestra persona.
- Abril 2013 Taller de Comunicación Efectiva “Ernst & Young” Diploma .Una sesión 4 horas. Obtención de relaciones sólidas con base en la comunicación efectiva.
- Abril 2013 Taller de Inteligencia Emocional y Manejo de Conflictos “Ernst & Young” Diploma. Una sesión 4 horas Control de las emociones para mejorar relaciones interpersonales, actuando con inteligencia, manejando con asertividad los conflictos.

Erika Leticia Lara

24 años

Soltera

San Felipe #8, Ampliación la Noria, C.P. 16030 Delegación Xochimilco

55-27-68-29-03

E-mail: eri\_lara@hotmail.com

### **Experiencia profesional**

- Secretaria General temporal en Xochimilco por la Red Jóvenes Por México en el Distrito Federal.

### **Formación académica**

- 2010-2014 Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

### **Formación extra académica**

- Curso taller “Mujeres al poder” Liderazgo, ejercicio del poder. Veracruz 21, 22 y 23 de Marzo 2014.
- Foro de Comercio Exterior de la Concanaco Servytur México Septiembre 2010.
- Mes de la capacitación electoral- septiembre-octubre de 2014
- Apoyo jurídico, técnico y administrativo al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial IMPI, Dirección de Relaciones Internacionales. octubre 2014- abril 2015

### **Idiomas**

- Inglés: Comprensión 70%,

### **Informática**

- Manejo básico de paquetería de Office

### **Habilidades**

- Trabajo en equipo y multidisciplinario
- Pensamiento crítico y analítico
- Responsabilidad
- Compromiso social- actitud de servicio.

## 4.16. Descripción de indicadores

Político	Económico	Social	Tecnológico	Cultural	Administrativo	Ecológico	Legal
<b>Eventos políticos, elecciones, negociaciones para solicitar servicios, presencia de la policía, presencia de bandas delictivas, partidos políticos, subsidios que otorga el gobierno, nuevas reformas.</b>	Tasa de interés, precios de la energía eléctrica, agua, gas, teléfono, salario, identificación de la zona urbana cercana, tasa de inflación, aumento de impuestos.	Educación, salario, demanda del consumidor, programas de apoyo social, crecimiento de la población, edades de la población, vivienda, clase social.	Selección e implantación de tecnología, impacto ambiental, tecnología para aumentarla productividad, usos de internet, redes sociales, patentes, marca, sistemas y procedimientos.	Lugares recreativos, iglesia, parques, costumbres, leyendas, ferias, razas, ambiente cultural.	Manuales de organización y procedimientos, planeación estratégica, proyecto de inversión.	Emisión de contaminantes al agua, suelo, aire, etc., manejo de residuos, programas y apoyos a la ecología.	Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, leyes o permisos para operar, tramites.

<b>ENRORNO</b>	<b>EXPERTO 1</b>	<b>EXPERTO 2</b>	<b>EXPERTO 3</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>ECONOMICO</b>	9	10	9	9.33
<b>SOCIAL</b>	10	8	9	9
<b>TECNOLOGICO</b>	10	8	8	8.6
<b>ADMISNITRATIVO</b>	10	10	9	9.6
<b>LEGAL</b>	10	9	10	9.6



## 4.17. Análisis FODA cuantitativo

Nombre del entorno analizado: **ECONOMICO**

Precios accesibles	<b>FE1</b>
Local propio	<b>FE2</b>

Robo hormiga	<b>DE1</b>
Autoconsumo	<b>DE2</b>
Fía a los clientes	<b>DE3</b>

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<u>8</u>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Proveedores otorgan crédito	<b>OE1</b>
Estabilidad económica	<b>OE2</b>

Inflación aumenta	<b>AE1</b>
Falta de empleo	<b>AE2</b>
Aumento en el precio de la gasolina	<b>AE3</b>
Aumento de impuestos	<b>AE4</b>

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	<u>8</u>
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **SOCIAL**

Antigüedad en la colonia	<b>FS1</b>
Negocio familiar	<b>FS2</b>
Cerca de la familia	<b>FS3</b>

Mala atención	<b>DS1</b>
No cuenta con estacionamiento	<b>DS2</b>

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Mercado en crecimiento	<b>OS1</b>
Ubicada en zona transitada	<b>OS2</b>
No tienen competencia	<b>OS3</b>

Falta de empleo	<b>AS1</b>
Estilos de vida diferentes	<b>AS2</b>
Inseguridad	<b>AS3</b>

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente <u>8</u>	
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<u>8</u>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **TECNOLOGICO**

Pago electrónico de algunos servicios **FT1**

No cuentan con caja registradora **DT1**  
 No tienen un sistema de código de barras **DT2**

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Implantar algún sistema de cobro **OT1**

Redes sociales al día **AT1**

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente <u>8</u>	
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<u>8</u>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **ADMINISTRATIVO**

Personal capacitado **FA1**  
 Toma de decisiones rápida **FA2**

No hay inventario **DA2**  
 No tienen almacén **DA3**  
 No hay manuales administrativos **DA4**

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente <b>8</b>	
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	<b>9</b>
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Ingreso de nuevos competidores **AA1**  
 No cuentan con servicio a domicilio **AA2**

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	<b>9</b>
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **LEGAL**

Cuenta con todos los permisos **FD1**  
 Permisos para vender vinos **FD2**

No cuenta con seguridad social **DL1**  
 Falta de contabilidad **DL1**

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	<b>10</b>
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	<b>9</b>
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **ECONOMICO**

Precios accesibles	<b>FE1</b>
Local propio	<b>FE2</b>

Robo hormiga	<b>DE1</b>
Autoconsumo	<b>DE2</b>
Fía a los clientes	<b>DE3</b>

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente <b>8</b>	
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	<b>9</b>
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Proveedores otorgan crédito	<b>OE1</b>
Estabilidad económica	<b>OE2</b>

Inflación aumenta	<b>AE1</b>
Falta de empleo	<b>AE2</b>
Aumento en el precio de la gasolina	<b>AE3</b>
Aumento de impuestos	<b>AE4</b>

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente <b>8</b>	
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<b>8</b>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **SOCIAL**

Antigüedad en la colonia	<b>FS1</b>
Negocio familiar	<b>FS2</b>
Cerca de la familia	<b>FS3</b>

Mala atención	<b>DS1</b>
No cuenta con estacionamiento	<b>DS2</b>

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Mercado en crecimiento	<b>OS1</b>
Ubicada en zona transitada	<b>OS2</b>
No tienen competencia	<b>OS3</b>

Falta de empleo	<b>AS1</b>
Estilos de vida diferentes	<b>AS2</b>
Inseguridad	<b>AS3</b>

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **TECNOLOGICO**

Pago electrónico de algunos servicios **FT1**

No cuentan con caja registradora **DT1**  
 No tienen un sistema de código de barras **DT2**

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado <b>9</b>	
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<b>8</b>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Implantar algún sistema de cobro **OT1**

Redes sociales al día **AT1**

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado <b>9</b>	
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<b>8</b>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6



Nombre del entorno analizado: **ADMINISTRATIVO**

Personal capacitado **FA1**  
 Toma de decisiones rápida **FA2**

No hay inventario **DA2**  
 No tienen almacén **DA3**  
 No hay manuales administrativos **DA4**

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Ingreso de nuevos competidores **AA1**  
 No cuentan con servicio a domicilio **AA2**

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<u>8</u>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **LEGAL**

Cuenta con todos los permisos **FD1**  
 Permisos para vender vinos **FD2**

No cuenta con seguridad social **DL1**  
 Falta de contabilidad **DL1**

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	<b>9</b>
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<b>8</b>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **ECONOMICO**

Precios accesibles	<b>FE1</b>
Local propio	<b>FE2</b>

Robo hormiga	<b>DE1</b>
Autoconsumo	<b>DE2</b>
Fía a los clientes	<b>DE3</b>

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<u>8</u>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Proveedores otorgan crédito	<b>OE1</b>
Estabilidad económica	<b>OE2</b>

Inflación aumenta	<b>AE1</b>
Falta de empleo	<b>AE2</b>
Aumento en el precio de la gasolina	<b>AE3</b>
Aumento de impuestos	<b>AE4</b>

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	<u>7</u>
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **SOCIAL**

Antigüedad en la colonia	<b>FS1</b>
Negocio familiar	<b>FS2</b>
Cerca de la familia	<b>FS3</b>

Mala atención	<b>DS1</b>
No cuenta con estacionamiento	<b>DS2</b>

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente <b>8</b>	
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<b>8</b>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Mercado en crecimiento	<b>OS1</b>
Ubicada en zona transitada	<b>OS2</b>
No tienen competencia	<b>OS3</b>

Falta de empleo	<b>AS1</b>
Estilos de vida diferentes	<b>AS2</b>
Inseguridad	<b>AS3</b>

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente <b>8</b>	
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<b>8</b>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **TECNOLOGICO**

Pago electrónico de algunos servicios **FT1**

No cuentan con caja registradora **DT1**  
 No tienen un sistema de código de barras **DT2**

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente <b>8</b>	
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<b>8</b>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Implantar algún sistema de cobro **OT1**

Redes sociales al día **AT1**

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	<b>9</b>
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<b>8</b>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **ADMINISTRATIVO**

Personal capacitado **FA1**  
 Toma de decisiones rápida **FA2**

No hay inventario **DA2**  
 No tienen almacén **DA3**  
 No hay manuales administrativos **DA4**

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	9
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente <b>8</b>	
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<b>8</b>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Ingreso de nuevos competidores **AA1**  
 No cuentan con servicio a domicilio **AA2**

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado <b>9</b>	
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<b>8</b>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Nombre del entorno analizado: **LEGAL**

Cuenta con todos los permisos **FD1**  
 Permisos para vender vinos **FD2**

No cuenta con seguridad social **DL1**  
 Falta de contabilidad **DL1**

Con estas fortalezas considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Estas debilidades provocan que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Avance pero no suficiente para ser logrado	8
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

Si explotamos estas oportunidades considero que el alcance de la visión, misión:

Está totalmente asegurado	10
Tiene muchas posibilidades de ser logrado	<u>9</u>
Sufrirá un gran avance, pero no será suficiente	8
Tiene pocas posibilidades de ser logrado	7
No se logrará	6

Sino contrarrestamos estas amenazas, considero que el alcance de la visión y misión:

No sea logrado	10
Tenga pocas posibilidades de ser logrado	9
Avance pero no suficiente para ser logrado	<u>8</u>
Tenga muchas posibilidades de ser logrado	7
Este totalmente asegurado, ya que no influye nada	6

#### 4.18. TABLA DE ANALISIS FODA/PESTCREL

ENTORNO	FODA	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	PROMEDIO
<b>Económico</b>	Fortalezas	9	8	9	9
	Oportunidades	8	8	7	8
	Debilidades	8	9	8	8
	Amenazas	9	8	9	9
<b>Social</b>	Fortalezas	9	9	8	9
	Oportunidades	8	9	8	8
	Debilidades	9	9	8	9
	Amenazas	8	9	8	8
<b>Tecnológico</b>	Fortalezas	9	9	8	9
	Oportunidades	8	9	9	9
	Debilidades	9	8	8	8
	Amenazas	8	8	8	8
<b>Administrativo</b>	Fortalezas	8	9	8	8
	Oportunidades	0	0	0	0
	Debilidades	9	9	8	9
	Amenazas	9	8	8	8
<b>Legal</b>	Fortalezas	10	9	9	10
	Oportunidades	0	0	0	0
	Debilidades	9	8	9	9
	Amenazas	0	0	0	0

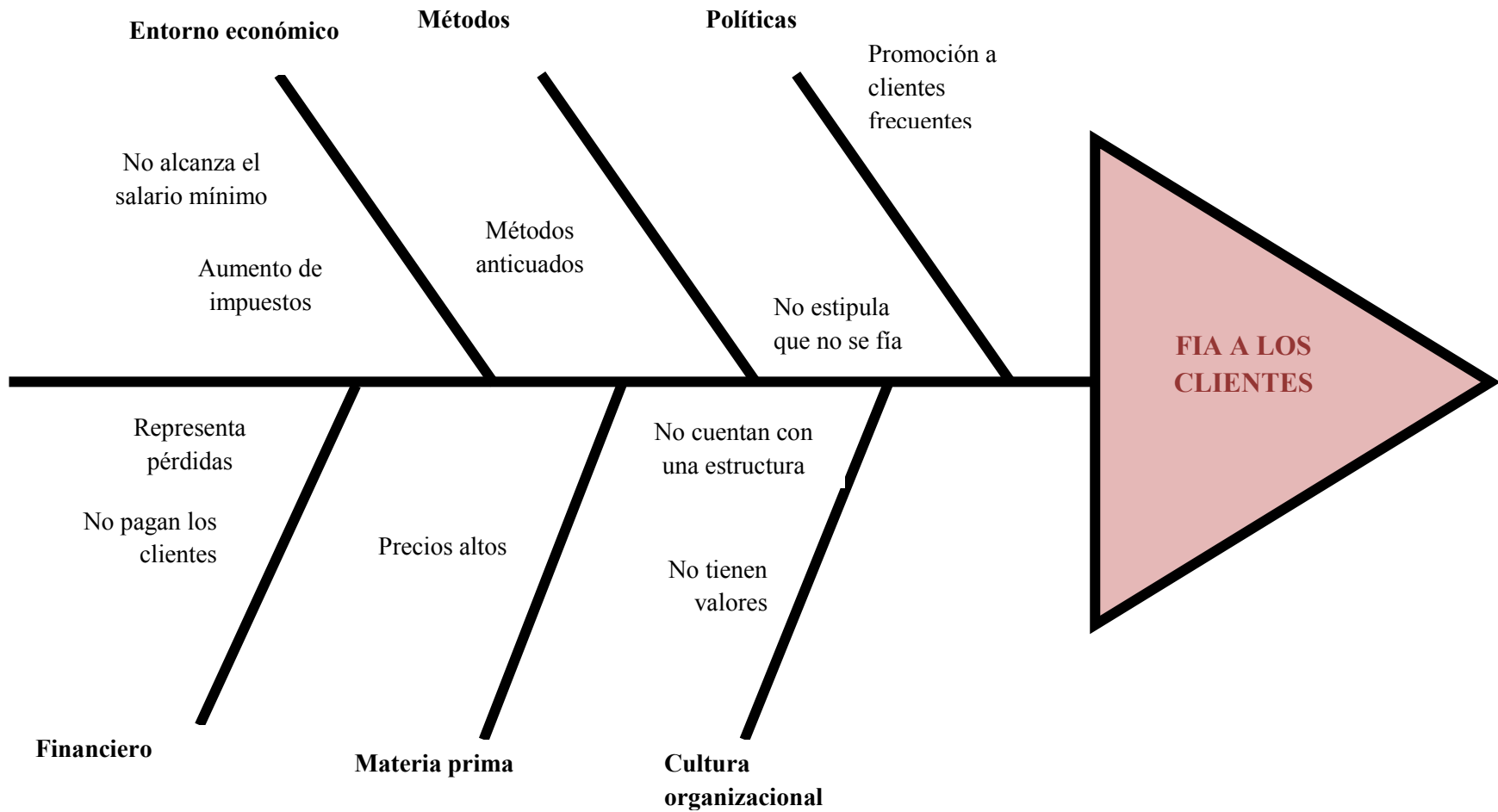
ENTORNO \ FODA	Económico	Social	Tecnológico	Administrativo	Legal	SUMA
<b>FORTALEZAS</b>	9	9	8	9	9	44.5
<b>DEBILIDADES</b>	9	9	8	9	9	43.5
<b>OPORTUNIDADES</b>	8	9	8	9	9	34.5
<b>AMENAZAS</b>	8	8	9	0	0	38.5
<b>SUMA</b>	35	35	33	30.5	27.5	161



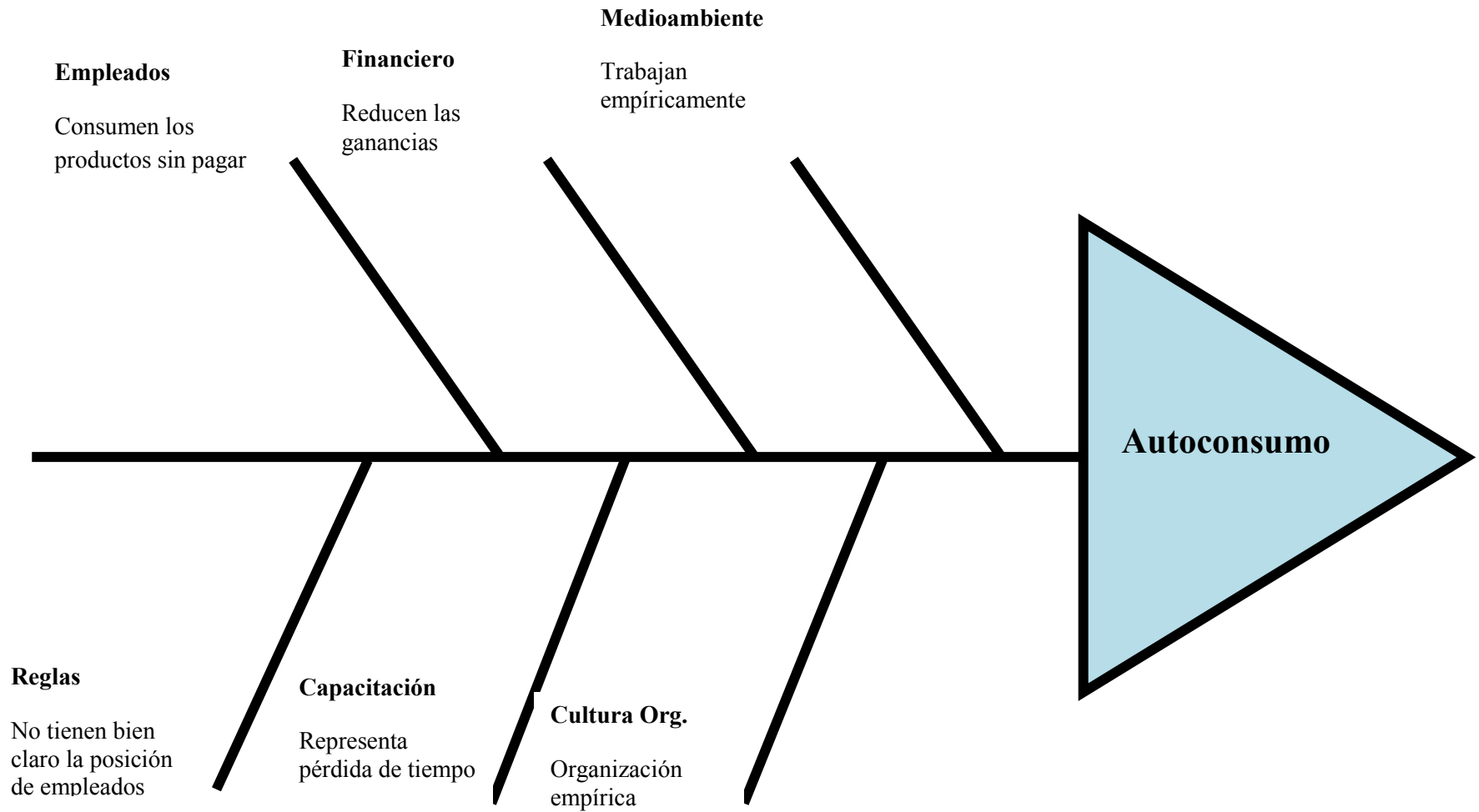
#### 4.19. Análisis FODA cualitativo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variedad de productos</li> <li>2. Precios accesibles</li> <li>3. Antigüedad en la colonia</li> <li>4. Reconocida por los clientes</li> <li>5. Local propio</li> <li>6. Horario flexible</li> <li>7. El local y la casa están cerca</li> <li>8. Tiene todos los permisos</li> <li>9. Amables con los clientes</li> <li>10. El dueño es el jefe</li> <li>11. Acepta tarjetas de crédito</li> <li>12. Acepta vales de despensa</li> <li>13. El negocio es plenamente familiar</li> <li>14. Permisos para vender vinos y licores</li> <li>15. Toma de decisiones rápida</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay almacén</li> <li>2. No realiza inventario</li> <li>3. No cuenta con servicio a domicilio</li> <li>4. Administrado empíricamente</li> <li>5. Robo hormiga</li> <li>6. Autoconsumo</li> <li>7. Fía a los clientes</li> <li>8. Desorganización en los productos</li> <li>9. No cuentan con seguridad social</li> <li>10. No auxiliarse con la tecnología</li> <li>11. Local pequeño</li> <li>12. Mal manejo en los precios</li> <li>13. No hay promociones</li> <li>14. No hay capacitación</li> <li>15. Higiene</li> <li>16. No hay estacionamiento</li> <li>17. Absorbe demasiado tiempo</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicada en una zona transitada</li> <li>2. Apoyos financieros</li> <li>3. Iglesia cerca</li> <li>4. Proveedores otorgan créditos</li> <li>5. No tienen competencia</li> <li>6. Expandir el local</li> <li>7. Vender otro tipo de productos</li> <li>8. No hay tiendas de conveniencia cerca</li> <li>9. Los proveedores ofrecen descuentos</li> <li>10. Los proveedores llevan a tiempo los productos</li> <li>11. Los clientes no acuden a otra tienda por la cercanía de sus casas</li> <li>12. Los clientes tienden preferir locales que les den una atención más personalizada acorde a necesidades específicas</li> <li>13. Mercado en crecimiento</li> <li>14. Aprovechamiento del avance tecnológico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasa de desempleo del 4.3%</li> <li>2. Aumento de inflación</li> <li>3. Aumento de impuestos</li> <li>4. Aumento de gasolina a \$13.57</li> <li>5. Aumento en los precios de los productos</li> <li>6. Pago elevado de servicios de agua, luz</li> <li>7. Ingreso de nuevos competidores al sector</li> <li>8. Infraestructura</li> <li>9. Competencia</li> <li>10. Farmacias</li> <li>11. Inseguridad</li> <li>12. Ley del tabaco</li> <li>13. Tienda de conveniencia abiertas las 24hrs</li> <li>14. Alcohólimetro</li> <li>15. Productos o servicios sustitutos</li> </ol>

## 4.20. Diagrama de Ishikawa



#### 4.21. Diagnóstico diagrama de causa-efecto



## 4.22. Líneas de acción

Después de haber realizado el diagnóstico de la organización y evaluar los factores externos e internos, encontramos diversos puntos en los que esta tienda tiene que ponerle atención, puesto impide el logro de los objetivos que tienen establecidos, como uno de los principales puntos es que no consta con ninguna base a nivel administrativo, esto quiere decir que no tienen manuales administrativos, los empleados no están capacitados, por lo que no hay una cultura organizacional, por supuesto menos reglamentos internos, no cuenta con documentos en los que conste lo que entra o sale de la misma, no cuentan con una buena distribución de las áreas, aunque es un negocio pequeño debe tener la señalización adecuada que evite cualquier percance, , no tienen un espacio de estacionamiento para los clientes, ni área de descarga para los proveedores, por otra parte no manejan un inventario que les permita saber que tienen o no en productos, están atrasados en cuanto a la tecnología con los sistemas de cobro, no realizan la contabilidad, el área del local es muy pequeño, además de esto debido al alza de precios e impuestos, así como el incremento en el precio de la gasolina originan que bajen un poco las ganancias, para darle solución a estos problemas es necesario implementar líneas de acción que ayuden a la tienda a lograr lo propuesto, a continuación describimos algunas líneas que podemos aplicar:

<b>FODA</b>	<b>LINEAS DE ACCION</b>
<b>O1, D16.</b>	Si el negocio está ubicado en una zona transitada, y no cuenta con estacionamiento, debería de pensar en la opción de acondicionar un espacio para acomodar los carros.
<b>F1, D11.</b>	Contar una gran variedad de productos, requiere cierto espacio para el acomodo de ellos, por eso es indispensable ampliar el local a las necesidades que se requieran.
<b>F13, D6.</b>	Al ser u negocio familiar, brinda la confianza de tomar los productos que quieran sin pagar, lo que provoca perdida de ganancias, la solución sería establecer una regla que prohíba tomar productos sin pagar.
<b>A1, F2.</b>	Para apoyar a la economía de los clientes con respecto a la tasa de desempleo que hoy en día aqueja a la sociedad, la tienda de abarrotes vende sus productos a precios bajos y

	accesibles.
<b>O2, D11.</b>	Para apoyar a los micro negocios a que sigan creciendo en el sector, el gobierno pone a disposición diversos programas de financiamiento para ampliar, invertir, o crear.
<b>O10, D1.</b>	Debido a que los proveedores llevan a tiempo los productos, y no tienen como tal un almacén, se quedan desordenados, por lo que deberían adecuar un espacio para almacenar la mercancía.
<b>O2, O6.</b>	Con los apoyos financieros que ofrece el gobierno tiene la posibilidad de ampliar el local y tener una mejor organización.
<b>F1, D8.</b>	Existe una desorganización con los productos ya que cuentan con una gran variedad de ellos, por lo que tienen que pensar en hacer más espacio para colocar mejor los productos.
<b>F1.</b>	Al tener una gran variedad de productos algunos no están a la vista de los clientes por lo que no los consumen, la solución sería acomodarlos de tal manera que el cliente los vea.
<b>D5, F3.</b>	Como la tienda ya tiene antigüedad en la colonia, los clientes se aprovechan de esto para tomar productos sin pagarlos, debido a la confianza que el dueño les da.
<b>F14, F8.</b>	Cuenta con permisos para vender vinos y licores, sin embargo tendría que tener cuidado en no vender alcohol a menores de edad.
<b>F13, D4.</b>	Como el negocio es familiar está administrado empíricamente y no abren su mente a otras oportunidades, por lo que deberían buscar a un experto para darles su opinión y sigan avanzando.
<b>A13, D13.</b>	En las tiendas de conveniencia si existen promociones, así que tienen que considerar la opción de dar promociones a los clientes frecuentes.
<b>O13, D3.</b>	Aunque el mercado está en crecimiento, no consideran la

	opción de vender a domicilio, siendo que los consumidores buscan alternativas más fáciles para adquirir sus productos.
<b>A11.</b>	Debido a la inseguridad que aqueja al país, sería importante contratar a una persona de seguridad para evitar cualquier percance.
<b>O14, D10.</b>	Aunque la tecnología está muy avanzada, y existen diversas herramientas para eficientar los procesos, la tienda no cuenta con ellos, sería una ventaja contar con alguna de estas herramientas para agilizar los procedimientos.
<b>F13.</b>	Debido a que el negocio es familiar, no se toman en serio el rol que desempeñan, sería importante establecer reglas y dejar bien definido que son empleados.
<b>D7.</b>	Existen perdidas de ganancias debido a que se fía a los clientes, la solución está en poner anuncios que digan que “no se fía”.
<b>F7, D17.</b>	Aunque el local está en su casa, absorbe demasiado tiempo, por lo que les impide tener convivencia familiar, por lo que no sería mala decisión tener un empleado.
<b>D12, D14.</b>	Como consecuencia de que no existe capacitación alguna en el negocio, algunas veces no se acuerdan el precio por lo que lo dan mal.
<b>A4, O4.</b>	Debido a que el precio de la gasolina está en constante aumento, los proveedores otorgan créditos para que puedan adquirir con más flexibilidad la mercancía.
<b>A9.</b>	Tener ventajas competitivas es indispensable para sobresalir ante la competencia.
<b>D2, F1.</b>	Tendría que realizar un inventario para tener más control con la gran variedad de productos que maneja.

**Cuadro 39. Líneas de acción. Elaboración propia.**

## 5. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias surgen de las líneas de acción que a su vez estas se derivan de la investigación que se realizó en la organización, a continuación describiremos las estrategias que se deberían implantar en la organización:

Estrategias	Líneas de acción
<p><b>Racionalidad administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de estos negocios son administrados empíricamente, por lo que con esta estrategia queremos dar alternativas de organización, que permita tener mejor una mejor operación, no solo científicamente, sino también en el sentido de la organización del local, en cuanto al acomodo de productos, espacio del local, y control de inventarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una cultura organizacional</li> <li>• Elaborar manuales administrativos</li> <li>• Tener un logotipo y slogan</li> <li>• Adecuar un espacio para estacionamiento de clientes, así como para los proveedores</li> <li>• Ampliar el local para acomodar los productos en tres niveles de acuerdo al tipo de producto: 1° productos de mayor rotación, 2° productos de abarrotes y latas, 3° productos de higiene personal y limpieza</li> <li>• Poner estantes para colocar los productos y estén a la vista de los clientes</li> <li>• Establecer un almacén para no tenerlos en cualquier lado y así evitar accidentes</li> <li>• Hacer una rotación de productos cada semana</li> <li>• Poner cámaras para evitar el robo hormiga</li> <li>• No vender alcohol a menores de edad</li> <li>• Ofrecer servicio a domicilio</li> <li>• Contar con un sistema de cobro electrónico</li> <li>• Tener un sistema de escáner</li> <li>• Hacer inventario cada determinado tiempo</li> <li>• Vender otro tipo de productos, como frutas y verduras</li> <li>• Ofrecer productos de marca genérica</li> <li>• Tener un calendario de proveedores</li> <li>• Ahorrar energía eléctrica mediante el uso de focos de</li> </ul>

	<p>leds</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un formato de faltante de producto</li> <li>• Comprar cantidades necesarias</li> <li>• Aceptar tarjetas</li> <li>• Acercarse a las instituciones que ofrecen créditos para Mipymes</li> <li>• Llevar la contabilidad</li> <li>• Invertir parte de las ganancias</li> <li>• Elaborar un presupuesto de gastos</li> </ul>
<p><b>Empleado, no familia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El propósito de esta estrategia es cambiar la mentalidad de los trabajadores, ya que como el negocio es familiar, no se toman el papel de empleado en serio y con esto sus responsabilidades y deberes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner un reglamento interno, donde diga que no se deben tomar los productos sin pagarlos</li> <li>• Tomar en cuenta a los familiares como empleados</li> <li>• Dar capacitación</li> <li>• Establecer horarios para cada empleado</li> </ul>
<p><b>Fidelización- Fortalecimiento de imagen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes son el factor importante de nuestro negocio, y es por eso que tenemos que lograr a través de nuestras acciones su fidelidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer precios bajos</li> <li>• Ofrecer promociones</li> <li>• Dar descuentos a clientes frecuentes</li> <li>• El regalo de un producto diferente en la compra de otro</li> <li>• Hacer una rifa</li> <li>• Elaborar un boletín mensual con los productos que ofrece</li> <li>• Usar un uniforme (delantal)</li> <li>• Sonreír al cliente como bienvenida</li> </ul>

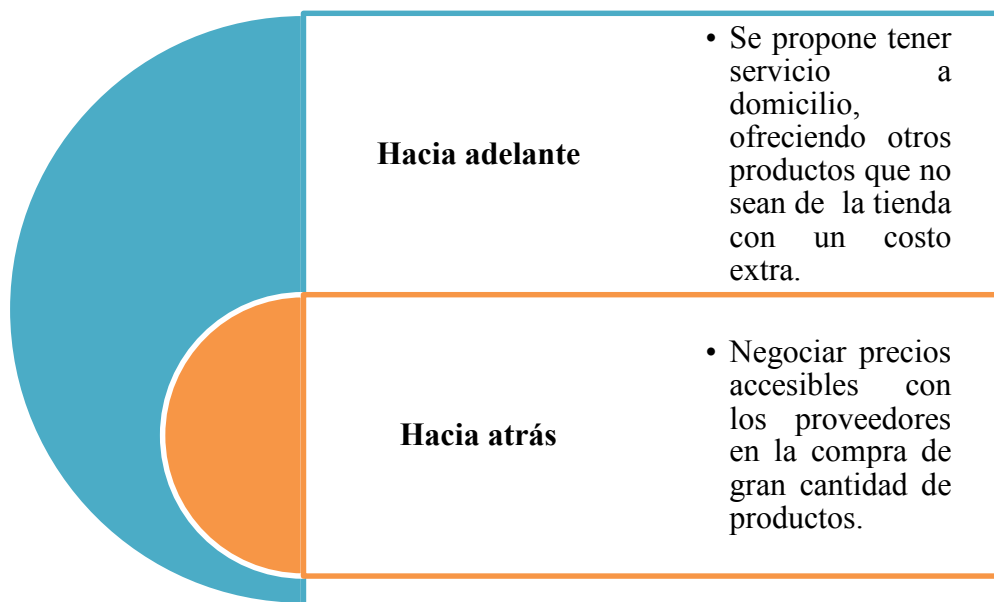


	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar al cliente porque, cuando él habla, está dando información sobre cómo piensa, qué hace, qué necesita</li> <li>• Poner anuncios en otros negocios cerca</li> <li>• Pintar el negocio</li> <li>• Poner carteles afuera del negocio</li> <li>• Dar bolsas biodegradables diseñadas con el logotipo</li> </ul>
--	--

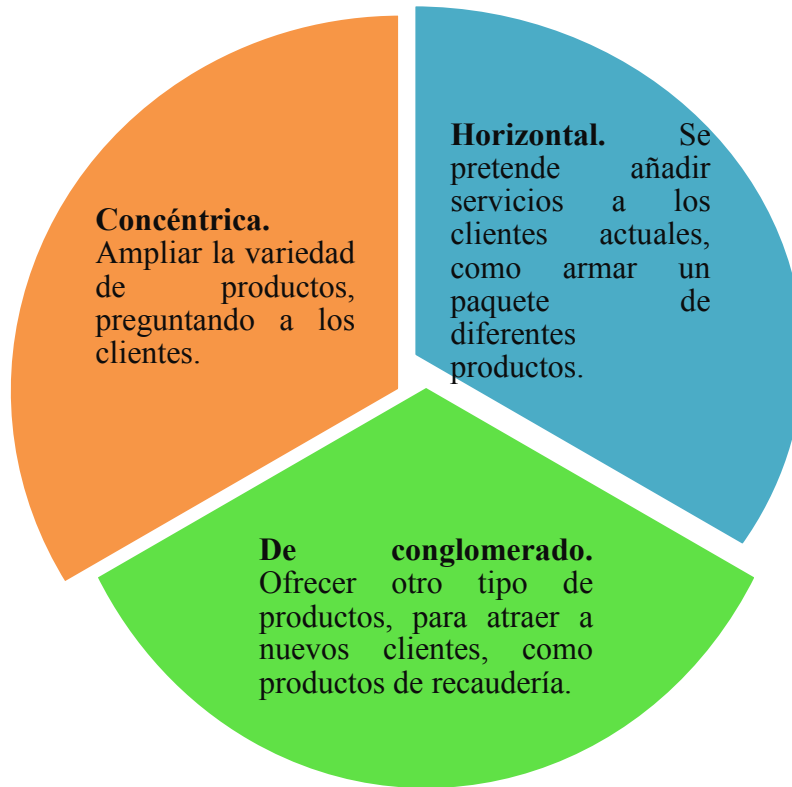
**Cuadro 40. Generación de estrategias. Elaboración propia**

Por otro lado recordemos que existen otras estrategias que podemos aplicar a este negocio y que son:

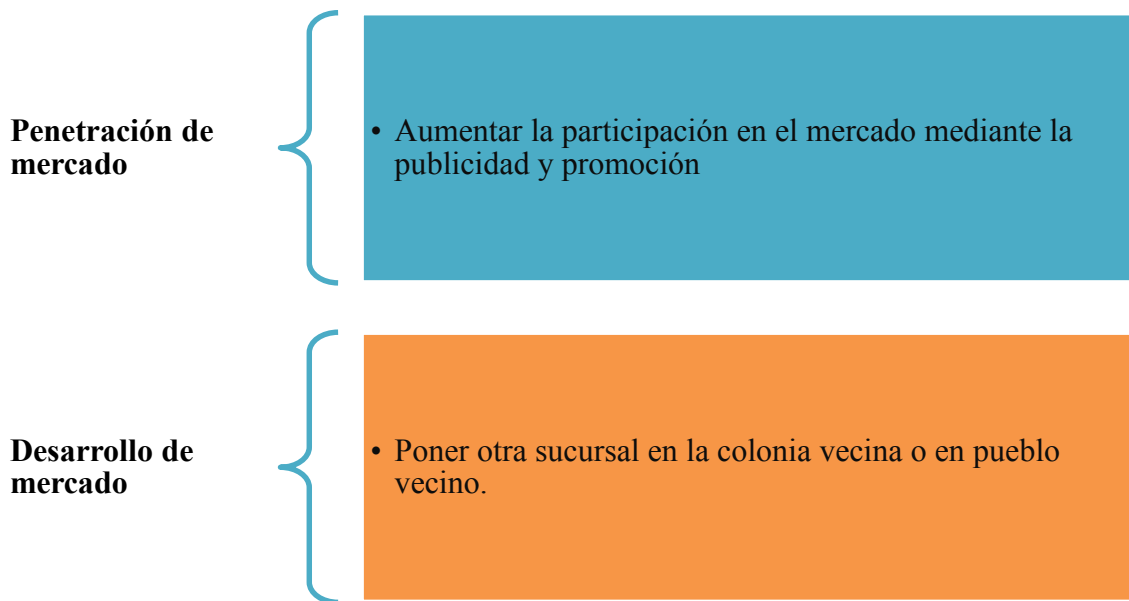
### 5.1. Estrategias de integración



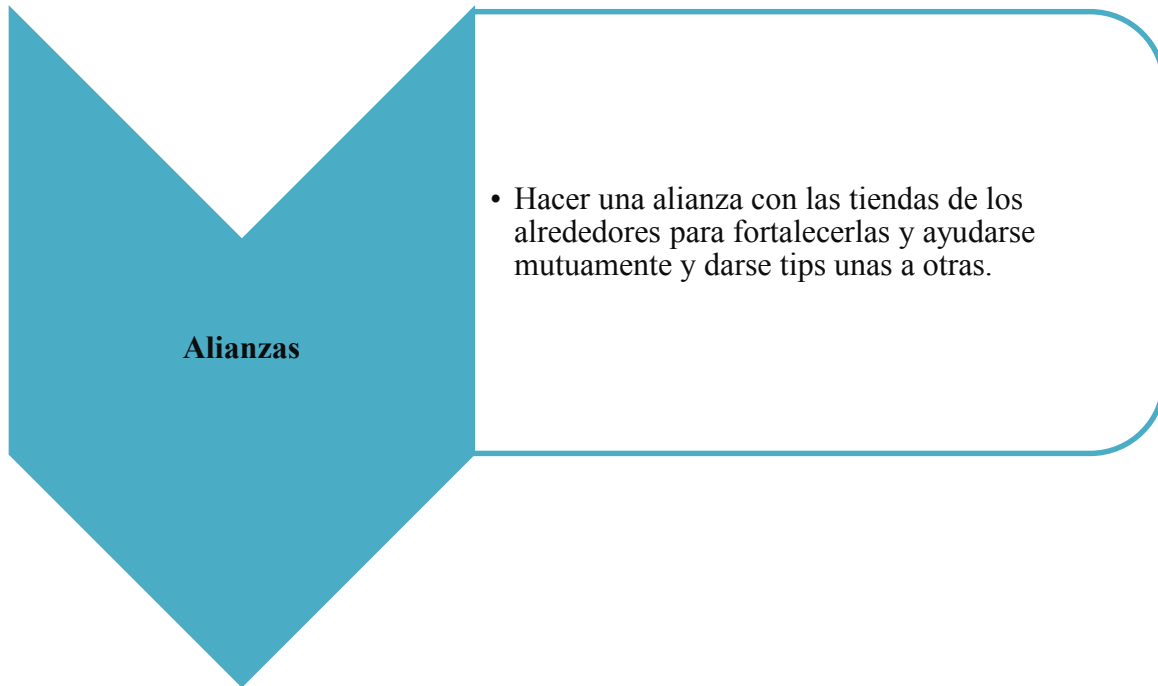
## 5.2. Estrategia de diversificación



## 5.3. Estrategias intensivas



## 5.4. Estrategias ofensivas



## 5.5. Estrategias genéricas de Porter

Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunos de los productos no pueden tener el precio mas bajo que la competencia ya que los proveedores son quienes establecen los precios, sin embargo en otros productos es donde puede ofrecerlos a un costo más bajo que la competencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La atención personalizada a los clientes es un factor que influye directamente en las ventas y en la fidelidad de los clientes, es por eso que en esta tienda ofrecemos atención amable, directa y eficiente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No esta dirigida a un solo segmento ya que la tienda ofrece productos de primera mano y que son utilizados por cualquier persona dirigiendose a un segmento masivo.</li></ul>

## 5.6. Cuadro de mando integral<sup>81</sup>

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Norton y Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una organización en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante.

Los beneficios que se obtiene al implementar el Balanced Scorecard pueden ser; 1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa. 2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento. 3. Redefinición de la estrategia en base a resultados. 4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción. 5. Orientación hacia la creación de valor. 6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio, entre otras cosas.



**Cuadro 41. Elementos relacionados con el BSC. Fuente: Santos C y Fidalgo C (2004)**

<sup>81</sup>[http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Capacidades
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la rentabilidad de la tienda para obtener mayor utilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> <li>• Flujo de efectivo</li> <li>• Pérdidas y ganancias</li> <li>• Tasas de interés</li> <li>• Incremento en precios de la canasta básica</li> <li>• Aumento de impuestos</li> <li>• Volumen de ventas</li> <li>• Deudas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el 20% en ventas</li> <li>• Disminuir 10% en gastos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimientos de contabilidad</li> <li>❖ Conocimientos de impuestos</li> <li>❖ Buen manejo de fórmulas financieras</li> <li>❖ Conocimientos económicos</li> <li>❖ Ser analítico</li> </ul>
<b>Del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer las expectativas de los clientes tanto frecuentes como nuevos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de clientes</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Frecuencia de compra del cliente</li> <li>• Retención de clientes</li> <li>• Quejas recibidas</li> <li>• Sugerencias</li> <li>• Clientes perdidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 % nuevos clientes</li> <li>• 90% clientes satisfechos</li> <li>• 10% quejas no atendidas</li> <li>• 5% clientes perdidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimientos en ventas</li> <li>❖ Facilidad de palabra</li> <li>❖ Tener carácter de líder</li> <li>❖ Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Procesos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos vendidos</li> <li>• Satisfacción de los clientes</li> <li>• Tiempo muerto</li> <li>• Coste del mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5% tiempo muerto</li> <li>• 90% clientes activos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fomentar el trabajo en equipo</li> <li>❖ Ser creativo</li> <li>❖ Capacidad analítica</li> <li>❖ Resolución de</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo en atender un cliente</li> <li>• Productos en mal estado</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ problemas</li> <li>❖ Capacidad de toma de decisiones</li> </ul>
<b>Formación crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar el talento del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades del personal</li> <li>• Evaluación del personal</li> <li>• Satisfacción del personal</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Productividad de los empleados</li> <li>• Deficiencias en los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% empleados eficientes</li> <li>• 90% administración aplicada</li> <li>• 100% empleados capacitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trabajar en equipo</li> <li>❖ Comunicación efectiva</li> <li>❖ Capacidad de diálogo</li> <li>❖ Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas del personal.</li> </ul>
<b>Respons. Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la producción de basura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de basura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% basura separada</li> <li>• 5% desperdicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimientos de leyes de protección al medio ambiente</li> </ul>

**Cuadro 42. Cuadro de mando integral. Elaboración propia**

## CONCLUSIONES

La palabra planear forma parte de nuestra vida, está inmersa en cada una de las actividades que realizamos todos los días, como ir de compras, salir de viaje, hacer una fiesta, ir a la escuela, y abarca todos los ámbitos, en el trabajo, la escuela, la familia, las empresas, etc....El no hacer bien las cosas y cumplir con nuestras metas es no saber planear; la mayoría de las personas tenemos miedo al tomar una decisión, nos causa miedo lo nuevo, lo desconocido, esto también se vive en todo tipo de organizaciones, por eso es importante hacer una planeación estratégica que ayude a prevenir y evitar posibles daños tomando las mejores decisiones para lo que requieren los cambios.

La planeación estratégica no es una herramienta universal, ni un método específico que se tenga que seguir puesto que depende de muchos factores, ni mucho menos que tenga que aplicarse solamente a las grandes organizaciones, es una práctica que se ha adoptado en las empresas que desean consolidarse en el mercado; entonces esto quiere decir que también es aplicable a las micro, pequeñas y medianas empresas y funciona de igual forma sabiendo adaptarla a sus necesidades y características, es aquí donde se desarrolló la planeación estratégica siguiendo el modelo combinado de los diferentes autores.

Tiempo atrás, cualquier persona que pudiera tener una buena idea ofreciendo algún producto o servicio, o detectado alguna oportunidad o nicho de mercado a quien ofrecer lo que vende, tenía el carácter de emprendedor y disponía de los recursos necesarios, iniciaba un negocio con muchas posibilidades de éxito, ya que había un sinnúmero de áreas inexploradas o de oportunidades, hoy en día se puede tener acceso a diferentes alternativas, para obtener todos los elementos complementarios a los negocios y estar capacitado; sin embargo, las estadísticas muestran que el índice de fracasos y cierres, es muy alto. Según cifras de Secretaría de Economía el 80% de los negocios, fracasan al segundo año por falta de planeación.

Las Mipymes son una de las mejores alternativas para tener independencia económica, son una gran oportunidad para los grupos en desventaja económica, cuentan con una amplia gama de giros, además de que generan una importante cantidad de empleos, y son una fuente de desarrollo y crecimiento para el país, sin embargo siempre atraviesan por dificultades para operar, la falta de conocimientos de los microempresarios así como la inexperiencia hacen difícil el manejo y supervivencia en el mercado ante un mundo globalizado y cambiante, además de que son limitadas

por los recursos financieros, y son vulnerables a la fiscalización, entre otros problemas que se presentan en estas organizaciones son:

- debilidad competitiva
- mal servicio
- mala calidad en los productos
- ventas insuficientes, mala ubicación
- descontrol de inventarios
- bajos niveles de capacitación, etc.

Por otro lado tenemos que mencionar que el negocio informal juega un papel importante ya que en los últimos años ha tenido una gran proliferación, el problema principal para el gobierno no generan impuestos, esto representa para las mipymes una competencia desleal, lo cual es un reto dentro de los desafíos a los que se tienen que enfrentar. De acuerdo a las necesidades y problemas que presentan estas empresas, es necesario buscar alternativas que permitan la supervivencia dentro del mercado. Por otro lado las tiendas de conveniencia representan una amenaza importante ya que son el comercio moderno de nuestro país y cuentan con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio que los representa verdaderamente ante las autoridades.

Las tiendas de abarrotes ahora ya no son la primera opción para la compra diaria, si no son un complemento para adquirir productos faltantes por los que no se desea ir al autoservicio por ellos.

Ante un nuevo contexto abierto y amplio que vemos cada día, las micro y pequeñas empresas tienen el reto de la constante actualización de su tecnología, la formación de sus recursos humanos, la búsqueda de vínculos con sus nichos de mercado a través de alianzas estratégicas y el de sostenerse en un entorno altamente competitivo.

La planeación estratégica permite a los dueños de las organizaciones respuestas oportunas a estos cambios que se presentan hoy en día en nuestra sociedad, puesto que permite consolidar las bases de la organización, ayuda a tener una visión, a tomar decisiones, lograr un desempeño superior al de la competencia y se preparan para los problemas futuros, sin planes, los dueños o gerentes no saben cómo organizar a su gente y los recursos con los que cuentan, lo que no les permite tener éxito en su liderazgo al no dirigir con confianza, ni tener herramientas que les permitan identificar cuando se están desviando de lo que quieren alcanzar.



Es primordial en toda organización el realizar una adecuada planeación estratégica, ya que a través de ésta podrán determinar con mayor exactitud cuál es estado actual, donde desean estar y por ende lo que es necesario hacer para lograrlo, lo que se realizó a nuestra organización de estudio.

Como resultado de la investigación podemos decir que el principal problema de la organización, en este caso la tienda de abarrotes “Chava”, es que está administrada empíricamente y por ende no tiene una planeación que fije el rumbo. En consecuencia se desprenden otros problemas que aquejan a la organización.

Las estrategias del negocio que hemos desarrollado en este trabajo, determinarán las acciones que el dueño y los empleados deben llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades. Cuando no se tiene una estrategia definida, el comportamiento en una empresa se tornará incongruente y en ocasiones hasta caótico, ya que no tendrán delimitado cual es el rumbo a seguir o que es lo que se quiere lograr.

Es importante que todas las empresas y en especial las mipymes implementen la planeación desde un comienzo para que sean más competitivas, ya que al iniciarse una empresa se enfrentan muchas amenazas que crean una situación de incertidumbre en cuanto al ambiente externo y sus capacidades internas para enfrentarlo.

También es preciso mencionar que esta planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa la organización, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza de forma adecuada.

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Antecedentes históricos (Tomado de Münch Galindo, p.23)

Cuadro 2. Definiciones de administración. Elaboración propia

Cuadro 3. Ciencias Auxiliares de la Administración. Elaboración propia

Cuadro 4. Importancia de la Administración.

Cuadro 5. Proceso administrativo

Cuadro 6. Proceso Administrativo. Elaboración propia

Cuadro 7. Proceso Administrativo. Comparativo de varios autores. (Tomado de Hernández Sergio)

Cuadro 8. Acepciones del término organización. Elaboración propia. (Tomado de Hernández Sergio, p.11)

Cuadro 9. Conceptos de organización. Elaboración propia

Cuadro10. Clasificación de las empresas. Tomado de Münch Galindo, p.23)

Cuadro 11. Definiciones de Planeación. Elaboración propia basada en Joaquín Rodríguez.

Cuadro 12. Horizonte de planeación. (Tomado de Zacarías Torres, p.9)

Cuadro 13. Tipos de planeación. Elaboración propia basada en Alfredo C. Luna

Cuadro 14. Definiciones de planeación estratégica. Elaboración propia

Cuadro 15. Lo que no es la planeación estratégica. Elaboración propia basada en G. Steiner

Cuadro 16. Sinónimos de planeación estratégica. Elaboración propia basada en David, R. F. p. 5

Cuadro 17. Aspectos que han hecho importante la planeación estratégica.

Cuadro 18. Cinco estrategias de negocios. (Tomado de Hitt, Ireland y Hoskisson)

Cuadro 19. Estrategias de integración. (Tomado de Zacarías Torres, p.192)

Cuadro 20. Estrategias intensivas. (Tomado de Zacarías Torres, p.192)

Cuadro 21. Estrategias de diversificación. (Tomado de Zacarías Torres, p.192)

Cuadro 22. Estrategias defensivas. (Tomado de Zacarías Torres, p.192)

Cuadro 23. El modelo Steiner de planificación estratégica.

Cuadro 24. Formulación de la estrategia. Círculo de la estrategia competitiva y contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.

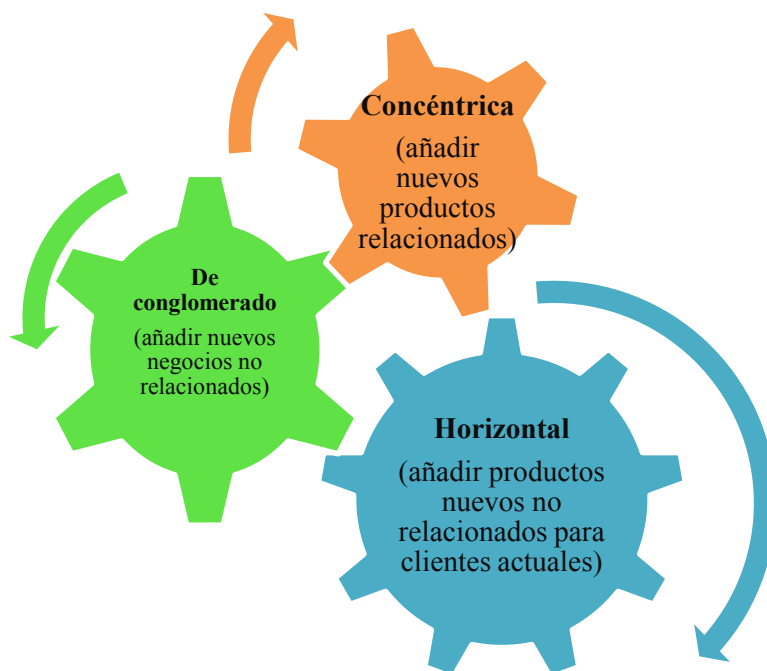
Cuadro 25. Proceso de planeación estratégica William F. Gluek y Lawrence R. Jauch

Cuadro 26. Elementos esenciales para la definición de una estrategia de negocios de Hax y Majluf, N.

Cuadro 27. Un modelo resumido de los elementos de la dirección estratégica de Johnson, G Y Scholes, K.

Cuadro 28. Ciclo de planeación interactiva de Russell, L. Ackoff

Cuadro 29. Modelo básico de la escuela de diseño de Henri Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph



Lampel

Cuadro 30. Modelo integral de dirección estratégica de Fred, R. David

Cuadro 31. Las cinco tareas de la administración estratégica de Arthur A. Thompson, Jr. y A. J.Strickland III

Cuadro 32. El proceso de administración estratégica de Michael A. Hitt, R. Duano Ireland y Robert E. Hoskisson

Cuadro 33. Modelo combinado de diversas teorías.

Cuadro 34. Estratificación de las Mipymes por número de trabajadores. INEGI

Cuadro 35. Estratificación de las Mipymes. INEGI Censos Económicos 2014.

Cuadro 36. Objetivos del IMICAM. Elaboración propia

Cuadro 37. Clasificación de las tiendas detallistas

Cuadro 38. Etapas de la metodología Delphi.

Cuadro 39. Líneas de acción. Elaboración propia.

Cuadro 40. Elaboración propia.

Cuadro 41. Elementos relacionados con el BSC. Fuente: Santos C y Fidalgo C (2004)

Cuadro 42. Cuadro de mando integral. Elaboración propia.

## BIBLIOGRAFIA

- MÜNCH GALINDO, Lourdes. *Fundamento de Administración*. México, Trillas, 8ª. Edición, 2009, 272pp
- ROOBINS, Stephen. P. DE CENZO, David A. *Fundamentos de administración*. México, 1ª. Edición, 1996, 482pp
- HELLRIEGEL, Don. E. JAKSON, Susan. W. SLOCUM JR., John. *Administración, un enfoque basado en competencias*. México, CengageLearning LatinAmerica 10ª. Edición, 2005, 539pp
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. *Introducción a la administración*. México, Mc Graw Hill, 4ª. Edición, 2006, 465pp
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, McGraw Hill, 8ª. Edición, 2014, 489pp
- DAFT, Richard. MARCIC, Dorothy. *Introducción a la Administración*. México, Cengage Learning, 6ª. Edición, 2006, 622pp
- FERRELL, O. C. A. HIRT, Geoffrey. FERRELL, Linda. *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*
- BERNAL TORRES, César Augusto. SIERRA ARANGO, Hernán Darío. *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México, Thompson, 1ª. Edición, 2008, 232pp
- FAYOL, Henri. *Administración Industrial y General*. México, Herreros Hermanos, 19ª. Edición, 1974, 279pp
- GARZA, Juan Gerardo, *Administración contemporánea*, México, Mc Graw Hill, 2ª. Edición, 2000, 418pp
- BARAJAS MEDINA, Jorge, *Curso introductorio a la Administración*, México, Trillas, 3ª. Edición, 1986, 195pp
- GRIFFIN, Ricky W. *Administración*. México, Cengage, 10ª. Edición, 2011, 811pp
- PARENTE FRAGOSO, José Luis. *Teoría de las organizaciones un enfoque de metáforas*. México, Miguel Ángel Porrúa, 2ª. Edición, 2001, 357pp
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México, Thompson Learning, 5ª. Edición, 2005, 289pp
- TORRES HERNANDEZ, Zacarías. *Administración Estratégica*. México, Patria, 1ª. Edición, 2008, 356pp

LUNA GONZALES, Alfredo C. *Administración Estratégica*. México, Grupo Editorial Patria, 1ª. Edición, 2010, 340pp

THOMPSON, Arthur A. STRICKLAND Jr. *Administración estratégica*, U.S.A., Addison Wesley Iberoamérica S.A, 6ª. Edición, 2004. 1034pp

A. HITT, Michael. *Administración estratégica, competitividad y conceptos globales*. México, 3ª. Edición, 1999. 502pp

STEINER, G.A, *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México, Cecsá, 1ª. Edición, 1979. 366pp

BATEMAN, Thomas. S. SHELL, Scott A. *Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, México, Mc Graw Hill, 8ª. Edición, 2009, 690pp

EUGENIO LERMA, Alejandro. BÁCENA JUÁREZ, Kirchner Sergio. *Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica*. México, Alfaomega, 1ª. Edición, 2012, 328pp

R.F, David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Prentice Hall, 9ª. Edición, 2003, 366pp

## ANEXOS

INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
Tasa de interés	Riesgos de pagar más de lo prestado
Aumento de impuestos	Tiene menos ganancias
Alza de la gasolina	Gasto mayor para transporte
Costos elevados en agua, luz, teléfono	Gastos que tiene que considerar
Inflación	Aumentan los precios de los productos
Zona rural	Ganan el salario mínimo

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

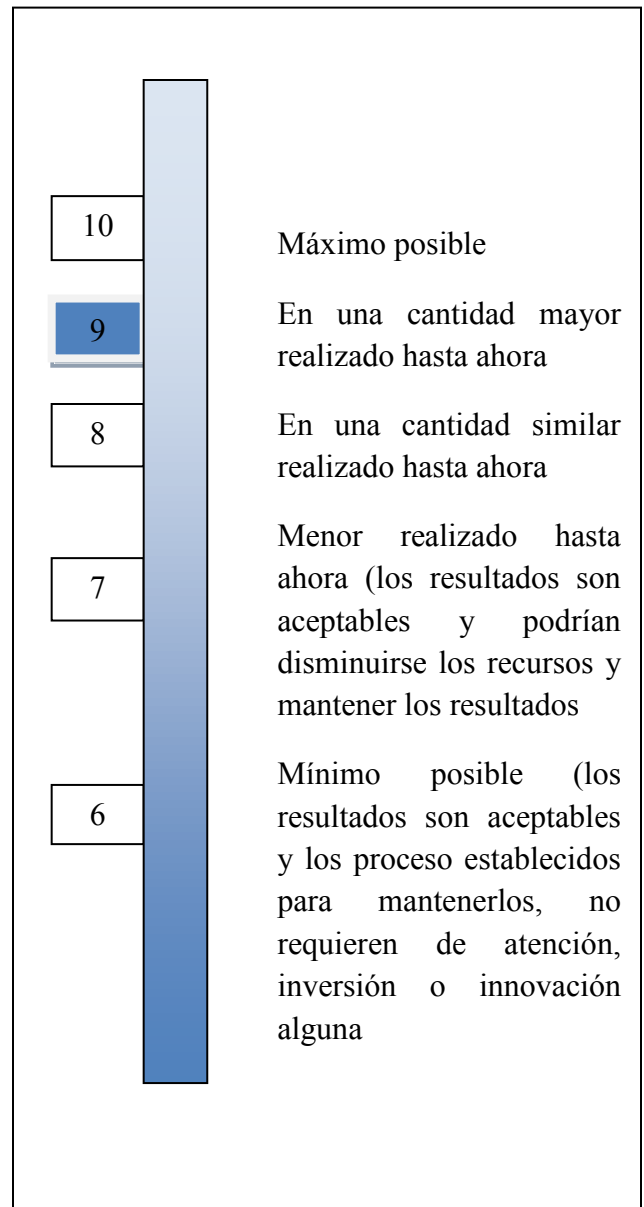
Para el caso del entorno: **ECONOMICO** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

Visión

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Misión

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo más, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.



INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
<b>Demanda del consumidor</b>	No alcanza la producción
<b>Crecimiento de la población</b>	Mayor demanda y consumo
<b>Edades de la población</b>	Variedad de productos para cada edad
<b>Programas de apoyo social</b>	Posibilidad de adquirir más productos
<b>Clases sociales</b>	No todos viven al día

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

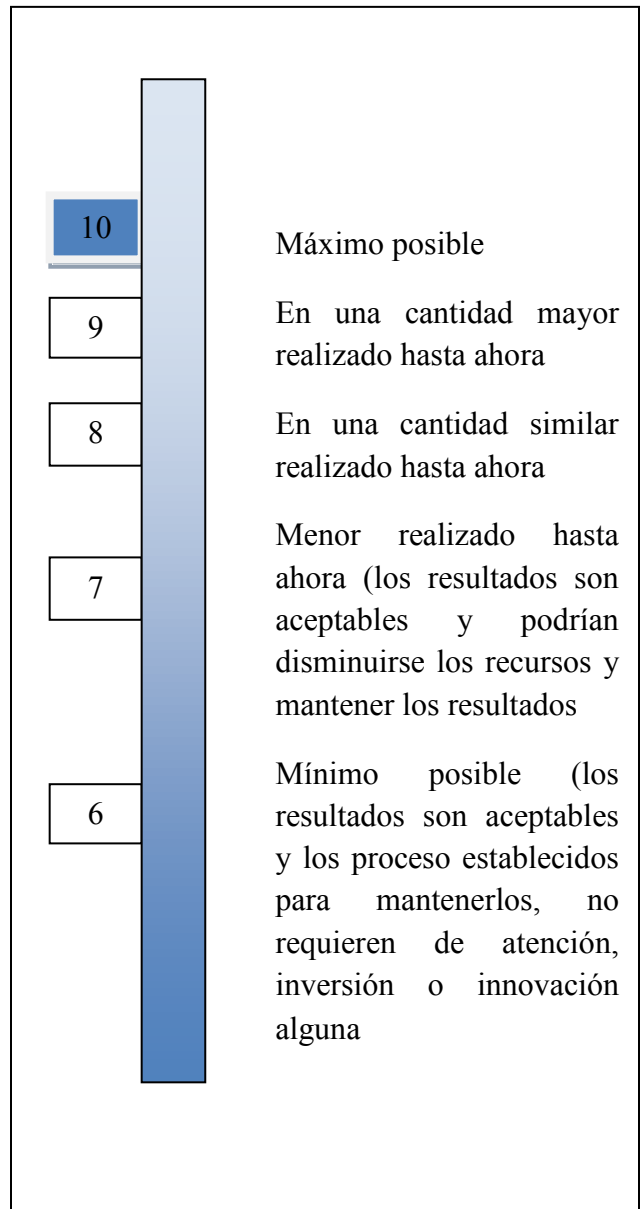
Para el caso del entorno: **SOCIAL** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo más, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.





INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
Uso de internet	No está actualizado
Redes sociales	No tiene publicidad en medios de difusión masivos
Programas para elaborar inventarios	no realiza inventarios
Caja registradora	Riesgo de asaltos
Uso de escáner	Alenta los procesos

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

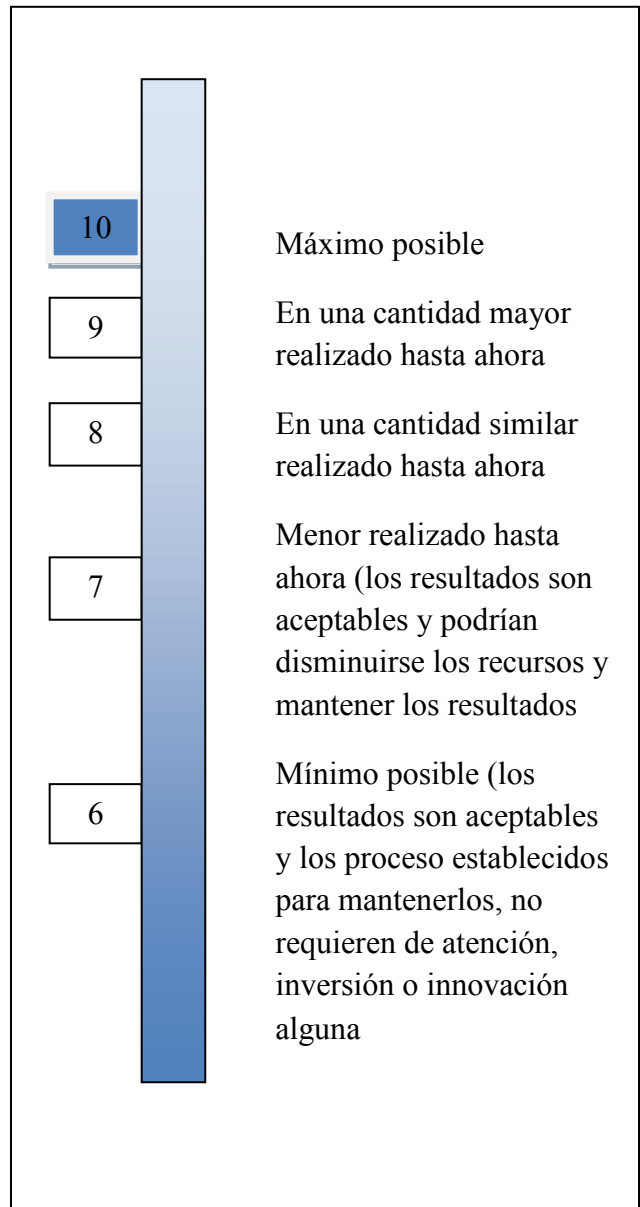
Para el caso del entorno: **TECNOLÓGICO** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo más, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.



INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
<b>Organigrama</b>	No tiene una estructura definida
<b>Manuales administrativos</b>	No tienen definidos los procesos
<b>Medidas de seguridad</b>	Pueden ocurrir accidentes
<b>Capacitación</b>	No conocen todos los precios
<b>Cultura organizacional</b>	No tienen definida la filosofía

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

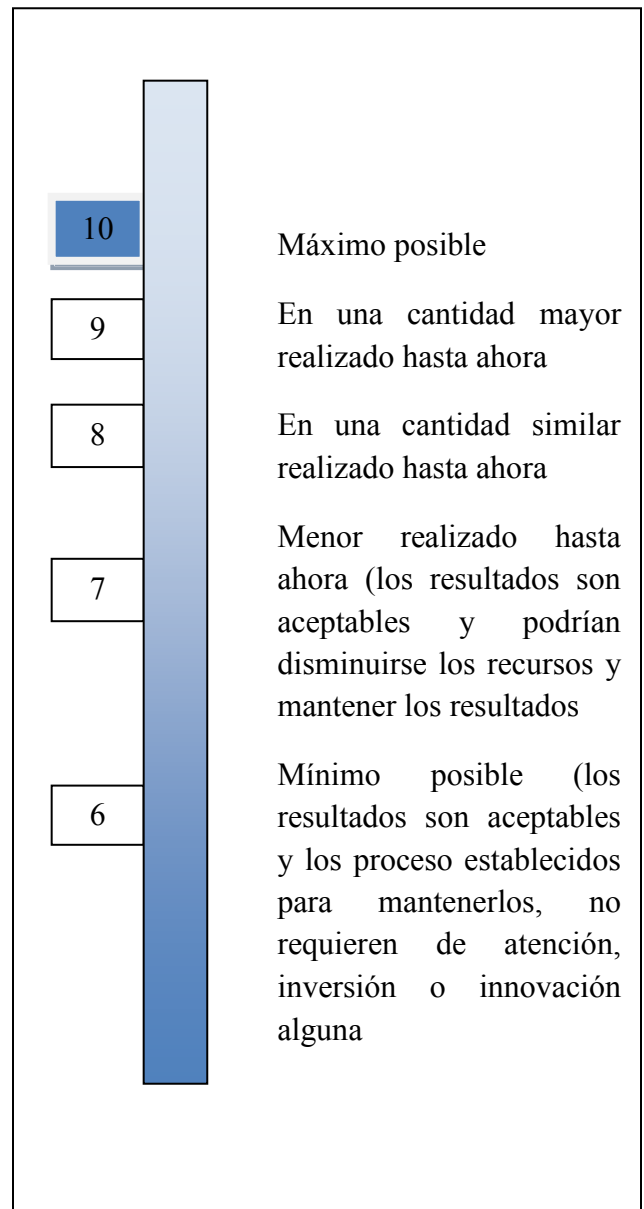
Para el caso del entorno: **ADMINISTRATIVO** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo más, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.



INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
Permisos	Clausuran el negocio
Pago de impuestos	Pueden multarlo

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

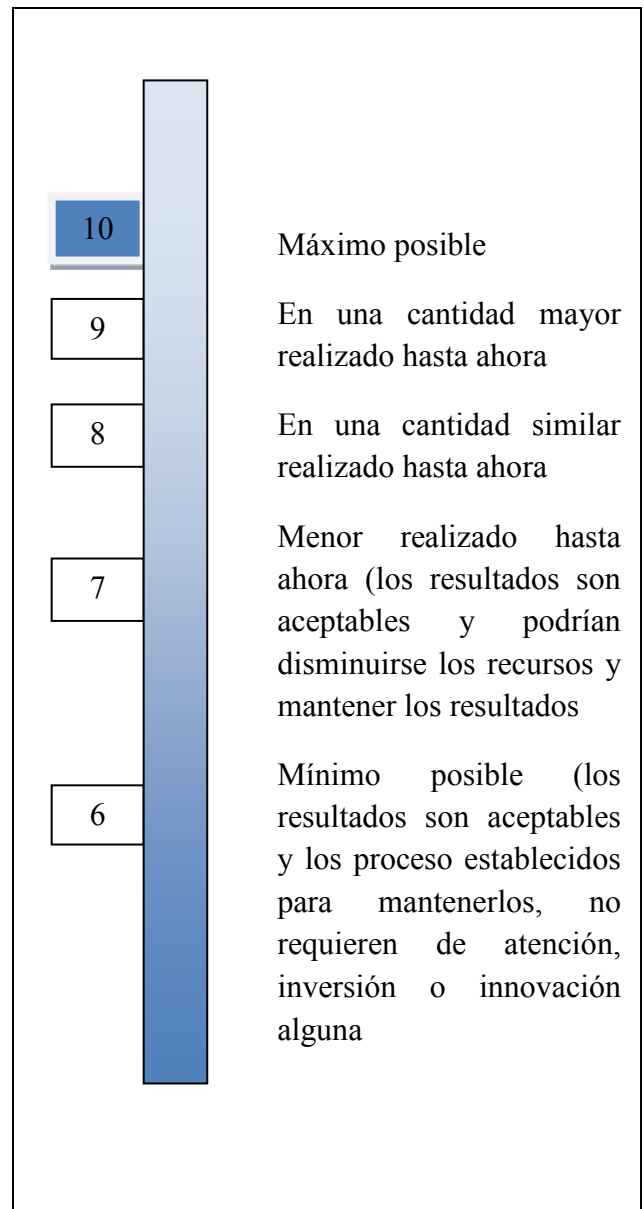
Para el caso del entorno: **LEGAL** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo más, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.



INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
Tasa de interés	Riesgos de pagar más de lo prestado
Aumento de impuestos	Tiene menos ganancias
Alza de la gasolina	Gasto mayor para transporte
Costos elevados en agua, luz, teléfono	Gastos que tiene que considerar
Inflación	Aumentan los precios de los productos
Zona rural	Ganan el salario mínimo

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

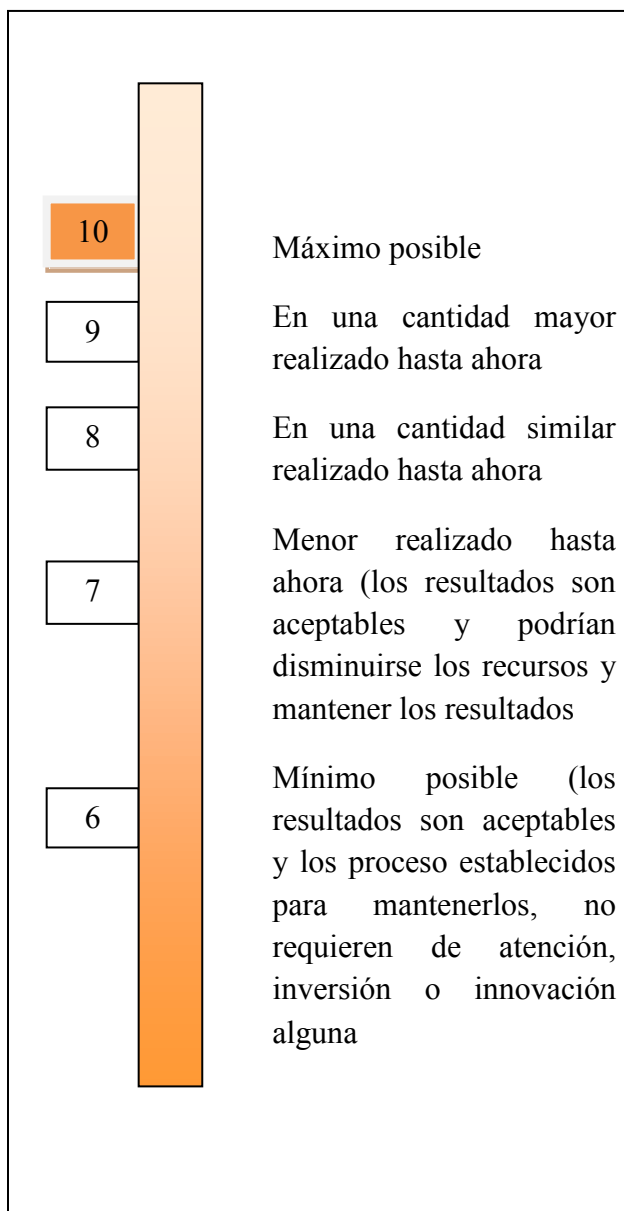
Para el caso del entorno: **ECONOMICO** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo más, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.



INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
<b>Demanda del consumidor</b>	No alcanza la producción
<b>Crecimiento de la población</b>	Mayor demanda y consumo
<b>Edades de la población</b>	Variedad de productos para cada edad
<b>Programas de apoyo social</b>	Posibilidad de adquirir más productos
<b>Clases sociales</b>	No todos viven al día

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

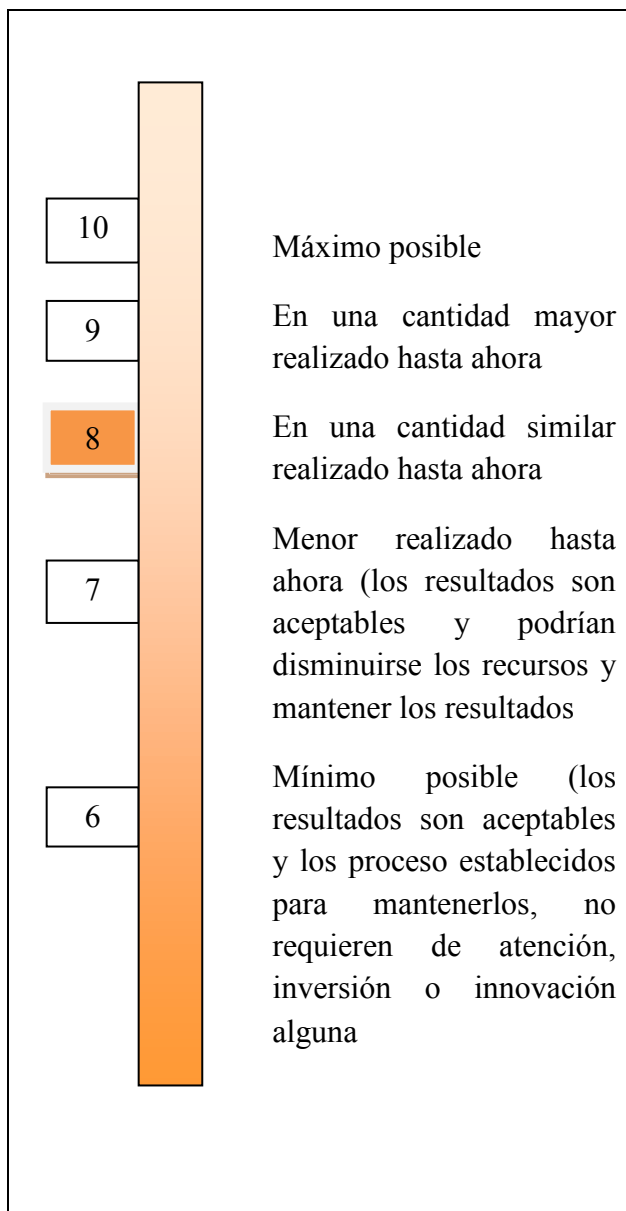
Para el caso del entorno: **SOCIAL** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo mas, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.



INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
Uso de internet	No está actualizado
Redes sociales	No tiene publicidad en medios de difusión masivos
Programas para elaborar inventarios	no realiza inventarios
Caja registradora	Riesgo de asaltos
Uso de escáner	Alenta los procesos

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

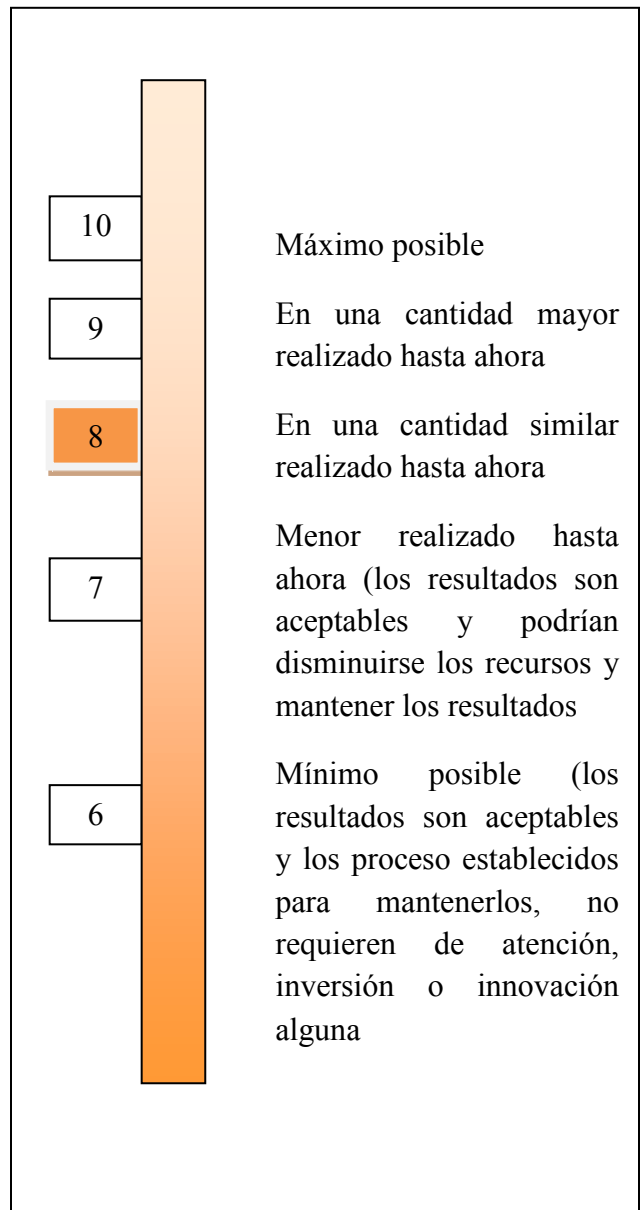
Para el caso del entorno: **TECNOLOGICO** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo mas, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.



INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
<b>Organigrama</b>	No tiene una estructura definida
<b>Manuales administrativos</b>	No tienen definidos los procesos
<b>Medidas de seguridad</b>	Pueden ocurrir accidentes
<b>Capacitación</b>	No conocen todos los precios
<b>Cultura organizacional</b>	No tienen definida la filosofía

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

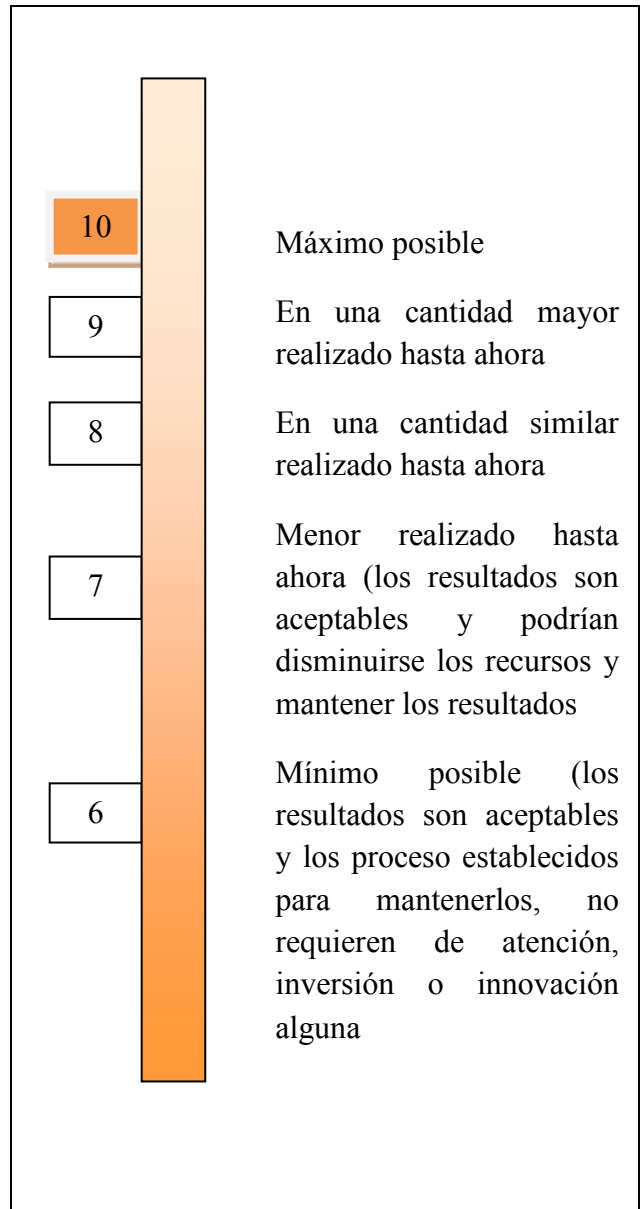
Para el caso del entorno: **ADMINISTRATIVO** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo más, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.



INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
Permisos	Clausuran el negocio
Pago de impuestos	Pueden multarlo

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

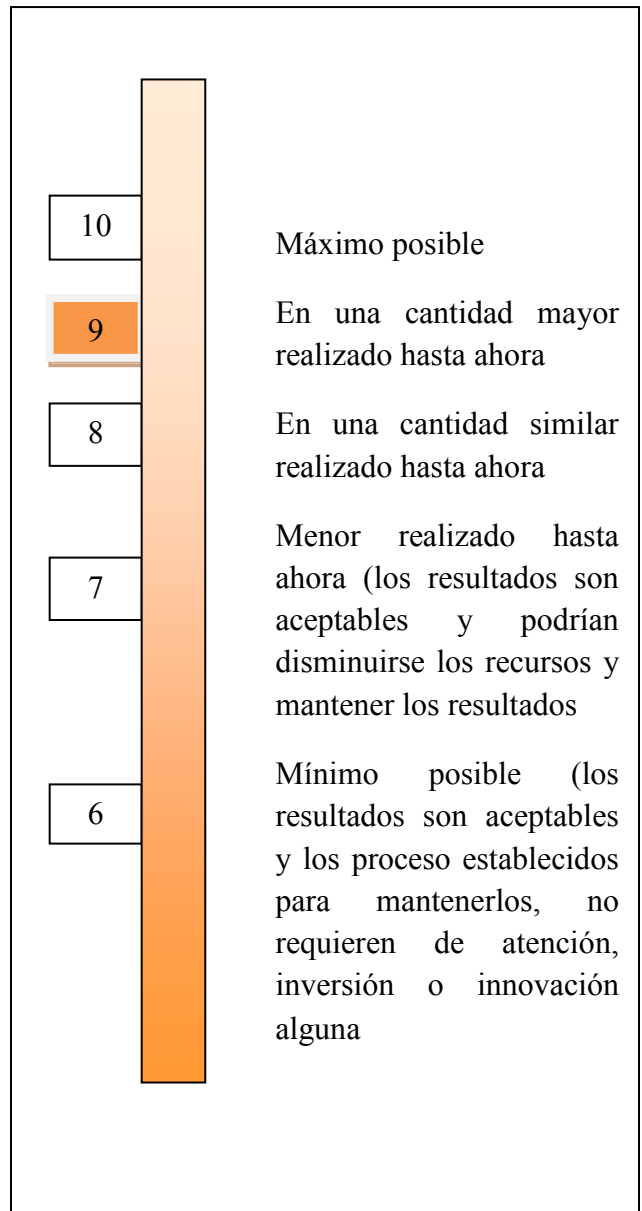
Para el caso del entorno: **LEGAL** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo mas, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.





INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
Tasa de interés	Riesgos de pagar más de lo prestado
Aumento de impuestos	Tiene menos ganancias
Alza de la gasolina	Gasto mayor para transporte
Costos elevados en agua, luz, teléfono	Gastos que tiene que considerar
Inflación	Aumentan los precios de los productos
Zona rural	Ganan el salario mínimo

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

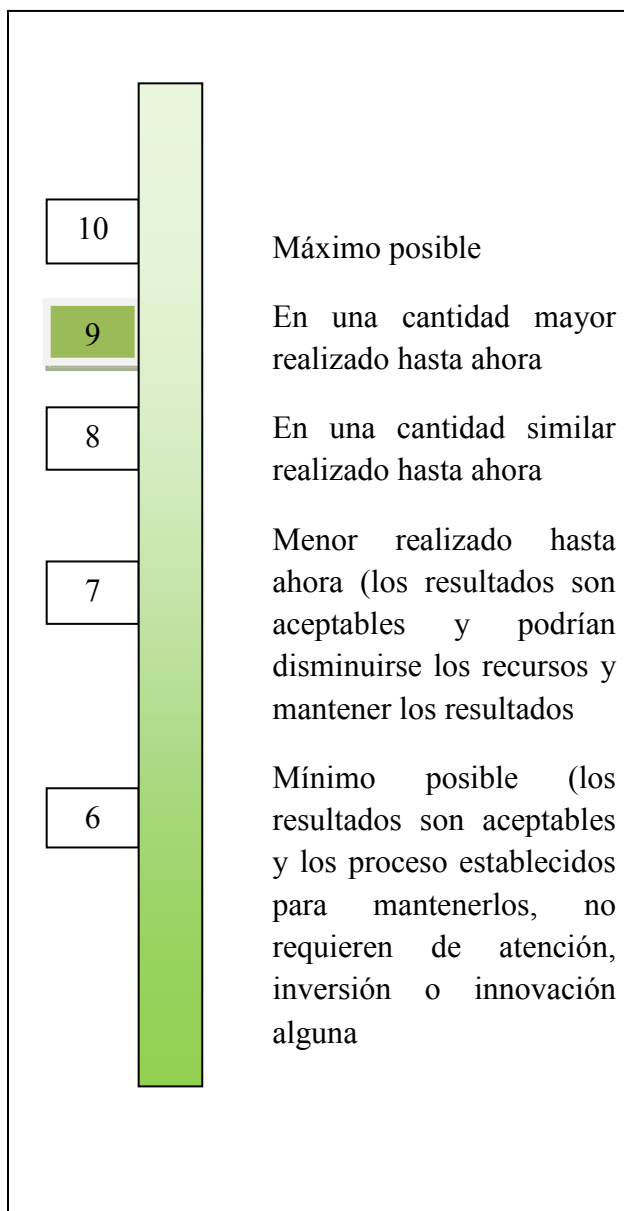
Para el caso del entorno: **ECONOMICO** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo mas, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.



INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
<b>Demanda del consumidor</b>	No alcanza la producción
<b>Crecimiento de la población</b>	Mayor demanda y consumo
<b>Edades de la población</b>	Variedad de productos para cada edad
<b>Programas de apoyo social</b>	Posibilidad de adquirir más productos
<b>Clases sociales</b>	No todos viven al día

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

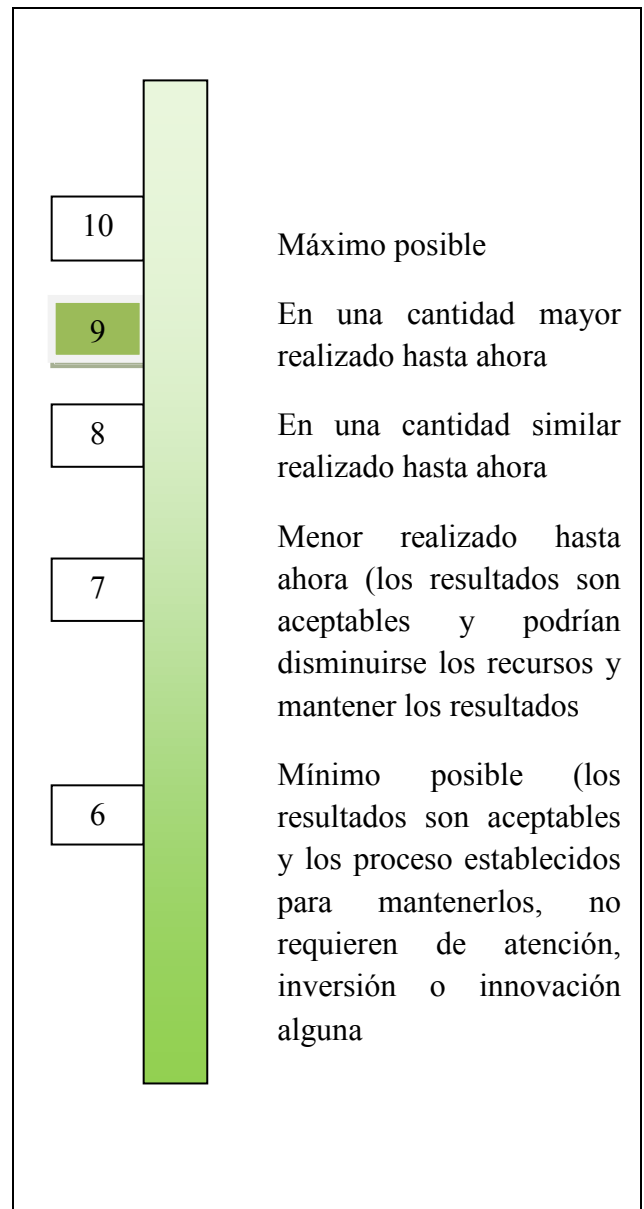
Para el caso del entorno: **SOCIAL** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo mas, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.



INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
Uso de internet	No está actualizado
Redes sociales	No tiene publicidad en medios de difusión masivos
Programas para elaborar inventarios	no realiza inventarios
Caja registradora	Riesgo de asaltos
Uso de escáner	Alenta los procesos

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

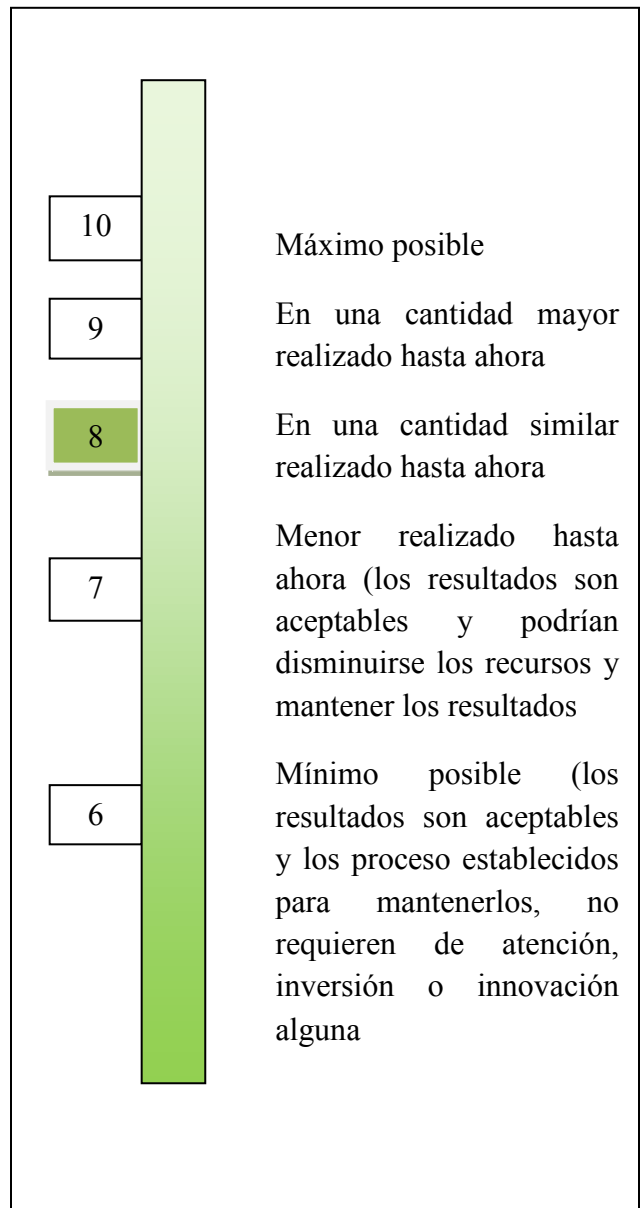
Para el caso del entorno: **TECNOLOGICO** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo mas, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.



INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
<b>Organigrama</b>	No tiene una estructura definida
<b>Manuales administrativos</b>	No tienen definidos los procesos
<b>Medidas de seguridad</b>	Pueden ocurrir accidentes
<b>Capacitación</b>	No conocen todos los precios
<b>Cultura organizacional</b>	No tienen definida la filosofía

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

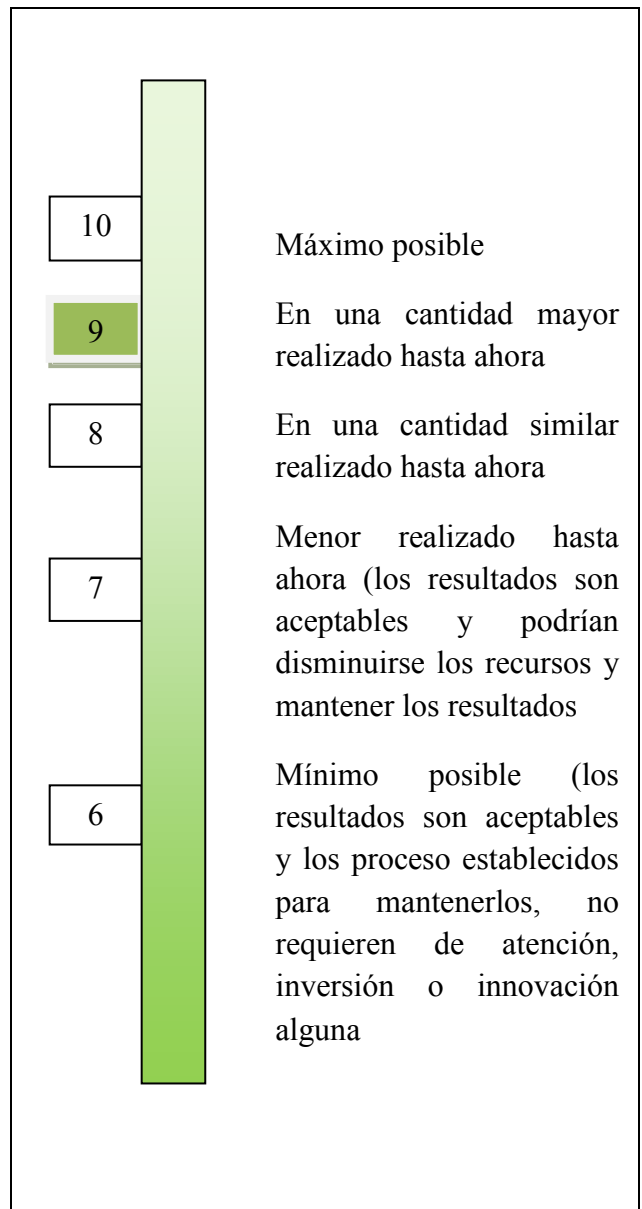
Para el caso del entorno: **ADMINISTRATIVO** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo mas, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.



INDICADORES	¿CÓMO AFECTA A LA ORGANIZACIÓN?
Permisos	Clausuran el negocio
Pago de impuestos	Pueden multarlo

La visión, misión y objetivos serán alcanzados obteniendo buenos resultados en los indicadores.

Para el caso del entorno: **LEGAL** los recursos y esfuerzos deben enfocarse a:

**Visión**

Ser la tienda de abarrotes líder y distinguida de la colonia “San Felipe”, contando con una gran variedad y calidad en nuestros productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Misión**

Somos la tienda de abarrotes que ofrece servicio de calidad, con una gran variedad de productos de consumos diario, como artículos de limpieza, embutidos, enlatados, jarcería, abarrotes, verdura, y algo mas, con los mejores precios para cubrir cada una de las necesidades de nuestros clientes.

