



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA  
INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA  
PRODUCTIVIDAD ECONÓMICA DE MIPYMES MEXICANAS, SECTOR COMERCIO. EL  
CASO DE UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:  
LIC. EMMANUEL ALVARADO MARENCO

TUTOR PRINCIPAL  
M. en I. GILBERTO GARCÍA SANTAMARIA GONZALES  
Director – Facultad de Estudios Superiores Aragón

CIUDAD DE MÉXICO, SEPTIEMBRE 2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**JURADO ASIGNADO:**

Presidente: Dr. Lara Rosano Felipe de Jesús  
Secretario: Dra. Huerta Barrientos Aida  
Vocal: M.I. García Santamaría González Gilberto  
1<sup>er</sup>. Suplente: Dr. Velázquez Vázquez Daniel  
2<sup>d o</sup>. Suplente: Dra. Flores De La Mota Idalia

Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México

**TUTORES DE TESIS:**

M. en I. Gilberto García Santamaría G.

Dra. Aida Huerta Barrientos

-----  
**FIRMA**

-----  
**FIRMA**

---

# ÍNDICE

---

	<b>Página</b>
Agradecimientos.....	6
Resumen.....	7
Índice de Tablas.....	8
Índice de Figuras.....	9
Índice de Gráficas.....	10
Introducción.....	11

## **Capítulo 1. Contexto socio - económico de las MiPyMEs mexicanas**

1.1. Definición de microempresa.....	14
1.2. Principales criterios de clasificación del tamaño de las MiPyMEs utilizados en México.....	15
1.3. Definición de productividad económica .....	18
1.4. Problemática.....	19
1.5. Deduciendo el problema por resolver.....	23
1.6. Objetivo general.....	24
1.7. Objetivos específicos.....	25
1.8. Estrategia de Investigación.....	25

## **Capítulo 2. Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs**

2.1	Literatura científica.....	29
2.1.1	Enfoque de sistemas.....	29
2.1.1.1	Metodología de Sistemas Suaves (MSS o SSM)	
2.1.2	Estrategia.....	39
2.1.2.1	La estrategia enfocada al sector de negocios	
2.1.2.2	La estrategia enfocada a la competitividad y el entorno	
2.1.3	Técnicas participativas de la planeación.....	42
2.1.4	Modelo de negocio.....	44
2.1.5	Propuestas de planes estratégicos para MiPyMEs.....	45
2.1.6	Tecnologías de la Información (TI) enfocadas a las MiPyMEs.....	48
2.2	Instituciones dedicadas al apoyo de las MiPyMEs.....	51
2.2.1	Secretaría de Economía.....	51
2.2.1.1	Estudio de mercado	
2.2.2	Instituto nacional del Emprendedor (INADEM).....	52
2.2.2.1	Canales de distribución	
2.2.3	Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME).....	53
2.3	Conclusiones y observaciones.....	54

## **Capítulo 3. Diseño de un plan estratégico para MiPyMEs mexicanas del sector comercio**

3.1.	Análisis de la situación actual (diagnóstico).....	57
3.2.	Formulación de objetivos.....	58
3.3.	Desarrollo del modelo de negocio.....	60
3.4.	Presupuestación e implementación del plan estratégico.....	65

3.5. Control y retroalimentación (feedback) del plan estratégico.....	66
3.6. Conclusiones y observaciones.....	67

**Capítulo 4. Implementación del plan estratégico en una MiPyME, el caso de una comercializadora de calzado**

4.1. Análisis de la situación actual (diagnóstico).....	69
4.2. Formulación de objetivos.....	74
4.3. Desarrollo del modelo de negocio.....	75
4.4. Control y retroalimentación del plan estratégico.....	79
4.5. Conclusiones y observaciones.....	82

<b>Conclusiones generales.....</b>	<b>84</b>
------------------------------------	-----------

<b>Glosario.....</b>	<b>86</b>
----------------------	-----------

<b>Bibliografía.....</b>	<b>90</b>
--------------------------	-----------

<b>Infografía.....</b>	<b>92</b>
------------------------	-----------

## Agradecimientos

**A Dios**, por darme el don de la vida y permitirme llegar a esta meta profesional.

**A mi madre y mi hermano**, por todo su apoyo moral y económico durante mis estudios en general y en particular en los correspondientes a la maestría.

**A Dr. Felipe de Jesús Lara Rosano**, por haber aceptado ser miembro del jurado, por ser un gran ejemplo a seguir, por sus enseñanzas y aportaciones académicas a mi trabajo de tesis.

**A Mtro. Gilberto García Santamaría**, por haber aceptado ser mi tutor de tesis, por su conocimiento transmitido y por su confianza en mi trabajo propuesto.

**A Dra. Idalia Flores De La Mota**, por haber aceptado ser miembro del jurado, por su paciencia en la revisión de mi trabajo de tesis y por sus valiosos comentarios para la mejora del mismo.

**A Dr. Daniel Velázquez**, por su orientación y apoyo en mis estudios de maestría y sus valiosos consejos.

**A Dra. Aida Huerta**, por haber aceptado ser mi tutora de maestría, por haber depositado su confianza en mí en estos últimos dos años, pero sobre todo por su paciencia infinita al escuchar mis distintas propuestas de trabajo de maestría.

Mi especial agradecimiento a los Cinco Miembros del Jurado por sus comentarios y sugerencias acerca de mi trabajo académico de maestría. En especial, este trabajo de tesis es el resultado de todas sus contribuciones.

**A Susana Ramírez**, por apoyarme en la tramitación ante CONACYT.

**A Marypaz Munguía**, por apoyarme en la tramitación de la obtención del grado a maestro ante la Coordinación de Posgrado de la Facultad de Ingeniería.

**A Florecita**, por haberme proporcionado información valiosa para iniciar mis estudios de maestría en FES Aragón, UNAM.

**A CONACYT**, por haberme otorgado el apoyo económico durante mis estudios de maestría.

## Resumen

De acuerdo con el censo económico 2009, el INEGI reportó que en México casi el 95% de las empresas eran micro (empresas constituidas por un máximo de 10 trabajadores), generando casi el 42% de empleo en el país aunque una baja productividad económica impactando al PIB nacional con apenas un 8.3% de aportación. El objetivo de este trabajo de investigación es diseñar e implementar un plan estratégico que les permita a las MiPyMEs mexicanas del sector comercio incrementar su productividad económica. El plan estratégico que se propone consta de 5 etapas, las cuales son. 1) Análisis de la situación actual (diagnóstico), 2) Formulación de objetivos, 3) Desarrollo de un modelo de negocios, 4) Presupuestación e implementación del plan estratégico, 5) Control y retroalimentación del plan estratégico. El plan estratégico se implementa en una micro comercializadora de calzado mexicana y se evalúan la productividad económica, la satisfacción del cliente y su impacto en el número de personal de la comercializadora. De los resultados obtenidos concluimos que si se lleva a cabo una adecuada planeación estratégica en una MiPyME, el servicio será más eficiente por lo tanto la demanda será mayor, y la productividad económica de las MiPyMEs podrán verse impactadas de manera favorable.

## Abstract

According to the Economic Census 2009, INEGI reported that in Mexico almost 95% of companies were micro (enterprises consist of a maximum of 10 employees), generating almost 42% of employment in the country although low economic productivity impact the national GDP with only 8.3% of contribution. The objective of this research is to design and implement a strategic plan that allows them to MSMEs Mexican trade sector, increase economic productivity. The strategic plan proposed consists of 5 stages, which are. 1) Analysis of the current situation (diagnosis), 2) Formulation of objectives, 3) Development of a business model, 4) budgeting and implementation of the strategic plan 5) Control and feedback of the strategic plan. The strategic plan is implemented in a marketing micro Mexican footwear and economic productivity, customer satisfaction and its impact on the number of marketing staff are evaluated. From the results we conclude that if carried out proper strategic planning in MSMEs, the service will be more efficient so the demand will be higher, and economic productivity of small businesses will be impacted favorably.



## Índice de Tablas

- Tabla 1. Criterios principales utilizados para la clasificación del tamaño de las MiPyMEs en México.....15
- Tabla 2. Errores principales cometidos por los propietarios de MiPyMEs en México .....21
- Tabla 3. Unidades económicas, personal ocupado y productividad de MiPyMEs en México.....22
- Tabla 4. División de fuentes de información para la presente investigación....29
- Tabla 5. Comparación de algunas metodologías del enfoque de sistemas duros.....30
- Tabla 6. Comparación de algunas metodologías del enfoque de sistemas suaves.....31
- Tabla 7. Canales de distribución de productos finales.....53
- Tabla 8. Plan estratégico para MiPyMEs mexicanas, sector comercio.....57
- Tabla 9. Estructura para la redacción de la misión.....59
- Tabla 10. Formas de la visión.....60
- Tabla 11. Objetivos de una comercializadora de calzado.....75
- Tabla 12. Análisis FODA de una comercializadora de calzado.....76
- Tabla 13. Estudio de mercado de una comercializadora de calzado.....77
- Tabla 14. Inventario muestra de una comercializadora de calzado.....78
- Tabla 15. Muestra de la tabla de existencias de una comercializadora de calzado .....79
- Tabla 16. Control de ventas y flujo de efectivo.....80
- Tabla 17. Reporte semanal de gastos e ingresos.....80

## Índice de Figuras

- Figura 1. Cadena derivada de una mayor productividad.....19
- Figura 2. Visión enriquecida.....35
- Figura 3. CATWOE.....36
- Figura 4. Modelo conceptual MSS.....38
- Figura 5. Cinco fuerzas de Porter.....41
- Figura 6. Procedimiento de la técnica TKJ.....42
- Figura 7. Análisis FODA.....43
- Figura 8. Modelo canvas.....44
- Figura 9. Proyectos TIC.....48
- Figura 10. Organigrama general de una microempresa, sector comercio.....64
- Figura 11. Tareas específicas para dar cumplimiento a cada actividad.....65
- Figura 12. Localización de la comercializadora de calzado bajo estudio.....69
- Figura 13. Fotografía de la comercializadora, piso.....70
- Figura 14. Fotografía de la comercializadora, bodega 1 de 3.....70
- Figura 15. Diagrama de interacciones entre los involucrados.....72
- Figura 16. Proceso de transformación en el servicio de la comercializadora de calzado.....73

## Índice de Gráficas

- Gráfica 1. Relación entre número de unidades, empleos y productividad económica.....23
- Gráfica 2. Cronograma de la estrategia de investigación.....25
- Gráfica 3. Metodología de Sistemas Suaves.....32
- Gráfica 4. Principales componentes de un estudio de mercado.....52
- Gráfica 5. Red de actividades básicas.....65
- Gráfica 6. Evolución de ventas de la comercializadora de calzado.....81

# Introducción

El presente trabajo de investigación presenta una problemática bastante común en nuestros tiempos a nivel nacional, y específicamente en el Estado de México, particularmente la baja productividad de micro empresas del sector comercio, que en ocasiones origina la extinción de las mismas.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste éste tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales (INEGI (2014), *Censos económicos*). De hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las MiPyMEs.

Actualmente, muchos directores, gerentes o propietarios de MiPyMEs se encuentran en la incertidumbre sobre si sus empresas pueden ser competitivas ante las grandes empresas, si las estrategias que utilizan grandes empresarios pueden ser utilizadas por la mayoría de las pequeñas empresas mexicanas o si solo son accesibles a través de grandes compañías consultoras. Este trabajo expone diversos factores que influyen para tal situación, se analizan datos que a su vez nos permiten ver el proceso evolutivo de tal problemática. El objetivo de este trabajo de tesis es diseñar e implementar un plan estratégico, el cual les permita a propietarios de MiPyMEs mexicanas del sector comercio incrementar su productividad económica, posteriormente se evaluará dicho plan propuesto y se comparará su productividad mediante indicadores económicos.

En el **Capítulo 1**, se hace una revisión del contexto de las MiPyMEs mexicanas, así como de la importancia de la investigación. Posteriormente se expone la problemática desde una perspectiva general de las MiPyMEs y se delimita hasta llegar al problema por resolver. Finalmente, se expone el objetivo general y los específicos de la investigación, para así formular una estrategia de investigación que nos guiará en el cumplimiento de la misma.

Enseguida en el **Capítulo 2**, se realiza una revisión de la literatura, se agrupará en dos fuentes, las cuales denominamos 1) Literatura científica y 2) Literatura de instituciones gubernamentales.

La literatura con sustento científico corresponde a material desarrollado dentro de un ámbito teórico-académico y la literatura de instituciones dedicadas al apoyo de MiPyMEs tiene una base más práctica – empírica. En la literatura con sustento científico se revisa en primer lugar el *enfoque de sistemas* mediante una tabla comparativa como resultado de algunas de las metodologías comúnmente empleadas. Posteriormente se revisa literatura acerca de *planeación estratégica*. Cabe mencionar que en la revisión de la literatura publicada por instituciones gubernamentales se consideraron la Secretaría de Economía y el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), aunque existen muchas instituciones privadas con información para emprendedores y MiPyMEs.

Después en el **Capítulo 3**, se lleva a cabo un plan estratégico mediante una propuesta formulada con base en los resultados obtenidos de la revisión de la literatura, el cual consta de 5 etapas, las cuales son: 1) Análisis de la situación actual (diagnóstico), 2) Formulación de objetivos, 3) Desarrollo de un plan de estratégico, 4) Presupuestación e implementación del plan estratégico, 5) Control y retroalimentación (feedback) del plan estratégico. Esta propuesta metodológica está enfocada a atender MiPyMEs mexicanas del sector comercio, aunque para otros sectores también podría ser de utilidad, tales como el diagnóstico y la formulación de objetivos.

Posteriormente en el **Capítulo 4**, se lleva a cabo la implementación del plan estratégico propuesto en una “comercializadora de calzado” ubicada en los límites de los municipios de Nezahualcóyotl, Los Reyes la paz y la Delegación Iztapalapa, al oriente de la Ciudad de México. Esto debido al acceso de los datos y a las características que cumple para el presente trabajo de investigación. Finalmente, se evalúan los resultados obtenidos del Plan Estratégico implementado en la comercializadora de calzado, tomando como referencia los siguientes 3 indicadores 1) Productividad económica, 2) Satisfacción del cliente y 3) Incremento de personal laborando en la comercializadora.

Desde nuestra perspectiva, consideramos que tener el deseo de formar una empresa implica un verdadero compromiso en el cual se experimentarían muchos logros pero a su vez muchas adversidades la cual la supervivencia de nuestra empresa dependerá por un lado de la capacidad para resolver los problemas, pero sobre todo de la acertada toma de decisiones que se realice con base en el capital intelectual con que la organización cuente.

Muchos investigadores del área de negocios, así como empresarios nos han compartido parte de sus análisis y experiencia a lo largo del tiempo. Sin embargo, cada caso, situación y época, cuentan con su característica peculiar, la cual debe ser afrontada de manera audaz para el logro de los propósitos que cada organización MiPyME se haya propuesto.

---

# CAPÍTULO 1

---

## Contexto socio-económico de las MiPyMEs mexicanas

“Las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas” Michael Porter



En este capítulo se hará una revisión del contexto de las MiPyMEs mexicanas, así como de la importancia de la investigación, posteriormente se expondrá la problemática desde una perspectiva general de las MiPyMEs y se delimitará hasta llegar al problema por resolver. Finalmente se expondrá el objetivo general y los específicos de la investigación, para así

formular una estrategia de investigación que nos guiará en el cumplimiento de la misma.

En éste capítulo, se definirán los conceptos más importantes del trabajo de tesis, como son microempresa y productividad económica, términos que estarán siendo utilizados en capítulos subsecuentes.

### 1.1 Definición de microempresa

Para muchos el término microempresa pudiera relacionarse con otros términos como subdesarrollo, pobreza y sector informal. Algunos autores explican la creación y existencia de las microempresas como resultado de la incapacidad de un país para ofrecer empleo formal y como un elemento de subsistencia (Ruiz, 2004).

Como consecuencia de esa relación, que parece basarse en un razonamiento equivocado de causa-efecto universal, existe la tendencia en algunos casos de etiquetar a las empresas con menor tamaño con el término de micro.

Etiqueta que puede derivar en la idea de que hay algo similar a la empresa, pero que no es realmente una empresa, los que la administran se acercan a lo que podría ser un empresario, sin llegar a serlo porque son microempresarios.

Este tipo de razonamientos pudiera conducir a que en muchos países se preste poca importancia a las empresas a las empresas de menor tamaño, que instituciones bancarias eviten correr riesgos financieros y que, por tanto, nieguen el financiamiento a proyectos de inversión de menor magnitud (González Alvarado, 2011).

## 1.2 Principales criterios de clasificación del tamaño de las MiPyMEs utilizados en México

Debido a la enorme importancia relativa de la microempresa y a pesar de que posee características distintivas con respecto a la pequeña y mediana empresa, se considerarán como pyme a la micro, pequeña y mediana empresa, como lo hacen el Banco de México (Banxico), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y no excluyendo a la microempresa como lo hacen el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) o la Asociación de Bancos de México (ABM) que cuentan con el término mipymes. En el caso de éstas instituciones, aun cuando se excluye a las microempresas de las pymes, el desglose de cifras permite integrarlas en el estudio. Sea cual fuere la definición utilizada, en la Tabla 1 se considera para su clasificación, tanto el criterio de personal ocupado como el de sector económico.

*Tabla 1. Principales criterios de clasificación del tamaño de las MiPyMEs utilizados en México*

Organismo	Excluye microempresa en PYME	Clasificación con base en	Tipo de empresa	Rangos de clasificación
<b>AMB</b>	Si	Ventas	Micro Pequeña Mediana	Hasta 2 millones de pesos. De 2 a 40 mdp. De 40 a 100 mdp.
<b>Banco de México</b>	No	Ventas	Pequeña Mediana	1 a 100 millones de pesos. 101 a 500 mdp.



- **Capítulo 1.** Contexto socio-económico de las MiPyMEs mexicanas

<b>Organismo</b>	<b>Excluye microempresa en PYME</b>	<b>Clasificación con base en</b>	<b>Tipo de empresa</b>	<b>Rangos de clasificación</b>
<b>BANCOMEXT (pymex)</b>	No	Ventas de exportación	A desarrollar  Intermedia	Venta de exportación anual de hasta 2 millones de dólares. Venta de exportación anual entre 2 y 20 mdd.
<b>CEPAL</b>	Si	Nº trabajadores	Micro Pequeña Mediana	Hasta 5 trabajadores. De 5 a 49. De 50 a 250.
<b>Diario oficial de la federación<sup>b</sup> (30 de dic de 2002) SECOFI, SHCP, Secretaría de Economía SEP, SAGARPA, SEMARNAP, y NAFIN</b>	No	Nº trabajadores y sector	Micro  Pequeña  Mediana	De 1 a 10 trabajadores en industria comercio o servicios. De 11 a 50 en industria. De 11 a 30 en comercio De 11 a 50 en servicios. De 51 a 250 en industria De 31 a 100 en comercio De 51 a 100 en servicios.
<b>IMSS</b>	No	Nº trabajadores	Micro, Pequeña y mediana empresa	De 1 a 100 trabajadores.
<b>Organismo</b>	<b>Excluye microempresa en PYME</b>	<b>Clasificación con base en</b>	<b>Tipo de empresa</b>	<b>Rangos de clasificación</b>
<b>Small Business Administration (EEUU)</b>	No	No trabajadores	Pequeñas Medianas	Hasta 250 trabajadores De 251 a 500 trabajadores
<b>OCDE</b>	No	Nº trabajadores ventas y balance anual en euros	Micro empresa Pequeñas Medianas	1 a 9 trabajadores Menor a 2 millones de euros. 10 a 49 trabajadores Menor a 10 millones de euros. 50 a 249 trabajadores Menor a 50 millones de euros.

- **Capítulo 1.** Contexto socio-económico de las MiPyMEs mexicanas

Organismo	Excluye microempresa en PYME	Clasificación con base en	Tipo de empresa	Rangos de clasificación
INEGI	Si	Nº trabajadores y sector	Micro empresa	1 a 10 trabajadores en todos los sectores.
			Pequeña	De 11 a 50 trabajadores en industria De 11 a 30 trabajadores en comercio De 11 a 50 trabajadores en servicio. De 51 a 250 trabajadores en industria De 31 a 100 trabajadores en comercio De 51 a 100 trabajadores en servicios.
			Mediana	

FUENTE: CEPAL (2010).

Las micro, pequeñas y medianas empresas son relevantes en México, tanto en lo que se refiere a producto, personal ocupado y número de establecimientos. De acuerdo con datos del INEGI en su Censo económico 2009, el número de MiPyMEs del sector comercio en el país, es una actividad abundante, ya que una de cada dos unidades económicas (49.9%) y tres de cada diez personas (30.5%) se dedicaron al comercio. Sin embargo, su aportación a la producción bruta total fue de solo 9.8%.

Los Censos económicos 2009 del INEGI muestran que en el comercio operaron 1 858 550 unidades económicas durante 2008, el 17.6% más que en 2003; respecto al personal ocupado total se registraron 6 134 758 personas en 2008, siendo 22.8% más que en 2003.

Por tamaño de empresas, las micro (0 a 10 personas ocupadas) fueron las más importantes en unidades económicas, así como personal ocupado total.

Las empresas grandes (que ocupan 101 y más personas) registraron los más altos porcentajes de remuneraciones y de ingresos (28.7 y 40.7%, respectivamente) del total del sector comercio, con tan solo 0.2% de unidades económicas.

En general, las unidades económicas dedicadas al comercio han mantenido una estructura casi constante a lo largo del tiempo. La participación del personal ocupado total registró cambios de 2003 a 2008; los puestos de trabajo de las microempresas representaron 62.1% del total de comercio en 2003 y cinco años después 65.1%, en tanto el personal que laboró en empresas pequeñas, medianas y grandes disminuyó su participación. Sin embargo, a pesar de su gran importancia en generación de empleos, las MiPyMEs se han visto ante la necesidad de apoyos para su subsistencia y proliferación económica y no solo en términos financieros sino en diversos aspectos tales como: capacitación, alianzas estratégicas y oportunidades en general.

### 1.3 Definición de productividad económica

**Definición:** *La productividad económica* es la relación entre la producción de bienes, en el caso de una empresa manufacturera, o ventas en el de los servicios, y las cantidades de insumos utilizados. De esta manera, el concepto de productividad es igualmente aplicable a una empresa industrial o de servicios, a un comercio, a una industria o al agregado de la economía. Es decir, la productividad nos indica cuánto producto generan los insumos utilizados en una actividad económica.

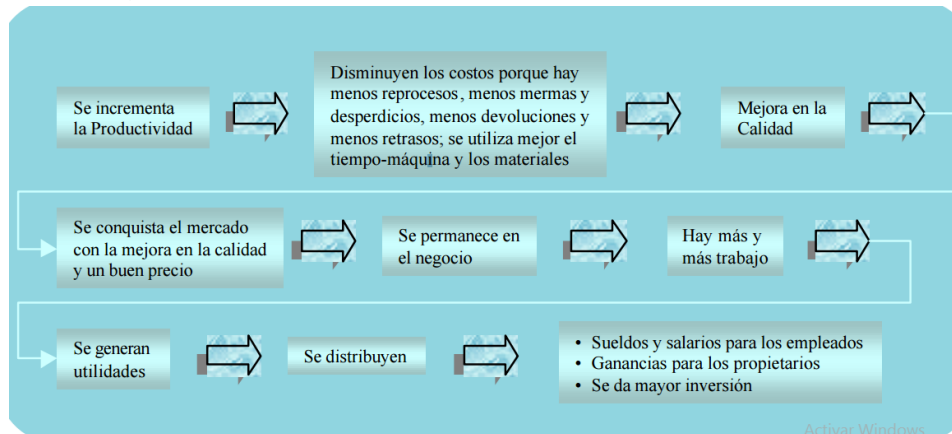
Esta medida expresada como un índice permite ver cómo ha cambiado esa relación entre productos e insumos a través del tiempo, es decir, si se ha vuelto más eficiente o no la transformación de los insumos en producto.<sup>1</sup>

En la Figura 1 podemos ver como el incremento en la productividad provoca una “reacción en cadena” al interior de la empresa, que abarca una mejor calidad de los servicios, mejores precios, estabilidad de los empleos, permanencia de la empresa, mayores beneficios y mayor bienestar colectivo.

---

<sup>1</sup> INEGI (2002). *El ABC de los indicadores de la productividad*

*Figura 1. Cadena derivada de una mayor productividad*



FUENTE: INEGI (2002).

En esta cadena podemos observar como el beneficio al incrementar la productividad de las empresas beneficia a toda la cadena.

## 1.4 Problemática

La problemática a la que se enfrentan día con día los propietarios de MiPyMEs en México son varias, destacando por su importancia la falta de diseño e implementación de estrategias encaminadas a modernizar sus estructuras y procesos, lo que hace que se desatiendan actividades determinantes en el éxito de los negocios como son, la planeación, el control y la toma de decisiones, las cuales son elaboradas a criterio de jefes de familia, en muchas ocasiones sin fundamento, teniendo únicamente como sustento la intuición y la buena voluntad (RODRÍGUEZ PAÑUELAS, (2004) PÁG. 119).

La ausencia de una visión a largo plazo no permite reaccionar en el momento adecuado a las exigencias del entorno cambiante por lo que, les dificulta competir con éxito en los nichos de mercado donde participan. La inexistencia de un liderazgo capaz de motivar y guiar a los trabajadores en la búsqueda de los objetivos individuales y organizacionales, debido a la falta de preparación de los directivos, tomas de decisión sin el análisis del mayor número de variables involucradas, así como el nulo empleo de herramientas adecuadas, y la falta de importancia otorgada a la implementación de una estrategia enfocada a los valores, creencias y normas que dan sustento a la cultura de una organización, son algunas de las principales causas que generan los escenarios actuales de las MiPyMEs en México.

Las personas que se enfrentan ante el reto de crear una organización productiva denominada Micro Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME) en México, en la mayoría de los casos carecen de un plan estratégico que les resulte sustentable económicamente y exitoso en el cumplimiento de sus objetivos.

Parte de los problemas anteriormente descritos, surgen de la propiedad familiar de los negocios, que en reiteradas ocasiones se traduce en una insuficiente inversión y reinversión de utilidades, en la ausencia de una cadena de mando definida que deslinda de responsabilidades, y en un esquema de remuneraciones desvinculado de la productividad (MARTÍNEZ GARCÍA, 2006). Una característica fundamental de la MiPyME familiar es la ausencia de separación entre el dueño y la empresa, que deriva en dificultades de sucesión cuando fallece el fundador. Además, según el estudio de Visa y The Nielsen Company (2008), los empresarios resuelven los asuntos de negocios como si fueran actividades personales e involucran recursos familiares de naturaleza patrimonial, sin establecer un límite prudente de exposición al riesgo, y la brecha entre destrezas técnicas y de negocios les impide visualizar el riesgo real al que se exponen.

También por parte de las MiPyMEs hay un acceso limitado a las tecnologías de la información (TI) (ALLEN, 2006). El 50% de las pymes informaron usar teléfono celular y casi el 40% computadora con fines empresariales. La cuarta parte de las compañías encuestadas informó del uso del internet para su negocio, la cifra más baja en toda América Latina, pero además, solo un 7% declaró buscar proveedores en la web, un 8% promocionarse a través de la red, mientras que un 4% la utilizó para compras o para hacer pedidos a sus proveedores. Finalmente, sólo el 10% cuenta con su propia página web. Todos éstos factores dificultan el encadenamiento de la pyme con otras de mayor tamaño (SALCEDO, 2005).

Desde el punto de vista de 2 fuentes de información las cuales destinan gran parte de sus actividades para apoyar a las MiPyMEs y otra observada en la comercializadora de calzado que se estudia en el capítulo 3 del presente trabajo, podemos comparar en la Tabla 2.

Los principales errores cometidos por los propietarios de MiPyMEs en los cuales se coincide, resultando en una deficiencia importante que se debe mejorar para lograr una mayor productividad económica.

En la Tabla 2, se han marcado con el mismo color los puntos en los que se coincide desde los 3 diferentes puntos de vista que se analizan. Los cuales son 1) Mala administración, 2) Centralización de poder, 3) Falta de planeación.

Estos 3 puntos coinciden en las tres fuentes, y tres más que se coincide desde el punto de vista institucional y empírico, los cuales son 4) Ausencia de una cultura empresarial, 5) Falta de análisis estratégico y 6) Ausencia de controles.

· **Capítulo 1.** Contexto socio-económico de las MiPyMEs mexicanas

*Tabla 2. Errores principales cometidos por los propietarios de MiPyMEs en México*

		
1.- Propiedad familiar del capital de la empresa y/o de sus recursos económicos.	1.- Ausencia de una cultura empresarial 2.- Falta de análisis estratégico	1.- Mala administración 2.- Falta de análisis estratégico
2.- Sentimiento acusado de propiedad de la empresa	3.- Mala administración 4.- Incompetencia personal	3.- Ausencia de una cultura empresarial 4.- Rezago en innovación y tecnología
3.- Autoridad típica patriarcal, sobre todo en la 1ra. Generación	5.- Creerse todólogo 6.- Mala previsión financiera	5.- Ausencia de controles 6.- Falta de personal calificado
4.- Afán de negocio en el corto plazo	7.- Adquirir deuda sin previsión 8.- Centralizar el poder	7.- Falta de planeación 8.- Servicio deficiente
5.- Concentración de ciertas competencias en la generación inicial y escasez de ellas en las generaciones siguientes	9.- Ausencia de controles 10.- Falta de planeación	9.- Centralización de poder 10.- Descuido en imagen del establecimiento

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Aunque la identificación de éstos 6 puntos aún se encuentran en un contexto muy general, en el desarrollo del presente trabajo se analizan más a fondo éstos puntos, así como sus consecuencias, aunque posiblemente no se aborden con el mismo nombre pero su definición es la misma.

A continuación la Tabla 3 y la Gráfica 1, muestran datos proporcionados por el INEGI en su *censo económico 2009*, identificando su gran importancia en cuanto a número de unidades económicas en el país con casi el 95% de unidades Micro (0 a 10 trabajadores), y con una generación de empleo de casi el 42%, *pero una muy baja productividad económica con apenas el 8.3%*, lo que ocasiona un gran número de espacios físicos ocupados deficientemente, quitando oportunidades a nuevos proyectos con una visión más amplia así como también ocasionando sueldos bajos, debido a su *baja productividad*.

- **Capítulo 1.** Contexto socio-económico de las MiPyMEs mexicanas

*Tabla 3. Unidades económicas, personal ocupado y productividad de MiPyMEs en México*

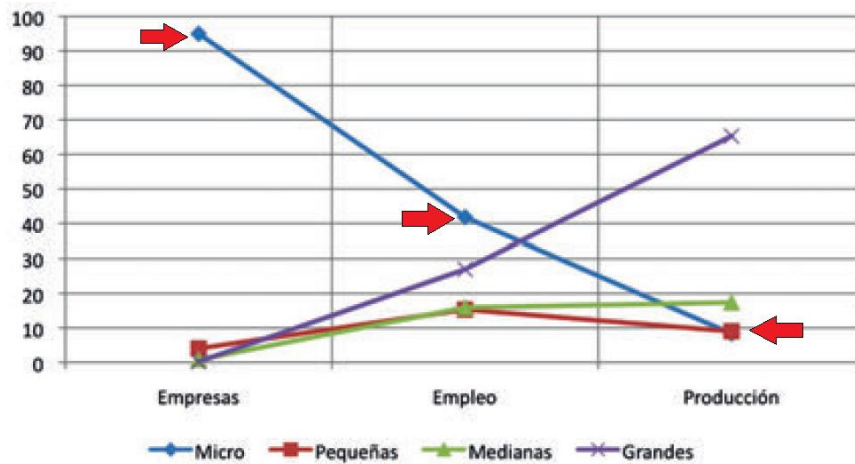
Denominación	Total de unidades económicas	Porcentaje
<b>TOTAL NACIONAL</b>	3,724,019	100 %
<b>Micro</b>	3,536,178	95.3 %
<b>Pequeñas</b>	149,968	4.3 %
<b>Medianas</b>	30,697	0.3 %
<b>Grandes</b>	7,176	0.2 %
DENOMINACIÓN	<b>Personal ocupado</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	20,116,834	100 %
<b>Micro</b>	8,414,444	45.6 %
<b>Pequeñas</b>	3,078,665	23.8 %
<b>Medianas</b>	3,199,650	9.1 %
<b>Grandes</b>	5,424,075	21.5 %
DENOMINACIÓN	<b>Productividad</b>	<b>Porcentaje del total</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	10,998,426,457	100 %
<b>Micro</b>	916,018,640	5.9 %
<b>Pequeñas</b>	990,357,035	13.0 %
<b>Medianas</b>	1,910,297,508	7.7 %
<b>Grandes</b>	7,181,753,274	73.4 %

FUENTE: INEGI, CENSO ECONÓMICO (2009).

Por otro lado respecto a la **productividad económica**, las empresas grandes son las de mayor aportación al total nacional con un 73.4%, y una muy baja productividad de las micro con apenas un 5.9 %, a pesar de su alto número de unidades económicas existentes en el país.

Con relación a las pequeñas y medianas empresas la variación que presentan en los tres rubros se podría considerar equivalente, como se muestra a continuación en la Gráfica 1.

*Grafica 1. Relación entre, número de unidades, empleos y productividad económica*



FUENTE: INEGI, CENSO ECONÓMICO (2009).

### 1.5 Deduciendo el problema por resolver

Con respecto a los factores de producción, en materia laboral, la dificultad para absorber costos de capacitación del personal repercute en una baja productividad y en un desconocimiento o no aplicación de las normas básicas de seguridad, higiene y la no adopción de nuevas tecnologías. Como se indicó anteriormente, existen varios factores, entre los que podemos destacar, **falta de Planeación, personal calificado, ausencia de controles y centralización de poder**, en los cuales diferentes estudiosos del tema coinciden en que provocan afectación en la productividad económica de las MiPyMEs del sector comercio.

Como resultado se tienen bajas remuneraciones, escasa especialización, alta rotación de personal y la fuga del más capacitado, así como en un bajo nivel de competencia para alinear procesos de negocios y optimizar el uso de recursos. Según funcionarios del Instituto Nacional para la Competitividad, más del 70% de la Población Económicamente Activa (PEA) trabaja en sectores cuya productividad es 25% de su contraparte en EEUU.

Con respecto a la materia prima, las MiPyMEs presentan problemas en su control de entregas, en el manejo de insumos e inventarios que reporta altos índices de desperdicio y de daños por un manejo y selección inadecuada de materiales y canales de comercialización. En cuanto a equipamiento, suelen reportar equipo insuficiente e inadecuado, una ausencia de control del mismo que se refleja en robo y extravío, un uso ineficiente y en un alto índice de obsolescencia.



En cuanto al local, la ergonomía suele ser inapropiada, el lugar improvisado, y el mantenimiento de las instalaciones condicionado a resultados, por lo que la inversión en el negocio es escasa e irregular. A veces, el activo fijo es excesivo e irreal, quitando liquidez: se cuenta con exceso de capacidad instalada o se adquieren máquinas o herramientas que van a tener una utilización mínima.<sup>2</sup>

En este sentido el problema por resolver en este trabajo es que las MiPyMEs en México del sector comercio carecen de todo un conjunto de actividades de tipo estratégico - administrativo y cultural que les impide tener una productividad económica suficiente para sobrevivir a un entorno muy agresivo y complejo.

## **JUSTIFICACIÓN**

Ésta afirmación anterior la justificamos con base en la Tabla 2 (Errores principales cometidos por los propietarios de MiPyMEs en México) en la que se llega a una coincidencia por parte de las tres diferentes fuentes de información las cuales son científica, institucional/gubernamental y empírica, y se identifican los siguientes puntos, centralización del poder, ausencia de una cultura empresarial, falta de planeación, ausencia de controles. Éstos puntos identificados son los que nosotros considerando como actividades de tipo estratégico – administrativo y cultural.

### 1.6 Objetivo General

Diseñar e implementar un plan estratégico, que les permita a propietarios de MiPyMEs mexicanas del sector comercio incrementar su productividad económica para poder competir de manera eficiente ante un entorno cada vez más dinámico y complejo de tal manera que se beneficien la gran cantidad de MiPyMEs que operan en México en impacten de manera positiva al Producto Interno Bruto (PIB) en nuestro país.

---

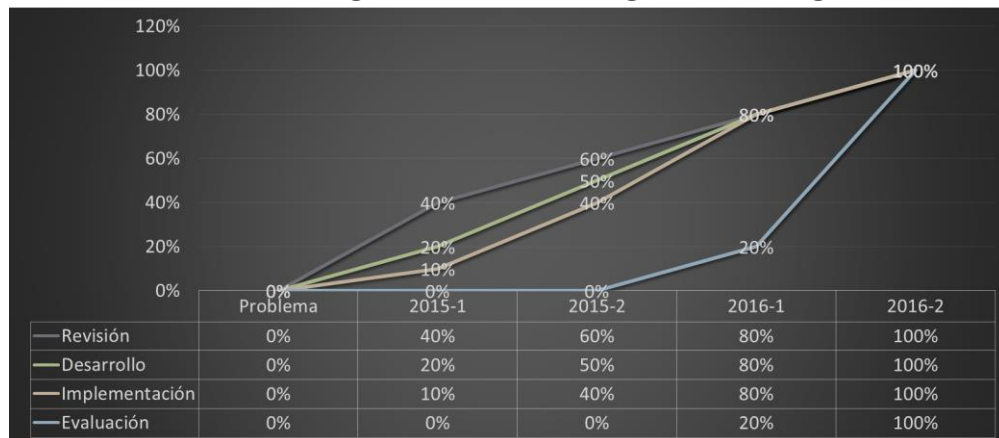
<sup>2</sup> LILIANNE PAVÓN CEPAL (2010). *FINANCIAMIENTO A LAS MICROEMPRESAS Y LAS PYMES EN MÉXICO* No 226.

## 1.7 Objetivos Específicos

1. **Revisar la literatura** acerca de planes estratégicos para MiPyMEs, la literatura fue dividida en dos partes, por un lado literatura con base científica (investigaciones, académicos, revistas, etc.), por otro lado literatura producida por instituciones dedicadas al apoyo de MyPiMEs basados en la observación y la experiencia (incubadoras, financiadoras, instancias de gobierno, instituciones privadas, entre otros).
2. **Desarrollar un plan estratégico** apoyados de la revisión de la literatura, el cual sirva como guía para microempresarios del sector comercio a incrementar la productividad económica de sus empresas.
3. **Implementar el plan estratégico** en una MiPyME familiar comercializadora de calzado, con la finalidad de poder observar el comportamiento de cada etapa propuesta en el desarrollo del plan estratégico.
4. **Evaluar la mejora en la productividad económica** de la MiPyME comercializadora de calzado, mediante indicadores económicos para medir su productividad antes y después del plan estratégico implementado.

## 1.8 Estrategia de Investigación

Grafica 2. Cronograma de la estrategia de investigación



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016).

- **Capítulo 1.** Contexto socio-económico de las MiPyMEs mexicanas

La estrategia de investigación está adaptada de tal manera que se ajusta a los 4 semestres académicos del programa de maestría, siendo éstos los que se contemplan para el cumplimiento en tiempo y forma para el trabajo de investigación. Como podemos observar en la Gráfica 2, cada etapa de la investigación que corresponde a los objetivos específicos se van completando de forma conjunta, de tal manera que al final se completen todas y cada una de las etapas, esto debido a que cada semestre académico se han venido haciendo ajustes a las 4 etapas, con la finalidad de poder hacer aportaciones a cada capítulo.

-

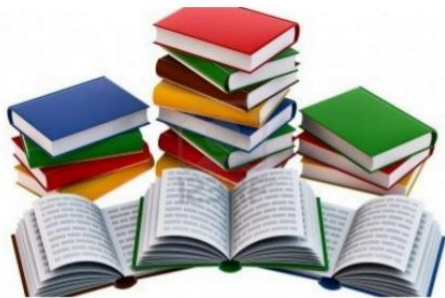
---

## CAPÍTULO 2

---

### Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

“Vivir de manera efectiva significa poseer la información adecuada”  
Norbert Wiener



En este capítulo, se realizará una revisión de la literatura, se agrupará en dos fuentes, las cuales denominamos 1) Literatura con sustento científico y 2) Literatura de instituciones gubernamentales. La literatura con sustento científico corresponde a material desarrollado dentro de un ámbito teórico-

académico y la literatura de instituciones gubernamentales tiene una base más práctica – empírica. En la literatura con sustento científico se revisa en primer lugar el *enfoque de sistemas* mediante una tabla comparativa como resultado de algunas de las metodologías comúnmente empleadas.

Posteriormente se revisará literatura acerca de *planeación estratégica*. Cabe mencionar que en la revisión de la literatura publicada por instituciones gubernamentales se consideraron la Secretaría de Economía y el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), aunque existen muchas instituciones privadas con información para emprendedores y MiPyMEs. De hecho podríamos afirmar que el uso de ambas fuentes de información enriquece la investigación. Cabe mencionar que muchas de las instituciones gubernamentales organizan ferias, conferencias, y diversas actividades dirigidas a emprendedores y propietarios de MiPyMEs.

- **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

Tabla 4. División de fuentes de información para la presente investigación

LITERATURA CIENTÍFICA	ORGANIZACIONES DEDICADAS AL APOYO DE MiPyMEs
 <p style="text-align: center;"><b>Bases de datos suscritas</b></p>	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016).

## 2.1 Literatura científica

En éste tipo de fuentes producidas por investigadores, académicos y en general comunidad científica la cual ha desarrollado diferentes tipos de metodologías, teorías, técnicas, como resultado de una investigación, encontramos aportaciones muy valiosas las cuales nos son útiles para la solución de muchos de los problemas a los cuales se encuentran propietarios de MiPyMEs en México, y nos permite ampliar nuestra visión para mejorar la productividad económica de éstas.

### 2.1.1 Enfoque de Sistemas

A principios de la década de 1950, se hizo evidente que el interés por el control y la comunicación fueron solo aspectos de un interés en un fenómeno aún mayor, *los sistemas*, a los que el biólogo Ludwig von Bertalanffy llamó la atención con su trabajo. Los 'sistemas' han sido desde entonces ampliamente reconocidos como el nuevo concepto de organización de la ciencia.<sup>3</sup>

Este enfoque el cual nos permite ver los elementos y sus interacciones como un sistema de una forma holística y su relación con su entorno, ha demostrado la obtención de resultados eficientes en diferentes análisis e investigaciones realizadas en muchas organizaciones con las características del presente trabajo.

<sup>3</sup> Ackoff (1973), *Science in the systems age*. Universidad de Pennsylvania

- **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

La Tabla 5 y 6 que a continuación se presentan nos es de gran utilidad gracias a que presenta las diferentes propuestas de diferentes metodologías basadas en el estudio de sistemas. En la Tabla 5 se comparan las metodologías de sistemas duros, mientras que en la Tabla 6 se comparan metodologías de sistemas suaves, con la finalidad de observar que proceso lleva cada una para la solución de problemas.

*Tabla 5. Comparación de algunas metodologías del enfoque de sistemas duros*

	<b>PENSAMIENTO DE SISTEMAS DUROS (Investigación de operaciones)</b>	<b>DINÁMICA DE SISTEMAS (Forrester)</b>	<b>PENSAMIENTO DE SISTEMAS DUROS (Ingeniería de Sistemas)</b>
1	Formulación del problema.	Identificar el problema.	ANÁLISIS DEL SISTEMA Formulación del problema.
2	Construcción del modelo matemático del sistema de estudio.	Construcción de un modelo de bucle de retroalimentación y las relaciones entre las variables.	Organización del proyecto.
3	Obtener una solución a partir del modelo.	Construcción de un modelo matemático.	Definición del sistema.
4	Probar el modelo y la solución obtenida a partir de él.	Comparar el comportamiento del modelo con la actividad del mundo real.	Definición del sistema más amplio
5	Establecer controles sobre la solución.		Objetivo del sistema más amplio
6	Poner en marcha la solución.		Objetivos del sistema
7			Definición de un criterio económico global
8			Información y recopilación de datos
9			DISEÑO DE SISTEMAS Previsión
10			Construcción de Modelos, Simulación, optimización, control y fiabilidad.
11			Implementación
12			Documentación y aprobación de sanción.
13			Construcción.
14			OPERACIÓN El funcionamiento inicial.
15			Evaluación retrospectiva.
16			Funcionamiento mejorado

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN EL LIBRO JACKSON, M.C. (2003).

- **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

*Tabla 6 Comparación de algunas metodologías del enfoque de sistemas suaves*

	<b>CIBERNÉTICA ORGANIZACIONAL</b>	<b>TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD</b>	<b>METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES</b>
1	<b>IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA</b> Identificar el propósito(s) a ser perseguido.	Entender el patrón atractor, determinar el comportamiento actual de la organización y las razones por las que es dominante.	Situación considerada problema.
2	Determinar el sistema relevante para lograr el propósito(s).	Si el patrón no es deseable desde el punto de vista de la organización, a continuación, el cambio debe ser provocado con el fin de garantizar los cambios del sistema a otro patrón.	Situación problemática expresada.
3	Especificar la parte del sistema del cual es el sistema de enfoque.	El nuevo patrón atractor requiere ser estabilizado mientras que, al mismo tiempo, garantiza que no se bloqueará la organización, en el largo plazo, de forma rutinaria en su acción.	Definición raíz de los sistemas de actividad con propósito pertinentes.
4	Especificar las partes viables del sistema 1 del sistema de enfoque – estas son las partes que <i>producen</i> el sistema de enfoque.		Modelos conceptuales de los sistemas pertinentes (holones) nombrados en las definiciones de la raíz.
5	<u>Estudio del sistema 1</u> (implementación del sistema de enfoque.		Comparación de los modelos y el mundo real
6	<u>Estudio del sistema 2</u> (coordinación del sistema de enfoque.		Cambios: sistémicamente deseable culturalmente factibles
7	<u>Estudio del sistema 3</u> (control operacional) del sistema de enfoque.		
8	<u>Estudio del sistema 4</u> (desarrollo) del sistema de enfoque.		
9	<u>Estudio del sistema 5</u> (política) del sistema de enfoque.		
10	Comprobar que todos los canales de información y lazos de control están diseñados correctamente.		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN EL LIBRO JACKSON, M.C. (2003).

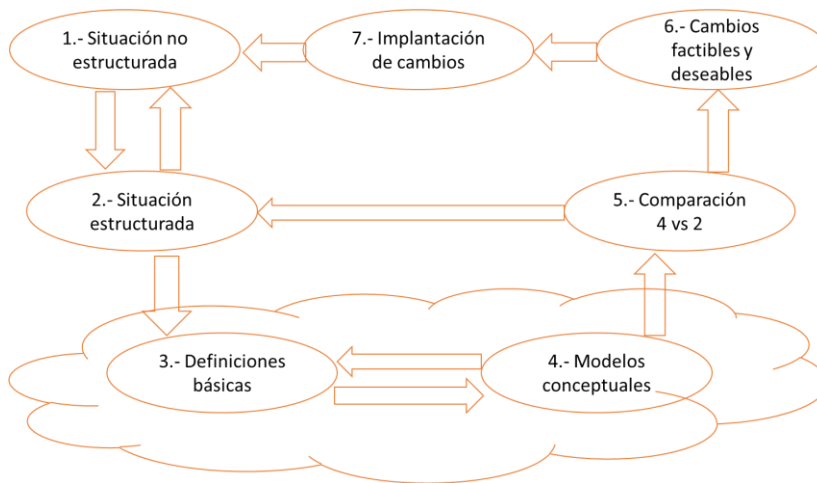
Existen otras metodologías, pertenecientes al enfoque sistémico en la tabla 4 se han seleccionado algunas que nos podrán ser de utilidad para el presente trabajo de investigación.



### 2.1.1.1- Metodología de Sistemas Suaves (MSS o SSM)

Los problemas suaves son difíciles de definir. Tienen una componente social y política grande. Cuando se piensa en problemas suaves, no se piensa en problemas, sino en situaciones problema. Sabemos que las cosas no están trabajando de la manera en que lo deseamos y queremos averiguar porqué y vemos si hay alguna cosa que podamos hacer para aliviar la situación. Una situación clásica de esto, es que tal vez no sea un “problema” sino una “oportunidad”, como es el caso de **un proyecto a planear**.

Gráfica 3. Metodología de Sistemas Suaves (MSS o SSM)



La metodología de Sistemas Suaves fue publicada en 1981, por Peter Checkland. SSM se divide en siete etapas distintas. Éstas son:

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN MSS DE PETER CHECKLAND (1981)

#### **Paso 1: Situación Problema no estructurada.**

La etapa inicial consiste simplemente en que los encargados y/o los empleados (propietarios del problema) han decidido que requieren una revisión o un cambio de tareas. La gente de la organización acepta que puede haber un problema o ven una posibilidad de mejorar. La metodología de sistemas suaves aporta en principio que el término *el problema* es inadecuado porque hace que se minimice la visión de la situación.

MSS cree que *la situación problema* es un término más apropiado puesto que puede haber muchos problemas que tienen la necesidad percibida a ser solucionados.

**Paso 2: Situación Problema expresada.**

El analista recoge y clasifica la información y provee una cierta descripción de la situación problema. La información que se está buscando es:

- La estructura de la organización: Factores que no cambian fácilmente (las construcciones, las localizaciones, el ambiente, etc).
- Procesos o transformaciones que se realizan dentro del sistema: muchos de éstos están cambiando constantemente.
- Hechos que son expresados o sentidos por los miembros de organización (quejas, críticas, sugerencias, etc).

Hay muchas estrategias que los analistas pueden emplear cuando recogen los hechos, más allá de enfoques muy informales, no estructurados a las herramientas hasta las muy formales, estructuradas empleadas en análisis tradicional de los sistemas. Algunas de las técnicas son:

- Observación del trabajo:
  - Identificación de las tareas realizadas
  - Identificación de las herramientas empleadas
  - Establezca las interacciones entre personas/sistemas
  - Produzca registros, anote.
  - Describa un “día cotidiano”
  - Haga los gráficos de estructuras/layouts
  - Grabaciones video, si es posible
  - Recoja las muestras de las herramientas usadas para manejar la información.
  - Coleccione la observación de cada participante
- Entrevistas:
  - No estructurada, informal (“dígame lo que usted hace”)
  - Semi estructurada (cuestionario con respuestas ampliables)
  - Grabación de audio
- Talleres y discusión

- **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

Los pasos 1 y 2 son una fase de *la expresión*, para construir la posible visión enriquecida, no ‘el problema’, sino la situación que allí se percibe como problema.

Es muy importante no reducir nuestro alcance de la investigación demasiado rápido. Si seleccionamos un enfoque muy estructurado tal como un cuestionario bien escogido múltiple al principio de nuestro estudio, y construimos un modelo con base en esos resultados solamente, excluimos probablemente mucha de la información que podría ser relevante.

Pues una estrategia general, por lo tanto, es mejor emplear una selección no estructurada técnicamente desde el principio, y emplear más bien técnicas estructuradas después de que una primera impresión del problema se haya definido, con el fin de sacar la información detallada o de controlar suposiciones. Las técnicas específicas se deben seleccionar siempre para adaptarse con el trabajo de la organización, y cada una que está proveyendo la información debe ser informada acerca de cual es el propósito del análisis.

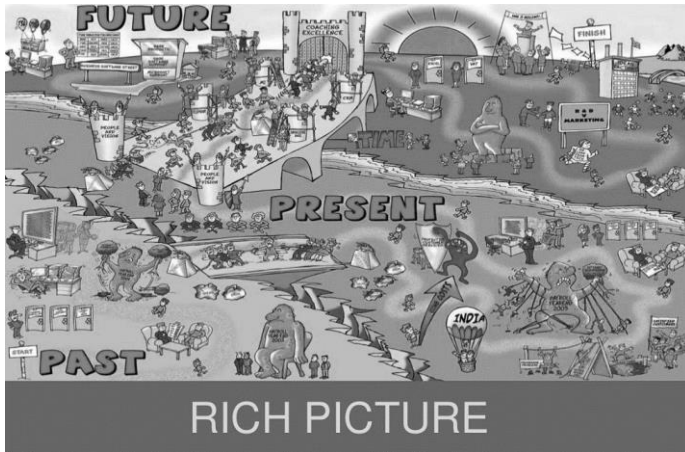
Cuando un analista saca la información de los miembros de una organización, éste se comunica con ellos usando el lenguaje natural. Esto plantea numerosos problemas y potenciales trampas. El analista debe estar preparado para aceptar que en esta etapa, la información obtenida es incompleta y contiene contradicciones y ambigüedades. El sistema al cual estamos mirando es un sistema suave y por lo tanto la información acerca del sistema es probable que sea cualitativamente más bien que cuantitativa.

**La visión enriquecida** se utiliza para proveer un modelo para pensar acerca del sistema y para ayudar al analista a tener una apreciación de la situación problema. Es importante notar la diferencia entra *visión enriquecida* y modelo formal. La visión enriquecida no procura modelar al sistema de una manera particular. Provee una representación de cómo podemos mirar y pensar acerca del sistema. Ésta puede ser refinada conforme nuestra comprensión del sistema llega a ser más clara, dado que deseamos hacerla más clara.

La visión enriquecida es una expresión intelectual e individualista, y por lo tanto no se puede calificar de “correcta” o “incorrecta”. Sin embargo, la visión enriquecida debe representar a la estructura, a los procesos y a los hechos de la organización que podrían ser relevantes en la definición del problema, y debe intentar dar una impresión del clima de la organización. Cada analista o equipo desarrollará a su propio estilo la visión enriquecida.

- **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

*Figura 2. Visión enriquecida*



Se puede comenzar con la gente o las localizaciones; puede poner objetos, ítems, hechos o dígitos binarios para intentar agruparlos o encerrarlos en la estructura. La visión enriquecida no es un mapa del modelo del sistema (que se genera en fases posteriores), ni tampoco debe ser un organigrama.

FUENTE: NIRAJ THURAIRAJAH (2014),

Los hechos obtenidos se pueden poner en un índice o agrupar según temas o causas. En estudios grandes, las herramientas computarizadas tales como una base de datos o un sistema de hipertexto se pueden utilizar para guardar y manejar la información obtenida. La necesidad siguiente del análisis de ser realizado en una visión enriquecida para la situación problema expresada:

- El rol del análisis de la intervención, es un análisis que identifica deliberadamente los hechos encontrados implicados en la situación y que se piensa como problemáticas.
- El análisis social, identifica las misiones de la gente completa de la organización, las normas del comportamiento según la visualización de esa gente y los valores por los cuales su comportamiento es juzgado.
- El análisis del poder, se refiere a hechos tales como 'cuáles son los objetos del poder en ésta situación', 'cuál es la materia obtenida', y 'cómo es la materia pesada'

La ayuda del propietario del problema es la entrada de información al proceso. El facilitador del problema realizará el análisis del sistema suave y terminará satisfactoriamente con una **visión enriquecida** como producción de éste proceso de información. El analista utilizará la visión enriquecida para ayudarse en su comunicación con el propietario del problema. Éste le comunicará del conflicto observado, del personal y la función.

**La visión enriquecida** se utiliza para identificar problemas e informar al propietario de la situación problema más que proveerle de la solución posible.

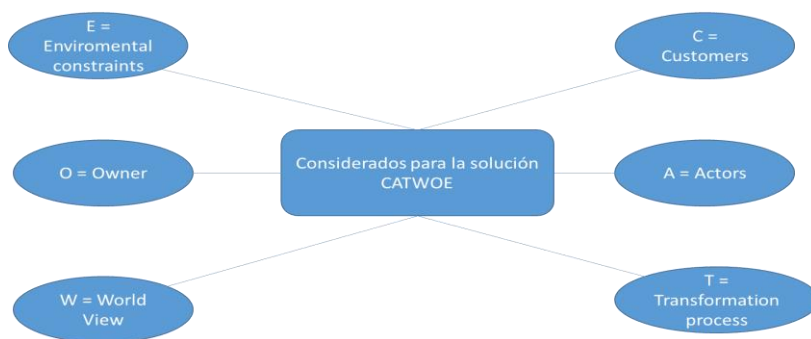
### **Paso 3: Nombramiento de los sistemas relevantes**

**Definición Raíz:** Es necesario prestar atención a la formulación del nombramiento de los sistemas relevantes para escribirlos de manera que un modelo pueda ser construido basado en cada nombramiento. Estos nombramientos se conocen como Definiciones Raíz. El propósito de la definición raíz es expresar el propósito central de un cierto sistema útil de actividad. Las definiciones raíz correctamente escritas proveen una directriz mucho más simple en la construcción del modelo de un sistema.

Una definición raíz se expresa como un proceso de la transformación que toma una entidad como entrada de información, cambia o transforma a esa entidad, y produce una nueva forma de la entidad. Producir una definición de raíz es un proceso progresivo de dos pasos.

1. Un hecho o una tarea se elige de una visión enriquecida
2. Se define un sistema para realizar la tarea o para dirigir los hechos.

*Figura 3. CATWOE*



Cada definición raíz implica dos cosas importantes. Lo primero es que debemos implicar cierta visión del mundo. La definición de la visión del mundo no es siempre trivial.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN POLLIF (2012).

También, no es deseable definir todas las opiniones del mundo. Recuerde que cada visión enriquecida implicará una variedad de opiniones del mundo. Las opiniones pueden venir de fuentes tales como oficiales del gobierno, ejecutivo de compañías, encargados del proyecto, empleados, clientes, competidores y medios de noticias. Cada una de estas opiniones del mundo será conectada a una o más definiciones raíz distintas.

- **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

Las definiciones raíz se escriben como sentencias que efectúan una transformación. Hay seis elementos que hacen a una definición raíz bien formulada, que se resumen en la mnemónica CATWOE.

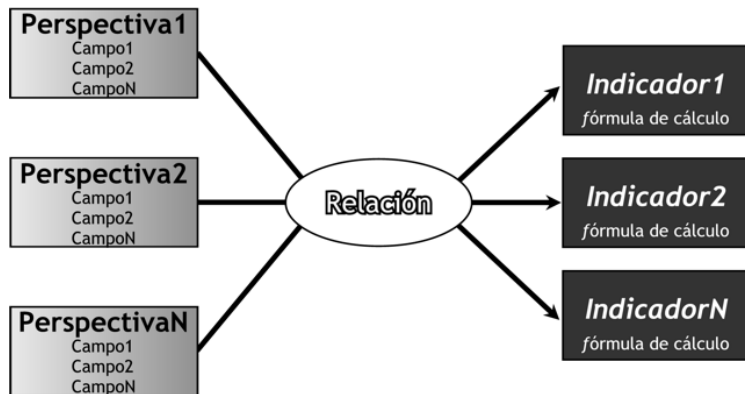
- *Cliente:* considera a cada uno que esté vulnerable para obtener beneficios de un sistema. Si el sistema implica sacrificios tales como despidos, son víctimas deben también ser contadas como clientes.
- *Actor:* Los actores realizan las actividades definidas en el sistema.
- *Proceso de la transformación:* Esto se muestra como la conversión de la entrada de información a la producción.
- *Weltanschauung:* La expresión alemana para la opinión del mundo. Esta opinión del mundo hace que el proceso de la transformación sea significativo en contexto.
- *Propietario:* Cada sistema tiene algún propietario, quien tiene el poder para comenzar y/o para cerrar el sistema.
- *Apremios ambientales:* Los elementos externos que existen fuera del sistema que se toman como datos. Estos premios incluyen políticas de organización así como materias legales y éticas.

**CATWOE** se utiliza principalmente con el fin de analizar las sentencias de la definición raíz, pero se puede utilizar como bloque de construcción para derivar la sentencia de la definición raíz si sabemos los elementos de CATWOE. Utilizamos CATWOE como la espina dorsal para desarrollar definiciones raíz debido a que el uso de la transformación en sí misma como definición raíz se hace difícil de modelar. La transformación y la opinión del mundo son el centro del CATWOE.

Cada actividad se puede expresar en muchas maneras, usando opiniones diferentes del mundo. Es una buena idea que diferentes puntos de vista sean utilizados para desarrollar definiciones raíz diferentes. CATWOE también reconoce la necesidad de explicar lo relativo a propiedad, funcionamiento, beneficiarios, víctimas y premios externos, que son cosas relevantes a explicar en la documentación del sistema.

#### **Paso 4: Modelos Conceptuales**

Figura 4. Modelo conceptual, MSS



Dado una definición raíz de un sistema, un modelo conceptual puede ser modelo conceptual trazado de A es un modelo humano de la actividad que estrictamente se conforma de la definición raíz usando el conjunto mínimo de actividades.

FUENTE: BERNABEU RICARDO DARIO (2010),

El pensamiento de sistemas es un proceso iterativo que combina tres conceptos. *El mundo percibido, Ideas y Metodología.*

#### **Paso 5: Comparar modelos conceptuales con la realidad**

En ésta etapa, se comparan los pasos 4 y 2 en donde, los cuales corresponden a los modelos conceptuales construidos con la realidad, es importante no prolongarse por mucho tiempo, en la etapa de los modelos conceptuales. Checkland recomienda moverse pronto a la situación real para ir refinando nuestros modelos.

En MSS, Checkland define la comparación como el punto que las opiniones intuitivas del problema son reunidas con las construcciones de los sistemas.

Hay 4 maneras que se sugieren para realizar la comparación.

1. Usar los modelos conceptuales como base para cuestionamientos ordenados.
2. Comparar historia con predicción del modelo.
3. Comparación total general.
4. Recubrimiento modelo.

#### **Paso 6 y 7: Poner cambios en ejecución 'factibles y deseables'**

En el paso 6, se identifican y se discuten los cambios factibles y deseables, y serán puestos en marcha en el paso 7. La finalidad del paso de la comparación es generar los cambios, el resultado de la etapa 6 y 7 es la creación y la puesta en práctica de un sistema.

El empleo del paso 7 debe poner cambios en ejecución. La introducción de la ejecución puede cambiar la situación de modo que aunque se ha eliminado el problema originalmente percibido, surja un nuevo problema. A menudo se recomienda que un sistema temporal este siendo utilizado para realizar la operación bajo supervisión, seguida por una transición del nuevo sistema.<sup>4</sup>

### 2.1.2 Estrategia

De acuerdo con la real academia española la palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “*stratos*”, que se refiere a ejército, y “*agein*”, que significa guía. Así mismo, la palabra “*strategos*” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico.

Pero quizá el autor más conocido por su tratamiento y aplicación del tema de la estrategia es SUNTZU (APROX. 544–496 A.C), general de origen chino que escribió el libro *El arte de la guerra*. Este texto ha sido tomado por muchos autores como un legado de principios de obligado conocimiento por parte de quienes quieren aplicar conceptos estratégicos. SunTzu explica, con relación al concepto de estrategia, que la milicia es un Tao de engaños (Tzu, 2009, P. 4):

*“De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestra inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estas lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se haya confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere.”*

Se trata de que el enemigo nunca conozca cuál es su verdadera situación y de esa forma no podrá estar preparado, tampoco, para cuando se le ataque; se debe constituir en una sorpresa.

---

<sup>4</sup> CHECKLAND, PETER Y JIM SCHOLES (1990). METODOLOGÍA DE LOS SISTEMAS SUAVES EN ACCIÓN. TORONTO, JOHN WILEY.



### 2.1.2.1 La Estrategia enfocada al sector de negocios

ANSOFF (1965). Afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.

A juicio de LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS Y GUTH (1969), la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Los objetivos de la empresa deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización.

Una buena planeación será la base para tener un horizonte expedito que permita observar con detenimiento si se está preparando o no para concebir seriamente los cambios o propósitos que se esperan. También SCHENDELL Y HATTEN (1972) afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

Básicamente, estos dos autores proponen que los recursos de la organización deben estar dirigidos hacia el logro de los fines y objetivos propuestos para de esa manera poder llevar a cabo todos los programas institucionales que le permitan interactuar con el entorno y así poder posicionarse mejor.

Desde otra perspectiva, STEINER Y MINER (1977) aseveran que la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.

Desde otro punto de vista, para SMITH (1977), la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

- **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

De acuerdo con SCHENDEL Y HOFER (1978), la estrategia es el modelo fundamental de despliegue de los recursos presentes y futuros y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos. En este aspecto, estos autores avanzan en su concepto en cuanto a que la organización debe pensar en el futuro y cómo afrontarlo.

### 2.1.2.2 La estrategia enfocada a la competitividad y el entorno

Figura 5. Cinco fuerzas de Porter



PORTER (1996), CITADO POR MINTZBERG (1998) asevera que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades. PARA MINTZBERG, AHLSTRAND Y LAMPEL (1998) el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras:

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016).

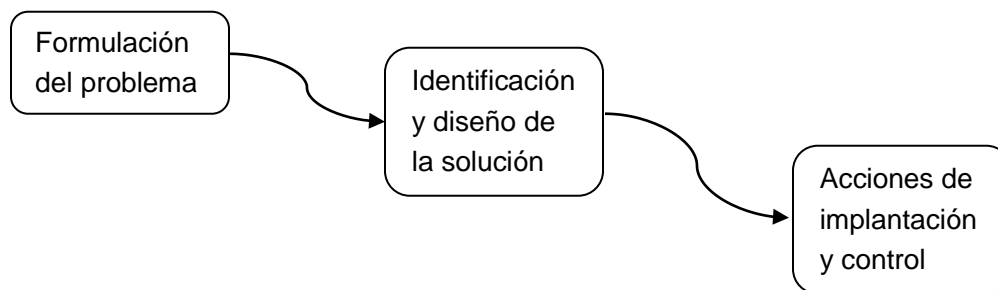
Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva (las cinco P de Mintzberg). El *plan* establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La *pauta de acción* está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El *patrón* hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La *posición* identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros.

Y la *perspectiva* relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar. Como aporte a lo anterior, JACKSON (2012) afirma que la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia. Cualquier persona que tenga la responsabilidad de la estrategia del negocio deberá estar haciendo su parte para ayudar a la empresa a mejorar a lo largo de esta dimensión crítica.

### 2.1.3 Técnicas participativas de planeación

**La técnica TKJ** fue desarrollada en la corporación Sony por Shunpei Kobayashi a partir de la técnica KJ, inventada por el antropólogo japonés Dr. Jiro Kawakita. Es una herramienta útil para la formulación y solución de problemas. Se inicia con la identificación de los hechos superficiales (apariencias, dificultades, síntomas, etc.) y concluye con la definición de las causas de origen y las soluciones y compromisos de los participantes para la acción.

*Figura 6. Procedimiento de la técnica TKJ*



FUENTE: GUZMAN BAUTISTA, I. M., & SÁNCHEZ GUERRERO, G. (2000).

Esta técnica estimula la colaboración y la conciliación de intereses y opiniones de los integrantes del grupo, de tal modo que motiva a los involucrados a crear un compromiso de llevar a cabo ciertas acciones de soluciones concretas y definidas. El ambiente participativo entre los miembros del grupo, permite su concientización y sensibilización ante el problema analizado, conduciendo al autodescubrimiento y aceptación de las causas que lo producen, transformándose el grupo en un equipo de trabajo que busca una meta compartida.<sup>5</sup>

#### **Matriz FODA**

En 1977, los profesores de la Universidad de Harvard, Kenneth Andrews y Roland Christensen, publican “Business Policy Text and Cases”, en el cual por vez primera se utiliza el análisis DAFO (Debilidades – Amenazas – Fortalezas - Oportunidades) o SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, y Threats) para estudiar la situación de una empresa, organización, producto o servicio específico.

<sup>5</sup> SÁNCHEZ GUERRERO G. (2003), TÉCNICAS PARTICIPATIVAS PARA LA PLANEACIÓN. FUNDACIÓN ICA, A.C.

Figura 7. Análisis FODA



Es una herramienta de trabajo que permite reflexionar sobre los cuatro factores básicos de un diagnóstico, analizar su interrelación y su objetivo consiste en concretar, en una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles (competencia o capacidad para generar y sostener ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades.

FUENTE: CADENADESUMINISTRO (2014)

Gran parte de los libros de estrategias se han visto incitados a incluir el FODA como herramienta de análisis. De hecho existe un consenso entre los distintos escritores de libros de administración, planeadores, empresarios e investigadores; quienes señalan que el propósito del análisis FODA es la formulación de estrategias que permitan a la organización aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas de su entorno a través del aprovechamiento de sus fortalezas y control de sus debilidades.

### Estructura General del FODA

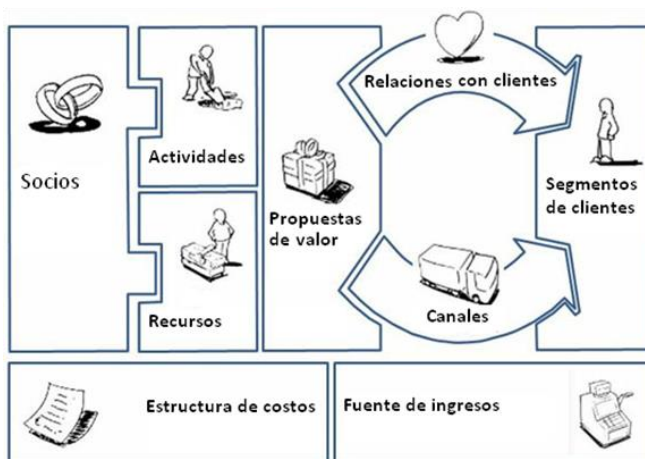
El FODA, es conocido como el método general de la planeación estratégica aceptado universalmente, y definido como “una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve” (MEDIANERO BURGA, 2010). La expresión FODA es la abreviación de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades o SOWT por sus siglas en inglés (Strengths-Oportunities-Weaknesses-Threats).

Una definición clara de la misión y visión en una organización son el soporte para el establecimiento de los objetivos y estrategias junto con una adecuada identificación de los factores internos y externos.

## 2.1.4 Modelo de Negocios

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. De acuerdo con el libro de “Generación de modelos de negocio” de los autores Alexander Osterwalder & Yves Pigneur describen un modelo de negocio dividido en 9 módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las 4 áreas principales de un negocio: **clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.** En seguida se describe cada uno de ellos.

Figura 8. Modelo Canvas



1.- **Segmentos de mercado.** Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

2.- **Propuestas de valor.** Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

FUENTE: OSTERWALDER A, (2013).

3.- **Canales.** Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

4.- **Relaciones con clientes.** Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

5.- **Fuentes de ingresos.** Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

6.- **Recursos clave.** Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

7.- **Actividades clave.** Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

- **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

8.- **Asociaciones clave.** Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

9.- **Estructuras de costes.** Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Estos nueve puntos propuestos por Osterwalder A. en su libro “*Generación de modelos de negocio*” actualmente es de las propuestas más citadas en diversos “*papers*”, ya que es muy clara y además en el libro se pueden encontrar actividades dinámicas para aplicar la metodología mediante un cuadro el cuál el lo llama *lienzo de negocio* en el cuál aplicas éstos mismos nueve pasas pero de tal manera que ya aplicados al caso en particular.

### 2.1.5 Propuestas de planes estratégicos en MiPyMEs

Con el propósito de revisar la literatura acerca de los trabajos que se han venido proponiendo acerca de la elaboración de planes estratégicos en diferentes organizaciones incluidas las MiPyMEs mexicanas que en este caso nos incumben, se realiza la siguiente revisión. Se comparan y se analizan 3 propuestas, la primera es una tesis de doctoral, la segunda una tesis de maestría y finalmente un artículo publicado por un investigador de la universidad de Sonora, las cuales ahondaremos acerca de ellas a continuación.

Para comenzar tenemos la propuesta en una tesis doctoral en (diciembre de 2010) elaborada por Jorge Luis Rojas Arce, con la cual obtuvo el grado de “Doctor en Ingeniería (Planeación)”, titulada “La Metodología para la Organización y Realización del Proceso de Implementación de Planes estratégicos en Instituciones y Empresas”, en donde propone **una metodología para la implementación de planes estratégicos**, basada en los siguientes puntos:

- **Determinación de los Problemas de Implementación**
  - Problemas Organizacionales
  - Problemas Funcionales
- **Metodología para realizar el Proceso de Implementación**
  - Diagnóstico de la estructura organizacional y de su funcionamiento
  - Adecuación de la estructura organizacional para Implementar el Plan
  - Análisis y adecuación del plan Estratégico
  - Preparativos para Ejecutar el Plan estratégico
  - Ejecución y Actualización del Plan Estratégico

- **Valoración del carácter general de la metodología elaborada**

Desde nuestro punto de vista, ésta propuesta metodológica propuesta por el Dr. Jorge Luis Rojas Arce tiene un gran peso en la metodología como tal, por lo cual estamos de acuerdo dado que es una tesis para la obtención de grado de Doctor. Sin embargo el planteamiento de manera general lleva una estructura semejante a muchas propuestas en las cuales la determinación clara de la **problemática** es fundamental para la solución de la misma, posteriormente se lleva a cabo un **diagnóstico**, para así pasar finalmente a la reparación, **ejecución y la evaluación** o valoración como en éste caso él lo nombra. Nos parecen que son pasos claves y fundamentales que todo plan estratégico enfocado a empresas debe considerar.

Otra propuesta realizada por Octavio Velasco Luna, en su tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias con especialidad en Administración de Negocios, titulada, “Diseño de un Plan estratégico para la competitividad en una micro empresa de Servicios educativos” presentada en Agosto del 2013, ante el IPN, ESCA. En primer término hace referencia a un proceso formal de planeación estratégica propuesto por HILL Y JONES (2009), el cual siguen cinco pasos principales.

- 1.- Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- 2.- Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3.- Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- 4.- Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y construir un modelo de negocio viable.
- 5.- Implementar las estrategias.

Con base en su revisión de la literatura nos presenta su propuesta de plan estratégico con el fin de lograr una competitividad sostenible para la microempresa de servicios educativos.

- **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

- 1) Modelo del negocio
- 2) Misión, Visión, Valores, Metas
- 3) Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
- 4) Implementación de estrategias (En la administración interna, Para la competitividad, En el contexto global, En el ámbito corporativo, En materia de incentivos para los grupos de interés, Sobre la estructura organizacional, Acerca de la cultura organizacional, En materia de controles, Sobre el aprovechamiento de la tecnología, Para un sistema de recompensas.

La presente propuesta metodológica por el Mtro. Octavio Velasco Luna podemos observar que a diferencia de la primera de doctorado, toma las bases de una metodología propuesta en 2009 por Hill y Jones, en la cuál dese nuestro punto de vista el mayor peso se encuentra enfocado en el análisis FODA y en la misión corporativa lo cual es buena metodología más sin en cambio, no pareciera ser el análisis FODA suficiente para el análisis y diagnóstico de la problemática, en la cual se debe profundizar más mediante técnicas heurísticas de planeación participativa de manera tal de identificar deficiencias en la organización expresada de manera directa por parte del personal de los niveles estratégico, táctico y oper. El profesor investigador y consultor de negocios Jesús Antonio Gaxiola Meléndez, del Instituto Tecnológico de Sonora, propone 5 pasos para elaborar un Plan Estratégico.

- 1) *La Reflexión:* Esto es escribir el valor de las principales variables que la **competencia** tiene con respecto al producto y servicio de su empresa.
- 2) *La visión estratégica:* Para la elaboración de éste paso nos podemos guiar al contestar la interrogante ¿En qué clase de empresa estoy tratando de convertir a mi compañía?
- 3) *Los objetivos y Metas:* Éste paso se refiere a ponerle números a la visión estratégica de su empresa.
- 4) *La ejecución:* Es la parte fundamental de todo el proceso, para esto es necesario crear las estrategias y proyectos que tengan como fin, **impactar en el logro de los objetivos y metas establecidos.**
- 5) *El seguimiento:* Ésta actividad de seguimiento siempre le corresponde a la Gerencia o Administración Gral. El resultado de la revisión, sin lugar a dudas será un gran aprendizaje organizacional y una mejora continua.



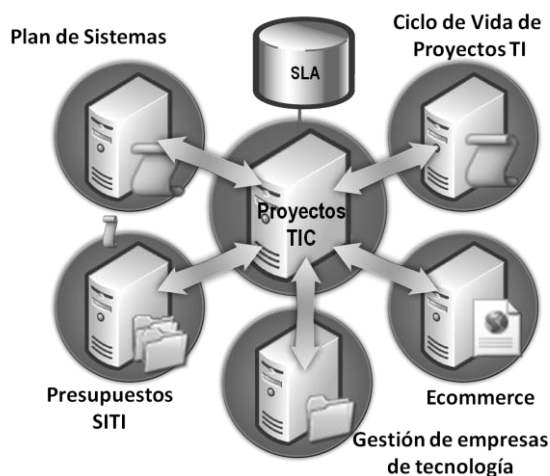
- **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

En ésta propuesta del profesor investigador y consultor de negocios Jesús Antonio Gaxiola Meléndez nos parece interesante la determinación de elementos importantes de índole reflexiva, más sin en cambio nosotros añadiríamos elementos que establezcan de manera precisa las funciones de los trabajadores describiendo la forma operativa de la micro empresa, que nos lleven a alcanzar los objetivos y metas establecidas.

### 2.1.6- Tecnologías de la Información (TI) enfocadas a las MiPyMEs

La prosperidad es determinada por la productividad de una economía y medida por el valor de sus productos y servicios producidos por unidad de los recursos humanos, de capital y naturales (PORTER ET AL., 2008). Dentro del Foro Económico Mundial de 2008 un pilar importante para las empresas fue la tecnología y su relación con la productividad. Sala *et al.* (2008) mencionaron que dependerían de la habilidad de las economías para adaptarse a las tecnologías existentes con el fin de aumentar su productividad, pues en el mundo globalizado, la tecnología es un elemento importante para las empresas de cualquier tamaño para competir y prosperar. Aunque – como señala SHIN (2001) – la Tecnología de la Información no mejora automáticamente la productividad, se requiere la consideración del manejo de otros factores, como las *estrategias de negocios*; es decir, debe existir una alineación entre ambas (HERNDERSON Y VENKATRAMAN, 1999).

Figura 9. Proyectos TIC



Además, los progresos e innovaciones tecnológicas tienen el potencial de cambiar drásticamente las dinámicas de mercado, por lo que las Tecnologías de la Información se volvieron más importantes para las empresas y, en consecuencia, les ocasionó que los ejecutivos demanden la justificación de los gastos, lo cual requiere la medición de su productividad.

FUENTE: BUSTAMANTE (2015).

## - **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

En este sentido, la breve historia de las TI demuestra que ingresaron en las organizaciones porque prometían el aumento de la productividad, la reducción de costos, el aumento de la eficiencia operacional o la sistematización de procesos. Hoy, los administradores se cuestionan el bajo retorno recibido a sus grandes inversiones económicas, humanas, de tiempo, esfuerzo adicional y con todos sus riesgos. De igual forma, una inversión en cómputo será rentable si conlleva el aumento en la productividad.

No obstante, el surgimiento del paradigma de la productividad de las TI viene a recrudecer ésta situación por las grandes inversiones hechas y no reflejadas en la productividad organizacional en la mayoría de las veces; algunos investigadores se preguntan si no será imposible sacar el máximo rendimiento de estas tecnologías, a no ser que su aplicación coincida con una reestructuración de las organizaciones.

La meta de la construcción de una infraestructura tecnológica debería ser el mejoramiento organizacional con reducción de costos, así como ganar ventaja competitiva, resolver problemas de desempeño y aumentar la productividad organizativa. Con respecto al impacto de las inversiones de TI en los niveles de productividad organizacional, se han observado y reconocido relaciones positivas y significativas (BRYNJOLFSSON Y HITT, 1996). Lo que incluye a los SIC.

En otro estudio, FARRELL (2003) reconoce de igual forma ésta conducta, pero enmarcada y justificada en ambientes altamente competitivos y, en consecuencia, con una alta demanda de innovaciones. Es por ello que el recurso de información habilita la efectiva combinación y utilización de otros agentes de producción; en sí, es un *meta-recurso* que coordina la movilización de diferentes activos en el desempeño de la organización, para lo cual se han desarrollado estudios centrados en el impacto de las TI en la productividad, rentabilidad y en medidas operacionales intermedias.

Como puede apreciarse, la variable *productividad* es un factor se suma importancia para la Pyme, la cual necesita contar con un buen entendimiento de los tipos y calidad de información disponible.



J. Schumpeter  
(1883 - 1950)

La obra de Schumpeter es extensísima y toda ella viene marcada por la escuela austriaca de economía, su evolución y corriente de pensamiento fue constante durante toda su vida. Keynes es una constante en toda la obra de Schumpeter al igual que se ve muy influenciado por Karl Marx y el francés León Walrus.

## Capítulo 2. Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs



P. Drucker  
(1909 – 2005)

Curiosamente siempre se menciona a Drucker como investigador y autor sobre el tema del liderazgo, pero de alguna manera también se lo podría considerar como uno de los líderes más influyentes del siglo XX, ya que definió cierta cosmovisión de todos los administradores de empresas, administradores públicos, administradores de organizaciones sin ánimo de lucro y de todos los ejecutivos de marketing del mundo entero.<sup>6</sup>



H. Mintzberg  
(1939- )

En *El Proceso Estratégico* (1993) define la estrategia, al estratega, y al proceso de planificación de la estrategia en su primera parte. En la segunda y tercera parte continúa hablando de los fundamentos y la formación de estrategias y concluye con varios casos prácticos en la cuarta parte: Sony, Microsoft, IBM y otros.<sup>7</sup>



M. Porter  
(1947- )

El campo principal de trabajo de Porter es la estrategia competitiva. Su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, en sus 63 ediciones ha sido traducido a 27 idiomas. Su segundo libro de estrategia, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, publicado en 1985, va ya por su edición 38. *On Competition* (1998) contiene sus principales artículos sobre el tema.



J. Welch  
(1935 - )

Gran parte de sus energías hoy día están concentradas en su más importante misión: Transferir su legado de conocimientos directivos a una legión de cientos de miles de admiradores que siguen sus doctrinas gerenciales. Su libro “Jack: Straight from the Gut” (el cual fue un bestseller #1) plasmó de forma magistral y directa su forma de pensar sobre la gerencia moderna.

<sup>6</sup> *The New York Times* (en inglés). 13 de noviembre de 2005

<sup>7</sup> Mintzberg, Henry (2004), *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler

## 2.2 Instituciones dedicadas al apoyo de MiPyMEs

Existen diferentes instituciones tanto públicas como privadas dedicadas al apoyo de MiPyMEs en México, estas instituciones producen información principalmente basada en casos reales y en experiencias que surgen de las mismas mipymes a las que apoyan. Cabe señalar que las instituciones públicas solicitan más requisitos para brindar el apoyo y la demanda es mayor dado que su tasa de interés es muy baja y en ocasiones gratuita, cuando se tienen los recursos asignados a tal proyecto. En cambio las instituciones particulares, el beneficio debe ser mutuo con la finalidad de obtener recursos para poder subsidiar la institución.

### 2.2.1 Secretaría de Economía

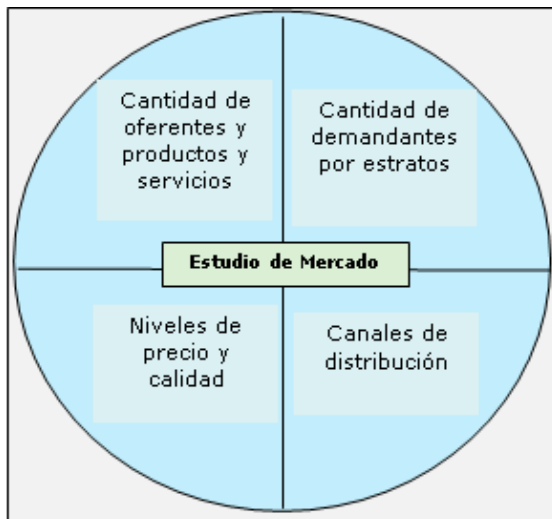
La Secretaría de Economía en México ha desarrollado diversos programas para informar, asesorar y capacitar a las empresas de menor tamaño para ayudarlas a competir exitosamente en el mercado nacional y en los mercados internacionales. Los retos que debe enfrentar una nueva empresa son muchos: qué producir, con qué tecnología, cuál es el mercado potencial, dónde localizar a los mejores proveedores, qué trámites requieren cumplir o cómo se puede obtener capital o financiamiento.

El éxito de una empresa depende en gran medida de conocer las condiciones de mercado y definir correctamente las necesidades financieras, administrativas, de equipo, de materia prima y de personal.

#### 2.2.1.1 Estudio de Mercado

El estudio de mercado tiene como finalidad cuantificar el número de individuos, empresas y otras entidades económicas generadoras de una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por ellos. La investigación de mercado debe proporcionar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones y cumplir las siguientes características:

Gráfica 4. Principales componentes de un estudio de mercado



- La recopilación de la información debe ser sistemática.
- El método de recopilación será objetivo y no tendencioso.
- Los datos recopilados deberán contener siempre información útil.
- El resultado de la investigación servirá de base para tomar decisiones.

Para ello se puede consultar la información escrita existente sobre el tema a través de: estadísticas gubernamentales, libros, revistas, datos de la propia empresa e internet.

FUENTE: [HTTP://CONTACTOPYME.GOB.MX](http://CONTACTOPYME.GOB.MX) (2016).

Estas fuentes son fáciles de encontrar, de bajo costo y pueden ayudar a formular diferentes hipótesis y contribuir así a planear la recopilación de datos.

### 2.2.2 Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)

El Instituto Nacional del emprendedor es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.

Como organismo público especializado de vanguardia, fomentará e impulsará la cultura emprendedora; apoyará la creación y consolidación de más micro, pequeñas y medianas empresas; facilitará que más empresas crezcan de micro a pequeñas, de pequeñas a medianas y de medianas a grandes; y potenciará su inserción exitosa y competitiva en los mercados internacionales. Sobre todo, acercará los esquemas de financiamiento a la actividad productiva para que verdaderamente llegue a quienes lo requieran.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> [HTTPS://WWW.INADEM.GOB.MX/INDEX.PHP/CONOCE-INADEM](https://www.inadem.gob.mx/index.php/conoce-inadem). CONSULTADO EL 23/02/16

### 2.2.2.1 Canales de distribución

Tanto en la distribución de bienes industriales, como en bienes de consumo final, y en menor medida para los servicios se dan cuatro niveles de transacciones comerciales. En cada nivel, hay una tendencia a perder el control de las políticas de precio, de promoción, de conocimiento de los deseos del público, pero permite, por otra parte, que cada uno de ellos amplíe los volúmenes de ventas.

*Tabla 7. Canales de distribución de productos finales*

<b>1ª Etapa</b>	<b>2ª Etapa</b>	<b>3ª Etapa</b>	<b>4ª Etapa</b>
<i>Productor</i>	>>	>>	Consumidor final
<i>Productor</i>	Mayorista	>>	Consumidor final
<i>Productor</i>	>>	Minorista	Consumidor final
<i>Productor</i>	Mayorista	Minorista	Consumidor final

FUENTE: [HTTP://CONTACTOPYME.GOB.MX](http://CONTACTOPYME.GOB.MX) (2016).

Lo anterior, va ligado con la capacidad productiva, la cual se vuelve más compleja cuando se trata de atender montos cada vez mayores de bienes y servicios demandados. En la siguiente tabla, se presentan las instancias por las cuales pueden pasar los bienes y servicios entre los productores y los consumidores finales. Como se puede ver en la Tabla 7, no todas las etapas son obligatorias, sino que dependen del bien o servicio ofrecidos.

### 2.2.3 Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME)

El Departamento de Evaluación de Proyectos, del Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME), dependencia descentralizada de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de México, define un *plan de negocios* como:

La planeación escrita y ordenada de nuestra idea; en la cual se analicen aspectos tales como **la administración, la mercadotecnia, la producción, las finanzas, los recursos humanos y la forma jurídica**; volviéndose una herramienta imprescindible en el momento de poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual sea la experiencia del emprendedor y la dimensión del proyecto.

- **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

El objetivo es concretar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto a mediano y largo plazo, la cual permitirá llegar a conclusiones y decidir si finalmente debe constituirse la empresa, asumiendo unos riesgos controlados, o si debe desecharse la idea de negocio, evitando de ésta manera un fracaso seguro. Tanto en uno como en otro caso, el plan de negocio habrá sido una herramienta de gran utilidad. Antes de realizar un plan de negocio se debe tener clara la idea de lo que queremos emprender; por ello, los factores que deben influir en la elección del negocio para que sea una idea exitosa son:

- 1- Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos o de nueva creación
- 2- Cuando se trata de negocios o actividades de escasa complejidad que permiten a cualquier persona establecerse por su cuenta.
- 3- La experiencia del promotor, que ha sido trabajador y que pretende independizarse.
- 4- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.

Desde nuestro particular punto de vista la propuesta del IME, solicita los puntos básicos clave, necesarios para garantizar la sostenibilidad de un proyecto de negocio desde el punto de vista financiero y operativo. Hay pasos semejantes a otra propuestas sin embargo el peso que se le da a ciertos puntos varía, como por ejemplo en las evaluaciones de proyectos de las instancias gubernamentales el apartado financiero nos parece que es decisivo en el modelo de negocios que solicitan, así como el punto legal.

### 2.3 Conclusiones y observaciones

En lo que corresponde al enfoque de sistemas podemos observar en la Tabla comparativa de las metodologías (Tabla 5) etapas semejantes como por ejemplo “el diagnóstico o identificación del problema” de manera clara desde un principio nos puede ahorrar mucho trabajo en vano en etapas posteriores ya que si identificamos el problema por resolver de manera clara, nuestros objetivos y propuestas para la solución también lo serán.

- **Capítulo 2.** Revisión de la literatura sobre planes estratégicos para MiPyMEs

En esa misma Tabla 5, se distinguen las propuestas de metodologías con mayor peso a los sistemas duros y metodologías con mayor importancia a los sistemas suaves, donde aquí podríamos concluir que dependiendo del nuestro particular caso por resolver será la metodología más conveniente para emplear.

Se lleva a cabo la revisión de la literatura de la metodología de sistemas suaves por su gran utilidad en la etapa del diagnóstico del problema, sobre todo en sistemas suaves o para decirlo con otras palabras, donde se encuentran involucrados diferentes intereses de personas o grupo de personas y en el resultado esperado se encuentran involucradas un gran número de variables, las cuales no pueden ser descritas o explicadas mediante un modelo meramente matemático o sistema duro. Otra bondad que encontramos en ésta metodología es un cambio de fase del mundo real al mundo imaginario y finalmente un regreso al mundo real, lo cual nos ayuda a proponer una solución del problema con mayor creatividad.

En lo que respecta a la revisión de la literatura de “planeación estratégica”, podemos constatar que ésta ha sido una disciplina con muchos años de antigüedad, y más aún la estrategia, concepto utilizado en batallas y en los surgimientos de la milicia y fuerzas armadas. Así mismo se realizó un filtro de autores más representativos de la planeación estratégica y sus valiosas aportaciones para el estudio de la misma.

Más recientemente nos encontramos en la literatura el denominado modelo de negocios propuesto por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, el cuál es más ilustrativo y entendible para emprendedores recientes y también para MiPyMEs ya establecidas. Sin embargo como se mencionó al principio del presente capítulo, existen dos fuentes de información importantes a considerar y que fueron divididas por la razón de la naturaleza de cada una de ellas. La primera con sustento científico ya que todo el material que se produce en ésta se lleva a cabo dando mayor importancia a la investigación y la segunda el mayor peso se encuentra en la práctica y la observación.



---

## CAPÍTULO 3

---

### Diseño de un plan estratégico para MiPyMEs mexicanas, sector comercio

“Si no sabemos hacia dónde nos dirigimos, tampoco podremos tomar acciones tendientes a cambiar nuestra dirección. La rectificación del rumbo de una empresa requiere la “malla-administración” y no la solución de problemas. Y ésta requiere una planificación amplia y creativa”  
Russell L. Ackoff



En este capítulo, se llevará a cabo mediante una propuesta propia, formulada con base en la revisión de la literatura la elaboración de un plan estratégico, el cual consta de 5 etapas, las cuales son. 1) Análisis de la situación actual (diagnóstico), 2) Formulación de objetivos, 3) Desarrollo de un plan de estratégico, 4) Presupuestación e implementación del plan estratégico, 5) Control y retroalimentación (feedback) del plan estratégico. Ésta propuesta metodológica está enfocada a MiPyMEs mexicanas del sector comercio, aunque para otros sectores también podría ser de utilidad.

A continuación se describirán 5 etapas que proponemos en el presente trabajo de investigación para incrementar la productividad económica de cualquier MiPyMEs mexicana con base en la revisión de la literatura (Capítulo 2) y la experiencia obtenida en la comercializadora de calzado en estudio en el Capítulo 4. Primero se presenta de manera conjunta la Tabla resumida de las etapas propuestas, en seguida se describirá cada etapa del plan estratégico propuesto para MiPyMEs mexicanas.

- **Capítulo 3.** Diseño de un plan estratégico para mipymes mexicanas, sector comercio

Tabla 8. Plan estratégico para MiPyMEs mexicanas, sector comercio

¿Qué se va a hacer? (Etapas)	¿Cómo? (Herramientas)	¿Para qué? (Objetivo)
<b>1.- Análisis de la situación actual (diagnóstico)</b>	- Aplicación de los 7 pasos de la Metodología de Sistemas Suaves	- Conocer la problemática y el problema por resolver, así como sus elementos, interacciones y el entorno que pueda afectar al sistema.
<b>2.- Formulación de objetivos</b>	- Definición por parte del propietario de manera escrita de las metas por alcanzar	- Comunicar de manera clara y concisa los objetivos esperados de la MiPyME
<b>3.- Desarrollo del modelo de negocio</b>	- Desarrollo del lienzo (Canvas).	- Definir la manera en que la MiPyME, crea, entrega y captura valor
<b>4.- Implementación del plan estratégico</b>	- Simulación y escenarios, - Pruebas piloto	- Diseñar con detalle las soluciones y fijar reglas de operación precisas
<b>5.- Control y retroalimentación (feedback) del plan estratégico</b>	- Diagrama de caja negra - Técnicas participativas de planeación	- Mantener actualizado nuestro plan y realizar mejoras o adaptaciones en caso de ser necesario

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016).

### 3.1 Análisis de la situación actual (diagnóstico)

Para iniciar el proceso de planeación partimos de un *análisis de la situación actual*. Existen modelos que estudian a la organización desde diferentes puntos de vista, por ejemplo el de las áreas funcionales (mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos), el de cuatro ejes o procesos (sociales, estratégicos, administrativos, tecnológicos), el del desarrollo organizacional (conocer el estado de las cosas y los efectos o las consecuencias de las acciones), entre otros.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> WENDELL.FRENCH, BELL CECIL H. (1993), *DESARROLLO ORGANIZACIONAL, APORTACIONES DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN*

En éste caso sugerimos los siete pasos de la Metodología de Sistemas Suaves (MSS), los cuales se describen con base en Peter Checkland a continuación.

- 1) Encontrar hechos de la situación problema. Ésta es una investigación básicamente en el área del problema. ¿Quiénes son los jugadores claves?, ¿Cómo trabaja el proceso ahora? etc.
- 2) Expresar la situación problema con diagramas de Visiones Enriquecidas. En cualquier tipo de diagrama, más conocimiento se puede comunicar visualmente. Un dibujo vale más que 1000 palabras.
- 3) Seleccionar una visión de la situación y producir una **definición raíz**. Puede que existan perspectivas diferentes al mirar la situación problema.
- 4) Modelos conceptuales contruidos de lo que hace, las necesidades del sistema para cada una de las definiciones raíz.
- 5) Comparación de los modelos conceptuales con el mundo verdadero. Se comparan los resultados de los pasos 4 y 2 para ver donde hay diferencias y similitudes.
- 6) Identificar los cambios factibles y deseables.

### 3.2 Formulación de objetivos

En ésta etapa se sugiere identificar la función o tarea primordial de la MiPyME. En todo sistema social, las organizaciones tienen una función, cada función varía de acuerdo al propósito u objetivo que se persigue. Éstos objetivos además de representar la meta de la planeación, también representan el final al que se dirige la MiPyME, la integración del personal, la dirección y el control de la misma. Éstos deben ser redactados por el o los propietarios, en ocasiones se pueden llevar a cabo reuniones previas con su personal que el o los propietarios consideren pueden aportar ideas claves para la formulación de los mismos.

- **Objetivos estratégicos:** También conocidos como objetivos organizacionales, son objetivos que consideran a la empresa como un todo y que sirven para definir el rumbo de ésta.

- **Capítulo 3.** Diseño de un plan estratégico para mipymes mexicanas, sector comercio

Son formulados por los dueños o los altos directivos de la empresa. Normalmente son generales y de largo plazo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.

- **Objetivos tácticos:** También conocidos como objetivos departamentales, son objetivos que se dan a nivel de áreas o departamentos. Son formulados por los directivos o los gerentes de la empresa. Normalmente son de mediano plazo. Se establecen en función de los objetivos estratégicos. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.
- **Objetivos operacionales:** Son objetivos que se dan a nivel de operaciones. Comprenden las tareas o actividades de cada área. Son formulados por los gerentes de áreas o los administradores. Normalmente son específicos y de corto plazo. Se establecen en función de los objetivos tácticos.

*Tabla 9. Estructura para la redacción de la misión*

<b>MISIÓN: qué se hace y que nos distingue</b>
<b>NIVEL 1. Campo de acción</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Principales productos o servicios</li><li>• Clientes</li><li>• Mercado</li></ul>
<b>NIVEL 2. Base del éxito</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué distingue al producto o servicio? ¿Porqué nos compran?</li><li>• ¿Qué nos permite tener un desempeño superior? (recursos superiores, habilidades especiales, Tecnología, política de servicio, sistemas de calidad, conocimiento del mercado, etc.)</li></ul>
<b>NIVEL 3. Filosofía de la firma</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Principios y valores que se sostienen</li><li>• Contribución y responsabilidad para con la sociedad</li><li>• Compromiso para con los empleados y que se espera de ellos</li><li>• Compromiso para con otros participantes y que se espera de ellos (accionistas, proveedores, mandos,...)</li></ul>
<b>Nivel 4. Logros fundamentales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento o posición de liderazgo en la industria</li><li>• Resultados más significativos</li></ul>
<b>Nivel 5. Emblema</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Figura simbólica del negocio</li></ul>
<b>Nivel 6. Otros</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lo no considerado en otra parte</li></ul>

FUENTE: ZENÓN (2009).

*Tabla 10. Formas de la visión*

<b>VISIÓN: A qué se aspira</b> <b>Que se pretende alcanzar</b> <b>Qué queremos crear</b> <b>En qué queremos convertirnos</b>
<b>Expansión del negocio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos productos o servicios</li><li>• Nuevos clientes</li><li>• Nuevos mercado</li></ul>
<b>Fortalecimiento del negocio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realzar las bondades del producto o servicio</li><li>• Impulso a la capacidad competitiva</li></ul>
<b>Integración interna y externa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Principios y valores a realzar</li><li>• Contribución y responsabilidad para con la sociedad</li><li>• Compromisos para con quienes intervienen</li></ul>
<b>La gran meta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento o posición de liderazgo buscada</li><li>• Resultados más significativos esperados</li></ul>
<b>Emblema</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Figura simbólica o lema para impulsar el cambio</li></ul>

FUENTE: ZENÓN (2009).

### 3.3 Desarrollo del modelo de negocio

En ésta etapa se sugiere escribir un documento de alrededor de 30 cuartillas en donde se incluyan básicamente los objetivos de la MiPyME, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión requerido por si se desea emprender un nuevo proyecto dentro de la MiPyME, soluciones para resolver problemas futuros, internos y del entorno. También en éste documento se deben ver reflejados aspectos clave como: qué productos o servicios se ofrecen, a qué público está dirigida la oferta, quienes son los competidores que hay en el mercado y cuales el margen de utilidad que se busca obtener.

- **Capítulo 3.** Diseño de un plan estratégico para mipymes mexicanas, sector comercio

Contrario a lo que algunos dueños de negocios pudieran imaginar, el desarrollo de éste documento resulta menos complicado de lo que parece. A pesar de que cada giro o negocio son diferentes, cada propietario conoce bien su mercado y su producto o servicio a ser materializado por escrito. Éste documento puede ser dividido en cinco secciones.

**Primera sección- Tarjeta de presentación.**

La finalidad de ésta primera sección es presentar y describir la idea de negocio, así como los objetivos que se pretenden alcanzar. La importancia de ésta sección es que sirva como tarjeta de presentación frente a colaboradores e inversionistas potenciales. La estructura de ésta sección, se integra por los siguientes puntos.

- **Nombre de la empresa:** Lo más recomendable es que éste refleje de manera sencilla a lo que se dedica el negocio y el giro en el que se desenvuelve. Lo mejor es que sea corto, fácil de pronunciar y recordar. Una recomendación es realizar una búsqueda en internet para conocer los nombres utilizados por la competencia y analizarlos.
- **Misión:** Es el propósito de la empresa y lo que le da identidad. Se compone de tres elementos:
  - Descripción de lo que hace el negocio
  - A quien va dirigido el producto y/o servicio que ofrece
  - Qué lo hace diferente frente a sus competidores
- **Visión:** Es una imagen de la compañía a futuro y su función es inspirar a los colaboradores, inversionistas y público meta para llegar hasta donde se propone. Ésta se caracteriza por ser:
  - Realista, con objetivos viables y alcanzables
  - Motivadora
  - Clara, sencilla y fácil de comunicar
- **Valores:** Son las reglas bajo las que se conducirá la organización. Lo importante de ésta sección es que los valores siempre guiarán las prácticas de negocio dentro y fuera de éste.
- **Ventajas competitivas:** Refleja los motivos por los que el producto y/o servicio tendrá éxito en el mercado.
  - En cuanto a oferta responde:
    - ¿Qué necesidades cubre mi producto y/o servicio?

- **Capítulo 3.** Diseño de un plan estratégico para mipymes mexicanas, sector comercio

- ¿Quién lo compra?
- ¿Por qué lo adquieren?
- ¿Por qué es mejor mi oferta que la de mis competidores directos?

**Segunda sección- Entorno.**

En esta sección se sugiere fundamentar un análisis de las fortalezas y debilidades de la MiPyME, así como del comportamiento del sector en el que se desarrolla, tendencias del mercado, competencias y clientes potenciales. Para comenzar a generar ésta información, se debe hacer un análisis FODA. Con el empleo de ésta metodología nos permite conocer, por un lado, las fortalezas y debilidades del negocio, es decir, variables internas que se pueden controlar. Y aunque las oportunidades como las amenazas son externas y más impredecibles, si se cuenta con un plan previsor es posible aprovecharlas y evitarlas respectivamente.

- **Fortalezas:** Son todos aquellos atributos que permiten que la organización se distinga de su competencia en relación con los activos estratégicos que posee. A través de los distintos niveles organizacionales y operacionales es posible detectar las fortalezas que contribuyen a que la organización se destaque frente a sus rivales, tales como: recursos físicos, tecnológicos, habilidades especiales, personal calificado, reconocimiento de marca, etc. (RAMÍREZ ROJAS, 2002) Considera que “la Fortaleza de la organización, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro”.
- **Debilidades:** (MEDIANERO BURGA, 2010) Reconoce que “las debilidades en una organización están dadas por sus limitaciones o carencias en cinco aspectos: habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros, lo que impiden la explotación de las oportunidades que ofrece el entorno social y que incapacitan para responder a las amenazas”
- **Oportunidades:** (RAMÍREZ ROJAS, 2002) Considera que las oportunidades son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y son los cambios o tendencias que se detectan y que son utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos”.

- **Capítulo 3.** Diseño de un plan estratégico para mipymes mexicanas, sector comercio

- **Amenazas:** Para (MEDIANERO BURGA, 2010) las amenazas “son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la organización al estar fuera de su control y que por tanto pueden limitar el desarrollo de la empresa”

La propuesta original del análisis FODA consiste en elaborar un listado general de factores que puedan afectar o favorecer el desempeño de la organización en relación con el análisis externo e interno que se realice de ella, cuyo resultado busca apoyar la toma de decisiones y permitir una mejor planificación del futuro.

**Tercera sección- Forma de operar.**

En ésta sección se sugiere enlistar las estrategias de distribución, ventas, mercadotecnia y publicidad, es decir, que acciones hay que ejecutar para lograr el éxito. La forma de operar determina que estrategias implementar para crear un plan de ventas y de mercadotecnia que garantice un flujo constante de ingresos en la empresa. Por lo tanto se tendrán que definir los siguientes puntos:

- **Ventas:** Determinar el número de vendedores necesarios para iniciar, así como su perfil y las habilidades requeridas para colocar la oferta en el mercado con éxito.
- **Distribución:** Dependiendo de la naturaleza de lo que se comercialice, se tendrá que elegir los medios a través de los cuales nuestros clientes potenciales tendrán acceso a lo ofertado.
- **Comunicación:** Como sabemos en la actualidad los medios de comunicación se han ampliado gracias al avance de la tecnología. Basta con tener definido el perfil de tu consumidor para elegir cual de las siguientes opciones nos conviene más.
  - +Redes sociales: La ventaja es que son de gran alcance e incluso, algunas de sus aplicaciones son gratuitas. Son ideales para llegar a un público joven, entre los 14 y 35 años. Entre las más populares, se encuentran Facebook y Twitter.
  - Campañas Web 2.0: Incluye los correos electrónicos directos, newsletters, blogs, páginas Web y Web banners en sitios con alto tráfico de cibernautas. Estas estrategias requieren de una inversión de tiempo y dinero moderada.



#### **Cuarta sección- Productividad económica.**

En esta sección es donde se medirá la productividad económica con base en cálculos y proyecciones de escenarios. En esta sección se propone llevar a cabo las técnicas de evaluación económica que se describen en la etapa 4 de la metodología propuesta.

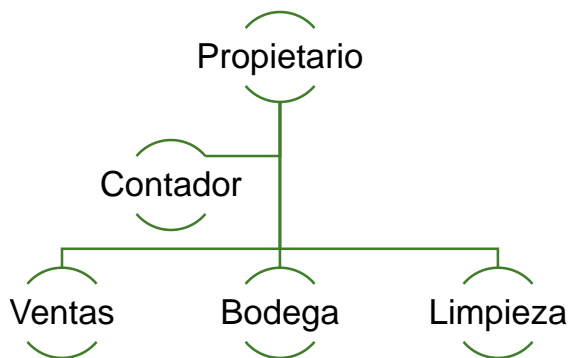
#### **Quinta sección- Definición de funciones por cada miembro de la empresa.**

Una tendencia entre los propietarios de Micro empresas es convertirse en “todólogos” pues son ellos quienes pretenden hacerse cargo tanto de la administración como de la operación del negocio.

Sin embargo, si la empresa cuenta con socios fundadores y un equipo de trabajo, es importante que se delimiten funciones, responsabilidades, sueldos y prestaciones de acuerdo al rol que se tenga. En ésta sección se recomienda seguir los siguientes tres consejos

- Desarrollar un organigrama en el que se delimiten las funciones, obligaciones y responsabilidades del equipo con base en sus cargos. Determinar los sueldos, prestaciones e incentivos de cada puesto.

*Figura 10.* Organigrama general de una microempresa, sector comercio.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016).

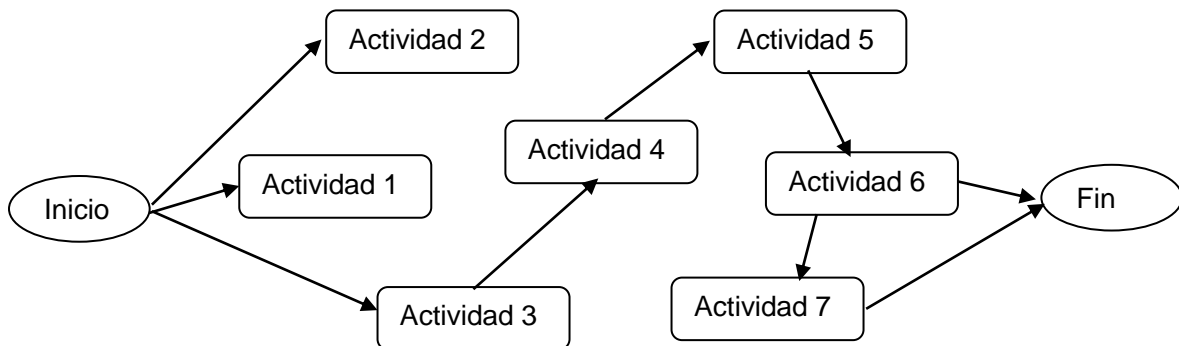
- Elaborar una tabla en la que se identifique al líder de cada estrategia implementada al interior de la organización, funciones, gente a cargo, metas a alcanzar y en qué periodo deberá reportar sus resultados. Éstos 5 puntos serán la base para asegurar el crecimiento de la MiPyME.

Nueve bloques a considerar basados en el lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder y aportaciones propias.

### 3.4 Presupuestación e implementación del plan estratégico

- **Paso 1 Red de actividades básicas:** En este paso se sugiere dibujar una red de actividades básicas de tal manera que se pueda visualizar de forma general como llevar a cabo nuestro plan estratégico y sus relaciones entre actividades.

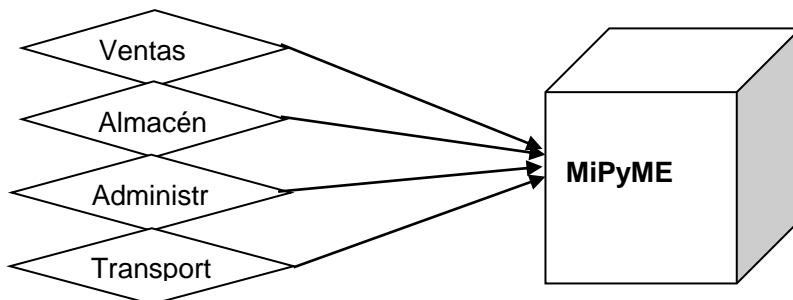
*Grafica 5. Red de actividades básicas*



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BASADO EN FUENTES ZENÓN (1994)

- **Paso 2 Tareas específicas para dar cumplimiento a cada actividad:** En este paso se sugiere emplear un procedimiento de descomposición de tal manera que se puedan agregar actividades de apoyo necesarias para dar funcionalidad y viabilidad al proyecto.

*Figura 11. Tareas específicas para dar cumplimiento a cada actividad*



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BASADO EN FUENTES ZENÓN A. (1994).

- **Capítulo 3.** Diseño de un plan estratégico para mipymes mexicanas, sector comercio

- Paso 3 Plan de acción: Ya conociendo nuestras actividades básicas y de apoyo que nos ayudarán para dar cumplimiento a nuestro plan estratégico se sugiere realizar una tabla la cual nos guie para el desarrollo del plan paso a paso, con una calendarización precisa. En ésta tabla se sugieren los siguientes encabezados.

### 3.5 Control y retroalimentación (feedback) del plan estratégico

Se recomienda actualizar el plan de negocios por lo menos una vez al año. Se puede partir del documento original y revisarlo periódicamente. El primer paso en este proceso es platicar directamente con clientes actuales, buscar nuevos e identificar potenciales. En éste sentido, se recomienda, revisar los siguientes puntos de la propuesta de valor. ¿Qué productos y servicios nos están comprando? , ¿Qué problemas les resolvemos?, ¿qué otras soluciones se les puede ofrecer?

Con base en ésta información, tratar de descubrir nuevos segmentos de mercado por explorar. La segmentación son las divisiones o agrupaciones que se pueden hacer dentro del universo que representa el mercado.

**Revisiones mensuales.** Lo recomendable es realizar los análisis contables y financieros mensuales, a fin de dar un seguimiento puntual a números clave. Por ejemplo, lo ideal es hacer una revisión mensual de los resultados (reales contra propuestos) de: ventas, ganancias y flujo de efectivo.

**Revisiones a largo plazo:** El proceso de planeación del negocio implica lo siguiente: la estrategia funciona de manera efectiva solo cuando se aplica consistentemente a lo largo de un periodo prolongado, lo que significa que no se podrá medir una estrategia sin seguir un plan a largo plazo. Sin embargo, seguir a ciegas un plan a largo plazo puede extinguir una MiPyME que siga un plan que no está funcionando.

Las técnicas heurísticas de la planeación (descritas en el capítulo 2 del presente trabajo de investigación) son de bastante utilidad en ésta etapa, ya que nos mantiene en constante comunicación con nuestro equipo de trabajo y nos permiten diagnosticar nuevos problemas que se vayan presentando y poderle hacer mejoras periódicas a nuestro plan estratégico.

### 3.6 Conclusiones y observaciones

En este capítulo se llevó a cabo una propuesta metodológica que tiene por propósito incrementar la productividad de micro y pequeñas empresas mexicanas del sector comercio la cual está basada en la revisión de la literatura con algunas aportaciones que nos parecieron relevantes.

Esta propuesta metodológica se plantea en 5 etapas, las cuales son 1) Análisis de la situación actual, 2) Formulación de objetivos, 3) Desarrollo del modelo de negocio, 4) Presupuestación e implementación del plan estratégico y finalmente 5) Control y retroalimentación del plan estratégico.

Para finalizar con la validación de esta metodología propuesta en los capítulos subsecuentes (4 y 5) se implementará y se evaluará en una mipyme familiar y se observarán sus resultados.

---

## CAPITULO 4

---

### Implementación del plan estratégico: el caso de una comercializadora de calzado

“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”  
Peter Drucker



Hasta éste punto del trabajo de investigación sería erróneo pensar que todo el avance ha quedado establecido en el diseño de los escenarios posibles y deseados, ya sea a partir del presente, pasado o futuro, y que la planeación estratégica se limita a un mero planteamiento del futuro esperado. Por el contrario, sus alcances van más allá de esto; el objetivo no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos. Por ello es fundamental, por parte de todos los integrantes de la organización, tener claridad de cuál es la misión por desarrollar y compartir la visión del futuro.<sup>10</sup>

En este capítulo, se llevará a cabo la implementación del plan estratégico propuesto en una “comercializadora de calzado” ubicada en los límites de los municipios de Nezahualcóyotl, Los Reyes la paz y la delegación Iztapalapa, al oriente de la Ciudad de México. Esto debido al acceso de los datos y a las características que cumple para el presente trabajo de investigación, finalmente, se evaluarán los resultados obtenidos del plan estratégico implementado en la comercializadora de calzado, tomando como referencia los siguientes 3 indicadores 1.- Productividad económica, 2.- Satisfacción del cliente y 3).- Incremento de personal.

Cuando las estrategias o líneas genéricas de acción no se traducen en un plan estructurado con orientación estratégica definida y específica, que a su vez genere programas tácticos concretos que se lleguen a plasmar en proyectos específicos; no será un verdadero plan, sino más bien será un listado de buenos deseos.

---

<sup>10</sup> ALFREDO ACLE TOMASINI (1989).

## - Capítulo 4. Implementación del plan estratégico

A continuación se implementarán en la comercializadora de calzado el plan estratégico propuesto en el capítulo anterior (Capítulo 3) del presente trabajo de investigación, los cuales son. 1) Análisis de la situación actual, 2) Formulación de objetivos, 3) Modelo de negocio y 4) Control y retroalimentación del plan estratégico.

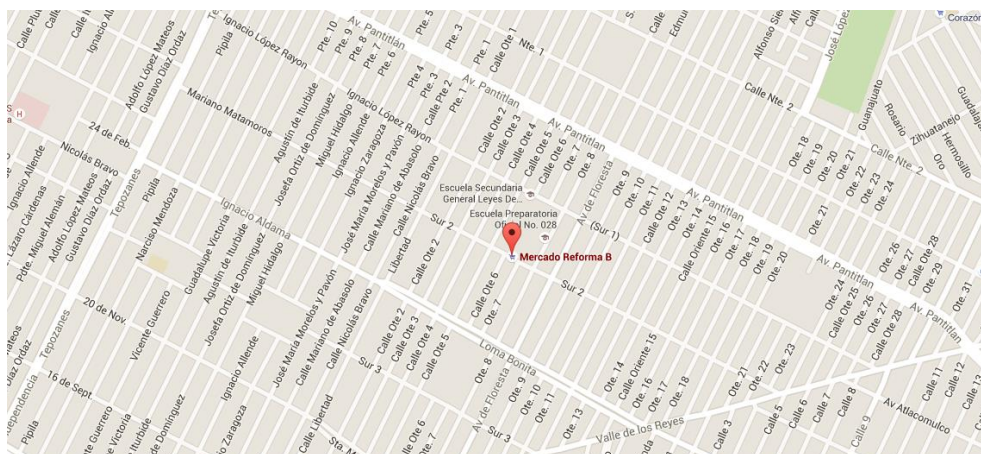
### 4.1 Análisis de la situación actual (diagnóstico)

El diagnóstico del problema se elaborará con base en la metodología de sistemas suaves (Checkland, Peter) y se complementará con otras herramientas de la misma corriente del enfoque de sistemas.

#### **Comercializadora de calzado**

Se localiza en el Interior del Mercado Reforma B Locales 175-178 en la Colonia Reforma Municipio de Nezahualcóyotl Estado de México.

Figura 12. Localización de la comercializadora de calzado bajo estudio



FUENTE: TOMADA DE GOOGLE MAPS EL 22/03/16

Inició sus operaciones en 1965. Inició con un local de dimensión 4X2m<sup>2</sup>, Actualmente son 2 locales de 8X2 más 2 bodegas de la misma dimensión cada una. **Personal laborando:** 2 de ventas, 1 de limpieza, 1 bodeguero, 1 cocinera y 2 en cajas.

- **Capítulo 4.** Implementación del plan estratégico



Figura 13. Comercializadora piso  
Elaboración propia (2015).



Figura 14. Comercializadora Bodega 1 de 3  
Elaboración propia (2015).

### Problemática

- **Los propietarios están muy acostumbrados a su método tradicional.** Debido a que la toma de decisiones se encuentra concentrada en una sola persona, el horizonte de alternativas se ve reducido, lo que provoca un estancamiento.
- **El inventario es deficiente.** Se desconoce la existencia de mercancía de manera formal, ya que no se cuenta con un archivo que se esté actualizando constantemente con el fin de tener un conocimiento con lo que se cuenta.
- **Registro de flujo de efectivo impreciso.** Se desconoce de manera formal y precisa ganancias, gastos, entre otros. Lo cual es de gran importancia considerarlo para la toma de decisiones.
- **Pagos del nuevo régimen fiscal descontrolado.** Debido al cambio de régimen para pago de impuestos en pequeños contribuyentes, el cual se lleva a cabo teniendo en cuenta ingresos, egresos, así como algunos otros aspectos a los cuales no se está muy familiarizado las personas ajenas a cuestiones contables, se dificulta éste ejercicio.
- **Carente Planeación.** Por lo general la operación de la comercializadora se lleva a cabo de manera empírica, sin una estrategia de negocios, la cual pueda llevar a la comercializadora a mejores resultados y un planteamiento de objetivos más claro.

- **Capítulo 4.** Implementación del plan estratégico

- **Trabajadores sin prestaciones ni seguro de ley.** Ésta es una prestación de ley que debería estar al alcance de todo trabajador, pero nuevamente por falta de información, no se cuenta con dicha prestación, lo cual podría ocasionar cierta desmotivación en los trabajadores.

### **JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO EN ÉSTA MICROEMPRESA**

Este plan estratégico propuesto en el capítulo 3 de 5 etapas de las cuales hasta éste punto ya estamos llevando a cabo la primera (diagnóstico) lo consideramos necesario para ésta empresa a pesar de una gran diversidad de alternativas posibles. Como podemos ver en el punto anterior (problemática), en ésta micro empresa comercializadora se carece de una definición clara de objetivos (etapa 2) como lo son misión y visión de una empresa los cuales nos marcarán hacia donde queremos dirigir la organización, también vemos necesarias las tres etapas siguientes como lo es el desarrollo de un modelo de negocios (etapa 3) ya que como podemos observar no se cuenta con una especificación de cómo creará, entregará y capturará valor para que sea rentable, la implementación (etapa 4) es necesaria para esta micro empresa ya que a lo largo de trabajo de investigación pudimos detectar un gran número de MiPyMEs que solo se quedan en la etapa 3 y posteriormente este documento (modelo de negocios) permanece solo en papel. Y finalmente el control y retroalimentación (etapa 5) es necesario para ésta micro empresa para que constantemente se mantenga actualizado y vigente ante los constantes cambios.

#### **Diagrama de Interacciones**

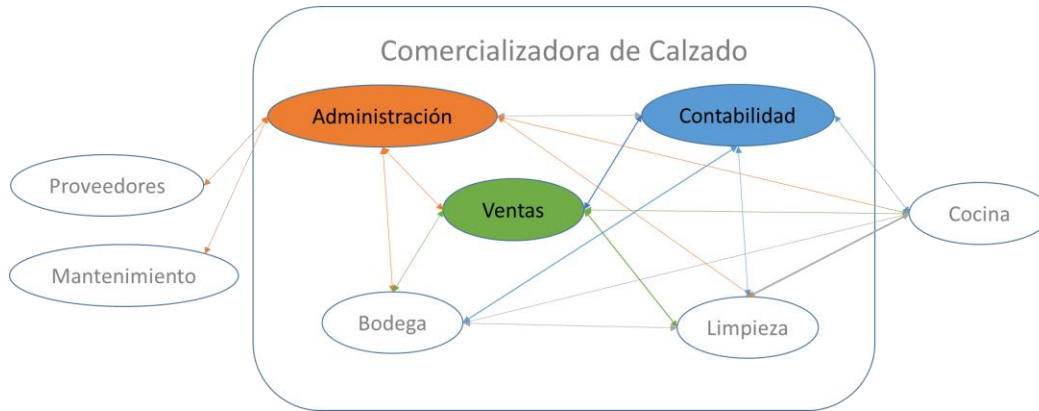
Un Diagrama de interacciones nos muestra las relaciones que se llevan a cabo entre las diferentes áreas o unidades que conforman la operación del sistema en general. En términos generales, la definición raíz es una descripción breve y precisa de lo que se considera que es el sistema y que, de acuerdo con la situación problemática estudiada, se considera relevante. Busca respuesta a las siguientes interrogantes:

**¿Qué hace el sistema?** *Comercializa calzado nacional por menudeo, formando parte de una cadena productiva de artículos de necesidad básica, cubriendo parte de la demanda en la colonia Reforma del Mpio. de Nezahualcoyotl, Edo. de Méx. así como contribuyendo en la generación de empleos.*



- **Capítulo 4.** Implementación del plan estratégico

*Figura 15. Diagrama de Interacciones entre los involucrados*



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN ENFOQUE DE SISTEMAS (2016).

El área con el mayor número de interacciones es el área de **Administración**, ya que mantiene una interacción continua con dos unidades externas (Proveedores y Mantenimiento), además de las interacciones internas. Las siguientes áreas con las interacciones más importantes son **Contabilidad y Ventas**. Las demás áreas que se encuentran debajo de éstas 3 antes mencionadas, y fuera del sistema, dan soporte y apoyan a su funcionamiento.

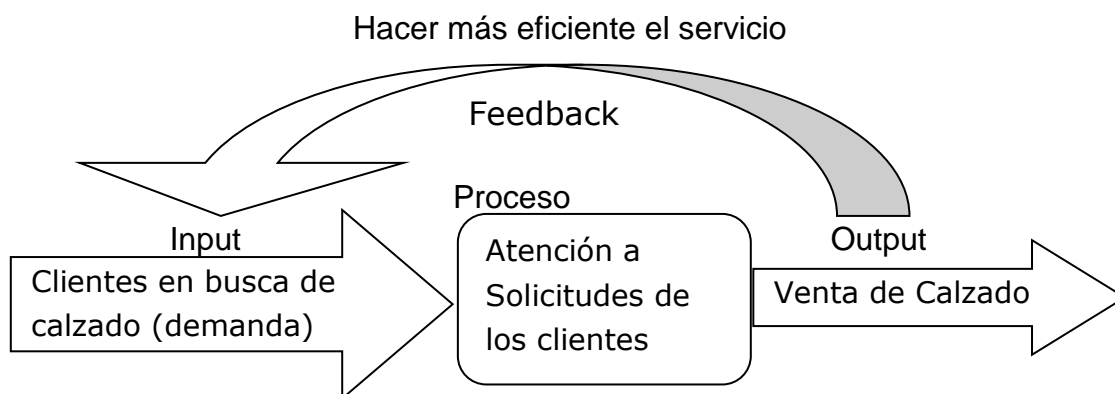
**SUJETO**

**FUNCIÓN**

<b>Administración</b>	Trato con proveedores, Administrar recursos, planeación
<b>Contador</b>	Pago de Impuestos, Inventarios, Registro de Ingresos y Egresos
<b>Vendedoras</b>	Ventas, Etiquetado, Acomodado en piso.
<b>Bodeguero</b>	Acomodado en bodega, Lista de pedidos.
<b>Limpieza</b>	Aseo general
<b>Proveedor</b>	Surtir listas de pedidos en distribuidoras cada fin de semana y Actualización de inventario.
<b>Cocinera</b>	Comida

- **Capítulo 4.** Implementación del plan estratégico

Figura 16. Proceso de transformación en el servicio de la comercializadora de calzado



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016).

### Descripción Diagrama de Caja Negra

**Clientes en busca de calzado (demanda):** Es toda aquella persona que requiere de los productos ofertados.

**Atención a solicitudes de los clientes:** Proceso mediante el cual el personal brinda la atención al cliente dependiendo de sus necesidades.

**Venta de calzado:** Es la última etapa cuando el cliente ha elegido un producto que cubre sus expectativas.

### Estado deseado

Se debe implementar un **Sistema de administración de negocios** que considere las siguientes variables del negocio: Cambios, Devoluciones, Reparaciones, Créditos, entre otros. Para lo cual es necesario conocer previamente el inventario existente.

Se debe realizar un **análisis sistémico** considerando: Interacciones, Objetos (físicos), Elementos (conceptos), stakeholders (Partes afectadas y/o beneficiadas), Contexto, entre otros.

Se debe realizar trámites necesarios para pago de impuestos como lo marca el nuevo régimen fiscal así como realizar el alta de los trabajadores que laboran en ella. Realizar los trámites necesarios para poder ofrecer a los trabajadores seguridad social. Analizar las opciones tecnológicas existentes para la creación de una tienda en línea o página web en donde se pueda encontrar la información de la zapatería en la red.

- **Capítulo 4.** Implementación del plan estratégico

- **Contar con un inventario.** Conocer las existencias, para poder compararse en diferentes etapas del tiempo, y conocer su evolución, así como para tener siempre presente un valor estimado de los activos con que se cuenta.
- **Conocer el Flujo de Efectivo.** Se desea tener un conocimiento más exacto de los gastos y ganancias para poder evaluar la productividad de la comercializadora.
- **Declarar impuestos con el nuevo régimen.** Con el fin de tener acceso a programas gubernamentales, y evitar futuras sanciones por falta de pago, se desea tener al corriente todos los pagos de impuestos en forma y tiempo.
- **Elaborar una propuesta con base en Enfoque Sistémico.** Anteriormente se acostumbraba a ver las cosas de manera aislada, sin darle gran relevancia a las interacciones entre los elementos, más recientemente en los últimos 50 años debido a la evolución en las organizaciones tanto de elementos como de relaciones se ha estudiado por diferentes expertos la importancia de ver las cosas como un sistema que interactúa entre los elementos con los que se relaciona así como con su entorno.

Ya que con ésta manera de ver las cosas se pueden obtener elementos de mucho interés que algunos denominan como “emergentes”, y estos solo surgen cuando se ve de manera holística.

**Contar con una página Web.** La creación de una página web se ha vuelto indispensable en cualquier tipo de empresa o negocio, ya que actualmente es el medio de difusión masiva más utilizado en la gran mayoría de los sectores.

## 4.2 Formulación de objetivos

**MISIÓN:** *Ofrecer una amplia variedad en productos de calzado a la moda, de buena calidad y precios competitivos, buscando una mejora continua en todas nuestras funciones, con el fin de mejorar nuestro servicio cada día.*

**VISIÓN:** *Ser una importante distribuidora de calzado para el año 2020 la cual cubra gran parte de la demanda de las zonas neza-oriente y Los Reyes la Paz; incrementar las ventas en un 30%; contratación de capital intelectual; automatización de procesos, así como el fomento a una cultura de negocio sustentable.*

- **Capítulo 4.** Implementación del plan estratégico

Tabla 11. Objetivos de la comercializadora de calzado bajo estudio

Estado actual	Objetivo a corto plazo (3 a 6 meses)	Objetivos a mediano plazo (6 meses a 1 año)	Objetivos a largo plazo (de 1 a 3 años)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatería PyME.</li> <li>• Centralización de poder.</li> <li>• Contabilidad y registro de inventario deficientes.</li> <li>• Tecnología obsoleta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización de procesos.</li> <li>• Implementación de sistemas de contabilidad y stock.</li> <li>• Regularización de impuestos.</li> <li>• Asignación de roles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización y control más eficiente</li> <li>• Juntas participativas.</li> <li>• Mejoramiento de instalaciones y mobiliario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir sucursales.</li> <li>• Exportación de producto.</li> <li>• Mayor competitividad.</li> </ul>

FUENTE: SITUACIÓN EXPRESADA POR LOS PROPIETARIOS (2016).

### 4.3 Desarrollo del modelo de negocio

**1.- Segmento de mercado.** Población de la colonia Reforma, Mpio. de Nezahualcóyotl, nivel socioeconómico medio.



**2.- Propuestas de valor.** Acercar variedad de artículos de calzado a sus hogares o trabajo, así como procurando brindar un servicio amable.



**3.- Canales.** El principal canal de comunicación con el cliente es el trato directo, en un establecimiento.



**4.- Relaciones con clientes.** La principal relación con los clientes es la fidelización, debido a la longevidad del establecimiento y a su ubicación, (50 años).



**5.- Fuentes de ingresos.** Venta de calzado

**6.- Recursos clave.** Financieros

**7.- Actividades clave.** Ventas

**8.- Asociación clave.** Empresa familiar

**9.- Estructura de costes.**

El análisis FODA es una herramienta muy útil para conocer nuestra MiPyME en estudio tanto al interior como en su entorno y así poder tomar decisiones con base en ésta descripción y procurar minimizar las amenazas y debilidades y aprovechar las oportunidades y fortalezas, éstos puntos nos serán de utilidad para que en la toma de decisiones sea tomada en cuenta éstas características.

- **Capítulo 4.** Implementación del plan estratégico

*Tabla 12. Análisis FODA de la comercializadora de calzado bajo estudio*

**FORTALEZAS**

- 50 años de operación ininterrumpidos
- Buena Ubicación
- Operación con capital propio
- Negocio familiar
- Cercanía de las viviendas de los trabajadores
- Establecimiento dentro de un mercado con alrededor de 350 locales en operación
- Accesibilidad de servicios indispensables (Luz, Agua, Internet, etc.)

**DEBILIDADES**

- Falta de capital intelectual
- Centralización de poder
- Ausencia de estrategias
- Deficiente empleo de tecnología
- Baja productividad

**OPORTUNIDADES**

- Crecimiento poblacional en la zona
- Reconocimiento entre el 1er y 2do mercado más importante del municipio de Netzahualcóyotl por parte de las autoridades correspondientes
- Cercanía de proveedores
- Gran disponibilidad de productos en su alrededor, debido a estar dentro de un mercado (Cremerías, Farmacias, Frutas, Ropa, etc.)

**AMENAZAS**

- Expansión de cadenas comerciales (Coppel, Price Shoes, etc.)
- Cadenas comerciales en convenio con bancos para promociones
- Incrementos de impuestos
- Inseguridad

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN MEDIANERO BURGA (2010)

- **Capítulo 4.** Implementación del plan estratégico

Después de éste análisis FODA nos podemos dar idea de manera general sobre qué puntos se debe trabajar más y con qué recursos se dispone para aprovecharlos. En la Tabla 13, de acuerdo con registros del INEGI podemos ubicar unidades económicas con las mismas características que nuestra unidad de negocio en estudio.

*Tabla 13. Estudio de mercado de una comercializadora de calzado*

ZAPATERIA		0 a 5 personas	ORIENTE 5	REFORMA	MERCADO REFORMA B LO
ZAPATERIA		0 a 5 personas	ORIENTE 5	REFORMA	MERCADO REFORMA B LO
ZAPATERIA		0 a 5 personas	SUR 2	REFORMA	
ZAPATERIA		0 a 5 personas	ORIENTE 18	REFORMA	
ZAPATERIA LIZETH		0 a 5 personas	ORIENTE 8	REFORMA	MERCADO REFORMA B LO
ZAPATERIA MONICA		0 a 5 personas	ORIENTE 8	REFORMA	MERCADO REFORMA B LO
ZAPATERIA NANCY		0 a 5 personas	ORIENTE 5	REFORMA	MERCADO REFORMA B LO
ZAPATERIA RIGOS		0 a 5 personas	ORIENTE 8	REFORMA	MERCADO REFORMA B LO
ZAPATERIA VELAZQUEZ		0 a 5 personas	ORIENTE 8	REFORMA	MERCADO REFORMA B LO
ZAPATERIA Y ARTICULOS L		0 a 5 personas	ORIENTE 5	REFORMA	MERCADO REFORMA B LO
VENTA DE CALZADO		0 a 5 personas	ORIENTE 5	REFORMA	MERCADO REFORMA B LO
<b>VENTA DE CALZADO</b>		<b>0 a 5 personas</b>	<b>ORIENTE 8</b>	<b>REFORMA</b>	<b>MERCADO REFORMA B LO</b>
VENTA DE CALZADO		0 a 5 personas	ORIENTE 8	REFORMA	MERCADO REFORMA B LO

FUENTE: DIRECTORIO ESTADÍSTICO NACIONAL DE UNIDADES ECONÓMICAS (DENUE) 20/02/15

En la Tabla 13, obtenida del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) consultado el 20/02/15 su puede observar 12 Unidades económicas con características semejantes (establecimiento, comercialización de calzado, menos de 10 personas laborando, registro federal de contribuyente, ventas menores a los 4 mdp anuales que el INEGI considera dentro de Micro Empresa) al caso en estudio, esto sin considerar la competencia informal (tianguis, vendedores particulares sin un registro federal de contribuyente). Y con una distancia no mayor a 1 kilómetro a la redonda.

En la Tabla 14, se lleva a cabo la muestra del inventario, con el siguiente encabezado; marca, color, modelo y numeración; las cuales son características propias del calzado y nos ayuda a identificar el producto con el que se cuenta, sus existencias, y que producto se requiere resurtir, hay una columna adicional que se propone agregar que es la fecha en que fue surtido.

- **Capítulo 4.** Implementación del plan estratégico

*Tabla 14. Inventario muestra de una comercializadora de calzado*

	MARCA	COLOR	MODELO	TENIS NIÑA 15-17					
				15	15.5	16	16.5	17	17.5
1	VANICLUB	CREMA-FLOR	2019				2	1	
2	DKDA	BCO-FIUSHA	900			1	1	1	3
3	URBAN	BCO-FIUSHA	3131-7		1	2	1	1	1
4	LITTLE	BCO-FIUSHA	300			1	1	1	1
5	LITTLE	BCO-FIUSHA	10					1	
6	LUXI-10	BCO-FIUSHA	324	1	1	1	1	1	
7	ROCKSHOES	CAFÉ	1115						1
8	ISSUZU	NGO-MDO	2012	1	1				
9	LUXI-10	BCO-FIUSHA	164	1	1	1	1	1	
10	LUXI-10	NGO-TURQUES	712	1	1	1	1	1	1
11	AVENTURAS	NGO-FIUSHA	5		1			1	
12	SWORDFISH	NGO-FIUSHA	400			1		1	1
13	MONSTER	NGO-CORAL	3071		1			1	1
14	PREMIERE	NGO-FIUSHA	3131-14				1		
15	LAZER	NGO-FIUSHA	376-17	1		1	1		1
16	DKDA	BCO-FIUSHA	952		1				
17	DKDA	BCO-FIUSHA	950		1	2	1	1	2
18	APOINT	BCO-FIUSHA	610					1	2
				5	9	12	11	13	14

FUENTE: DATOS PROPORCIONADA POR LOS PROPIETARIOS DE LA COMERCIALIZADORA, (2016).

En la Tabla 15, se vuelve a mostrar el inventario, a diferencia del empleo de flechas y números las cuales indican el estado del stock, en que tallas y que producto se cuenta con existencia suficiente. Otra de las utilidades de la Tabla 15 es la información que proporciona para anticipar los pedidos con proveedores, ya que cada uno maneja diferentes tiempos de entrega dependiendo de la temporada y la demanda del producto o la disponibilidad de la materia prima.

- **Capítulo 4.** Implementación del plan estratégico

Tabla 15. Muestra de la tabla de existencias de una comercializadora de calzado

#	MARCA	COLOR	MODELO		TENIS NIÑA 12-14					
					12	12.5	13	13.5	14	14.5
1	SUNS	NGO-FIUSHA	735	↓ 1						1
2	SLAYD	BCO-ROSA	JIMMY85	↓ 1						1
3	VINICLUB	FLOR-ROSA	2019	↑ 6	1	1	1	1	1	1
4	SLAYD	BCO-LILA	107	↑ 5	1	1	1		1	1
5	LITTE	BCO-FIUSHA	M-910	↓ 1					1	
6	LITTLE	BCO-FIUSHA	300	→ 3			1	2		
7	SWORD	CORAL	107	→ 3	1				1	1
			<b>TOTAL</b>	<b>20</b> →	<b>3</b> ↓	<b>2</b> →	<b>3</b> ↑	<b>5</b> →	<b>4</b> →	<b>3</b>

FUENTE: INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LOS PROPIETARIOS (2016).

De los planes se deberán inferir los programas y de éstos los proyectos respectivos indicando las acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la organización; y esto es pasar de la planeación a la administración estratégica, donde se da el sentido trascendente a las acciones diarias y cotidianas. Una vez que son identificadas las estrategias deben ser estructuradas y evaluadas. Las estrategias son en un sentido hipótesis de soluciones a problemas no estructurados que deben ser probados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución; como ya se marcó en el principio, cada problema y su solución estratégica son únicos.<sup>11</sup>

#### 4.4 Control y retroalimentación del plan estratégico

Con los resultados obtenidos diariamente que nos arroja la Tabla 16 (Control de ventas y flujo de efectivo) se promedian los ingresos por día para así conocer los días con mayor venta, por lo cual en éstos días las actividades son distintas a los días que no las tienes, es así como podemos sugerirle al propietario estrategias que puede llevar a cabo lo cual le dará mayor productividad en la operación de la microempresa, además conocerá todas las temporadas del año para las cuales deberá estar preparado ya que registran un mayor número de ventas y así poder obtener el mayor beneficio.

<sup>11</sup> GEORGE A. STEINER (1998), *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER*, CECSA



- **Capítulo 4.** Implementación del plan estratégico

*Tabla 16. Control de ventas y flujo de efectivo*

PERCEPCIONES					GASTOS									
CATEGORIA	CONCEPTO/MARCA	MODELO	COLOR	#	IMPORTE			CATEGORIA	CONCEPTO	IMPORTE				
					GABRIELA	EMMANUEL	JOSÉ LUIS			GABRIELA	EMMANUEL	JOSÉ LUIS	LOCAL	
FONDO					FUJOS									
VENTAS EN EFECTIVO					VARIABLES									
	SANDALIA					\$130.00								
	PACO GALAN	1710	CFE	7		\$300.00								
	CAPRIJURAL	7001	AVELLANA	8			\$400.00							
	DKDA	950	BCO-NGO	8		\$410.00								
	BRIGOLETTI	913	NGO	7		\$460.00								
VENTAS CON TARJETA														
ABONOS														
	MARGARITA REYES					\$400.00								
	MARGARITA REYES					\$967.00								
	ADAN (CAMARONES)					\$300.00								
	MACRINA JUAREZ					\$100.00								
	DANIEL VERISTAIN					\$20.00								
	CANDELARIA (JARCERIA)					\$100.00								
VENDEDORAS														
					TOTAL DE PERCEPCIONES	\$0.00	\$3,187.00	\$400.00		TOTAL DE GASTOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
					PORCENTAJE DE VENTA	0	89	11		IMPORTE DE GASTOS DEL LOCAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
									INGRESO NETO	\$0.00	\$3,187.00	\$400.00	\$3,587.00	

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO (2016).

Con la finalidad de tener una visión más general semanal, se elaboró la Tabla 17 (Reportes semanales de gastos e ingresos), con el apoyo de estas Tablas semanales obtuvimos las gráficas mensuales y anuales, las cuales nos ayudan a evaluar la evolución en la productividad económica para identificar si los cambios implementados acercan a nuestro sistema a las metas y objetivos planteados en nuestra segunda etapa de nuestra metodología del plan estratégico.

*Tabla 17. Reporte semanal de gastos e ingresos*

FECHA	PERCEPCIONES			CONCEPTO	DESCUENTOS			
	GABRIELA	EMMANUEL	JOSÉ LUIS		GABRIELA	EMMANUEL	JOSÉ LUIS	LOCAL
25/04/16	\$1,030.00	\$3,287.00	\$0.00		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
26/04/16	\$1,030.00	\$5,147.00	\$650.00		\$471.50	\$0.00	\$110.00	\$0.00
27/04/16	\$350.00	\$2,436.00	\$0.00		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
28/04/16	\$615.00	\$4,511.00	\$0.00		\$615.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
29/04/16	\$220.00	\$1,370.00	\$220.00		\$240.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
30/04/16	\$810.00	\$2,369.00	\$0.00		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
5/1/2016								
				TELEFONO				\$150.00
				TERMINAL				\$150.00
				ANA				\$917.00
				ANGEL				\$850.00
				PAOLA				\$850.00
TOTAL DE PERCEPCIONES	\$4,055.00	\$19,120.00	\$870.00	TOTAL DE GASTOS	\$1,326.50	\$0.00	\$110.00	\$2,917.00
PORCENTAJE DE VENTA	17	80	4	IMPORTE DE GASTOS DEL	\$491.93	\$2,319.53	\$105.54	
				INGRESO NETO	\$2,236.57	\$16,800.47	\$654.46	\$19,691.50

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO (2016).

La medición de la productividad es importante para el desarrollo de cualquier actividad económica. La determinación de indicadores de productividad juega un papel importante en el desarrollo de cualquier empresa o institución.

- **Capítulo 4.** Implementación del plan estratégico

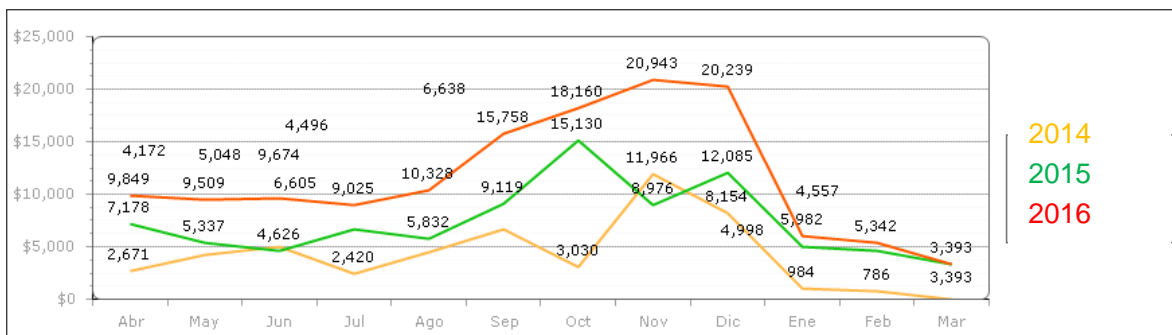
Cullinane, Song, Ji and Wang (2004) señalan que los indicadores de productividad desempeñan un papel esencial en la evaluación de la producción porque pueden definir no solamente el estado actual de los procesos sino que además son útiles para proyectar el futuro de los mismos.

La medición del funcionamiento es una buena ayuda porque permite orientar el rumbo de la actividad en la dirección más deseada. Contar con mediciones del funcionamiento conlleva a muchos beneficios.

Según se indica en Wang, Song and Cullinane (2002) tales mediciones permiten al menos: identificar las mejores prácticas de operación; conocer la escala más eficiente de producción; establecer la magnitud de ahorros en el uso de los recursos; establecer la magnitud de los recursos para el aumento de la producción; orientar a una unidad ineficiente para sus mejoras de producción.<sup>12</sup>

Pare realizar la evaluación de la implementación del plan estratégico, dado que está evaluando la productividad económica de la comercializadora de calzado, se realizará con base en sus ventas.

*Grafica 6. Evolución de ventas de la comercializadora de calzado*



FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO (2016).

Como resultados tenemos la Grafica 6, en la cual podemos observar el incremento de utilidades en 3 años, también cabe mencionar que el personal ha incrementado de 4 a 7 trabajadores y se estima incremente en otro 20% la productividad económica para el próximo año, existiendo la posibilidad de la apertura de una tienda más.

<sup>12</sup> Doerr Octavio, Sánchez Ricardo (2006). *Indicadores de productividad para la industria portuaria*. CEPAL – SERIE Recursos naturales e infraestructura

### 4.5 Conclusiones y observaciones

La implementación que se llevó a cabo en éste caso de estudio en el cuál destacan características particulares las cuales fueron tomadas en cuenta y que en toda implementación de una metodología o un plan estratégico se recomienda tener en cuenta las particularidades de cada caso. En nuestro caso nos correspondió implementar el plan estratégico en una comercializadora de calzado microempresa ya que no excede a 10 trabajadores laborando, además de ser una empresa familiar con casi 50 años de operación.

Cabe señalar que el empleo de la tecnología nos ha sido de gran ayuda y ahorro de tiempo, como por ejemplo el estudio de mercado el cual en donde hicimos uso de del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), el cuál gracias a los sistemas satelitales y a las bases de datos con las que cuenta el INEGI con una simple búsqueda nos mostró las unidades económicas con las mismas características a las de la comercializadora de calzado en un perímetro de un kilómetro de distancia. Desde luego ésta información no es suficiente para el análisis del estudio de mercado más sin embargo nos ahorró tiempo el cuál fue empleado para el desarrollo de la siguiente etapa de nuestro plan estratégico.

Finalmente con el apoyo de los datos proporcionados por parte de los propietarios de la unidad económica en estudio, nos permitió obtener resultados interesantes para la toma de decisión a la hora de ofrecer una serie de soluciones a la problemática.



## Conclusiones generales

Gran mayoría de los propietarios de MiPyMEs se han enfrentado ante grandes complicaciones para mantener su empresa de manera productiva, debido a la falta de una estrategia previa, en la cual se tenga siempre presente y de manera clara los objetivos a corto mediano y largo plazo, así como respuestas a cambios y mejoras que constantemente la competencia ofrece a los consumidores, como son mejores servicios, nuevas formas de atención, dándole a los consumidores más alternativas de pagos, compras, comodidad, entre otros.

Muchos propietarios de MiPyMEs se enfrentan ante la complicación de cambiar sus tradicionales formas de ventas o servicios, así como cambios de operación en sus empresas, que en muchos casos son necesarios debido al cambio en el entorno, como son en los costumbres y usos de las personas. Otra situación ante la cuál productores y prestadores de servicios se ven ante la necesidad de adaptación o cambio es en la introducción de artículos y productos con considerables reducciones de precios aunque con una calidad muy sencilla en la materia prima.

A lo largo de la historia de grandes empresas, podemos observar la manera de su progreso, el cual no ha sido resultado de la casualidad sino más bien de estrategias implementadas en tiempo y forma, las cuales se han visto reflejadas en su productividad económica y en el crecimiento de sucursales y personal. Y en el sentido inverso se ha podido observar una gran cantidad de emprendedores de negocios los cuales se han visto mermados sus proyectos debido a una ausencia de cultura empresarial como los es el establecimiento de objetivos, la elaboración de un plan de negocios, la elaboración de una matriz FODA, la realización de un estudio de mercado, y el empleo de nuevas tecnologías las cuales puedan reducirnos los tiempos de operación y nos permitan llegar a más clientes.

Sin duda alguna, la identificación clara de una problema por resolver dentro de una empresa, para posteriormente establecer clara y concretamente un estado deseado (objetivos) los cuales se cumplirán mediante la elaboración de un modelo de negocios, donde se establecerá de manera puntual y específica la operación de la empresa y cómo es que generará valor de tal manera que sea sostenible financieramente, para finalmente crear una organización la cual funcione de manera autónoma siguiendo los lineamientos establecidos en un plan estratégico.

-

## GLOSARIO

- **Actividad económica:** Conjunto de acciones que contribuyen a generar la oferta de bienes y servicios, sean o no de carácter legal, y que se dan en un marco de transacciones que suponen consentimiento entre las partes. Incluye al sector primario para el autoconsumo, excepto la recolección de leña. Excluye actos redistributivos, monetarios o en especie, que no suponen una contribución a la oferta de bienes y servicios. Esto significa que se sitúan fuera de un marco de transacciones, y las personas que se benefician de ello no realizan una actividad económica, aunque puedan hacerse de un ingreso, tal y como quienes se dedican al robo, al fraude o a la mendicidad abierta o disfrazada.
- **Análisis DAFO:** Herramienta de planificación mediante la cual se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para una empresa y las fortalezas y debilidades de ésta.
- **Cadena de Valor:** Grupo de actividades requeridas para diseñar, desarrollar, producir, comercializar y proporcionar productos y servicios a los clientes. La Cadena de Valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras en valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su Cadena de Valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por tanto, la Cadena de Valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.
- **Contabilidad:** Es la ciencia que estudia el patrimonio en un determinado momento y se considera como un sistema de tratamiento de la información económico financiera que tiene como objetivo proporcionar información a aquellos sujetos a los que les pueda ser útil.
- **Crédito:** Contrato de crédito de cuenta corriente es aquel en el que la entidad financiera se obliga a poner a disposición del cliente fondos hasta un límite determinado y un plazo prefijado, percibiéndose periódicamente los intereses sobre las cantidades dispuestas, movimientos que se reflejarán en una cuenta corriente.

- Glosario

- **Demanda:** Valor global que expresa la intención de compra de una colectividad. También puede definirse como la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en unas condiciones determinadas y dentro de un período dado.
- **Empresa:** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos
- **Establecimiento:** Es el espacio físico delimitado por construcciones e instalaciones fijas al suelo (sin importar el tipo de material de las mismas, sean complejas o rústicas), donde se ha establecido una unidad con el fin exclusivo de desarrollar una actividad económica.
- **Estrategia Comercial:** Supone el análisis y selección de mercados, la definición de objetivos comerciales a alcanzar y la combinación de instrumentos de marketing (producto, precio, distribución y promoción) para alcanzar los objetivos propuestos
- **Marketing:** Conjunto de actividades técnicas y humanas que tratan de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado. (R.Muñíz)
- **Mercadotecnia:** Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda, y estudio de los procedimientos y recursos de los que se sirve. (Diccionario el Mundo)
- **Negocios no constituidos en sociedad:** Unidades económicas del sector privado de carácter formal, que no operan bajo un esquema que permita compartir los riesgos económicos. Incluye negocios establecidos, familiares o individuales, así como las actividades agropecuarias orientadas al mercado. Excluye a las unidades económicas del sector informal y a la agricultura de subsistencia.
- **Plan de Negocio:** También denominado Plan de empresa o Business Plan. Es un documento en el que se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio o un negocio ya en marcha, examinado su viabilidad técnica, económica y financiera.



- Glosario

- **Préstamo:** Contrato de préstamo es aquel en el que la entidad financiera entrega al cliente una cantidad de dinero, obligándose este último al cabo de un plazo establecido a restituir dicha cantidad, más los intereses devengados.
- **Productividad:** Capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, etc. Incremento o disminución de los rendimientos finales en función de los factores productivos.
- **Público Objetivo:** Segmento o segmentos de mercado que se quieren alcanzar con las acciones comerciales y publicitarias.
- **Sector informal:** Se refiere a todas aquellas actividades económicas de mercado que operan a partir de los recursos de los hogares, pero sin constituirse como empresas con una situación identificable e independiente de esos hogares (Ver "Hogar"). El criterio operativo para determinar la situación no independiente de las unidades de producción con respecto al hogar, lo da la ausencia de prácticas contables convencionales, susceptibles de culminar en un Balance de Activos y Pasivos. El hecho que no se realicen estas prácticas está usualmente determinado por no haber una distinción entre el patrimonio del hogar y el de la empresa.
- **Segmentación de Mercado:** Proceso mediante el cual se clasifica el mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo estrategias comerciales diferenciadas, que permitan satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.
- **Segmento de Clientes:** Conjunto de consumidores con características, necesidades y pautas de comportamientos similares, que reaccionan de forma homogénea ante los estímulos de marketing.
- **Stock:** La cantidad de bienes que dispone una empresa para su uso comercial en un momento determinado (materias primas, material en curso y material acabado).
- **Tasa Anual Equivalente (TAE):** Es el tipo anual efectivo que señala de forma precisa el coste del dinero tomado a crédito o prestado. En él se incluye el tipo de interés nominal más el recargo resultante de la frecuencia de pago de intereses.

- Glosario

- **Tecnologías de la Información (TI):** Engloba todas las formas de tecnología usadas para crear, almacenar, intercambiar y utilizar información en cada una de sus diferentes formas (presentaciones multimedia, bases de datos, imágenes, sonidos, etc.). Incluye tanto la telefonía como la computación.
- **Unidad económica:** Entidad (institución, empresa, negocio o persona) que se dedica a la producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios públicos y privados.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- I. Aburto Pineda, H. & Bonales Valencia, J. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. Redalyc, núm. 51, pp. 41-49.
- II. Ackoff, R. (2002). *Rediseñando el Futuro*, Limusa, México.
- III. Acle Tomasini, A. (1989), *Planeación estratégica y control total de calidad*
- IV. Ansoff, Igor H.; Declerck, Roger P.; Y Hays, Robert L. (1976) *From Strategic Planning to Strategic Management*.
- V. Bertalanffy, V. (1968) *Teoría general de los sistemas*. (7ma ed.) 1989. México: Fondo de Cultura Económica
- VI. Chavez Martínez, J. (2009). *Tecnica TKJ*. En Tesis(137). México, D.F: UNAM
- VII. Checkland, Peter. (1999) *Soft systems methodology: a 30-year retrospective*.
- VIII. Churchman West. (1985) *The Designing of inquiring systems*, Basic Books New York.
- IX. Contreras Sierra, Emigdio R. (2013) *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*, Universidad Nacional de Colombia. Pensamiento & Gestión. jul-dic2013, Issue 35, p152-181. 30p
- X. Doerr Octavio, Sánchez Ricardo (2006). *Indicadores de productividad para la industria portuaria*. CEPAL – SERIE Recursos naturales e infraestructura
- XI. Drucker, Peter. (1991) *La gerencia de empresas*. Random House Mondadori
- XII. Flood & Jackson, M. (1991), *Critical systems thinking*, John Wiley & Sons, Chichester.

- 
- XIII. Fuentes Zenón, A. (1994) *Metodologías para la planeación normativa*, Cuadernos de planeación y sistemas No. 1 DEPMI UNAM, México.
- XIV. Goodstein, Leonard D. (s/d) *Planeación estratégica aplicada*. Editorial McGraw Hill
- XV. Jackson, M.C. (2009). *Fifty years of systems thinking form an agement*. Journal of the Operational Research Society, 60, S24-S32.
- XVI. London, Wiley (1990) *El Planteamiento Estratégico*, México, Trillas, 2a. Edición.
- XVII. Mingers, J., & White, L. (2010). *A review of the recent contributions of systems thinking to operational research and management science*. European Journal of Operational Research, 207(3), 11-47.
- XVIII. Mintzberg, Henry. (2012) *La estructuración de las organizaciones*. Ariel
- XIX. Münch, Lourdes (2013) *Planeación estratégica*. El rumbo hacia el éxito. Editorial Trillas.
- XX. Porter, Michel E. (2007) *Ventaja competitiva*. Creación y sostenimiento. CECSA/Patria
- XXI. Sánchez Guerrero G. (2003), *Técnicas participativas para la planeación*. Fundación ICA, A.C
- XXII. Schumpeter, Joseph Alois. (1954) *Historia del análisis económico 1*. FCE
- XXIII. Steiner, George A. (1986) *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. Editorial CECSA
- XXIV. Wendell.French, Bell Cecil H. (1993), *Desarrollo organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*
- XXV. Wilson, Brian (1990), *Sistemas*: John Wiley, Nueva York

## Infografía

- I. <http://bibliotecas.unam.mx/>
- II. <http://www.conricyt.mx/>
- III. <http://www.contactopyme.gob.mx>
- IV. <http://www.entrepreneur.com/>
- V. <http://repositorio.cepal.org>
- VI. <https://scholar.google.com.mx/>
- VII. <https://hbr.org/>
- VIII. <http://www.inegi.org.mx>
- IX. <http://www.ingenieria.unam.mx/sistemas>
- X. <http://www.redalyc.org/>