

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO



**División de Ciencias Sociales y Económico
Administrativas**

**Estrategias competitivas para crear valor en una
micro empresa del sector de la industria
alimentaria**

TESIS

Para obtener el grado de

**MAESTRO EN GESTIÓN Y DESARROLLO
EMPRESARIAL**

Presenta

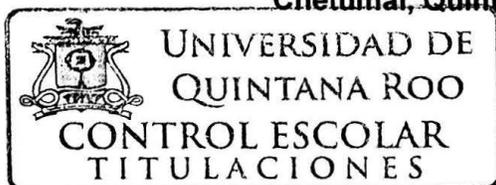
Lic. Paola Amairani Luna León

Director (a):

Dra. Juana Edith Navarrete Marneou



Chetumal, Quintana Roo, México, a 19 de Septiembre de 2019.





UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

**Estrategias competitivas para crear valor en una micro empresa
del sector de la industria alimentaria**

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité del programa de Maestría y
aprobado como requisito para obtener el grado de:

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

COMITÉ DE ASESORES:

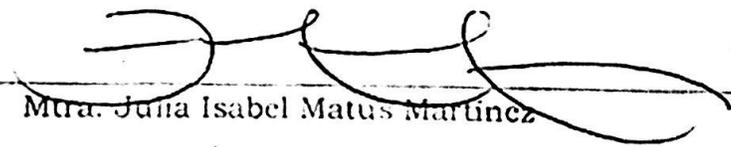
Director:


Dra. Juana Edith Navarrete Marneou

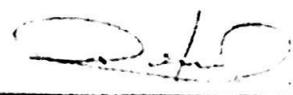
Asesor:


Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

Asesor:

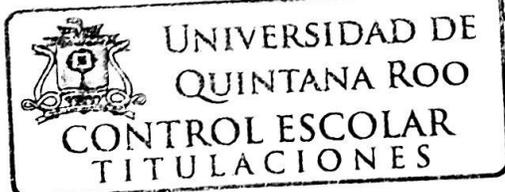

Mtra. Julia Isabel Matus Martínez

Asesor:


Mtro. Remigio Cabral Dorado

Asesor:


Mtra. Marcela Isabel Barrera Cervera



Chetumal, Quintana Roo, México, a 19 de Septiembre de 2019

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, quienes en todo momento me han apoyado en cada una de mis decisiones y ante todo creen en mí. Gracias por su paciencia y la confianza que me han brindado; por impulsarme siempre a lograr mis metas y por tenerlos como el mejor ejemplo de constancia y esfuerzo.

A mis hermanos, por creer en mí y hacer menos pesado este camino, por tener siempre el tiempo cuando lo necesito y por cada uno de sus consejos.

A mi abuelita Lupe, quien a pesar de que ya no se encuentra en vida, siempre creyó en mí, y por recordarme, hasta el último momento, que los sueños se cumplen y que piense en grande.

A Abraham, quien me acompañó en cada una de las etapas de este proceso y tuvo la paciencia suficiente para poder comprender y sacrificar nuestro tiempo, simplemente por hacerme cumplir este objetivo. Por el amor incondicional que me ha dado y por cada una de sus ocurrencias que hacen más agradable los momentos difíciles.

A la Dra. Juana Edith Navarrete Marneou, por su constante paciencia y por brindarme las herramientas necesarias para poder lograrlo.

A mis profesores y compañeros de la maestría, por aprender un poco de cada uno de ellos.

A la Universidad de Quintana Roo, por permitirme ser parte de la primera generación de la Maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial, por lo cual, para mí es un orgullo haber sido parte de ella.

ÍNDICE

Introducción.....	13
Planteamiento del problema.....	14
Justificación.....	16
Objetivo General.....	17
Objetivos específicos.....	17
Hipótesis.....	17
Metodología.....	18
Capítulo I: Marco teórico	21
1.1 Estrategia	22
1.2 Características de la estrategia.....	22
1.3 Elementos de la estrategia organizativa.....	23
1.4 Objetivo de la estrategia.....	23
1.5 Componentes de la estrategia	23
1.6 Dinámica	24
1.6.1 Dinámica vertical.....	24
1.6.2 Dinámica horizontal	25
1.7 Escuelas de pensamiento estratégico según Mintzberg	25
1.7.1 Escuela de diseño.....	26
1.7.2 Escuela de planificación.....	27
1.7.3 Escuela de posicionamiento	27
1.7.4 Escuela empresarial	28
1.7.5 Escuela cognoscitiva	29
1.7.6. Escuela de aprendizaje.....	29

1.7.7 Escuela de poder	30
1.7.8 Escuela cultural.....	31
1.7.9 Escuela ambiental.....	31
1.7.10 Escuela de configuración	32
1.8 El proceso estratégico.....	32
1.9 Temas recurrentes en el estudio del proceso estratégico	33
1.9.1 Principio de racionalidad	33
1.9.2 Papel de alta dirección.....	34
1.9.3 Miembros de la organización	34
1.10 Modalidades de proceso estratégico.....	34
1.10.1 Proceso autoritario	35
1.10.2 Proceso simbólico.....	35
1.10.3 Proceso racional	35
1.10.4 Proceso transaccional.....	36
1.10.5 Modelo de incrementalismo lógico.....	36
1.11 Modelos de proceso estratégico	36
1.11.1 Modelo de Fred David.....	37
1.11.2 Modelo de Kaplan y Norton.....	37
1.11.3 Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	37
1.11.4 Planeación estratégica	37
1.12 Estrategia y planeación estratégica	38
1.13 Proceso estratégico de organizaciones eficientes	39
1.13.1 Partes de una organización eficiente	39
1.13.2 Mecanismos para lograr la unión	43
1.13.3 Diseño como configuración.....	44

1.14 Niveles Socio Económicos	47
1.14.1 Características por Nivel Socio Económico	47
Capítulo II: Diagnóstico de la microempresa	49
2.1 Microempresa	50
2.1.1 Unidades económicas por sector en México.....	53
2.1.2 Personal ocupado por sector en México	55
2.1.3 Total de remuneraciones (en millones de pesos) por sector en México ..	57
2.1.4 Producción bruta total (en millones de pesos) por sector en México	59
2.2 Características de las microempresas en México	60
2.3 Dificultades de la microempresa en México	67
2.4 La microempresa en Quintana Roo	74
2.5 Características de la microempresa en Quintana Roo	75
2.5.1 Unidades económicas por sector en Quintana Roo	75
2.5.2 Personal ocupado por sector en Quintana Roo	77
2.5.3 Total de remuneraciones (en millones de pesos) por sector en Quintana Roo	79
2.5.4 Producción bruta total (en millones de pesos) por sector en Quintana Roo	81
2.6 Estratificación de los sectores productivos por municipio en Quintana Roo ..	82
Capítulo III: Análisis de la empresa: Estudio de caso.....	86
3.1 Metodología de estudio de caso	87
3.2 Antecedentes	87
3.3 Mercado	89
3.3.1 Clientes.....	89
3.3.2 Ventas.....	90

3.3.3 Segmentación de mercado	93
3.3.4 Línea de producto	93
3.3.5 Competencia	94
3.4 Administración.....	96
3.4.1 Misión.....	96
3.4.2 Visión	96
3.4.3 Estructura organizacional.....	96
3.4 Finanzas.....	97
3.6 Proveedores.....	97
3.7 Análisis situacional.....	98
3.7.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 98	
3.7.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	100
3.7.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	102
3.7.4 Matriz Interna-Externa (IE).....	104
3.7.5 Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE)	105
3.8 Pensamiento estratégico del micro empresario	107
3.8 Conclusión.....	108
Capítulo IV: Desarrollo de estrategias para la empresa Pastelicioso	109
4.1 Mapa de empatía	110
4.2 Identidad empresarial / Desarrollo de la identidad de la microempresa	112
4.2.1 Logotipo	113
4.2.2 Slogan.....	113
4.2.3 Colores distintivos	113
4.3 Social media marketing	113
4.3.1 Sitio web	114

4.3.2 Blog en sitio web.....	115
4.3.3 Redes sociales.....	115
4.5 Manual de funciones de la empresa	125
4.6 Impacto de las estrategias en la competitividad de la empresa	127
Capítulo V: Conclusiones	130
Bibliografía	134
Anexos	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg	25
Tabla 2 Clasificación de establecimientos en México.....	50
Tabla 3 Clasificación de actividades económicas por sectores	51
Tabla 4 Unidades económicas en Quintana Roo según su clasificación.....	74
Tabla 5 Tipos de clientes de Pastelicioso.....	89
Tabla 6 Tasa de crecimiento de ventas totales por periodos (2016 a 2017 y 2017 a 2018)	91
Tabla 7 Línea de producto de Pastelicioso.....	93
Tabla 8 Principales competidores de Pastelicioso	94
Tabla 9 Proveedores de Pastelicioso	97
Tabla 10 Análisis situacional de Pastelicioso	99
Tabla 11 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Pastelicioso.....	100
Tabla 12 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Pastelicioso ...	103
Tabla 13 Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE) de Pastelicioso	106
Tabla 14 Calendario de fechas importantes de mercadotecnia digital para Pastelicioso	117
Tabla 16 Manual de funciones Pastelicioso (administrador)	126
Tabla 15 Tasa de crecimiento de ventas totales mensuales de Pastelicioso	128

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ciclo holístico de la investigación.....	18
Ilustración 2 Partes de una organización eficiente	40
Ilustración 3 Estructura organizacional de Pastelicioso.....	96
Ilustración 4 Mapa de empatía de Pastelicioso	112
Ilustración 5 Blog de Pastelicioso	115
Ilustración 6 Perfil de Instagram de Pastelicioso	125

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 2 Estratificación de sectores económicos en México	51
Gráfica 3 Comparativo histórico de unidades económicas del sector del comercio en México	53
Gráfica 4 Comparativo histórico de unidades económicas del sector de la industria manufacturera en México	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 5 Comparativo histórico de unidades económicas del sector de servicios en México	54
Gráfica 6 Comparativo histórico de personal ocupado del sector del comercio en México	55
Gráfica 7 Comparativo histórico de personal ocupado del sector de la industria manufacturera en México	55
Gráfica 8 Comparativo histórico de personal ocupado del sector de servicios en México	56
Gráfica 9 Comparativo histórico de total de remuneraciones (en millones de pesos) del sector del comercio en México	57
Gráfica 10 Comparativo histórico de total de remuneraciones (en millones de pesos) del sector de la industria manufacturera en México	57
Gráfica 11 Comparativo histórico de total de remuneraciones (en millones de pesos) del sector de servicios en México	58
Gráfica 12 Comparativo histórico de la producción bruta total (en millones de pesos) del sector del comercio en México	59
Gráfica 13 Edad de la microempresa en México	61
Gráfica 14 Tipo de propiedad de la microempresa en México	62
Gráfica 15 Género del propietario de la microempresa en México	63
Gráfica 16 Escolaridad del propietario de la microempresa en México	64
Gráfica 17 Edad del propietario de la microempresa en México	65
Gráfica 18 Personal ocupado en la microempresa en México	66
Gráfica 19 Personal ocupado no remunerado de la microempresa en México	67
Gráfica 20 Principales problemáticas de la microempresa en México	67

Gráfica 21 Financiamiento de la microempresa en México	68
Gráfica 22 Motivo de negación de microcrédito	69
Gráfica 23 Motivo por el que los microempresarios no tienen acceso a financiamientos	70
Gráfica 24 Programa de apoyos federales que conocen microempresarios en México	71
Gráfica 25 Microempresas que capacitan	72
Gráfica 26 Género del personal al que se capacita en la microempresa en México	73
Gráfica 27 Sector que capacita a su personal por sector en la microempresa en México	73
Gráfica 28 Motivos para no capacitar al personal en la microempresa en México	74
Gráfica 29 Género del personal ocupado en las microempresas en Quintana Roo	75
Gráfica 30 Comparativo de unidades económicas en el sector del comercio en Quintana Roo	76
Gráfica 31 Comparativo de unidades económicas en el sector de la industria manufacturera en Quintana Roo	76
Gráfica 32 Comparativo de unidades económicas en el sector de servicios en Quintana Roo	77
Gráfica 33 Comparativo de personal ocupado en el sector del comercio en Quintana Roo	77
Gráfica 34 Comparativo de personal ocupado en el sector de la industria manufacturera en Quintana Roo	78
Gráfica 35 Comparativo de personal ocupado en el sector de servicios en Quintana Roo	79
Gráfica 36 Comparativo del total de remuneraciones (en millones de pesos) en el sector del comercio en Quintana Roo	79
Gráfica 37 Comparativo del total de remuneraciones (en millones de pesos) en el sector de la industria manufacturera en Quintana Roo	80
Gráfica 38 Comparativo del total de remuneraciones (en millones de pesos) en el sector de servicios en Quintana Roo	80

Gráfica 39 Comparativo de producción bruta total (en millones de pesos) en el sector del comercio en Quintana Roo	81
Gráfica 40 Comparativo de producción bruta total (en millones de pesos) en el sector de la industria manufacturera en Quintana Roo	81
Gráfica 41 Comparativo de producción bruta total (en millones de pesos) en el sector de servicios en Quintana Roo.....	82
Gráfica 42 Distribución del sector del comercio por municipio en Quintana Roo ..	83
Gráfica 43 Distribución del sector de la industria manufacturera por municipio en Quintana Roo	84
Gráfica 44 Distribución del sector de servicios por municipio en Quintana Roo....	84
Gráfica 45 Comparativo de ventas anuales totales de Pastelicioso (2016-2018)..	90
Gráfica 46 Matriz Interna-Externa (IE) de Pastelicioso.....	105
Gráfica 47 Seguidores activos de Pastelicioso según horarios	116
Gráfica 48 “Me gusta” totales del periodo 2017 de Pastelicioso en Facebook	119
Gráfica 49 “Me gusta” totales del periodo 2018 de Pastelicioso en Facebook	119
Gráfica 50 Tipo de interacción de seguidores de Pastelicioso en el 2017.....	120
Gráfica 51 Tipo de interacción de seguidores de Pastelicioso en el 2018.....	121
Gráfica 52 Visitas a la fanpage de Pastelicioso en Facebook en el 2017	122
Gráfica 53 Visitas a la fanpage de Pastelicioso en Facebook en el 2017	123
Gráfica 54 Comparativo de ventas anuales totales de Pastelicioso antes y después de aplicar el plan de medios (2017-2018)	127

Introducción

En México, la economía está basada principalmente en la existencia de las microempresas, ya que representan el 99.8% (INEGI, 2016) del total de las empresas que existen en el país.

Sin embargo, su crecimiento y desarrollo se ha frenado a tal grado de que su esperanza de vida se ha visto reducida, aunado a la escasez de recursos que tienen a su disposición y la falta de conocimiento por parte de los propietarios. Debido a esto es que surge la necesidad de buscar alternativas que sean capaces de minimizar las problemáticas a las cuales se enfrentan y tomar acciones que puedan lograrlo.

Para la investigación que se está plasmando en este documento, se investiga y analiza un caso específico de una microempresa que se dedica a actividades relacionadas al sector de la industria alimentaria.

El trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos, los cuales están contenidos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se hace referencia al marco teórico, en el cual se lleva a cabo el sustento de cada una de las partes que se tocarán en el trabajo, en el que se tocan perspectivas basándose en las teorías de diferentes autores reconocidos; que van, principalmente, desde la conceptualización de la estrategia y proceso estratégico, su clasificación, objetivos y componentes de cada una.

En el segundo capítulo se presenta el análisis, en general, de las microempresas. Primeramente a nivel nacional y después, en el ámbito regional, con el fin de poder identificar características propias del sector que se está estudiando, así como las dificultades con las que se enfrentan.

En este sentido, en el tercer capítulo, se realiza el análisis pero específicamente a la microempresa del sector de la industria alimentaria que se está estudiando. En el cual se analiza a profundidad los entornos, interno y externo, en los cuales se encuentra ubicada, lo cual es necesario para poder desarrollar el siguiente capítulo en el que se formulan las estrategias que se implementarán.

Dentro del cuarto capítulo se incluye la formulación de las estrategias que se consideran las más adecuadas, y de igual manera, su desarrollo y los resultados que individualmente surgieron de su aplicación.

A manera de conclusión, se exponen algunos de los resultados principales de la investigación.

Planteamiento del problema

Actualmente las pequeñas y medianas empresas representan el 99.8% de las empresas a nivel nacional, quienes son generadoras del 79% del empleo en el país y formando parte del 52% del Producto Interno Bruto (INEGI, 2012), motivo por el cual se les ha considerado como la base de la economía de México.

Pese a esto, la esperanza de vida promedio en las micro, pequeñas y medianas empresas es menor en comparación a las de mayor tamaño¹, siendo de 6.8 años y 15.5 años respectivamente (INEGI, 2016)². La capacidad de mantenerse en el mercado es muy limitada pues se ve influenciada por el estancamiento del crecimiento, derivado de la falta de inversión en tecnología, capacitación y desarrollo de la misma.

Partiendo de la influencia de las Mpymes en el país, y tomando en cuenta la naturaleza del problema que se está investigando, es importante destacar que el 34% (INEGI, 2016) del total de las mismas dedicadas al sector manufacturero, se encuentran distribuidas en la elaboración de alimentos.

El sector panadero en el país tiene una gran presencia en la cultura mexicana³, por lo que la industria en este sector, apoyada en programas que fomentan la creación y desarrollo de Mpymes reposteras, ha tenido un crecimiento aproximadamente del 7%, según estudios realizados por la Asociación Nacional de Proveedores Profesionales de la Industria del Pan, Repostería y Similares (ANPROPAN, 2016).

¹ Tomando como referencia el número de personas ocupadas:

0-2 personas ocupadas

3-5 personas ocupadas

6-10 personas ocupadas

11-15 personas ocupadas

² Quintana Roo se encuentra en el lugar 27 de los estados, de mayor a menor en esperanza de vida (INEGI, 2016)

³ “En México, una persona come casi 20 kilos de pastelillos al año” (CANAINPA, 2016)

Dado el crecimiento que ha presentado el sector en los últimos años, el consumo de pasteles y productos reposteros, principalmente, representan el 12% del gasto total que los hogares realizan (CANIMOLT, 2014). Sin olvidar que estos gastos se encuentran altamente vinculados al nivel socioeconómico de los hogares, ya que estos productos poseen un valor económico más elevado que el pan tradicional.

En el mismo sentido, la repostería es una de las ramas más productivas del sector alimentario, la cual ocupa el 63% de la industria en general. Representa un papel muy importante dentro de la economía de los hogares. (ANPROPAN, 2016)

Ligado a esto, y según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016), en los últimos cinco años el porcentaje de nacimientos de negocios ha incrementado, superando al de muertes, 67.7% y 45.9% respectivamente. Esto ha superado incluso a la media nacional, que se encuentra en 51.4% y 37.6%.

Sin embargo, la industria de la manufactura posee una mejor respuesta a los cambios en el entorno, por lo que, comparada con los demás sectores industriales, lo pone en ventaja.

El surgimiento de nuevos negocios con el mismo giro, quienes han ingresado con precios notablemente bajos en relación a Pastelicioso, sin importar la escasa calidad en sus productos, ha frenado el crecimiento de la empresa, por lo que se necesita la creación de estrategias que generen valor agregado e identificar las áreas de oportunidad.

Pastelicioso es una empresa joven en la ciudad de Chetumal dedicada a la elaboración de repostería exclusivamente bajo pedido, caracterizada por el servicio de personalización que ofrece. Pese a que no cuenta con un local físico utilizado para la venta de sus productos, la elaboración de los mismos es llevada a cabo en un espacio específico de la casa-habitación de su propietaria.

Dada la utilización como herramienta principal de publicidad la red social Facebook, gran parte de su distribución se realiza a través de servicios de entrega.

Sin embargo, por tratarse de un nuevo concepto en el ámbito empresarial y diferente a los existentes en la ciudad, se requiere de una serie de estrategias que la hagan consolidarse en el mercado.

Justificación

Actualmente, las Mpymes mexicanas son las principales generadoras de empleo y el motor de la economía en el país. Sin embargo, la ausencia de cultura empresarial hace que se conviertan en economías inestables ante las grandes empresas con las que compiten.

En los últimos años, en la ciudad de Chetumal, se ha tenido una fuerte influencia de cursos y talleres que se han impartido en algunas instituciones que se dedican a la capacitación para el trabajo en el estado de Quintana Roo⁴, lo que abre una nueva puerta a las fuentes de ingreso entre las familias chetumaleñas.

El reto de la panadería tradicional se encuentra en la innovación de nuevos modelos de negocio que le permitan incorporar mayor valor para su consumidor a través de mejoramiento de su producto y el desarrollo de nuevos y mejores servicios. (CANIMOLT, 2014)

Por este mismo motivo, las empresas que se han dedicado a este giro por más tiempo, se ven amenazadas y afectadas en su ámbito financiero interno. Para contrarrestar este efecto, es necesaria la implementación de estrategias competitivas que permitan el crecimiento empresarial y la permanencia en el mercado.

Las empresas se encuentran en un entorno cambiante, por lo que se necesita dirigir las y organizarlas a largo plazo, esto con el fin de conseguir ventajas frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los clientes, fijando límites en la misma empresa con el fin de adaptarla a su entorno utilizando sus recursos internos (Johnson & Scholes, 1993).

⁴ Aproximadamente 678 personas/establecimientos (Secretaría de economía, 2018)

La nula creación e implementación de estrategias en cada uno de los negocios que se dedican al sector repostero en la ciudad de Chetumal, es el punto clave del cual surgió este tema de investigación.

Como herramienta de apoyo en este trabajo, se tiene planteado la implementación de los conocimientos adquiridos en la licenciatura en Sistemas Comerciales, los cuales prevén las herramientas necesarias para crear una metodología que sea aplicable en el sector panadero y, específicamente, en el repostero.

Con la ejecución de las estrategias que se hayan determinado en el transcurso de la investigación, la empresa Pastelicioso podrá hacer uso de su aplicación, y poder determinar al final de ella, a través de comparaciones monetarias con años anteriores, el impacto que se logra tener con sus consumidores y su vez, obtener mayores índices de productividad.

Objetivo General

Crear estrategias que permitan incrementar la productividad dentro de una microempresa del sector de la industria alimentaria.

Objetivos específicos

1. Identificar los diferentes enfoques sobre la estrategia utilizadas en las empresas
2. Determinar la situación actual del sector repostero en Chetumal.
3. Analizar las características y las ventajas competitivas de una empresa de elaboración de repostería.
4. Desarrollar estrategias que permitan el crecimiento y consolidación de una empresa repostera en la ciudad de Chetumal.

Hipótesis

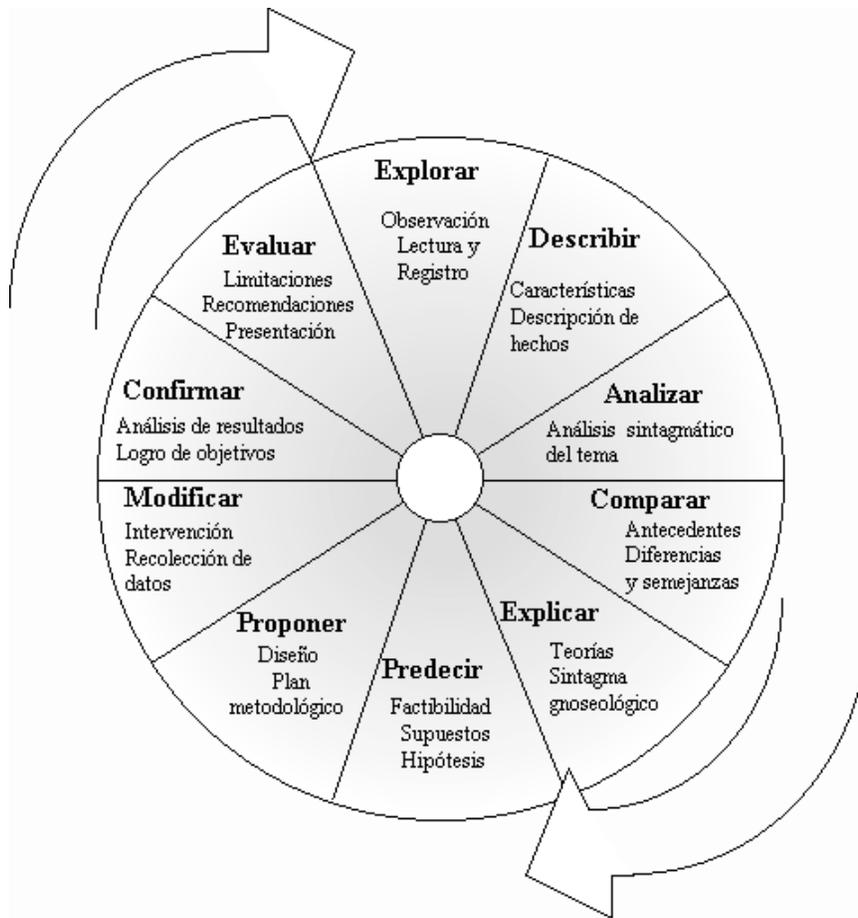
1. La implementación de estrategias dentro de una microempresa del sector de la industria alimentaria, está fuertemente relacionada con el índice de productividad de ésta.

Metodología

En la ilustración 1 puede observarse el ciclo holístico de la investigación, según Jacqueline Hurtado (Hurtado de Barrera, 2000), el cual consiste en representar de manera dinámica cada una de las fases que puede conformar una investigación, la cual puede variar dependiendo del objetivo de la misma y el tipo de evento que se está estudiando.

De acuerdo a las etapas que resalta en su publicación, la investigación que se llevará a cabo será de tipo explicativa, la cual se encuentra ubicada en el segundo cuarto del diagrama por su nivel de complejidad. En este caso, el objetivo es encontrar posibles relaciones y verificar las hipótesis referidas a relaciones entre variables derivadas de teorías o explicaciones.

Ilustración 1 Ciclo holístico de la investigación



Fuente (Hurtado de Barrera, Metodología de la investigación holística, 1998)

Cabe recalcar que en esta fase del ciclo holístico el interés principal es encontrar evidencia de tipo empírica para poder apoyar o rechazar las hipótesis que se planteen.

La metodología a utilizar será la observación en el comportamiento del entorno, se hace énfasis en una investigación cualitativa. El estudio de caso tiene como principal herramienta la observación, la descripción del fenómeno, la exploración de la realidad para poder generar hipótesis explicativas sobre el comportamiento, las causas y los efectos del fenómeno, contrastando con la justificación de las hipótesis que se han

propuesto y que se utilizan para garantizar su verdadera capacidad de explicación (Galeano Marín, 2007).

En este sentido, el tipo de metodología cualitativa que se utilizará será la participativa, que hace referencia a que el investigador participa directamente en el problema que se va a analizar, enfocando así la investigación a un estudio de caso de tipo único⁵, enfocándose en una empresa repostera en la ciudad de Chetumal.

Las fases que se llevarán a cabo en esta investigación quedan plasmadas de la siguiente manera:

- Definir la amplitud del foco
- Definir la perspectiva temporal
- Seleccionar las unidades de estudio
- Determinación de población y muestra
- Construir los métodos de selección de datos (encuestas, test, escalas de medición y guías de observación)
- Análisis de los datos
- Determinación de resultados por cada objetivo específico e hipótesis
- Construcción de recomendaciones

⁵ De tipo explicativo, que tiene como objeto revelar las causas y los procesos de un determinado proceso

Capítulo I: Marco teórico

1.1 Estrategia

La estrategia empresarial hace referencia a los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción que se han considerado fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, con el fin de lograr la inserción de esta en el medio socioeconómico". (Menguzzatto & Renau, 1991)

Por otro lado, Mintzberg ha definido a la estrategia de cuatro modos: como plan, como patrón, como posición y como perspectiva; sin dejar de resaltar que independientemente que las conceptualice, al final tienen una interrelación.

- La estrategia es un plan que se determina para abordar una situación general o específica, se elaboran anticipadamente de manera consciente para llegar a cumplir un objetivo.
- Las estrategias pueden ser en algunas ocasiones el resultado de las acciones humanas, las cuales desarrollan patrones.
- La estrategia como posición se utiliza para ubicar a la empresa en el medio ambiente, es decir, el micro entorno con el macro entorno.
- La estrategia como perspectiva se enfoca únicamente en los aspectos externos, o bien, su manera de percibir al mundo.

Las estrategias como posición o como perspectiva son compatibles con las estrategias como plan -patrón. Sin embargo, existe una relación más estrecha entre perspectiva y patrón pues hacen énfasis a los comportamientos, en lugar de los objetivos y la intención que conllevan.

1.2 Características de la estrategia

De acuerdo a diferentes autores que se han relacionado con los elementos que conforman al proceso estratégico y con base a sus preocupaciones, logran identificarse principalmente seis dimensiones sobre el concepto de estrategia, de los cuales se puede resaltar: (Hax, 2004)

1. Un modelo coherente, integrador y unificado de toma de decisiones.
2. Que determina y revela los objetivos a largo plazo, los programas de acción y las prioridades en la asignación de recursos.
3. Selecciona los negocios en los que la organización debe entrar (y descarta aquellos en los que no debe).
4. Persigue conseguir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo para cada negocio, respondiendo a las amenazas y oportunidades del entorno y a las propias fortalezas y debilidades.
5. Compromete a los diferentes niveles de la organización (corporativo, de negocio y funcional).
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas para el conjunto de los stakeholders.

1.3 Elementos de la estrategia organizativa

Para el caso de las estrategias organizativas, existe una serie de elementos que las caracterizan.

1.4 Objetivo de la estrategia

No existe un objetivo más próximo de la estrategia organizativa que no sea el desarrollo de una ventaja competitiva con la capacidad de sostenerse en el tiempo.

1.5 Componentes de la estrategia

De acuerdo al tipo de análisis al que se enfoquen, los componentes pueden clasificarse en diferentes bloques:

El primero que va dirigido al análisis del entorno sectorial, en el que se estudian la interacción de la organización con su entorno. El segundo que, al enfocarse en la asignación de tareas y responsabilidades a cada miembro de la organización, hace referencia al análisis interno. Y como última opción, cuando las actividades van encaminadas correctamente con los objetivos organizativos, se hacen presentes las estrategias genéricas determinadas.

1.6 Dinámica

En el proceso estratégico de la organización, se hacen presentes dos fases importantes:

La primera es la dinámica vertical, la cual hace énfasis a las interacciones que se presentan en cada uno de los niveles de elaboración de las estrategias; y la segunda es la dinámica horizontal, en la cual se hace presente la evolución de dichas estrategias pero en el proceso de su implementación, ocasionando el surgimiento de las estrategias emergentes.

1.6.1 Dinámica vertical

Uno de los ejes por los cuales puede inclinarse el proceso estratégico es la dinámica vertical, la cual se encarga de lo relativo al desarrollo y coordinación de la estrategia a lo largo de los niveles jerárquicos de la organización.

A este concepto se hacen énfasis tres niveles de formulación de estrategias:

- **Nivel corporativo:** Este primer nivel es responsabilidad de la máxima autoridad de la organización, donde el objetivo principal de la estrategia es la reducción del riesgo económico a través de la diversificación de las actividades, en donde debe existir la lógica de la diversificación. De esta última sobresalen dos vertientes: a) posicionamiento estratégico ⁶ y b) diversificación en la obtención de las rentas⁷
- **Nivel de negocio:** En este nivel el entorno en el cual se encuentra la empresa ya ha sido establecido, por lo que es fácil determinar la estrategia que más se adecúe a las necesidades de la misma.
- **Nivel funcional:** Es el comenzó a tomarse en cuenta antes de que las nuevas tendencias modifiquen los diseños tradicionales de los procesos

⁶ Búsqueda de rentas mediante la selección de entornos de negocios adecuados

⁷ Búsqueda de rentas mediante la explotación de capacidades y recursos centrales de la organización

organizativos. Por lo que, las unidades organizativas que van surgiendo dentro de este nivel, son la base de las estrategias de negocio.

1.6.2 Dinámica horizontal

La dinámica horizontal hace referencia a la evolución que la estrategia va tomando a lo largo del tiempo, y principalmente resaltando puntos clave de las acciones que se establecieron al inicio y las que realmente se llevaron a cabo. Esto es de tal forma de lograr un comparativo, en el cual se reflejan, como lo llama Mintzberg, los componentes emergentes. (Mintzberg, Ghoshal, Lampel, & Quiin , 2003)

Estos componentes emergentes de las estrategias son el resultado al cual se llega mediante la acción; contrario a los componentes deliberados, los cuales surgen de la reflexión.

En este sentido, los primeros consisten en un nivel balanceado de consciencia en cuanto a la respuesta que surge de la implementación de las estrategias de tipo deliberadas; que bien, pueden tener su origen en cuanto al entorno al aprendizaje que se adquiere de la acción.

Ahora bien, los componentes deliberados se formulan en procesos con un alto grado de formalidad en horizontes temporales. Debido a su naturaleza formal, las estrategias derivan de él, tienen una finalidad, actividades, entornos y organización estrictamente establecidos.

1.7 Escuelas de pensamiento estratégico según Mintzberg

Estas escuelas hacen referencia al conjunto de pensamientos agrupados de ciertos autores que han propuesto ideas sobre la dirección estratégica, la cual se encuentra fragmentada desde diferentes enfoques, por lo que Mintzberg propuso una clasificación, la cual puede observarse en el siguiente cuadro:

Tabla 1 Escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg

NOMBRE DE LA ESCUELA	PERCEPCIÓN DEL PROCESO
Escuelas normativas	
Escuela del diseño	Proceso de concepción
Escuela de la planificación	Proceso de formalización
Escuela del posicionamiento	Proceso analítico
Escuelas positivas	
Escuela empresarial	Proceso visionario
Escuela cognitiva	Proceso intelectualivo
Escuela del aprendizaje	Proceso emergente
Escuela del poder	Proceso de negociación
Escuela de la cultura	Proceso colectivo
Escuela del entorno	Proceso reactivo
Escuela transformativa	
Escuela de la configuración	Proceso de transformación

Fuente (Mintzberg, Ghoshal, Lampel, & Quinn , 2003)

1.7.1 Escuela de diseño

Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico (Andrews, 1981).

El proceso de formación de estrategias en esta estructura, se caracteriza por procesos de pensamiento controlado, consiente, simple e informal que va dirigido por un único estratega, que es considerado su proceso estratégico, como uno de los más creativos.

Sin embargo, las estrategias que se plantean en este punto, suelen ser formales y con un nivel muy bajo de flexibilidad, por lo que existe una gran probabilidad del fracaso después de la implementación de las estrategias.

En este sentido, los estrategas que se ven influenciados por el modelo, hacen más simple la formulación de sus estrategias, provocando así que no existe un proceso de aprendizaje, en un supuesto en que la situación se volverá más estable.

1.7.2 Escuela de planificación

La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental (Ansoff, 1976).

En este caso también, la formulación de estrategias es un proceso que se puede controlar, sin embargo, no se hace énfasis en la profundidad de del contenido que exista dentro de ellas sino en la estructuración en la que se basa.

A diferencia de la mayoría de los modelos en donde los líderes de la organización son los que promueven las estrategias que van a implementarse, en este, son planteados y sugeridos por los colaboradores ubicados en el staff de apoyo, y tiene sentido pues de ellos depende la mayor parte de las actividades de la organización; pero claro, las decisiones finales son tomadas por los directivos.

1.7.3 Escuela de posicionamiento

La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes (Schendel & Hofer, 1991) (Porter & Pérez, 1996).

Las estrategias que conforman el proceso estratégico se caracterizan por pertenecer a procesos controlados, formales y sistemáticos, en donde las mismas son definidas explícitamente antes del momento de ser oficialmente implementadas.

Se hace uso de un planificador en vez de un estratega como tal, pues su función consiste en formular recomendaciones a los directivos después de realizar un análisis estratégico; el cual consiste en estudiar la información que se encuentra disponible y posteriormente seleccionar las mejores alternativas para el proceso.

1.7.4 Escuela empresarial

Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria (Schumpeter, 2017) (Cole, 1990).

Las pequeñas empresas son caracterizadas por tendencias orientadas al emprendimiento, en donde las decisiones que se toman surgen básicamente de la intuición y la experiencia adquirida por parte del microempresario; así como la formulación de su propia visión.

No es que en estas organizaciones no existan como tal las estrategias, sino que están presentadas de una forma implícita, por lo que la persona líder que está a cargo, mantiene un control de tipo personal en todos los aspectos, tanto en la formulación de sus tácticas como en la implementación de las mismas; un liderazgo fuerte y visionario.

Por otro lado, la principal problemática es que en este proceso de formulación de estrategias, es difícil determinar cómo están planteadas por parte del líder. Entonces la solución radica en que en vez de emitir una visión personal, se organice un grupo de trabajo en que varias visiones se complementen y sigan una misma.

1.7.5 Escuela cognoscitiva

La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente (Simon & March, 2006).

Entonces la formulación de estrategias dentro de esta perspectiva es considerada como un proceso cognitivo que se da lugar en la mente del estratega., por lo que entorno es complejo, provocando así que la recepción de información sea sesgada, así se provoque una distorsión de las mismas; por ello es que las estrategias varían considerablemente entre una persona y otra.

1.7.6. Escuela de aprendizaje

La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual (Frech & Bell Jr, 1996) (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002) (Álvarez Castañón & Bolaños Evia, 2011) (Acero, 2010) (Hamel & Prahalad, 1996).

La formulación de estrategias dentro de estas estructuras se van adaptando a lo largo del tiempo, basadas en el aprendizaje adquirido, por lo que se requiere de la difusión del conocimiento por cada nivel y cada una de las partes de la organización.

A diferencia de las escuelas anteriormente expuestas en donde el estratega se basa únicamente en una persona, es esta es primordial la existencia de varios de ellos,

por tratarse de un sistema colectivo en donde se busca la circulación del conocimiento.

Este conocimiento se refiere a la captación de los hechos pasados que pueden utilizarse de manera positiva para la conformación de patronas y planes que deben ser mejorados en el futuro; más que nada acciones pertinentes de cambio.

1.7.7 Escuela de poder

Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales (Allison, 1988) (Pfeffer & Salancik, 2003) (Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2004).

Tomando como base la comparación entre las escuelas anteriores en donde se considera pertinente la formulación de estrategias para llegar al cumplimiento de un objetivo, en esta se hace énfasis en que únicamente se trata del resultado de la negociación entre individuos que intentan alcanzar sus propios intereses personales.

Se hace hincapié en que pueden darse dos orientaciones distintas, la micropolítica en donde los actores conviven en un ambiente de división de poder y confrontación, y la macropolítica donde se hace uso de las políticas para construir alianzas entre los socios y negociar las estrategias colectivos con el fin de llegar a un fin común.

Entonces, en un proceso micropolítico, los actores compiten entre ellos por el control de la organización, mientras que en el proceso macropolítico, se promueve el bienestar a través del desarrollo de estrategias deliberadas de la naturaleza política.

Las organizaciones que comúnmente presentan este modelo, son las que se encuentran por una transición de cambios estratégicos importantes, bien en

organizaciones grandes y maduras que pueden presentar el conflicto de promover el cambio o no estar de acuerdo.

1.7.8 Escuela cultural

Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente (Handscombe & Norman , 1994).

La formulación de estrategias en el modelo cultural, se basa en un proceso de comportamiento colectivo, que a su vez está basado primordialmente en las creencias que poseen los miembros de la organización, lográndolas exponer de manera explícita, en donde los sistemas para controlarlas son meramente estrictos.

Cabe destacar que las estrategias implementadas por modelos culturales no son creadas para incentivar al cambio, sino para promover que se mantengan las que ya están establecidas.

1.7.9 Escuela ambiental

Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

En este enfoque se hace énfasis en los tres aspectos primordiales de su proceso estratégico: el entorno, el liderazgo y la organización. Ahora bien, por tratarse de un contexto exógeno, el entorno es el encargado de determinar las estrategias, o más bien las condiciones, en las que quienes se oponen al proceso de adaptación no logran permanecer por mucho tiempo en el mercado.

En el sentido en que se esperan únicamente las condiciones del entorno en que se encuentre establecida la organización, no se considera como tal que se lleve a cabo una formulación de estrategias y mucho menos un proceso estratégico.

1.7.10 Escuela de configuración

En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

Diversos investigadores coinciden en afirmar que no hay una estrategia que sea mejor que las demás, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que la organización integre. Por lo tanto, los directivos de las organizaciones no pueden dejar el crecimiento al azar; estos necesitan crear una estrategia de crecimiento y, además, deben aplicar de manera continua procesos de innovación con más rapidez que su competencia.

1.8 El proceso estratégico

El proceso estratégico tiene como finalidad la fijación de objetivos tácticos dirigidos a la acción, que a través de la coordinación y su control, son alcanzados durante el proceso.

Como la mayoría de las cosas, este concepto ha ido evolucionando con el paso del tiempo. Uno de los primeros investigadores que se enfocó en este, fue Fredrickson,

quien hace una evaluación a este proceso a través de seis cuestiones: (Krajewski, 2000)

- Qué inicia el proceso
- Cuál es el juego de roles por metas
- Cuál será la relación entre medios y fines
- Concepto de elección
- Cuán exhaustivas son las organizaciones al establecer sus decisiones
- Cómo se integran esas decisiones en una estrategia global

A lo que se hace referencia respecto al proceso estratégico, es que puede lograrse un valor del mismo, únicamente cuando se haya llegado a la comprensión de los fenómenos importantes de la organización; ya que es la única manera en la que se puede ayudar a su rendimiento, por lo que siempre es indispensable tener como eje central al consumidor final: el gerente.

Otros estudios que se han realizado respecto al mismo tema, hacen referencia en que el proceso estratégico se debe hacer un análisis holístico (Chakravarthy & Doz, 2002), en el que la gestión de la estrategia sea más integral y esta se centre en los altos cargos corporativos, así como su trabajo en equipo.

1.9 Temas recurrentes en el estudio del proceso estratégico

1.9.1 Principio de racionalidad

Las suposiciones acerca del grado de racionalidad del proceso no son unánimes en las contribuciones: para algunos, el proceso estratégico tiene lugar en unas condiciones de aproximación a la realidad de tipo exhaustivo y analítico (propio de la racionalidad completa que se supone a los agentes económicos en el modelo clásico de competencia perfecta). Para otros, el proceso estratégico tiene lugar en unas condiciones de racionalidad limitada, en virtud del cual se sustituye el principio de maximización u optimización por el de satisfacción y las decisiones se toman mediante criterios políticos, no exclusivamente analíticos.

1.9.2 Papel de alta dirección

Se valora sobre todo la importancia de la visión de la alta dirección como elemento creador de fuertes valores corporativos en el proceso estratégico. En este sentido, la alta dirección actúa como catalizador de un sentido de la dirección y propósito compartido por los miembros de la organización, que guía las acciones de estos. En este tipo de estilos de dirección, los directivos centran su atención en definir una dirección para la organización, y dejan que los detalles emerjan con el tiempo.

1.9.3 Miembros de la organización

Otro aspecto importante en el estudio del proceso estratégico es el grado de implicación de los miembros de la organización ajenos a la alta dirección en la elaboración de la estrategia. Para algunos, la elaboración de la estrategia es una tarea propia de la alta dirección: exclusiva de ésta para la escuela de diseño, y con ayuda de analistas para las escuelas del posicionamiento y de la planificación. Una consecuencia de esta prescripción es que el pensamiento estratégico y la puesta en práctica de las estrategias ideadas son procesos separados, y realizados por diferentes puestos de trabajo de la organización. Para otros, sin embargo, resulta válida la prescripción de eliminar la separación entre pensamiento y acción y buscar el compromiso de los miembros de la organización a través de la participación en el proceso de elaboración de la estrategia. Se apuntan diversas razones que aconsejan esta práctica: destacan las dificultades de aplicación de las estrategias, y la importancia de las iniciativas individuales en los procesos de innovación y de mejora continua.

1.10 Modalidades de proceso estratégico

Haciendo referencia al proceso estratégico, no todos los casos permiten aplicarlo de la misma manera, por lo que, según Hart, se ha establecido una tipología que permite diferenciarlas entre sí, de acuerdo al papel que juegan los miembros de la organización en la elaboración de ellas. (Clinard, 1983)

Por lo que pueden identificarse cinco modalidades para la elaboración de las estrategias:

1.10.1 Proceso autoritario

Este proceso es caracterizado por la escasez de líderes o directivos que ejercen control sobre la empresa, mientras que los miembros organizativos son los encargados de ejecutar las estrategias establecidas.

El proceso de elaboración de la estrategia es consciente y controlado, por lo que se analiza la situación estratégica y se consideran las diferentes alternativas posibles, decidiendo así el curso de acción estratégico más adecuado. Así las estrategias que resultan de este proceso, siempre y cuando estén elaboradas, plasmadas y listas, son puestas en práctica.

Es importante destacar que este tipo de proceso es el más apropiado para organizaciones altamente centralizadas, por lo que el líder principal debe poseer una personalidad fuerte que imponga poder en su organización.

1.10.2 Proceso simbólico

Las estrategias que surgen de este proceso, son creadas en base a una visión amplia pero integradora, tomando en cuenta la misión corporativa, los valores empresariales y la filosofía, lo que provoca que las actividades realizadas sean significativas y den un sentido de identidad a los empleados, reforzando la cultura organizativa.

En este proceso estratégico, el papel de la alta dirección consiste en motivar e inspirar al resto de miembros de la organización y el papel de los miembros es corresponder a esa motivación e inspiración.

1.10.3 Proceso racional

A diferencia de los procesos anteriores, el proceso racional se encarga de elaborar sus estrategias en un sentido más amplio, por lo que requiere recopilar y hacer uso de gran volumen de datos, tanto internos como externos.

El procesamiento de dichos datos, son recopilados mediante técnicas que se realizan de manera formal, por lo que se da lugar a un proceso altamente formalizado y sustentado, logrando planes de acción detallados donde van

plasmados el mercado, estrategias competitivas que han sido adoptadas y las competencias que se van a desarrollar. (Hax, 2004)

Debido a los procesos tan formalizados que se plasman en este tipo de estrategias, la puesta en práctica del plan obliga a la alta dirección a realizar tareas de control de las actividades de sus subordinados mediante medidas de desempeño organizativo respecto de los valores previstos en el plan.

1.10.4 Proceso transaccional

Ese proceso está fundamentado en el reconocimiento de las limitaciones que surgen del análisis formal como técnica de aprendizaje. Entonces, consiste en elaborar estrategias a partir de la interacción y el aprendizaje, dándole más importancia que la que resulta a partir de la ejecución de un plan determinado; como en el proceso anterior.

Surge de la necesidad de disminuir las dificultades que se presentan en la transición que va de la formulación de estrategias hasta su implementación, ya que se vuelve algo complejo.

1.10.5 Modelo de incrementalismo lógico

Este modelo hace énfasis en que la tarea de los directivos es desarrollar acciones que sean coherentes a las decisiones que se toman en las diferentes áreas de la organización.

Sin embargo, de él se conjugan dos procesos más: el primero es el de determinación de la visión que sucede cuando el directivo va aprendiendo y el segundo cuando la visión toma vida dentro de la organización, o bien, la visión se va imponiendo poco a poco.

1.11 Modelos de proceso estratégico

Basado en las investigaciones que se han llevado a cabo a través del tiempo, destacan tres modelos de procesos estratégicos:

1.11.1 Modelo de Fred David

Este modelo hace referencia a la interacción de los componentes que conforman una organización hacia sí misma, a través de tres fases (formulación, implantación y evaluación de la estrategia). Además de ser característico por la interacción que ocurre entre los distintos niveles jerárquicos; así como la importancia de que todos estos niveles deben intervenir, creando así una retroalimentación, que es acompañada de la autonomía organizaciones y la dependencia del medio ambiente.

1.11.2 Modelo de Kaplan y Norton

Este modelo está representado por el “cuadro de mando integral”; mismo que establece que la única parte que está destinada a definir los objetivos estratégicos y el planteamiento de los sistemas de información, es la alta dirección. Por lo que, esta misma sección de la organización, es la encargada de transmitir los objetivos planteados a lo largo de los niveles jerárquicos, así como crear indicadores que seas capaces de medir los resultados del plan estratégico.

1.11.3 Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

Es más conocido como “modelo de planificación estratégica aplicada”, el cual está enfocado en la conexión e interacción entre cada una de las partes que conforman a la organización, que van desde la implementación de las estrategias hasta la evaluación de los resultados; pero que dicho proceso no termina en este punto, sino que se extiende a la comparación de los resultados reales con lo establecido de los resultados esperados de las estrategias. También se toma en cuenta la autonomía organizacional, la dependencia del medio ambiente, los factores internos y los externos.

1.11.4 Planeación estratégica

Este concepto es uno de los más complejos por definir dentro de las organizaciones. Para algunos autores, como Armstrong y Kotler (Keller & Kotler, 2009), consideran que son de gran ayuda para quien decide recolectar e interpretar datos, pues generan un equilibrio en la organización y el ambiente que existe en ella, lo que genera resultados favorables; un gran influyente en el mejoramiento del desempeño organizacional.

Por otro lado, se encuentra Mintzberg (Mintzberg, Ghoshal, Lampel, & Quinn, 2003) que es un gran crítico de esta herramienta de trabajo. Su ideología se basa en que las organizaciones no se encuentran estáticas en el entorno, por lo que se produce algún tipo de incertidumbre que imposibilita la acción de poder visualizar en general el exterior.

La controversia entre estas corrientes se presenta no solo en lo que respecta los aspectos financieros dentro de la organización, sino que van desde los elementos que cada uno considera que la conforman, su manera de manejarlos, hasta las variables que, en su respectivo caso, las pueden medir en cuanto a su desempeño.

Según Ansoff es un proceso en el cual pueden identificarse cuatro etapas (Ansoff, 1976):

La primera consiste en identificar y analizar el desglose entre los objetivos de la organización y los resultados que quieren lograrse en el futuro. La segunda en identificar las alternativas estratégicas y los recursos necesarios para poder identificar los elementos de la fase anterior. La tercera consiste en asignar dichos recursos en los mercados correspondientes. Y por último, el control de los mismos, con el fin de que la organización cumpla con los objetivos que se plantearon al inicio.

En este mismo sentido, se da por hecho que el objetivo primordial de la planeación estratégica es encontrar un punto intermedio entre las necesidades que presenta el entorno y con lo que realmente cuenta la organización como capacidades internas para solventarlas.

1.12 Estrategia y planeación estratégica

Todas las organizaciones se rigen por estrategias con las cuales llevan a cabo sus actividades primordiales, las cuales al final del día definen el éxito o el fracaso de la misma. Por ello la importancia de establecer las estrategias correctas en cada uno de los procesos de la organización; sin embargo también es importante poder diferenciar a uno del otro.

La estrategia es definida con la finalidad de hacer uso de ella a largo plazo, por lo que incluye ámbitos que van desde los objetivos, metas, las políticas y hasta los medios correctos para poder llevarlas a cabo, siendo esencial el compromiso con sus recursos humanos y materiales.

Por lo tanto, el no definir y emplear correctamente estas estrategias, genera que la organización se encuentre sumergida en un entorno de inestabilidad e improvisación, que siendo lo más racional que provoque sería el fracaso.

Es fundamental saber que las decisiones que se tomen durante el proceso estratégico, comprometen claramente el futuro de la organización; de aquí deriva la importancia.

No obstante, la planeación estratégica es el procedimiento en el cual se plantean y desarrollar las mejores estrategias que puedan llegar al cumplimiento de los objetivos planteados. Lo que no debe perderse de vista aquí es que aplicado de la manera correcta, se logra la conformación de una ventaja competitiva que puede mantenerse a largo plazo.

Para poder obtener lo antes mencionado, debe conocerse estrictamente el análisis situacional en el cual se encuentra ubicada la organización, así como el de los competidores y una evaluación en conjunto, para poder conformar las futuras estrategias a implementar durante la planeación estratégica.

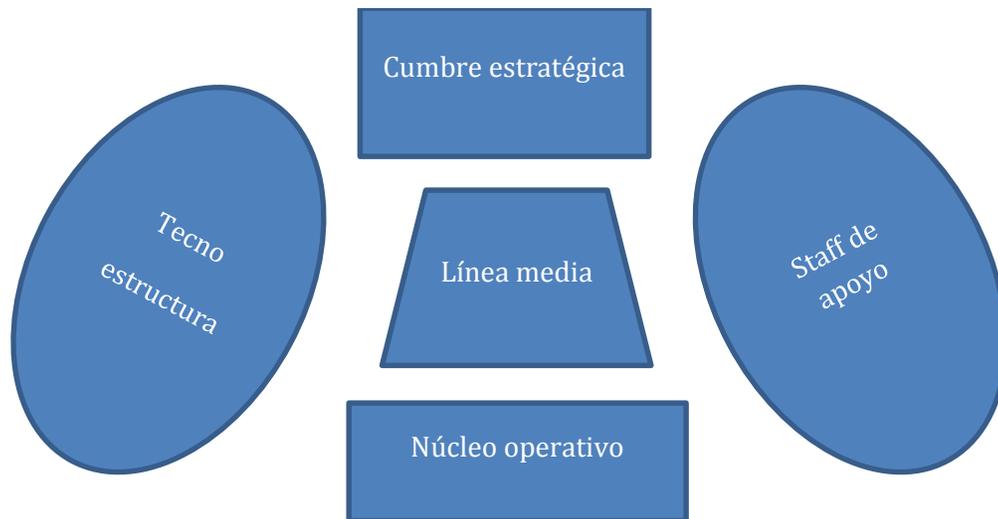
1.13 Proceso estratégico de organizaciones eficientes

1.13.1 Partes de una organización eficiente

Es difícil describir a las organizaciones como un todo, formado por partes que se unen linealmente dentro de un sistema fluido, pues es casi imposible mostrar así las interrelaciones que existen entre unas áreas y otras.

Por eso así, Mintzberg (Mintzberg, Ghoshal, Lampel, & Quinn, 2003) a manera de simplificar este sistema, lo ha logrado plasmar en la ilustración 2. En ella están incluidas cada una de las partes en las se dividen las organizaciones y mencionadas las personas y funciones que se llevan a cabo en ellas.

Ilustración 2 Partes de una organización eficiente



Fuente (Mintzberg, Ghoshal, Lampel, & Quinn , 2003)

Núcleo operativo

Es la primera parte del diagrama al que se hace referencia. El núcleo operativo abarca a las personas que están encargadas de realizar las actividades básicas que se relacionan de manera directa con la producción de bienes o servicios de la organización, según sea el caso.

Las actividades de los colaboradores de este nivel, son principalmente cuatro:

1. Asegurar los insumos de la producción
2. Transformar los insumos en producción
3. Distribuir la producción
4. Proveer apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción

El núcleo operativo tiene dos características adicionales que la hacen resaltar. La primera es que comprende, independientemente del giro al que se dedique, grandes niveles de estandarización en sus procesos. Y la segunda, por considerarse el corazón de la organización, es la parte esencial.

Cumbre estratégica

Como en los organigramas comunes, en nivel más alto está conformado por los directivos y aquellas personas con responsabilidades designadas mayores respecto a los demás niveles. También se incluyen a los colaboradores cuyas actividades van directamente relacionadas a estos últimos, tal como los asistentes y secretarios.

La cumbre estratégica está caracterizada por una función muy específica que se encarga de asegurar que los objetivos y metas de la organización sean cumplidas de manera efectiva, así como lograr la satisfacción de las personas que tienen tareas de control.

Entonces, pueden derivarse tres tipos de obligaciones:

1. La supervisión directa por parte de los gerentes, en la que asignen los recursos necesarios, deleguen actividades, resuelvan conflictos, controlen el proceso, lo evalúen y recompensen al personal que lo merece.
2. La comunicación constante hacia los demás niveles, sobre las actividades de la organización.
3. El desarrollo de estrategias como eje central entre la organización y el ambiente que hay dentro de ella, para que, aunado a las estrategias anteriores, el ritmo de este no cese.

En este nivel, en contraparte al anterior, el nivel de estandarización de las actividades es menor, pues al considerar su naturaleza se considera delicada la toma de decisiones.

Línea media

Entre los niveles ya mencionados, se encuentra la línea media conformada por supervisores de contacto, que poseen una autoridad formal en función de los operarios. Por lo que el número de gerentes que se encuentren en este nivel en una organización puede diferir en base al tamaño de la misma, y a su vez, se interpone un límite en cuántas personas pueden ser supervisadas por ellos.

Así se va construyendo la jerarquía organizativa, en la que van fluyendo las tareas necesarias. Entonces, las personas que se encuentran en este sitio, deben formar

parte del proceso, tanto del nivel que tiene por encima y el que tiene debajo, a manera de construir una retroalimentación.

Sin embargo, esto representa una problemática. Muchas de las decisiones que deben ser tomadas en este punto, requieren supervisión y autorización del nivel más alto. Esto implica actividades, recursos, reglas, proyectos y demás elementos que lo conforman.

Un punto clave que no debe perderse, es la importancia de las funciones que se llevan a cabo en este nivel, pues es aquí donde se formulan principalmente las estrategias de su unidad, ligadas a las organizacionales; que dependiendo de la ubicación en la jerarquía, son más o menos detalladas.

Tecno estructura

El trabajo de las personas que conforman este nivel, es empleado cuando se requiere de técnicas analistas que hagan más efectivo el trabajo de las demás áreas; pero lo que lo caracteriza es que aun diseñando, planeando o cambiando a las personas, la tecno estructura no lo hace personalmente.

Los analistas se encargan primordialmente de modificar y adaptar a la organización al entorno en el que se encuentran, atendiendo al diseño y funcionamiento de la estructura.

La principal manera de analizar la tecno estructura de una organización es a través del control, y comúnmente se lleva a cabo en base a la estandarización de las actividades, pues implica menos supervisión por parte de los directivos y más aceptación hacia los colaboradores.

Pueden señalarse tres tipos de analistas de control:

1. Analistas de estudio de trabajo (nivel jerárquicos bajos)
2. Analistas de personal (nivel jerárquicos medios)
3. Analistas de destreza (nivel jerárquicos altos)

Staff de apoyo

Está conformado por todas aquellas unidades especializadas que en conjunto brindan apoyo a la organización, pero fuera de su corriente de trabajo operacional. En general, sirven como consejeros hacia los altos mandos, aunque en muchas ocasiones no sean reconocidas como tal, pues poseen sus propios recursos y funcionan independientemente.

En todos los niveles jerárquicos pueden ubicarse estos staff de apoyo, dividiéndose de tal forma:

1. Cumbre estratégica: Se localizan cerca de la dirección a manera de servir inmediatamente.
2. Línea media: Sirven de apoyo a las decisiones en función de relaciones industriales, precios, investigación y desarrollo.
3. Núcleo operativo: Son el apoyo a las unidades con trabajo estandarizado

1.13.2 Mecanismos para lograr la unión

Existen cinco mecanismos que coordinados pueden explicar la manera en la que las organizaciones coordinan su trabajo al interior de ellas:

- **Ajuste mutuo**

Se basa en la comunicación informal entre quienes realizan las tareas, logrando que los problemas sofisticados se resuelvan en dicho proceso de comunicación.

- **Estandarizar destrezas**

Está especificado el tipo de capacitación que requiere cada una de las tareas. La capacitación debe adquirirse antes de ser parte de equipo; sin embargo lograr controlar y coordinar el trabajo.

- **Estandarizar productos**

Está especificado el trabajo final que se espera, así como las medidas del mismo.

- **Estandarizar procesos**

Está presente en el proceso del trabajo mismo y cómo se ordenan cada una de las distintas tareas para concluirlo, a través de contenidos especificados y programados.

- **Supervisión directa**

Existe comunicación de arriba hacia abajo entre un supervisor y un grupo de trabajadores, emitiendo instrucciones y supervisando acciones.

1.13.3 Diseño como configuración

Mintzberg (Mintzberg, Ghoshal, Lampel, & Quiin , 2003) plantea que en la mayoría de las organizaciones, pueden presentarse las cinco tendencias, pero recalca que estas poseen condiciones que resaltan más que las otras, por lo que se considera que en esa organización, la configuración que prevalece en ella es una.

Como puede observarse en la siguiente tabla, en cada una de las configuraciones, domina un mecanismo coordinador diferente, así como una parte distinta que desarrolla los papeles de la organización y su nivel de centralización:

- **Estructura simple**

Este tipo de estructura es el que domina a la mayoría de las organizaciones, en especial a las que recién van desarrollándose, pues se caracteriza porque el control de la misma sea llevado a cabo por una autoridad máxima y las decisiones sean tomadas por ella misma, lo que la orienta a la burocratización.

Las estrategias formuladas por la cumbre estrategia dominante se basan en la intuición del director general, por lo que suelen ser reflejos de su propia personalidad y perspectiva.

Sin embargo, en esta estructura suele crecerse rápidamente gracias a su sentido de misión, a su flexibilidad y adaptabilidad de las estrategias. Pese a esto, suele ser vista como restrictiva, debido a que no existe participación por parte de los subordinados y por el abuso de autoridad que en ocasiones hace presente.

- **Burocracia mecánica**

A diferencia de la estructura anterior, en esta no recae la responsabilidad sobre una única persona sino que se implementa la división de trabajo, según su especialidad, que es supervisado por sus respectivos gerentes; sus actividades se marcan en procesos bien definidos.

En cuanto a la estrategia, tiene un valor parecido a la estructura simple. Sin embargo, la diferencia radica en su proceso. Esto significa que se realiza de arriba hacia abajo, y mientras en la cumbre estratégica se formulan las estrategias, en este nivel medio es donde se ejecutan directamente las actividades, a través de programas y planes de acción que van transmitiendo en los niveles inferiores.

Como puede observarse en la tabla recién expuesta, es más común encontrar esta naturaleza en organizaciones grandes y maduras, ya que es más fácil trabajar por medio de actividades estandarizadas para lograr producciones en masa.

Esta estructura se caracteriza también por la burocracia mecánica, pero también por algunos conflictos específicos:

1. Problemas humanos en núcleos operativos
2. Problemas de coordinación en el centro administrativo
3. Problemas de adaptación en la cumbre estratégica

- **Burocracia profesional**

En las organizaciones con este tipo de estructura, prevalece la estandarización de las destrezas y habilidades, por lo que la conformación de sus colaboradores ubicados en el núcleo operativo son necesariamente personas capacitadas y especializadas en determinada rama, haciendo un trabajo independiente al de sus compañeros.

A diferencia de las estructuras anteriores, las estrategias que se implementan en esta no pueden ser estandarizadas, pues por tratarse de profesionistas especializados, cada uno de ellos debe desarrollarlas e implementarlas

personalmente; siempre predeterminadas por factores externos a su persona pero con su esencia como profesionales dirigidas a las necesidades actuales que se presenten dentro de las organización para la cual están colaborando.

En la burocracia profesional que se presenta en este tipo de estructuras organizaciones, se presentar conflictos internos:

1. Problemas de coordinación
2. Problemas de discrecionalidad
3. Problemas de innovación
4. Respuestas disfuncionales

- **Forma divisional**

Se caracteriza por tener una estructura administrativa que se rige por divisiones, en donde cada división tiene su propia estructura, y donde el poder que las domina sigue siendo de arriba a abajo.

Dichas divisiones se definen de acuerdo al mercado al cual están enfocadas y entonces así se determinan las funciones operativas que requieren de acuerdo a donde estén dirigidas. En cada una de estas divisiones se les otorga necesariamente un poder de toma de decisiones para su propio grupo operativo.

Entre las ventajas que se pueden adquirir al hacer uso de esta estructura, pueden mencionarse las siguientes:

1. Alienta a que la asignación de capital sea eficiente para centrarse en mercados fuertes
2. Ayuda a capacitar a gerentes generales
3. Difunde su riesgo a través de distintos mercados
4. Aumenta la respuesta estratégica

- **Adhocracia**

Se basa en agrupar profesionales o especialistas para que trabajen por pequeños proyectos, utilizando el ajuste mutuo. Esto es para conformar grupos

interdisciplinarios, pues no se busca lograr la coordinación sino la innovación; entonces el proceso de información y toma de decisiones fluyen, en la mayoría de los casos, de manera informal y flexible. Por ello, y aunado a la cuestión de que son flexibles, ocurre cuando el propósito primordial de una organización es innovar.

En el proceso de la formulación de estrategias en esta estructura, no se puede ubicar realmente en qué nivel de la organización se encuentra, como en las anteriores donde claramente se define. Así es como los gerentes generales no invierten mucho esfuerzo en la formulación de estrategias, pues cada grupo aislado es el encargado de conformar las propias.

Además, tampoco existe mucho énfasis en que estas autoridades tengan la necesidad de supervisar directa y constantemente el trabajo realizado por los niveles inferiores, y en especial el staff de apoyo que es donde se encuentra la mayoría de los expertos de quien depende la organización.

1.14 Niveles Socio Económicos

De acuerdo a la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI, 2018), el índice de Niveles Socio Económicos, permite agrupar y clasificar a los hogares en nivel nacional, a través de un modelo estadístico, en siete niveles, de acuerdo a su capacidad de satisfacer las necesidades de cada uno de sus integrantes.

Para lo cual, se miden seis dimensiones de bienestar dentro del hogar mexicano. Dentro de las cuales se encuentran el capital humano, la infraestructura práctica, la conectividad y entretenimiento, la infraestructura sanitaria, la planeación del futuro y la infraestructura básica y de espacio.

Por lo cual, la satisfacción de dichas dimensiones representa y determina la calidad de vida y bienestar de cada integrante del hogar.

1.14.1 Características por Nivel Socio Económico

Tomando como base la Regla de NSE (AMAI, 2018), cada nivel posee características que lo distinguen de los demás niveles.

A/B: Se conforma, en su mayoría, de hogares en el que el jefe de familia posee estudios profesionales. El 98% de estos hogares cuenta con servicio de internet fijo en su vivienda. Dentro de los siete niveles, es el que más invierte en educación y alimentos.

C+: El 89% de los hogares que conforman este nivel, cuentan con al menos un vehículo de transporte, así como el 91% de estos mismos tienen acceso a internet fijo en su vivienda. La tercera parte de su gastos se destina a alimentos mientras que el 5% a calzado y vestido.

C: Cerca del 81% de los hogares dentro de este nivel, el jefe del hogar cuenta con estudios, al menos, de primaria. El 73% de estos hogares posee conexión de internet fijo; mientras que el 35% de sus gastos totales se destinan a alimentación y el 9% a educación.

C-: Aproximadamente el 73% de los hogares ubicados en este nivel, están representados por un jefe de familia que cuenta con estudios mayores a primaria. Así como el 47% de estas viviendas posee servicio fijo de internet. Por otro lado, el 38% de su gasto total, es destinado a alimentos y el 5% a vestido y calzado.

D+: El 62% de los jefes de familia de estos hogares cuenta con estudios superiores a primaria, a pesar de que solamente el 19% de sus hogares posee conexión de internet fijo. De sus gastos, el 43% se destina a alimentos y el 7% a educación.

D: Del total de los jefes de familia que conforman este nivel, el 56% cuenta con estudios hasta primaria y únicamente el 4% de estos, posee servicio de internet fijo en su hogar. Cerca de la mitad de su gasto es destinado a alimentación.

E: El 95% de estos hogares tienen un jefe de familia que cuenta con estudios menores a la educación primaria, por lo que el acceso a conexión de internet fijo es del 0.01% del total. La mayor parte de sus gastos totales es destinada a alimentación y solamente el 5% a educación.

Capítulo II: Diagnóstico de la microempresa

2.1 Microempresa

Las microempresas en la actualidad son los principales cimientos del desarrollo económico en México, ya que aportan el mayor número de unidades económicas y personal ocupado total. Por ello es que ha surgido un interés especial a ellas, recalcando su importancia dentro de la economía del país, a través de programas, organizaciones y acciones encaminadas a su apoyo, con el fin de fortalecer su desempeño y desarrollo.

De acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, 2017), y para una mejor comprensión sobre los aspectos para los cuales se diferencian las empresas dentro del país, la estratificación de establecimientos se lleva a cabo como se señala en la tabla 2.

Tabla 2 Clasificación de establecimientos en México

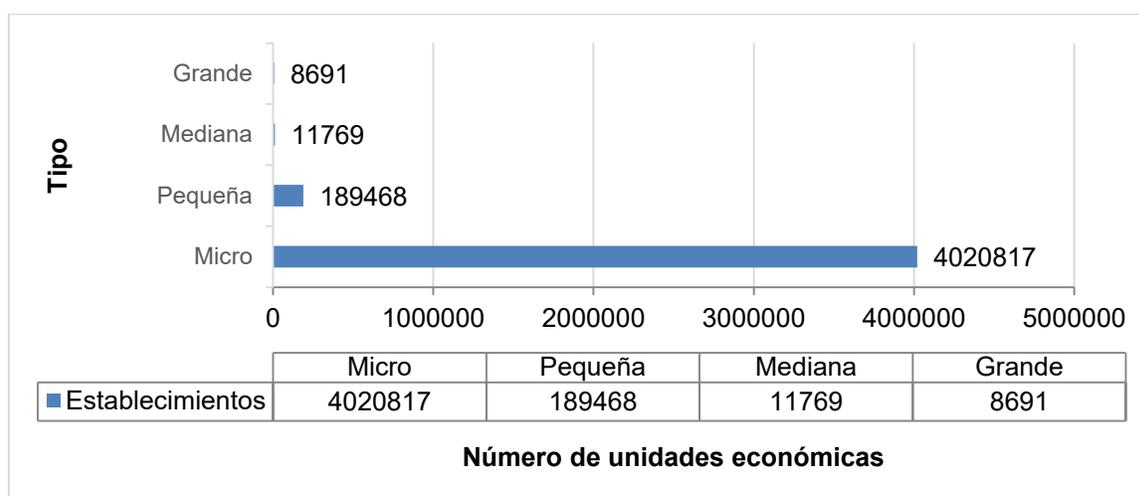
Estratificación			
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde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

	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250
--	-----------	-----------------------	-------------------------------

Fuente (Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, 2017)

De acuerdo a los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, a través del Censo Económico realizado en el 2014, en México existían, hasta ese momento 4,230,745 unidades económicas, las cuales se conforman, de acuerdo a la estratificación antes mencionada, como se muestra en la gráfica 2.

Gráfica 1 Clasificación de unidades económicas en México



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2014)

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2013) determinado en el 2013, y para efectos de la presente investigación se toma como base el agrupamiento de los sectores productivos plasmado en la tabla 3.

Tabla 3 Clasificación de actividades económicas por sectores

Sector	Actividad económica
Servicios	51 Información en medios masivos

	<p>53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles</p> <p>54 Servicios profesionales, científicos y técnicos</p> <p>55 Corporativos</p> <p>56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación</p> <p>61 Servicios educativos</p> <p>62 Servicios de salud y de asistencia social</p> <p>71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos</p> <p>72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas</p> <p>81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales</p>
Industria manufacturera	31 - 33 Industrias manufactureras
Comercio	<p>43 Comercio al por mayor</p> <p>46 Comercio al por menor</p>
Resto de los sectores	<p>11 Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (sólo pesca, acuicultura y servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales)</p> <p>21 Minería</p> <p>22 Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final</p> <p>23 Construcción</p>

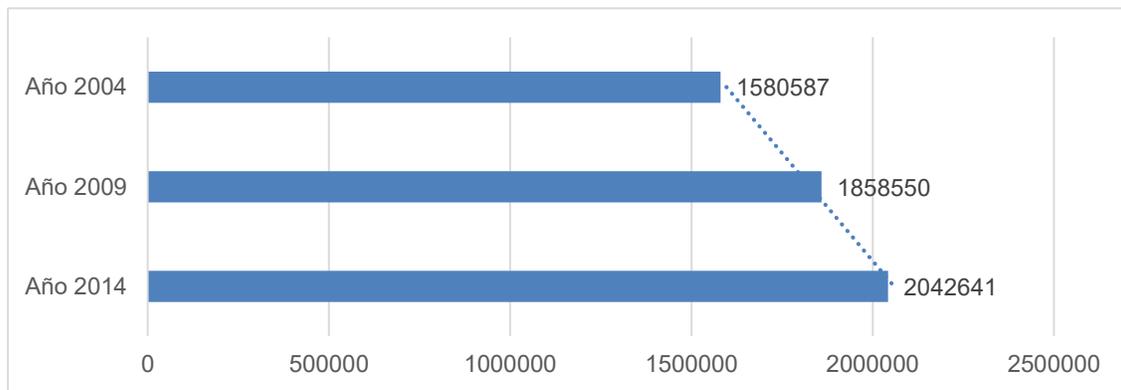
	48 - 49 Transportes, correos y almacenamiento
	52 Servicios financieros y de seguros

Fuente (SCIAN, 2013)

Con el fin de poder hacer una comparación de distintas características en los establecimientos que se encuentran en territorio mexicano, y con base en su clasificación, se hace uso de los datos obtenidos en el lapso de los últimos tres Censos Económicos, correspondientes a los años 2004, 2009 y 2014.

2.1.1 Unidades económicas por sector en México

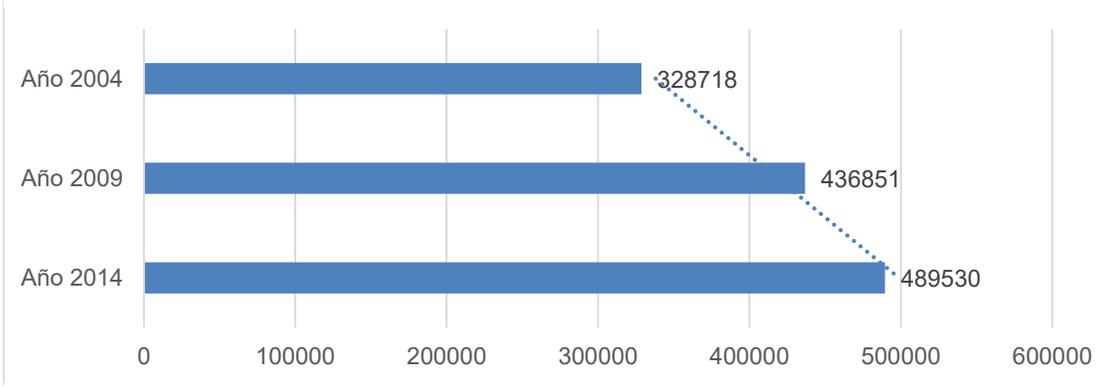
Gráfica 2 Comparativo histórico de unidades económicas del sector del comercio en México



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

Por lo que, para el caso de las unidades económicas que se encuentran dentro del sector del comercio, es importante recalcar que ha tenido en los últimos 10 años, un crecimiento del 29.23%.

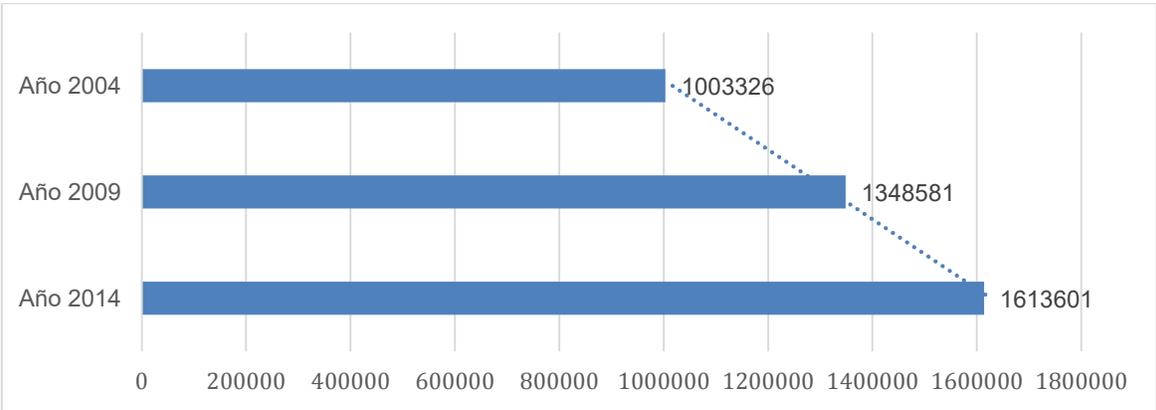
Gráfica 3 Comparativo histórico de unidades económicas del sector de la industria manufacturera en México



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2014)

De las empresas que se encuentran ubicadas dentro del rango del sector manufacturero, este ha incrementado un 48.92%.

Gráfica 4 Comparativo histórico de unidades económicas del sector de servicios en México



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

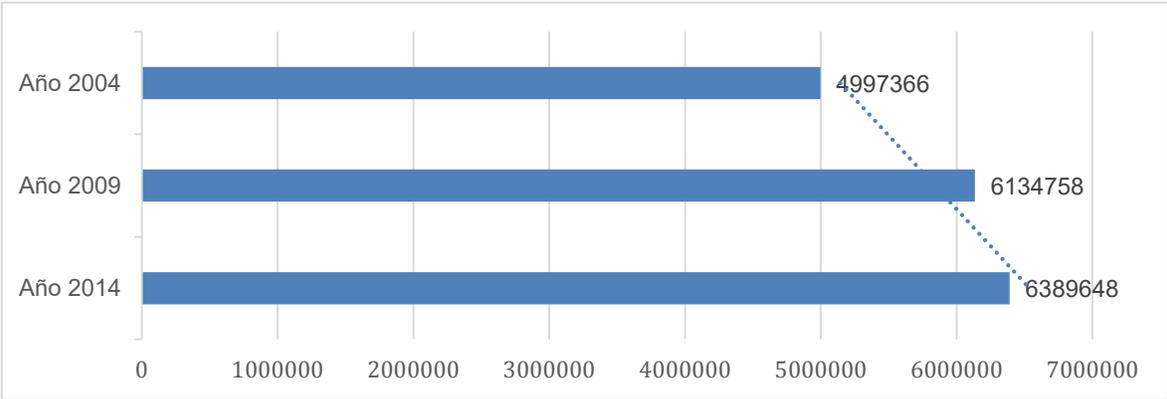
Mientras que, el sector que encabeza el mayor índice de crecimiento respecto al número de unidades económicas establecidas, es el de servicios; dando como

resultado un crecimiento del 60.82% en la última década; duplicando en porcentaje al sector del comercio; y resaltando que la actividad que tiene la mayor asignación de unidades económicas, es la dedicada al alojamiento temporal, así como preparación de alimentos y bebidas.

2.1.2 Personal ocupado por sector en México

La siguiente característica importante a analizar es el personal ocupado que deriva de las unidades económicas ya mencionadas:

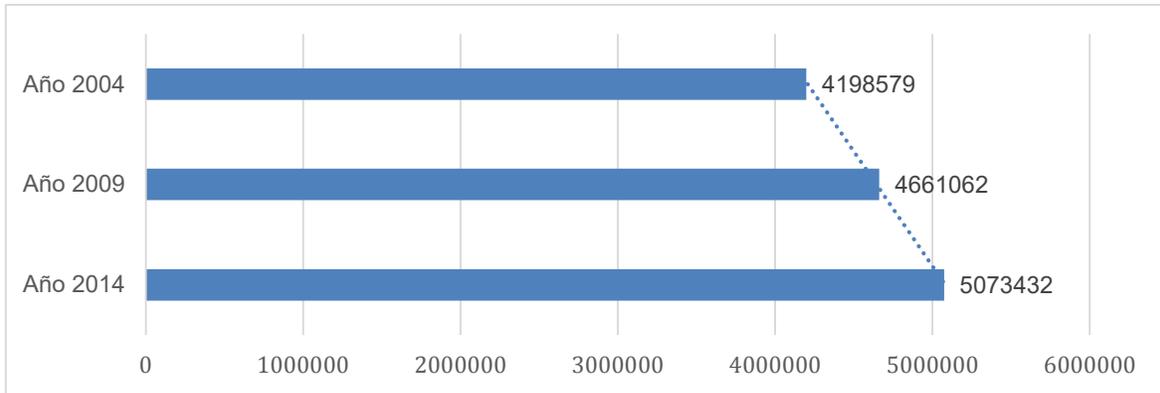
Gráfica 5 Comparativo histórico de personal ocupado del sector del comercio en México



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

Entonces, para el caso de las empresas que se encuentran tanto al comercio al por menor, como al comercio al por mayor, este ha tenido un incremento del 27.86%.

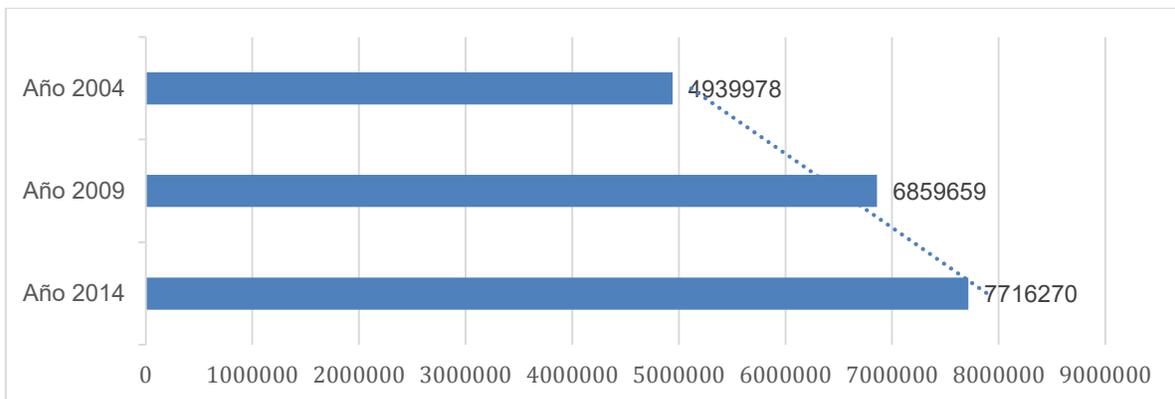
Gráfica 6 Comparativo histórico de personal ocupado del sector de la industria manufacturera en México



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

En el sector de la industria manufacturera, se puede observar un crecimiento del 20.83%, que representa el sector que tuvo un crecimiento más limitado respecto al resto.

Gráfica 7 Comparativo histórico de personal ocupado del sector de servicios en México



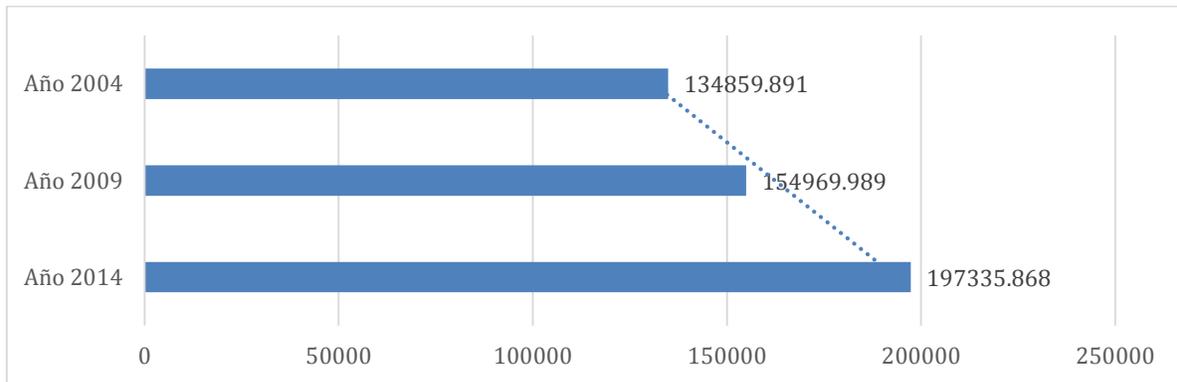
Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

Como en el caso de las unidades económicas, el sector que obtuvo un mayor incremento en cuanto al personal ocupado, es el de los servicios, llegando dicho incremento al 56.20%. Lo cual es evidente percatarse que, ha duplicado el crecimiento de los sectores productivos anteriores.

2.1.3 Total de remuneraciones (en millones de pesos) por sector en México

Una característica que comparte la misma importancia, son las remuneraciones pagadas a dicho personal ocupado, pues representan el principal factor de pago en los procesos productivos, independientemente de la actividad a la que se enfoque.

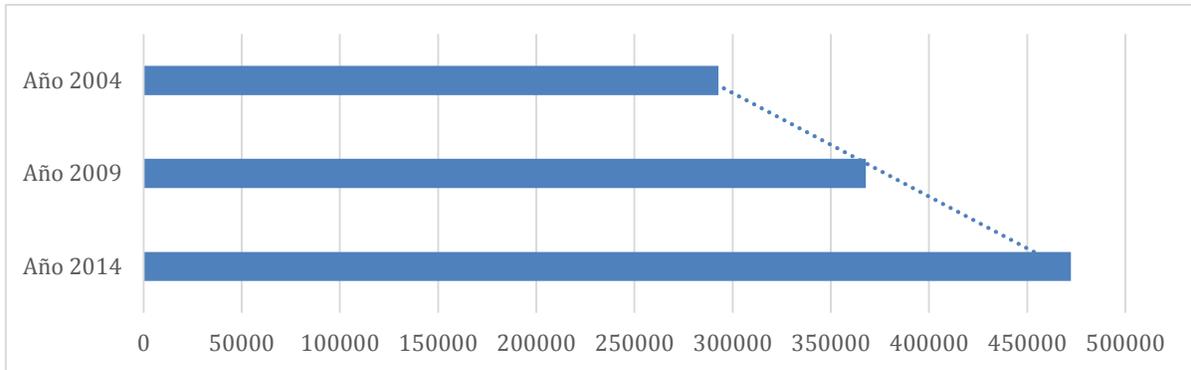
Gráfica 8 Comparativo histórico de total de remuneraciones (en millones de pesos) del sector del comercio en México



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

En este sentido, el sector del comercio en la década analizada, ha tenido un incremento únicamente del 46.32%, convirtiéndolo en la actividad que menos se ha desarrollado, de manera monetaria, favorablemente; y es de esperarse, pues el número de establecimientos dedicados al comercio no creció en gran porcentaje.

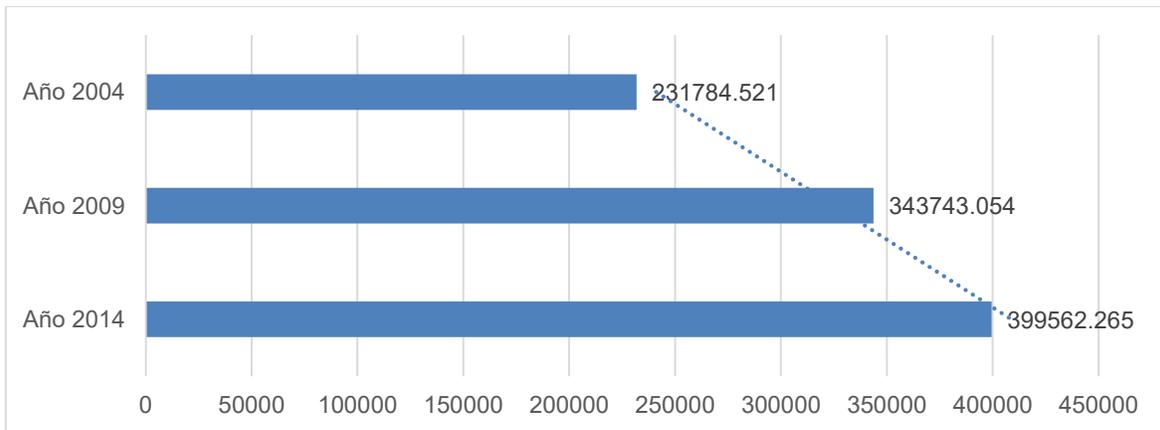
Gráfica 9 Comparativo histórico de total de remuneraciones (en millones de pesos) del sector de la industria manufacturera en México



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

Para el área de la industria manufacturera, el crecimiento que se tuvo fue del 61.33%.

Gráfica 10 Comparativo histórico de total de remuneraciones (en millones de pesos) del sector de servicios en México



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

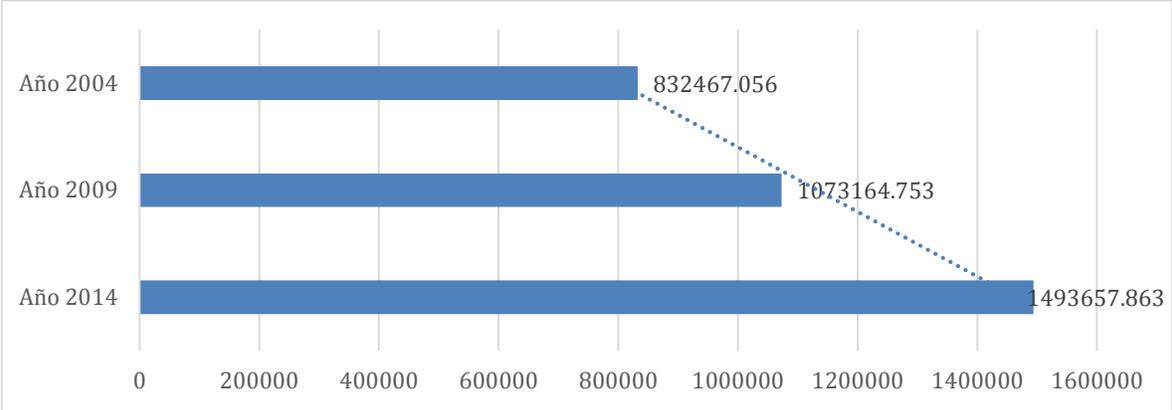
De la misma manera como sucede con las características anteriores, las unidades económicas dedicadas a los servicios en México, son quienes obtienen un mejor rendimiento respecto a lo remunerado en estas, siendo representado por un 72.38%. Cabe recalcar que la actividad económica que sobresale en dicho aspecto

es la que se dedica a servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.

2.1.4 Producción bruta total (en millones de pesos) por sector en México

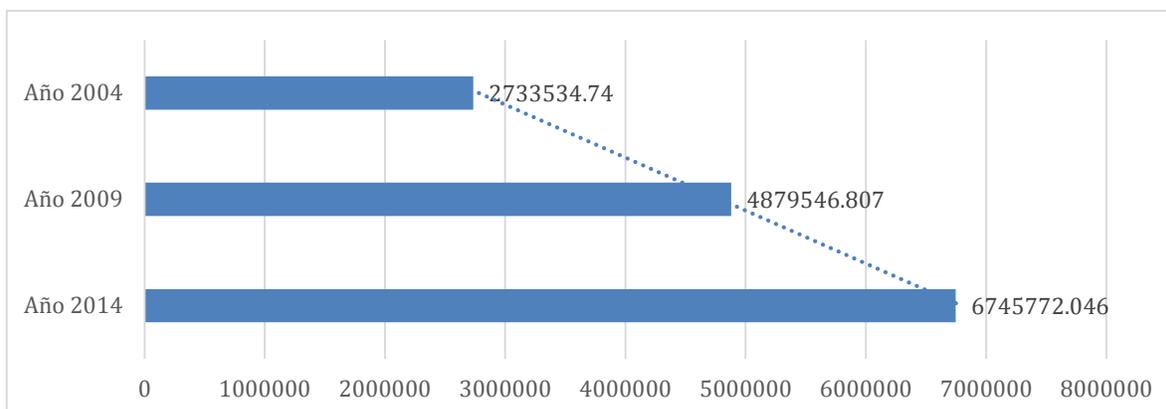
Es importante señalar la importancia de valor de los bienes y servicios que se producen y comercializan dentro del país en periodos determinados, que también es una característica incluida dentro de los Censos Económicos que se aplica en México.

Gráfica 11 Comparativo histórico de la producción bruta total (en millones de pesos) del sector del comercio en México



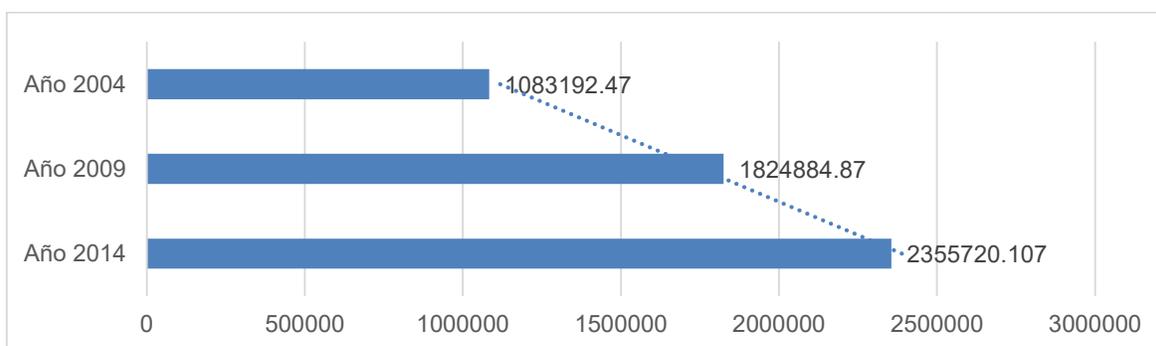
Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

El sector del comercio, al igual que con las características anteriores, a pesar de que ha tenido un incremento del 79.42% en la última década, dicho crecimiento es bajo en comparación con el que tuvieron los demás sectores productivos.



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

En cambio, el sector de la industria manufacturera se disparó su crecimiento en un 146.77%.



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

Y como es de esperarse, el sector dedicado a la prestación de servicios, la producción bruta total se ha caracterizado últimamente con un crecimiento que fue del 117.47%.

2.2 Características de las microempresas en México

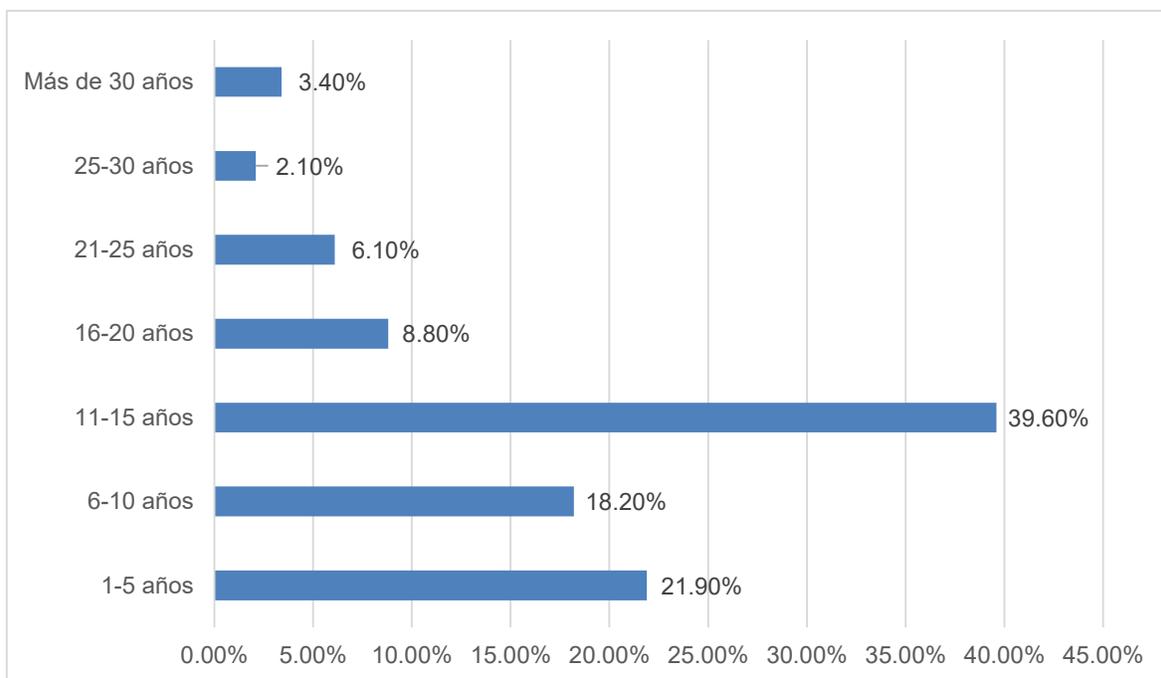
- Escalas de producción reducidas
- Métodos de producción intensivos en trabajo
- Uso de tecnologías adaptadas como resultado de la experiencia propia
- Métodos informales

- Generalmente, propiedad familiar
- Financiamiento derivado de fuentes propias

Mediante una investigación realizada por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Politécnica de Guanajuato, Universidad Autónoma de Yucatán, Instituto Tecnológico de Sonora y la Universidad Autónoma de Coahuila (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016), aplicada específicamente a microempresas situadas dentro del territorio nacional, realizados mediante la aplicación de encuestas, se pueden resaltar ciertos aspectos de la muestra que se eligió, y que podrían considerarse representativos del universo.

En cuanto a la antigüedad con la que estas microempresas cuentan, el rango que sobresale se encuentra en la edad entre 11 a 15 años, representando el 39.6%, seguido por quienes cuentan con una edad de 1 a 5 años siendo el 21.9%; principalmente. Lo anterior significa que, aproximadamente, alrededor de cada 4 de 10 microempresas establecidas a nivel nacional, llevan entre 11 y 15 años ofreciendo sus productos y servicios.

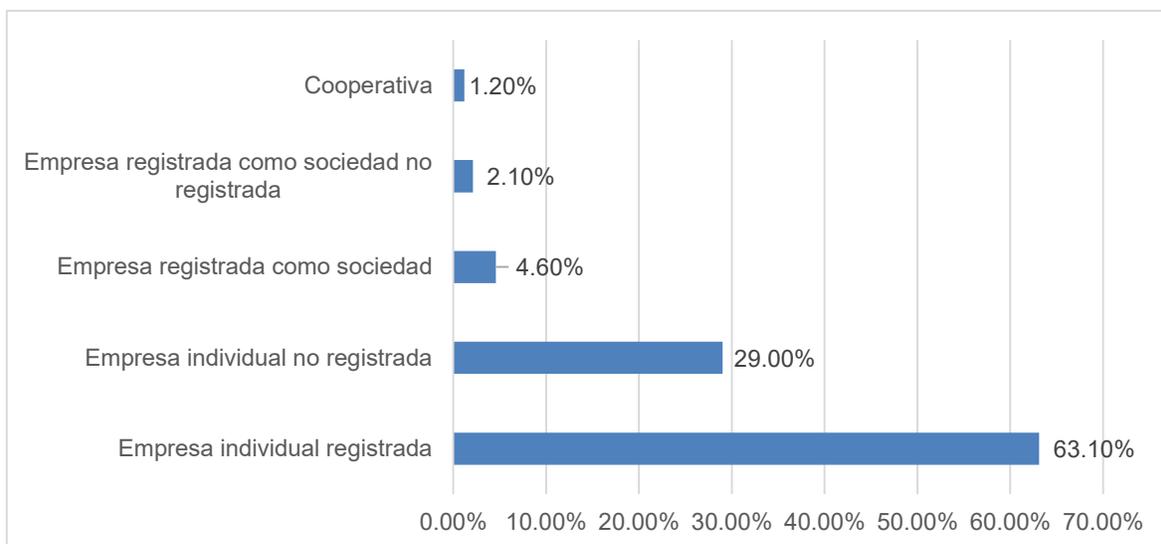
Gráfica 12 Edad de la microempresa en México



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

Respecto al tipo de propiedad con el que cuentan este tipo de empresas en territorio mexicano, el 63.1% representa el total de las cuales están registradas individualmente bajo autoridades hacendarias, mientras que el 29% aún no. Por otra parte, las registradas legalmente como sociedad, representan únicamente el 4.6%, y las que no que no lo son, forman parte del 2.1%; sin pasar por alto las constituidas como cooperativa que representan el 1.2%.

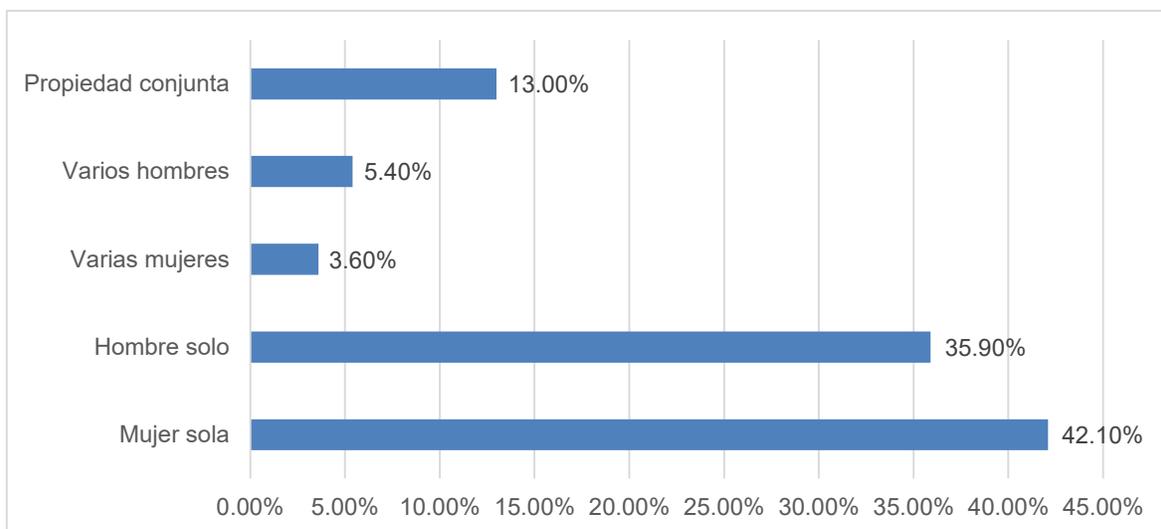
Gráfica 13 Tipo de propiedad de la microempresa en México



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

Con referencia al género del propietario de las microempresas, cerca del 42.1% corresponde a mujeres solas, el 35.9% a hombres solos, siguiendo en este sentido el 13% correspondiente a propiedades conformadas conjuntamente tanto por hombres como por mujeres, el 5.4% representado por la conformación de dos o más hombres y en menor medida por varias mujeres, siendo un 3.6%. Entonces, puede decirse que, aproximadamente, 4 de cada 10 microempresas fueron creadas por mujeres solas, 3 por hombres solos y el resto, por conjuntos de personas agrupadas, ya sean hombres, mujeres o ambos.

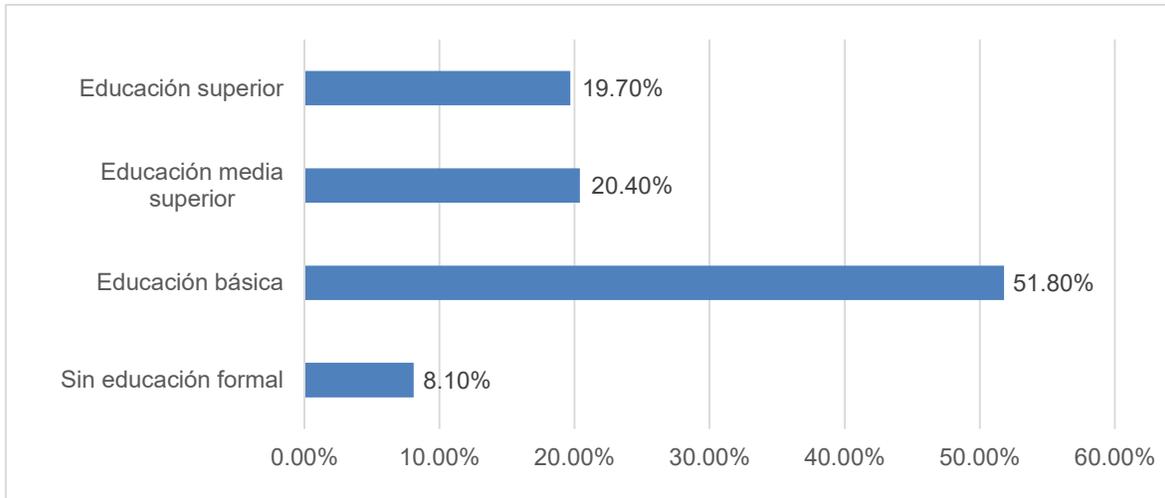
Gráfica 14 Género del propietario de la microempresa en México



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

Con base en estos mismos resultados obtenidos y plasmados gráficamente, existe una diversificación entre el personal que ocupa y su nivel de escolaridad. Siendo la educación básica el nivel educativo que sobresale con un 52%, seguido por la educación media superior con 30%, el nivel superior con 15% y el personal con ningún tipo de instrucción educativa, únicamente el 3% del total. Es posible inferir que 5 de cada 10 personas que son propietarios de una microempresa, cuentan con un nivel de educación básico, así como 2 de cada 10 propietarios con educación media o educación superior.

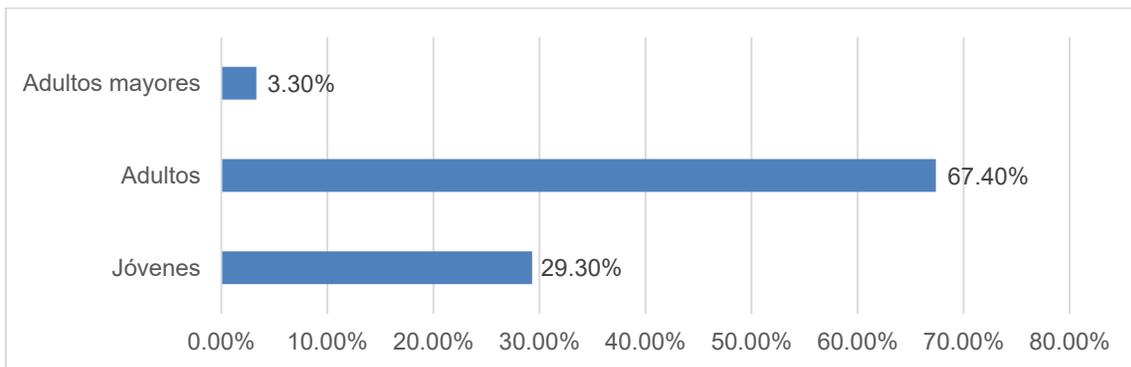
Gráfica 15 Escolaridad del propietario de la microempresa en México



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

En cuanto a la edad promedio de los propietarios de microempresas en territorio nacional, analizados hasta el 2014, sobresale el rango de los adultos, quienes representan el 67.4% del total, mientras que con un 29.3% le siguen los jóvenes y en un porcentaje mucho menor los adultos mayores, con un 3.3%. Esto significa que, aproximadamente, 6 de cada 10 microempresarios son hombres o mujeres que cuentan con edad adulta y 3 de cada 10 por jóvenes.

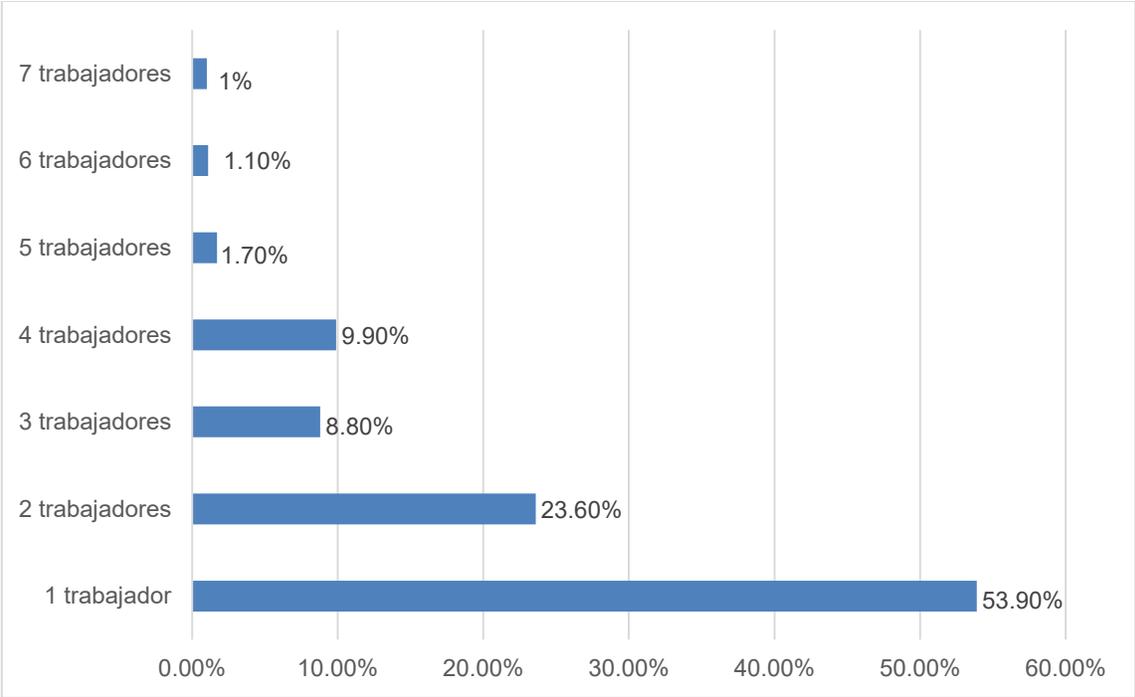
Gráfica 16 Edad del propietario de la microempresa en México



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

Considerando el número de trabajadores con los que una microempresa puede tener, se considera lo siguiente. El 53.9% de estas, tienen registrado únicamente a un trabajador, mientras que quienes cuentan con dos trabajadores representan el 23.6% del total, 9.9% con cuatro trabajadores, 8.8% con tres trabajadores y quienes tienen 5, 6 y 7 trabajadores representan porcentajes muy bajos, de 1.7%, 1.1% y 1%, respectivamente. Por lo que, aproximadamente 5 de cada 10 microempresas, tienen bajo su registro a un solo trabajador y 2 de cada 10 a dos trabajadores.

Gráfica 17 Personal ocupado en la microempresa en México

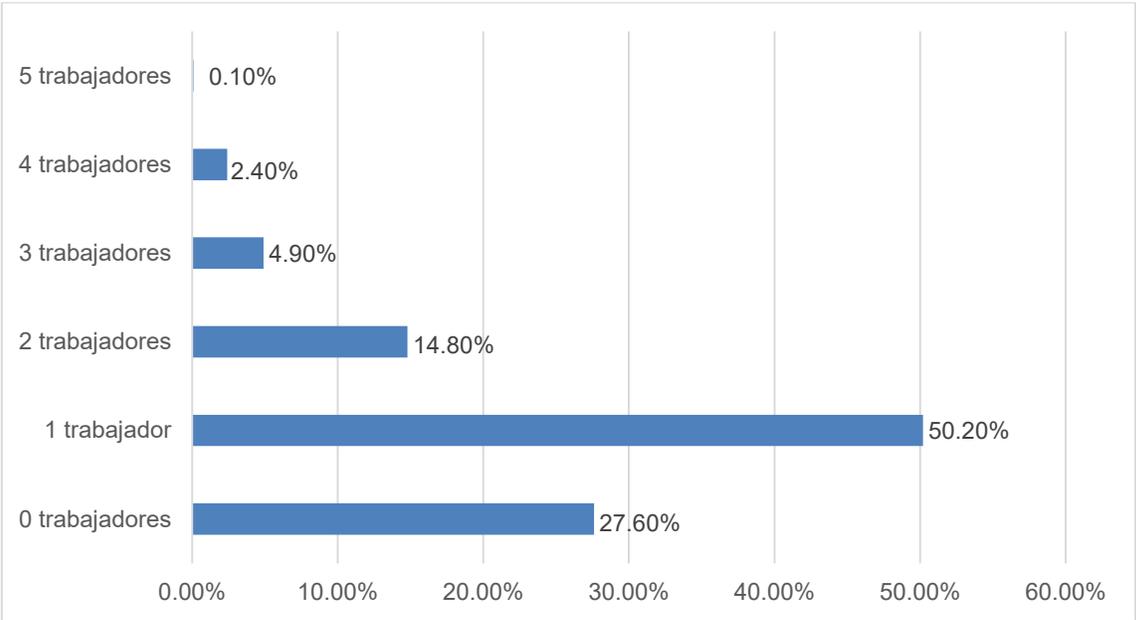


Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

De estos trabajadores con los que cuenta, se presentan casos en los que algunos no perciben remuneraciones. Considerando el total de trabajadores dentro de las microempresas, en general en el 27.9% logran percibir su sueldo correspondiente, mientras que en el 50.2% de las microempresas se encuentra un trabajador que no recibe remuneración de su trabajo, en el 14.8% de ellas hay dos trabajadores en

esa situación y en el 4.9% tres trabajadores sin sueldo. Entonces, puede decirse que en 5 de cada 10 microempresas, tienen un trabajador que no es pagado.

Gráfica 18 Personal ocupado no remunerado de la microempresa en México

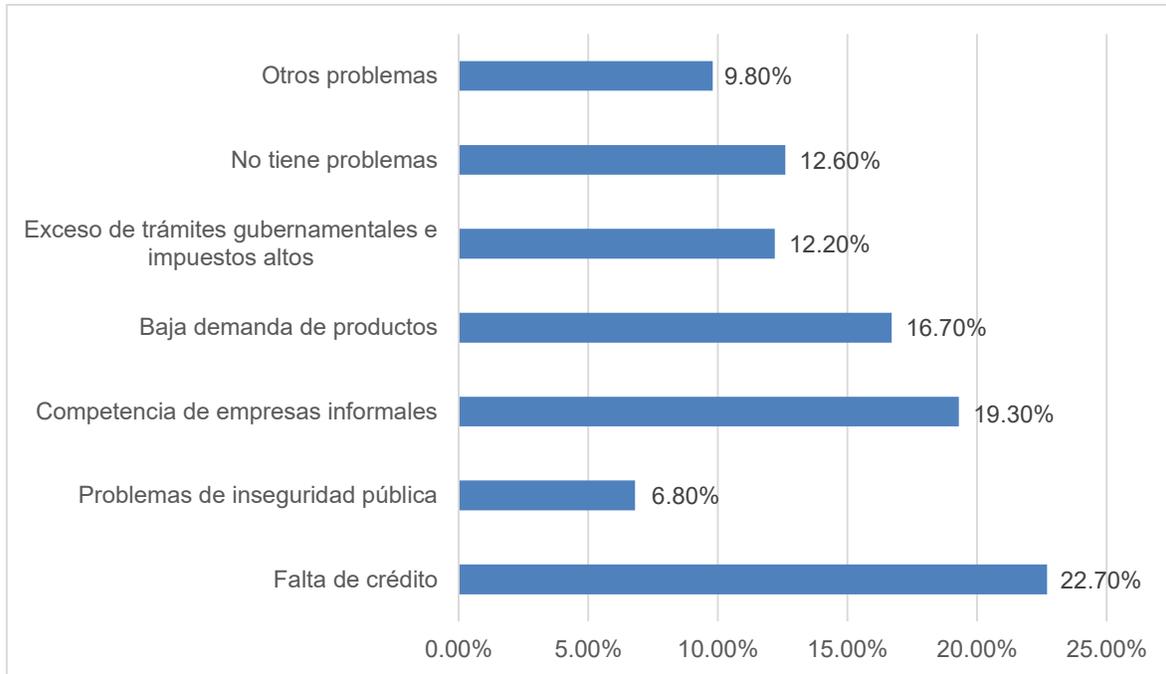


Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

2.3 Dificultades de la microempresa en México

De acuerdo a la misma investigación mencionada con anterioridad, en donde se evaluaron microempresas de los sectores manufacturero, comercio y servicios, se considera que las principales problemáticas que afectan tanto al desarrollo como al crecimiento de las Mipymes, se encuentran los siguientes:

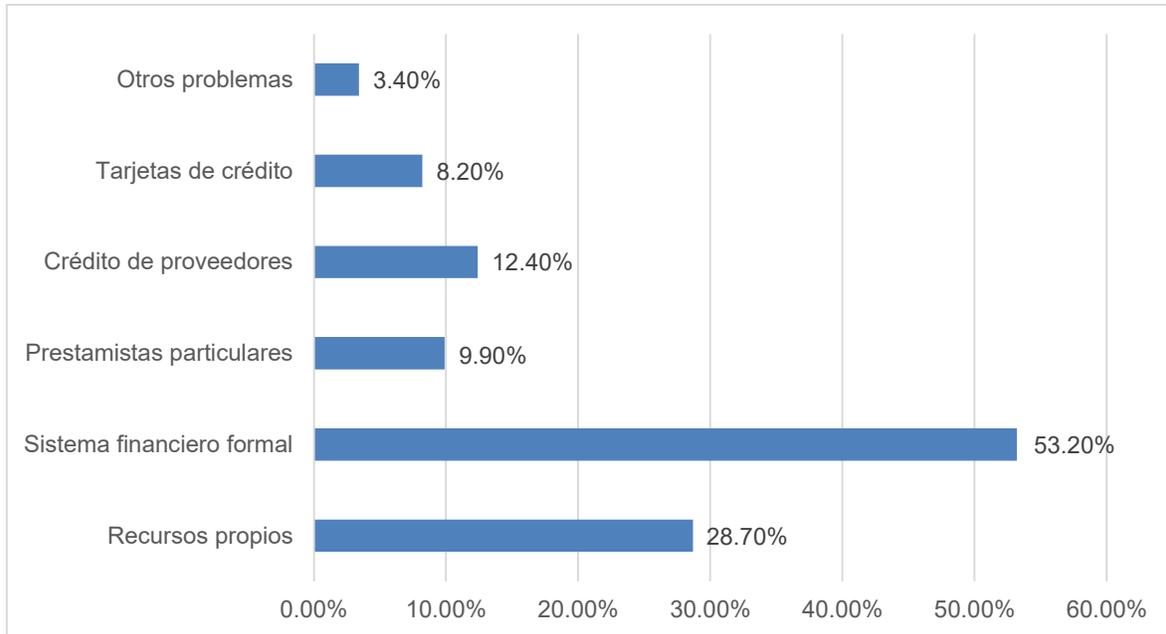
Gráfica 19 Principales problemáticas de la microempresa en México



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

La principal problemática se enfoca en la falta de financiamiento y el acceso a créditos, pues solo el 10.6% del total de las microempresas se encuentran haciendo uso de uno de ellos. Del cual, la principal fuente corresponde a sistemas financieros formales, teniendo presencia con un 53.2%, así como el 28.7% de recursos propios y en menor medida por parte de proveedores, préstamos particulares y tarjetas de crédito.

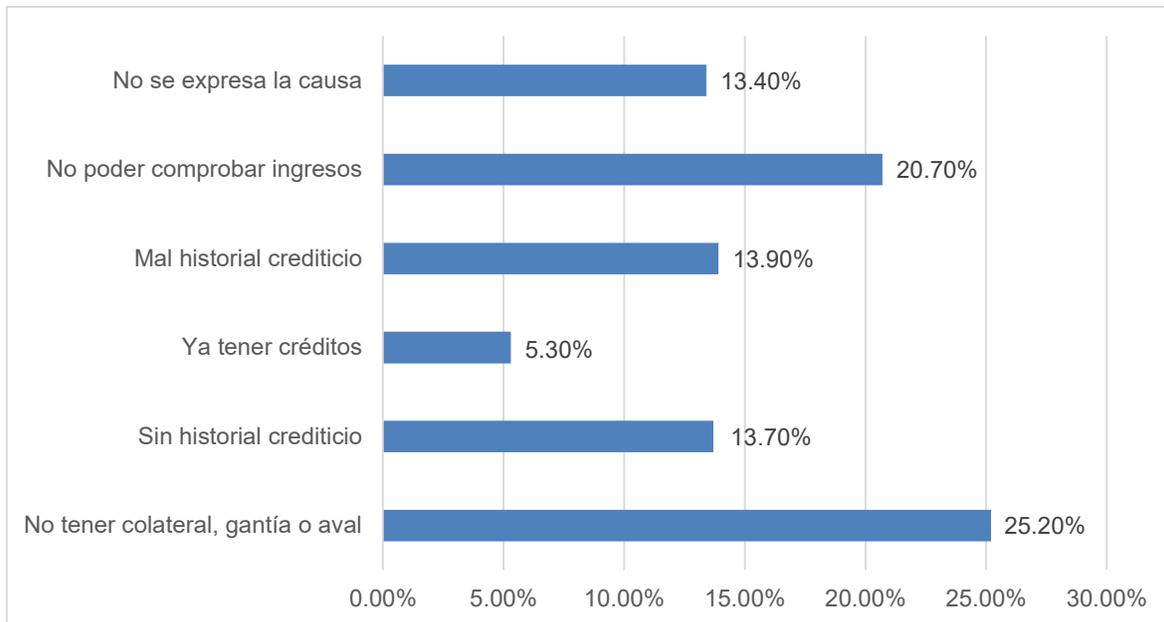
Gráfica 20 Financiamiento de la microempresa en México



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

Cabe recalcar que del pequeño porcentaje de los microempresarios que han intentado acceder a un crédito, el motivo principal por el que se les ha negado es un 25.2% por no tener garantías suficientes que lo avalen, 20.7% por la incapacidad de comprobar sus ingresos, 13.9% y 13.7% por no tener un correcto historial crediticio y por no contar con él, respectivamente.

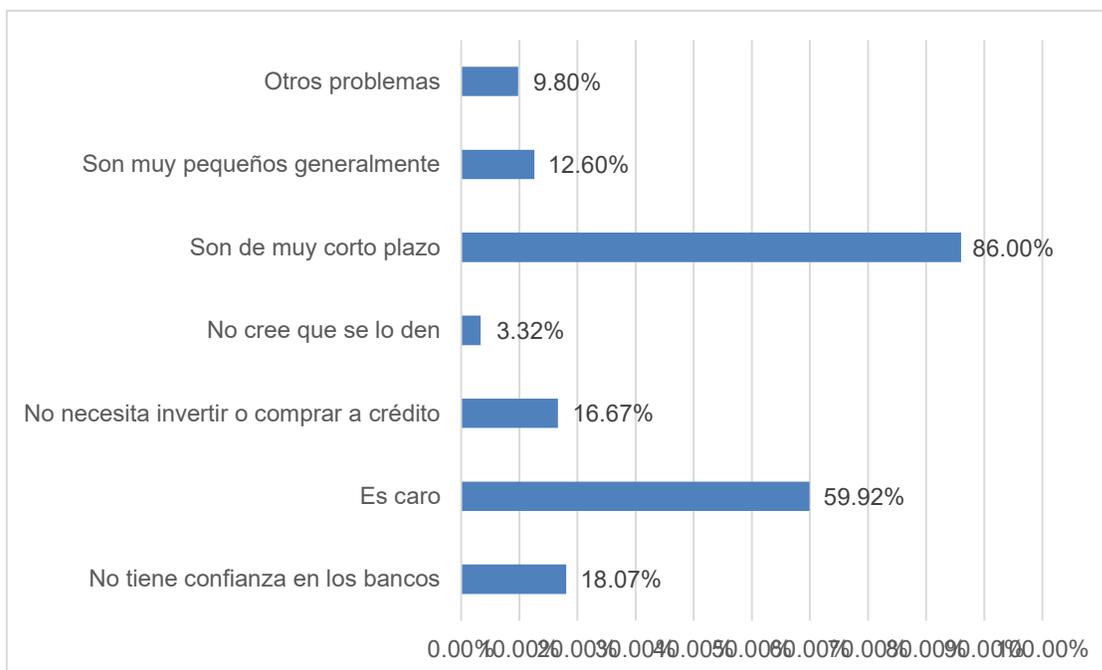
Gráfica 21 Motivo de negación de microcrédito



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

Del 89.4% de los microempresarios que no han tenido acceso a financiamientos, el 66.75% asegura que no tendría acceso a un crédito por parte de un sistema financiero formal, principalmente porque consideran que son a muy corto plazo y caros. Así como también influye la escasez de confianza hacia estas instituciones y en otros casos, porque simplemente no lo consideran necesario.

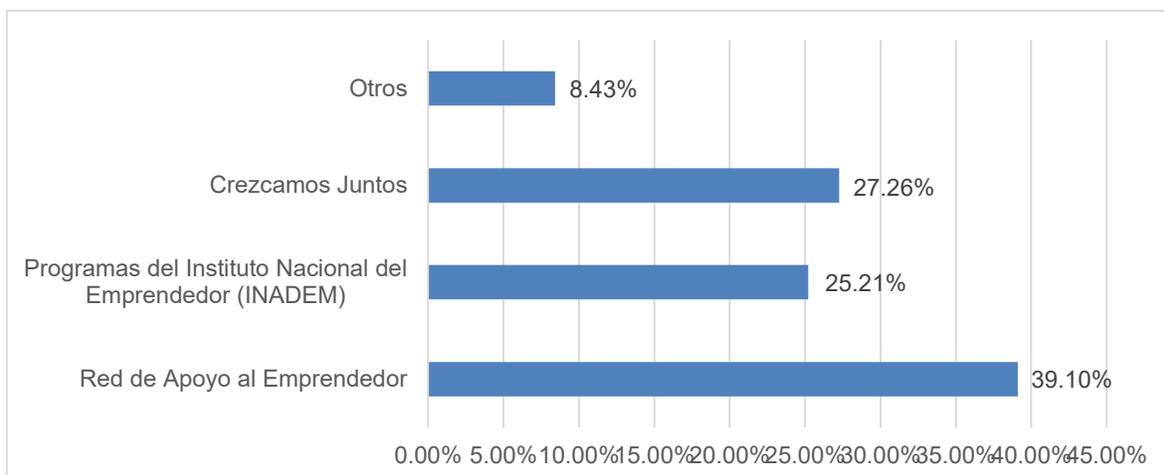
Gráfica 22 Motivo por el que los microempresarios no tienen acceso a financiamientos



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

Un aspecto a resaltar es el hecho de que gran parte de los microempresarios, cerca del 85.7% no tienen conocimiento de los programas de promoción y apoyos por parte del gobierno federal. Sin embargo, del pequeño sector que si los conoce, destaca el programa de Red de Apoyo al Emprendedor con un 39.1%, seguido por Crezcamos Juntos correspondiente al 27.26% y el 25.21% al Programa del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).

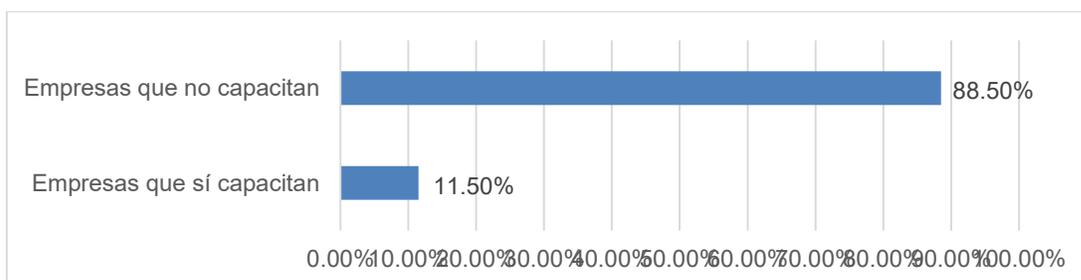
Gráfica 23 Programa de apoyos federales que conocen microempresarios en México



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

Por otra parte, un problema real es la distribución del número de establecimientos que imparten capacitación a su personal ocupado. Lo que hace referencia a que del total, únicamente el 11.5% de estas, imparten algún tipo de capacitación a sus colaboradores.

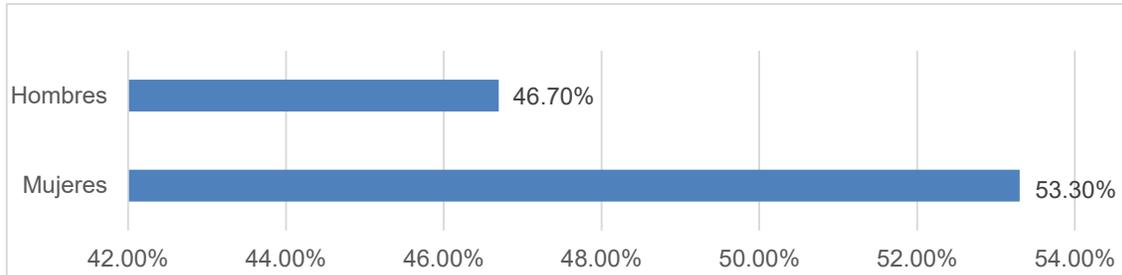
Gráfica 24 Microempresas que capacitan



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

De este pequeño porcentaje que cumple con la característica, el personal que lo compone principalmente, corresponde al género femenino, llegando al 53.3% del total, mientras que al género masculino le corresponde el 46.7%.

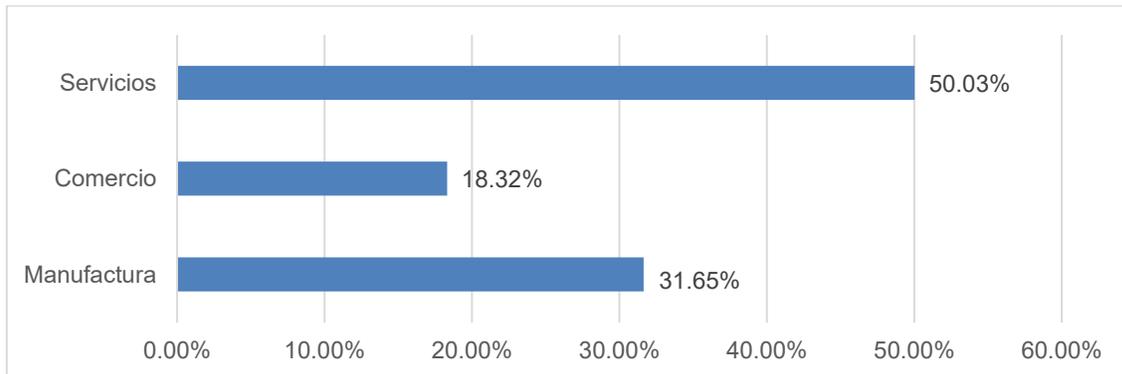
Gráfica 25 Género del personal al que se capacita en la microempresa en México



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

En este sentido, cabe recalcar que el sector productivo en el cual se imparte capacitación en mayor medida es el de servicios, representando el 50.03%, seguido por el 31.65% correspondiente al sector manufacturero y un 18.32% del sector productivo dedicado al comercio.

Gráfica 26 Sector que capacita a su personal por sector en la microempresa en México

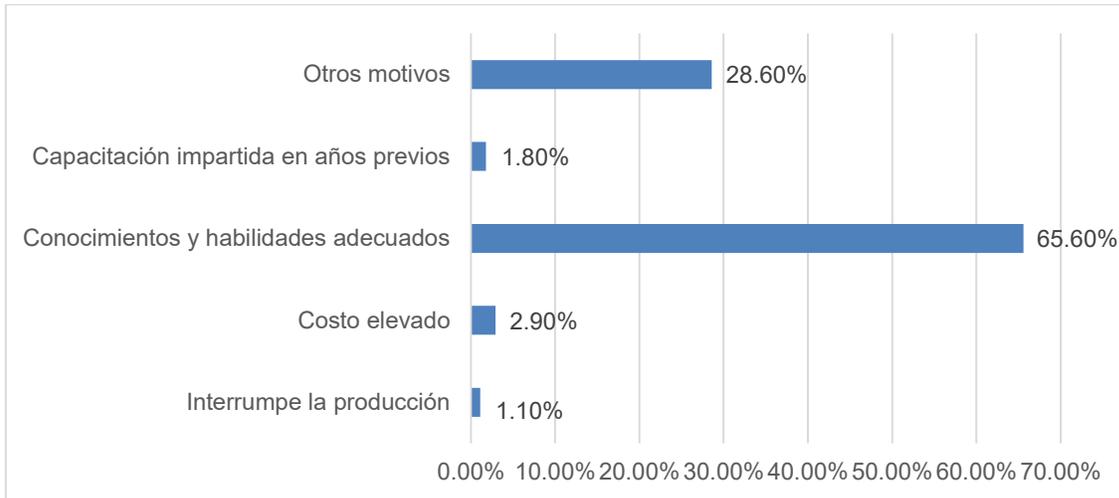


Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

El motivo principal por el que aseguran los microempresarios, que no capacitan a su personal es porque consideran que no es necesario, ya que, según ellos, los

conocimientos y las habilidades que les imparten son las más adecuadas; específicamente se trata del 65.6% del total de los establecimientos.

Gráfica 27 Motivos para no capacitar al personal en la microempresa en México



Fuente (Maldonado Guzmán, Ojeda Hidalgo, Valdez Juárez, & Medina Elizondo, 2016)

2.4 La microempresa en Quintana Roo

De la misma manera en la que se clasifican las empresas establecidas a nivel nacional, se clasifican específicamente las del estado de Quintana Roo. Por lo que, a continuación se plasma dicha distribución en cuanto a unidades económicas del estado como se muestra en la tabla 4, en función del total del país.

Tabla 4 Unidades económicas en Quintana Roo según su clasificación

Tamaño de la unidad económica	Unidades económicas en México	Unidades económicas en Quintana Roo	Porcentaje de Quintana Roo respecto a México
Micro	4,020,817	40,859	1.01%
Pequeña	189,468	4,258	2.24%

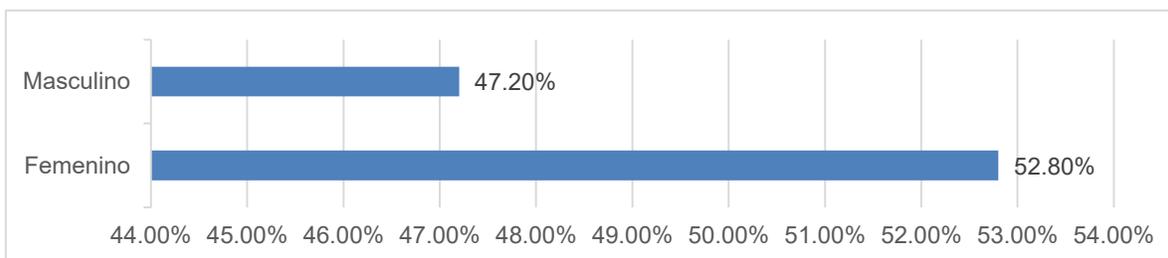
Mediana	11,769	228	1.93%
Grande	8,691	143	1.64%
Total	4,230,745	45,488	

Fuente (INEGI, Censo Económico, 2014)

2.5 Características de la microempresa en Quintana Roo

De acuerdo a los Censos Económicos realizados en el 2014, el 89.82%⁸ de los establecimientos que se encuentran dentro del territorio del estado, corresponden a microempresas, dentro de las cuales el 52.8% del personal ocupado pertenece al género femenino, mientras que el 47.2% al género masculino.

Gráfica 28 Género del personal ocupado en las microempresas en Quintana Roo



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2014)

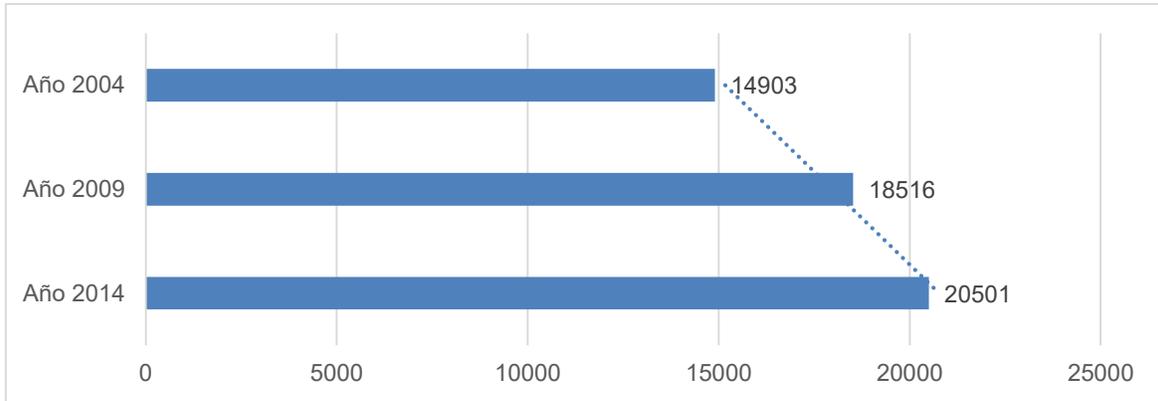
2.5.1 Unidades económicas por sector en Quintana Roo

El análisis de las unidades económicas, tanto en el país como en el estado de Quintana Roo, se reflejan a través del trabajo realizado por los Censos Económicos que se dan lugar cada cinco años. Por ello, es que puede hacer un comparativo conformado por los últimos tres que han llevado a cabo.

Para el caso del sector dedicado al comercio, tanto al mayoreo como al menudeo, este se ha incrementado únicamente en un 37.56% en la última década para la cual se ha realizado dicho censo.

⁸ Aumentando un .99% en los últimos 5 años

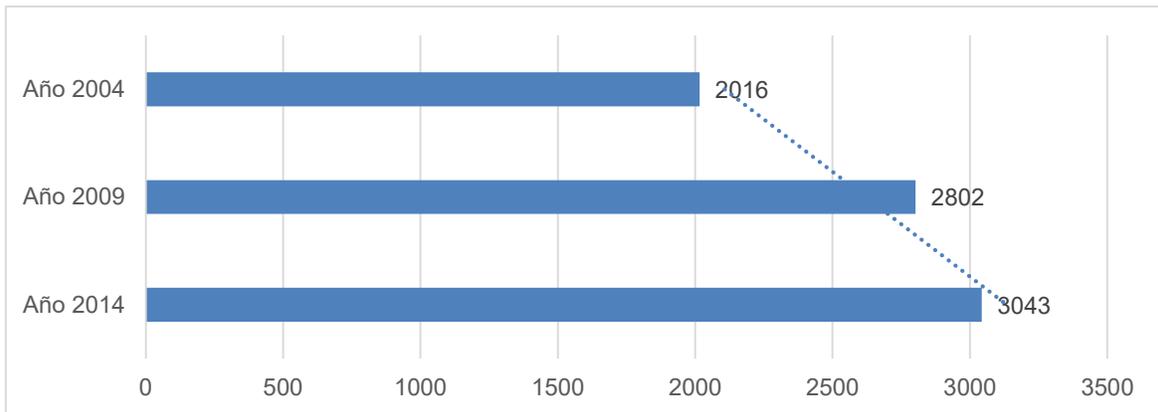
Gráfica 29 Comparativo de unidades económicas en el sector del comercio en Quintana Roo



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

En el sector de la industria manufacturera se presentó un incremento del 50.94%.

Gráfica 30 Comparativo de unidades económicas en el sector de la industria manufacturera en Quintana Roo

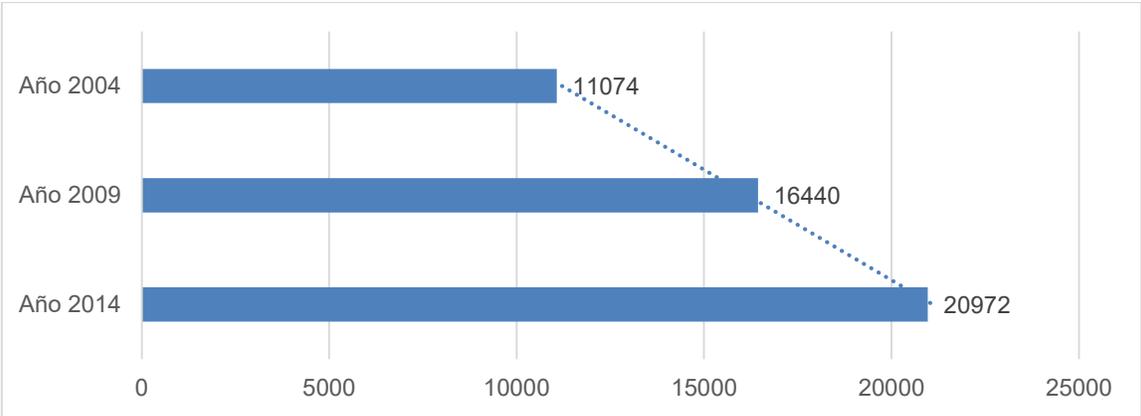


Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

Y finalmente, quien encabeza estos incrementos, en cuestión de aumentar las unidades económicas en número, es el sector enfocado a los servicios, pues el 89.38% se vio incrementado en los últimos tres Censos Económicos, y

específicamente las que se dedican a la prestación de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas es quien tuvo el mayor índice de crecimiento entre todas las actividades que conforman el sector.

Gráfica 31 Comparativo de unidades económicas en el sector de servicios en Quintana Roo

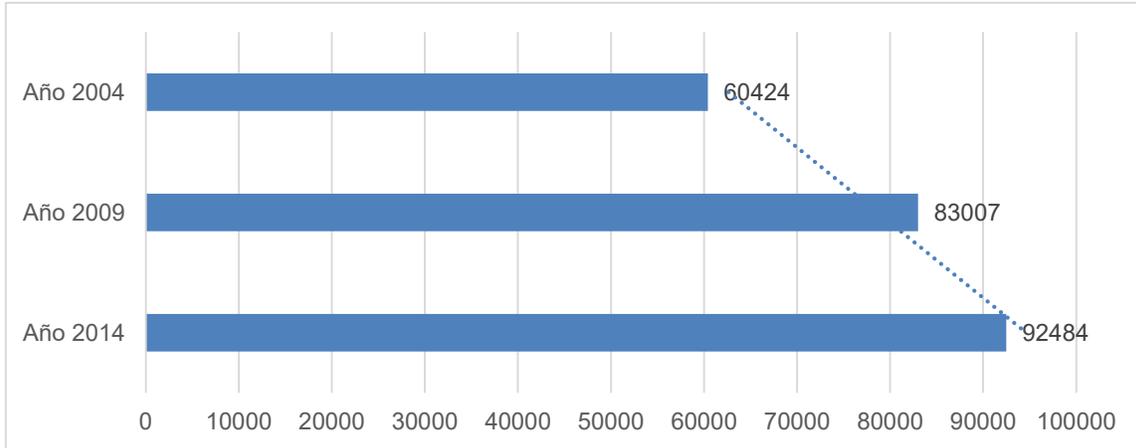


Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

2.5.2 Personal ocupado por sector en Quintana Roo

Haciendo referencia al personal ocupado que el sector del comercio ha tenido en la última década, se trata del 53.05%, a pesar de que el índice de crecimiento de las unidades económicas no se haya elevado en la misma medida.

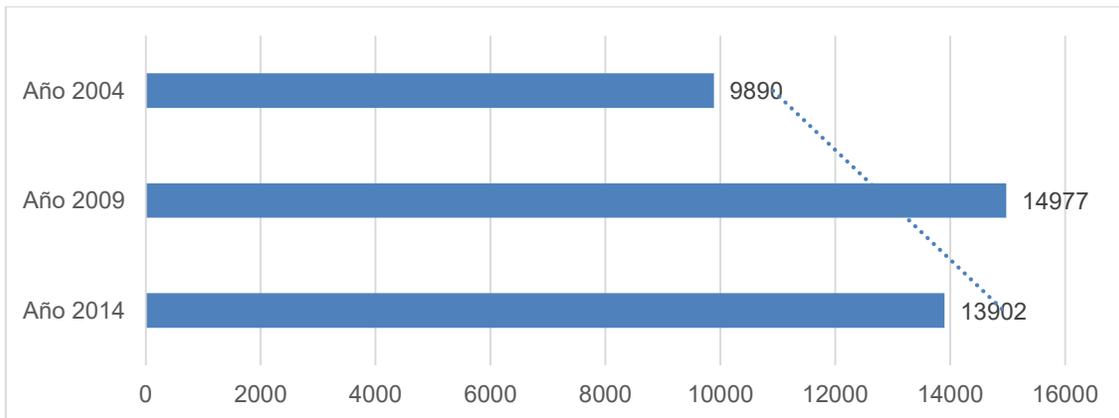
Gráfica 32 Comparativo de personal ocupado en el sector del comercio en Quintana Roo



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

Para el caso del sector de la industria manufacturera, del 2004 al 2009 se presentó un incremento del 51.43%, pero del 2009 al 2014 se sufrió un decremento del 7.17%, a pesar de las unidades económicas seguían en crecimiento.

Gráfica 33 Comparativo de personal ocupado en el sector de la industria manufacturera en Quintana Roo

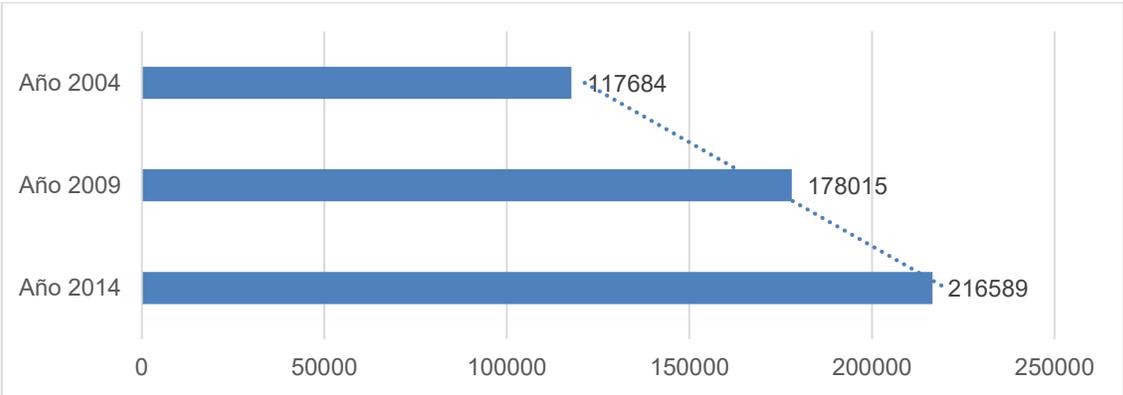


Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

El personal ocupado dentro de las empresas dedicadas a la prestación de servicios en Quintana Roo en los últimos 10 años, se incrementó en un 84.04%, destacando

el crecimiento de los establecimientos dedicados a servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.

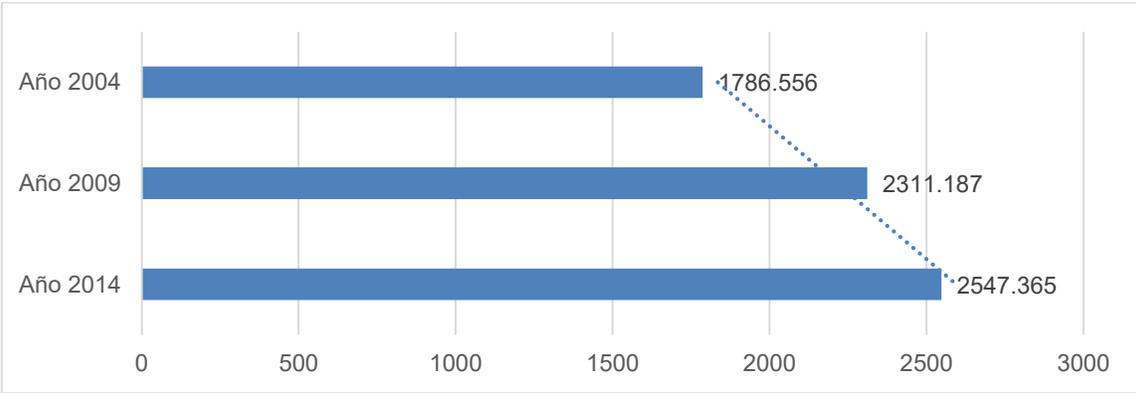
Gráfica 34 Comparativo de personal ocupado en el sector de servicios en Quintana Roo



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

2.5.3 Total de remuneraciones (en millones de pesos) por sector en Quintana Roo
Del total de remuneraciones en millones de pesos en el sector del comercio en el estado, del 2004 al 2014, se incrementó en una tasa del 42.58%.

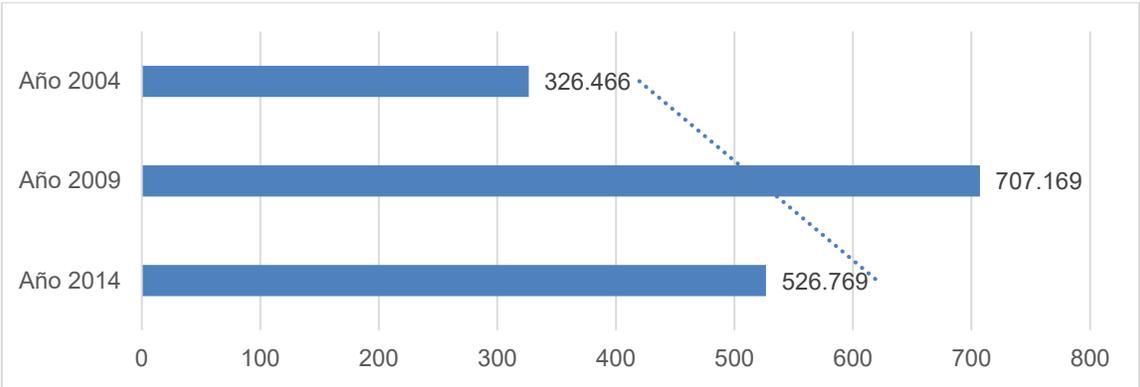
Gráfica 35 Comparativo del total de remuneraciones (en millones de pesos) en el sector del comercio en Quintana Roo



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

En el mismo sentido, pero las empresas ubicadas dentro de la industria manufacturera, el crecimiento fue del 61.35%.

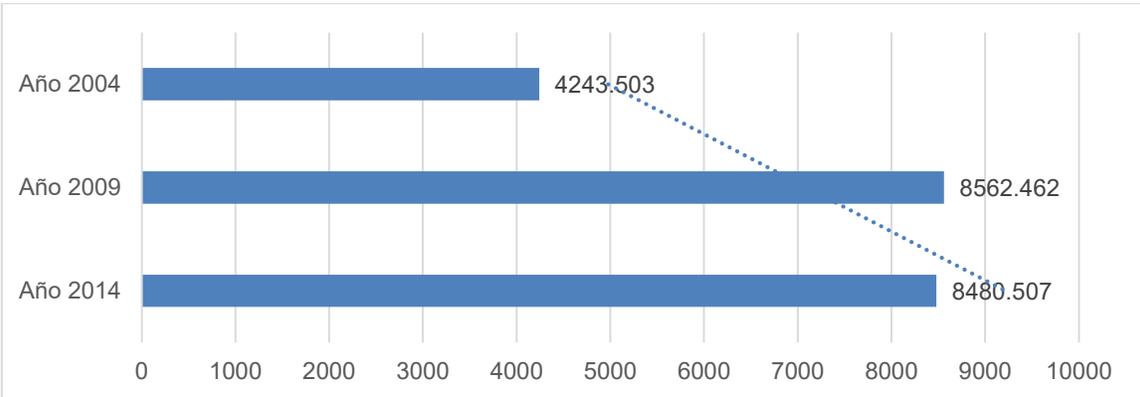
Gráfica 36 Comparativo del total de remuneraciones (en millones de pesos) en el sector de la industria manufacturera en Quintana Roo



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

Y también encabezando los índices de crecimiento, como en otras características, las del sector de servicios es la que lo encabeza, mostrando un 99.84%, lo cual es un poco más del doble del crecimiento que se presentó en el sector del comercio.

Gráfica 37 Comparativo del total de remuneraciones (en millones de pesos) en el sector de servicios en Quintana Roo

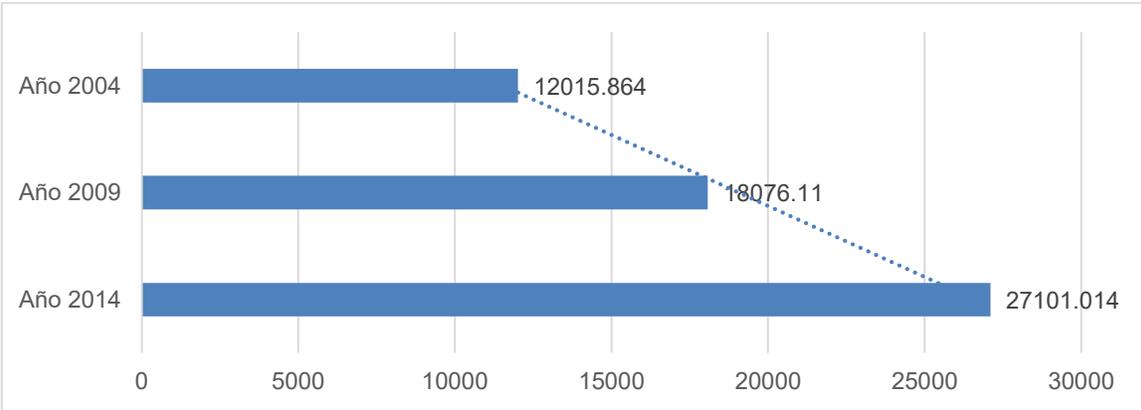


Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

2.5.4 Producción bruta total (en millones de pesos) por sector en Quintana Roo

De la misma manera en la que se hizo una comparación a nivel nacional sobre la producción bruta total en millones de pesos, que se da dentro de las unidades económicas en Quintana Roo, para el caso del sector del comercio, del 2004 al 2014 se presentó un crecimiento del 125.54%

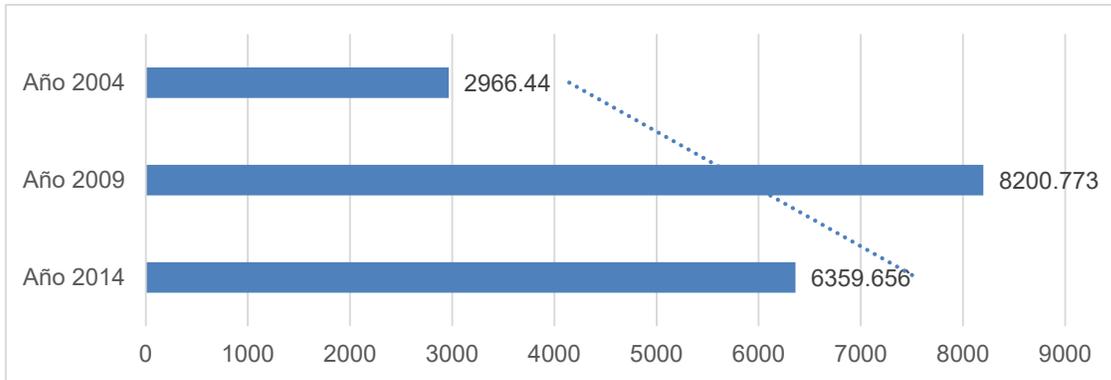
Gráfica 38 Comparativo de producción bruta total (en millones de pesos) en el sector del comercio en Quintana Roo



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

Del mismo modo, pero enfocándose en el sector de la industria manufacturera, del 2004 al 2009 se presentó un incremento del 63.82%, mientras que cinco años después, para el 2014, hubo un decremento del 22.45%, a pesar de las unidades económicas y el personas ocupado dentro de ellas se vió incrementado.

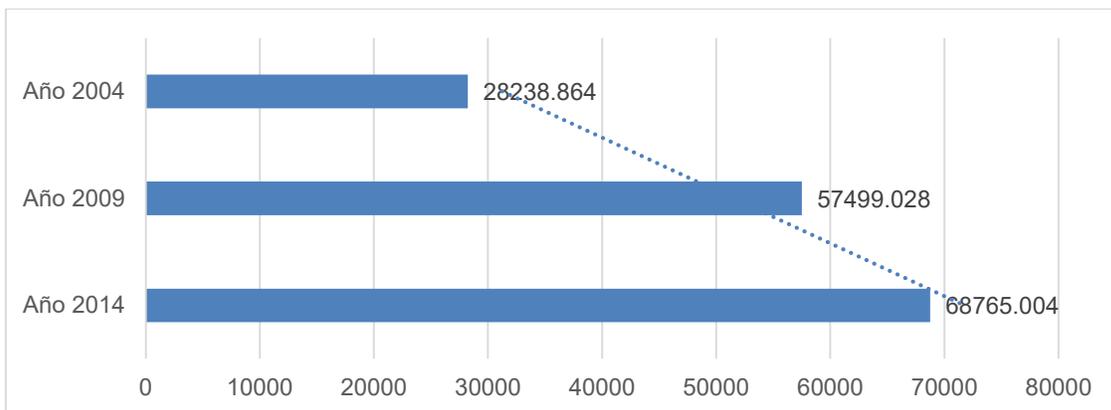
Gráfica 39 Comparativo de producción bruta total (en millones de pesos) en el sector de la industria manufacturera en Quintana Roo



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

Finalmente, en el sector de los servicios que normalmente muestra índices favorecedores en comparación con los demás sectores, en cuestión de producción bruta total no es la excepción, pues en el lapso que hay entre el 2004 y el 2014, presentó un crecimiento del 143.51%.

Gráfica 40 Comparativo de producción bruta total (en millones de pesos) en el sector de servicios en Quintana Roo



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2004) (INEGI, Censo Económico, 2009) (INEGI, Censo Económico, 2014)

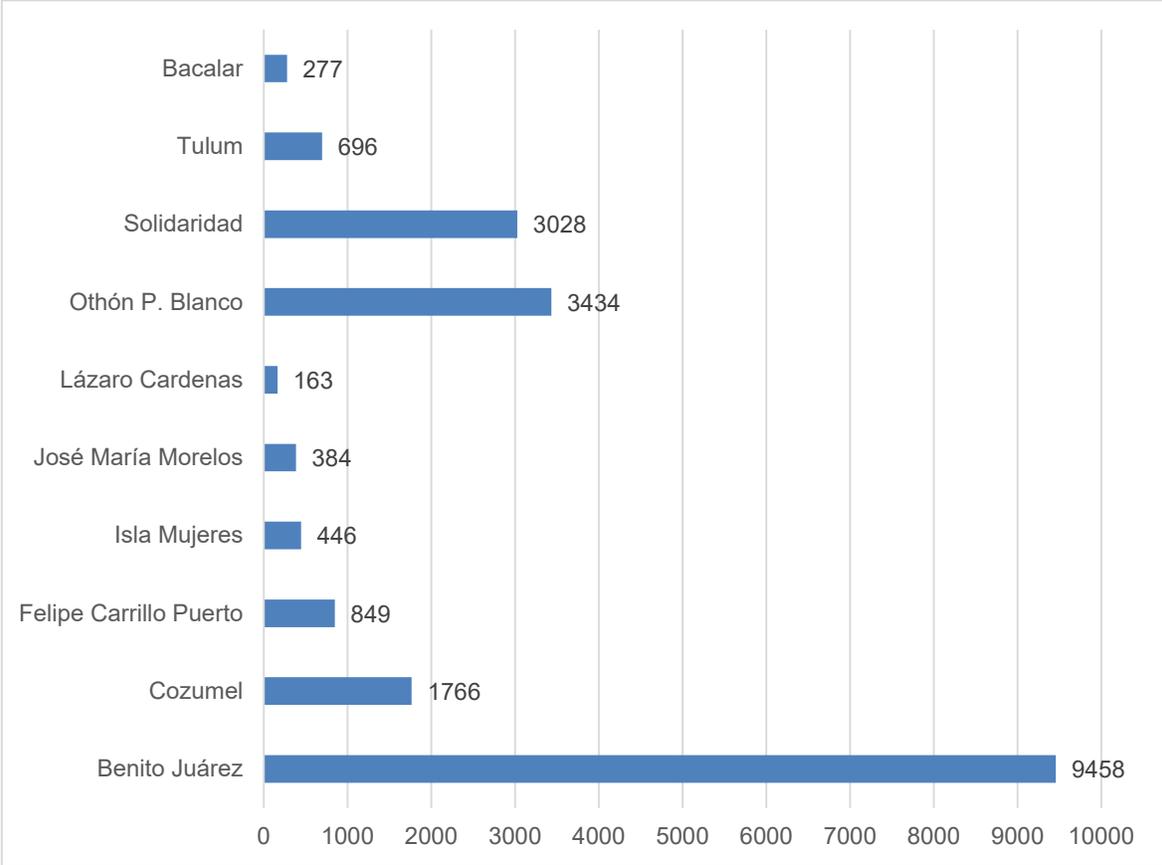
2.6 Estratificación de los sectores productivos por municipio en Quintana Roo

Para efectos más específicos y tomando como base el Censo Económico del 2014 y como en el caso de las estadísticas correspondientes a nivel nacional, puede

hacer un análisis por cada uno de los sectores respecto a las proporciones que cada municipio de Quintana Roo ofrece.

Para el caso del sector del comercio, el municipio que destaca por la suma de unidades económicas dedicadas a esta actividad, es Benito Juárez, el cual representa el 46.13% del total del sector en el estado. En cantidad le sigue Othón P. Blanco con un 16.75% y Solidaridad con un 14.77% del total.

Gráfica 41 Distribución del sector del comercio por municipio en Quintana Roo

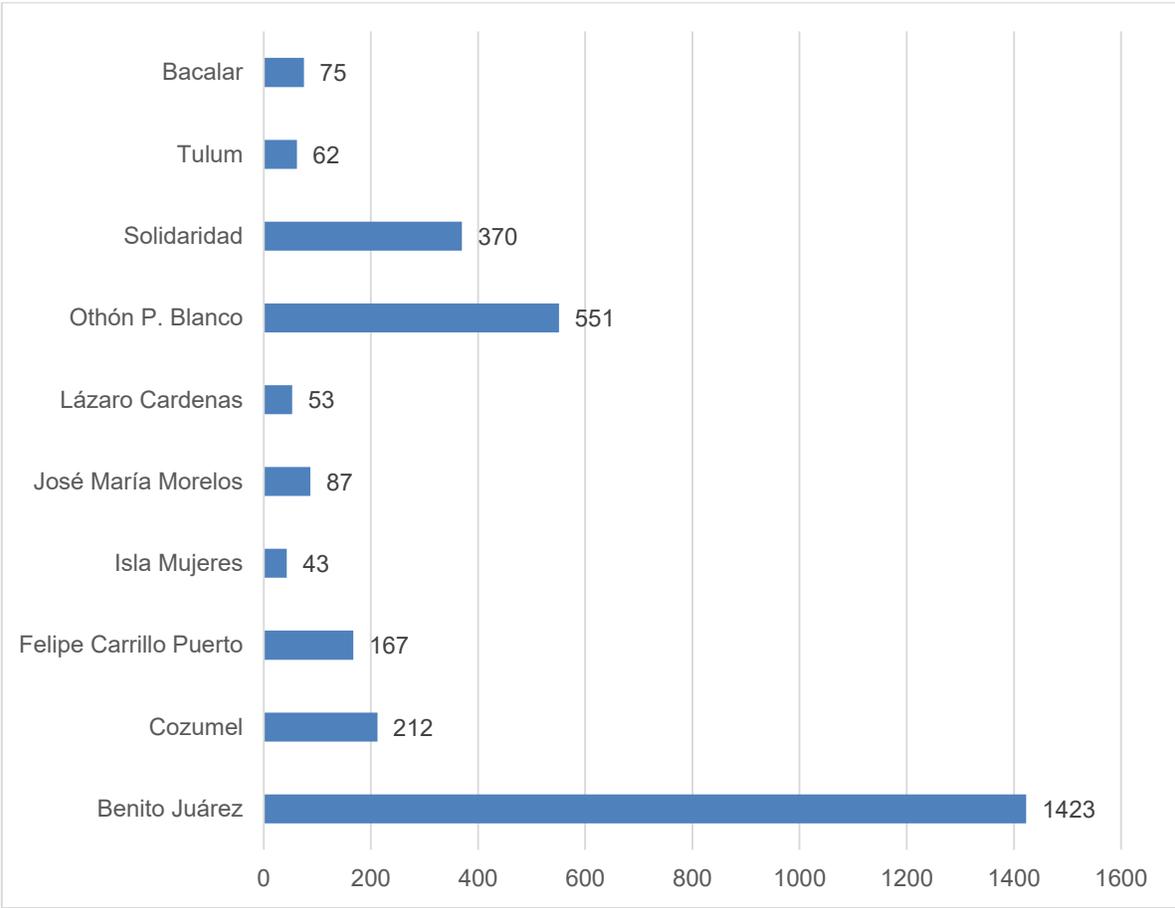


Fuente (INEGI, Censo Económico, 2014)

En el sector de la industria manufacturera también se encabeza el mayor porcentaje de unidades económicas, por Benito Juárez, ya que representa el 46.76%, seguido

por el 16.75% correspondiente al municipio de Othón P. Blanco y el 14.77% del municipio de Solidaridad.

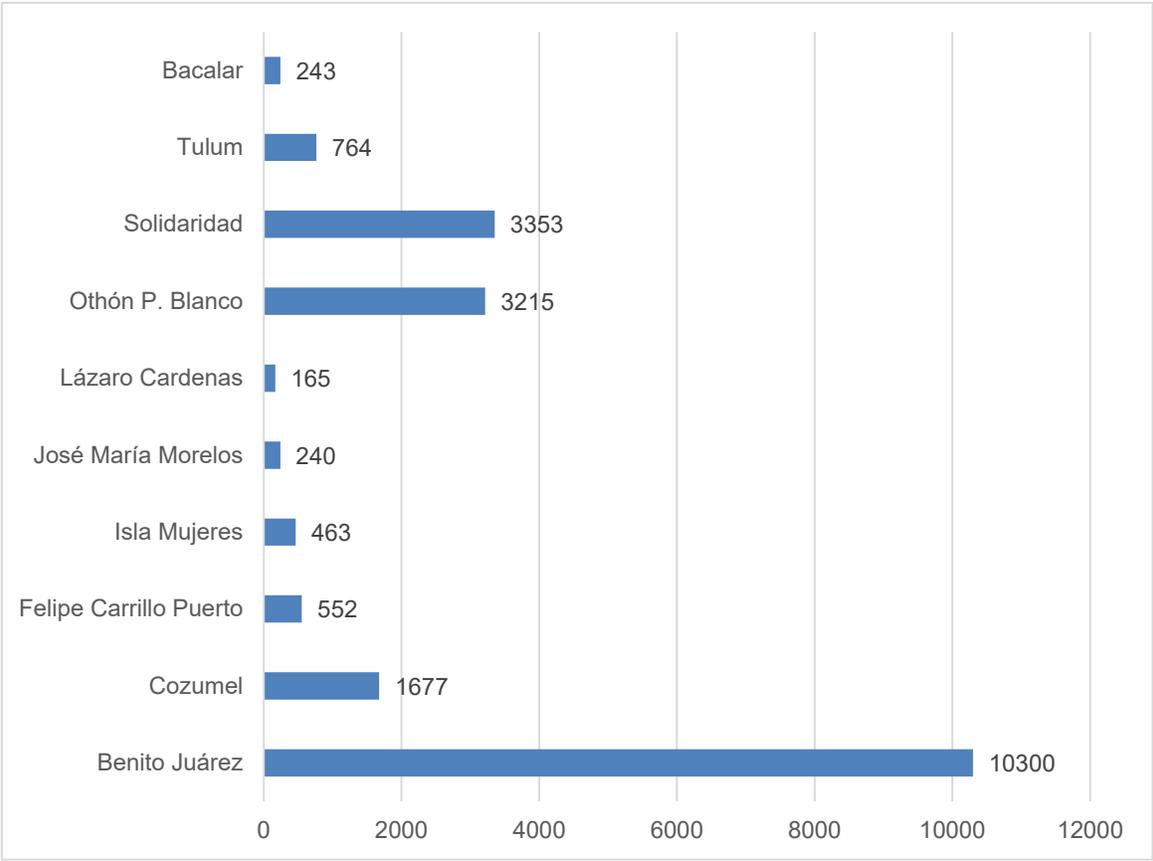
Gráfica 42 Distribución del sector de la industria manufacturera por municipio en Quintana Roo



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2014)

En el sector de los servicios, el municipio de Benito Juárez también cuenta con el mayor número de unidades económicas que desarrollan esta actividad, alcanzando el 49.11% del total del estado, mientras que el municipio de Solidaridad alcanza el 15.99% y Othón P. Blanco el 15.33%.

Gráfica 43 Distribución del sector de servicios por municipio en Quintana Roo



Fuente (INEGI, Censo Económico, 2014)

Capítulo III: Análisis de la empresa: Estudio de caso

3.1 Metodología de estudio de caso

Los estudios de caso como métodos de investigación científica, son considerados los más apropiados para investigaciones que incluyen temas relativamente nuevos; en el cual mediante métodos empíricos se analiza un fenómeno en su entorno real. Por lo que, es predecible que las fronteras de dicho fenómeno no sean claras y dificulten el proceso de la investigación. (Martinez Carazo, 2011)

Cabe mencionar, que la confiabilidad de este tipo de investigación no es considerada como la mejor opción, pues no cumple en su totalidad con los requisitos que generan validez en las investigaciones cualitativas.

Dentro de los principales fines que abarcan los estudios de caso, es que se obtienen respuestas a cómo y por qué ocurren ciertos fenómenos, dentro de los cuales las teorías que existen no se adaptan a su análisis ni son las más adecuadas.

Por ello es que hacer uso de esta metodología, ayudará siempre a tener distintas perspectivas de cierta situación y no verse influenciada por una sola variable. Por ello es que en la actualidad ha cobrado un gran auge en la explicación de nuevos fenómenos.

Dado el objeto de estudio de esta investigación, y sabiendo que se trata de un fenómeno con el que se cuentan suficientes datos estadísticos del mismo, se dispuso que este tipo de metodología sería el más prudente, tanto por la facilidad a ser objetos de observación y la eficacia para analizar la situación única y concreta dentro de la cual se encuentra la micro empresa que se está estudiando.

3.2 Antecedentes

A mediados del año 2013, la situación económica por la que atravesaba la actual propietaria, María Elizabeth León Castillo, se vio afectada como consecuencia de su separación conyugal, con el cual mantenía un establecimiento dedicado a la preparación de alimentos.

Cabe destacar que en dicho establecimiento y de manera ocasional, Elizabeth elaboraba productos de repostería básicos a manera de postres para complementar

los alimentos que comercializaban; en este inicio solo se ofrecían gelatinas, flanes y pastel imposible; los clientes tenían buena respuesta.

Como se mencionó, después de la separación de su esposo, al quedarse ella sin un trabajo formal y ante la necesidad del recurso monetario que necesitaba su familia, decide tomar un curso de decoración de repostería.

Hay que mencionar que además, Elizabeth ya contaba con conocimientos previos sobre la elaboración de pasteles, pues las generaciones anteriores a ella se dedicaban a esto, su mamá y su abuela también hacían uso de esta actividad como forma de subsistencia en sus hogares.

De esta manera es que ella se percató que podía aprovechar sus conocimientos y experiencia para empezar a elaborarlos desde su casa y únicamente con vecinos y conocidos a los cuales podía ofrecerles los productos.

Debido a esto, y por cuestiones financieras y de incertidumbre, se optó por ofrecer los servicios únicamente de manera electrónica a través de las redes sociales; lo cual, para esos años era un concepto diferente en el cual era muy contada la competencia con la que se podía encontrar.

Hasta ese momento, se ofrecían únicamente pasteles con decoraciones sencillas elaboradas con cubiertas de merengue basadas en recetas caseras, lo cual tenía buena aceptación pero no para todas las personas era de su agrado. Se comenzaron a demandar pasteles con cubiertas hechas con crema para batir ya pre elaborada.

Para el año 2014, empezaron a tener popularidad en las redes sociales los cupcakes y pasteles decorados con fondant. Para ello, la propietaria se vio en la necesidad de capacitarse sobre esta nueva técnica y a base de ver videos en internet, lo aprendió y lo fue perfeccionando para poder ofrecer el producto; haciendo posible ofrecer otras formas de personalización en los postres.

Debido al alcance que ofrecen las redes sociales, el público aceptó inmediatamente los productos, ya que contaban con dos características especiales: procesos de

producción 100% caseros y servicio de personalización en cada uno de los pasteles y cupcakes; características que ninguna de las pastelerías establecidas físicamente contaban en ese momento.

En los años posteriores, la propietaria se percató que las necesidades de la población iban más allá de consumir pasteles. También se empezó a volver tendencia la elaboración de mesas de postres personalizadas en las fiestas infantiles y eventos sociales en general, por lo que, aún con temor, se comenzó a ofrecer postres de tamaño mini para complementar las mesas de postres. Estos iban desde mini cupcakes, merenguitos, volteados de piña, pastel imposible, donitas, brownies, galletas, manzanas con chocolate, cuadros de arroz hasta cremas españolas.

Por esto es que, a través de más cursos de capacitación, tutoriales en internet y mucha dedicación, se fueron implementando nuevas técnicas y ampliando la línea de productos que se ofrecen.

3.3 Mercado

3.3.1 Clientes

Los clientes con los que cuenta, hasta el momento, la micro empresa, pueden agruparse en tres segmentos principales, de acuerdo a los productos que comúnmente consumen. Dentro de los cuales se encuentran los plasmado en la tabla 5.

Tabla 5 Tipos de clientes de Pastelicioso

Tipo de cliente	Producto que consume
Reposteras	Obleas comestibles
Organizadores de fiestas	Pasteles y paquetes de postres
Familias	Pasteles

Fuente Elaboración propia

En el primer grupo se hace referencia a las reposteras, quienes se dedican a la misma actividad pero que no cuentan con el equipo tecnológico suficiente para elaborar sus propias obleas comestibles; corresponden al 9% del total de los clientes (León Castillo, 2018). Por lo que, recurren a Pastelicioso por dicho servicio; que además de ofrecerles el servicio de impresión, les puede brindar servicio de diseño y personalización del producto que están adquiriendo.

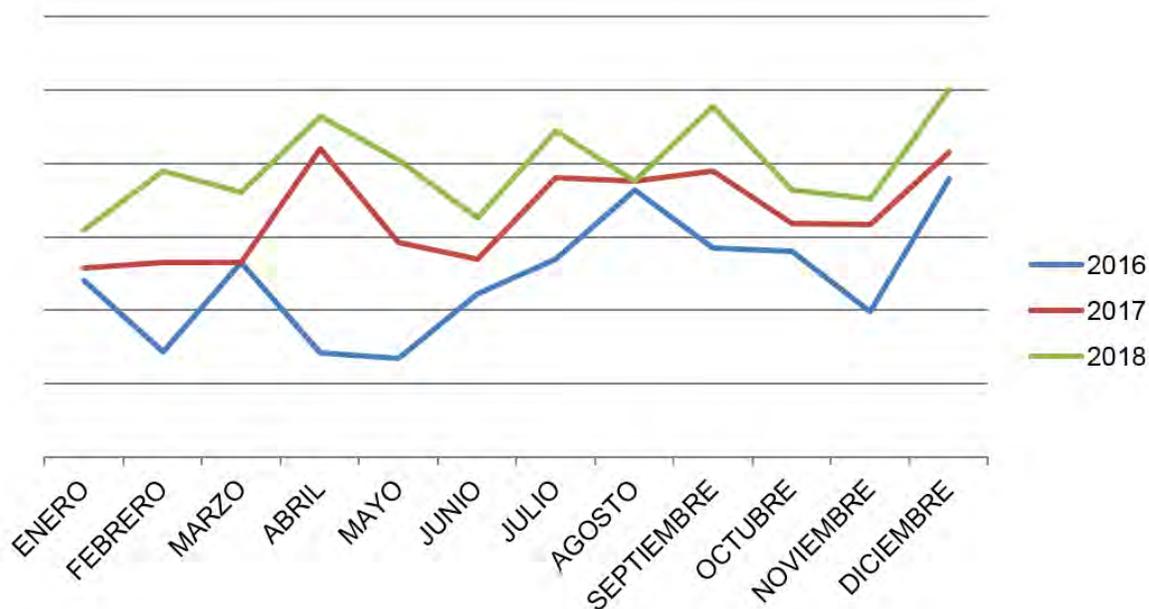
En otro de los grupos destacados, se encuentran los organizadores de eventos y fiestas de todo tipo, desde convivios pequeños en salones de clases hasta eventos de mayor tamaño como bodas y celebraciones de quinceañeras; conforman el 36% del total de los clientes (León Castillo, 2018). Dentro de estas alianzas comerciales que se han creado, los principales productos adquiridos se basan en paquetes conformados por pasteles y postres que se utilizan para formar mesas de postres que son previamente confeccionadas por los organizadores. Cabe mencionar que para este tipo de cliente, por el volumen de productos que adquieren, la asignación de precios es mejorada, y varía respecto al tercer grupo.

Haciéndose referencia a este último grupo, se conforma principalmente por familias, las cuales dentro de los productos más consumidos se encuentran los pasteles de tamaños pequeños a medianos (hasta 30 personas), sin importar mucho su cobertura o decoración en general; representan el 55% del total de los clientes de la micro empresa.

3.3.2 Ventas

De acuerdo a la información contenida en la base de datos con la que cuenta en su resguardo la empresaria, se puede plasmar de manera gráfica, las ventas anuales de los últimos tres años laborados, como se muestra a continuación:

Gráfica 44 Comparativo de ventas anuales totales de Pastelicioso (2016-2018)



Nota *Por cuestiones de privacidad por parte de la propietaria, no pueden darse a conocer las cifras exactas de las ventas totales por cada periodo. Sin embargo, puede observarse el crecimiento de las mismas a través del paso de los años. * El eje vertical representa el total de ventas y el eje horizontal los meses por cada periodo. Fuente Elaboración propia

De este gráfico, y de acuerdo a la base de datos antes mencionada, la tasa de crecimiento que se obtuvo a partir de las ventas totales del año 2016 hacia el 2018, fueron tales como se observan en la tabla 6.

Tabla 6 Tasa de crecimiento de ventas totales por periodos (2016 a 2017 y 2017 a 2018)

MES	TASA CRECIMIENTO			
	2016 A 2017		2017 A 2018	
ENERO	6.67%	↑	20.31%	↑
FEBRERO	84.52%	↑	47.62%	↑
MARZO	0.19%	↑	35.89%	↑
ABRIL	197.67%	↑	10.24%	↑
MAYO	118.22%	↑	38.64%	↑

JUNIO	21.51%	↑	20.59%	↑
JULIO	41.44%	↑	16.48%	↑
AGOSTO	3.32%	↑	0.03%	↑
SEPTIEMBRE	36.80%	↑	22.40%	↑
OCTUBRE	13.56%	↑	14.26%	↑
NOVIEMBRE	59.78%	↑	10.89%	↑
DICIEMBRE	9.43%	↑	20.43%	↑

Fuente Elaboración propia

De acuerdo a la información analizada, se pueden observar claramente que los ciclos de venta por meses son variados en cuanto a su tasa de crecimiento de ventas totales.

Tomando como base los dos últimos periodos, de 2017 a 2018, los meses que representan los mayores índices de crecimiento son febrero, marzo y mayo.

El mes de febrero es uno de los más fuertes, en cuanto a ventas, debido a la influencia de fechas específicas como el 14 de febrero en el que se celebra San Valentín, pero donde no únicamente el consumo se ve influenciado en un único día, sino que toda esa semana que es solicitada para la elaboración de postres, principalmente, más que pasteles. Otro punto importante para esta temporada, es que durante ella se hacen celebraciones de uniones conyugales; y como se ha mencionado con anterioridad, los organizadores de eventos buscan el servicio de elaboración de postres para dicha celebración.

El mes de marzo de dicho periodo se caracterizó por la fuerte demanda de productos infantiles, en comparación con el crecimiento que se tuvo del 2016 al 2017. Los productos infantiles que más marcaron el crecimiento fueron los pasteles pequeños/medianos personalizados, con cubiertas de merengue y chantilly y decoraciones de obleas comestibles.

Por otro lado, el mes de mayo es caracterizado por dos fechas predominantes durante el mes. La primera hace referencia al día de las madres en donde el

producto más solicitado fueron los pasteles de tamaño mediano/grande, con decoraciones florales en sus respectivas cubiertas de merengue y chantilly. Y la segunda fecha que marca la temporada es la celebración del día del maestro; en ella los productos más solicitados fueron los paquetes de cupcakes personalizados con fondant y las galletas personalizadas decoradas con royal icing.

3.3.3 Segmentación de mercado

Se encuentra ubicado geográficamente en el municipio de Othón P. Blanco, específicamente en la ciudad de Chetumal. El segmento se conforma de mujeres con un rango de edad de entre 25 y 50 años, caracterizadas por pertenecer a los niveles socioeconómicos C, C+ y A/B⁹, quienes generalmente tienen hijos pequeños y realizan celebraciones de fechas importantes donde consumen postres.

3.3.4 Línea de producto

Con el fin de conocer los productos que ofrece la empresa, es necesario hacer uso de herramientas específicas, en este caso, la definición de la línea de productos; la cual está orientada a ofrecer a los consumidores una extensión más amplia de los mismos, así como la posible creación de nuevos productos para satisfacer las necesidades individuales de cada persona.

Tabla 7 Línea de producto de Pastelicioso

	AMPLITUD			
LONGITUD	Pasteles:	Cupcakes:	Galletas:	Brownies:
	-Merengue	-Minis	-Sencillas	-Por pieza
	-Chantilly	-Normales	-Cobertura de fondant	-Pizza brownie
	-Fondant	-Jumbo	-Cobertura royal icing	

⁹ Niveles socioeconómicos que representan el 34% de la población total del municipio (AMAI, 2018)

	Postres variados: -Merenguitos -Volteados de piña -Cheese cake -Imposible -Cuadros de arroz -Pay de limón -Flanes -Tartaletas con fruta -Macarrón	Impresión de obleas: -Sin imprimir -Para pastel -Para cupcakes	Piñatas: -3D -Tambor -Globo	Invitaciones: -Digitales -Impresión sencilla
--	--	---	--------------------------------------	--

Fuente Elaboración propia

3.3.5 Competencia

La competencia directa de la empresa, es considerada como tal por las que ofrecen productos similares a Pastelicioso. Como puede observarse en la tabla 6, se hace mención de estos, tomando en cuenta los principales, y también los productos que los caracterizan.

Tabla 8 Principales competidores de Pastelicioso

COMPETIDOR	UBICACIÓN	PRODUCTOS OFRECIDOS
Marilui	Av. Juárez #195	Pasteles, cupcakes bocadillos, galletas
Gelicious	Av. Erick Paolo #19	Pasteles, cupcakes, postres, gelatinas
La rebanada		Pasteles, cupcakes, postres
Mi pastelería	Subteniente López, Quintana Roo	Pasteles y cupcakes
Amaranto		Pasteles, cupcakes, postres, desayunos escolares, mesas de postres, utilería
Argelia	Calle 12 con Alcatraz	Pasteles, cupcakes, postres, impresión de obleas
Delixoxo		Pasteles, cupcakes, impresión de obleas, galletas, panadería, mesa de postres

Fuente Elaboración propia

Algunos de estos competidores hacen uso de estrategias de marketing digital y con ello, llevan a cabo campañas de mercadotecnia con el fin de fidelizar a sus clientes actuales e incentivar a los potenciales. Sin embargo, en algunos casos no son llevadas a cabo en su totalidad o de la forma adecuada.

Gran parte de los competidores, no cuentan con una fan page dentro de las redes sociales, sino que hacen uso de sus perfiles personales para dar a conocer sus productos.

Por otro lado, los que sí cuentan con fan page, es común observar que no hacen uso de distintivos como marcas o logotipo, así como tampoco tienen una portada adecuada, la cual es importante por reflejar la primera impresión en las visitas. De igual manera, puede mencionarse la importancia que aportar el contenido publicado, así como la calidad de fotografías y videos que se encuentran dentro de ellas.

La constante actualización de información es un punto clave para mantener la relación con el público objetivo, pues estos competidores, en general, tienen un escaso movimiento y contenido visual de sus productos en la misma, pocos seguidores y poca interacción con los mismos.

3.4 Administración

3.4.1 Misión

Al momento de realizar el análisis situacional de la microempresa, no se cuenta con la formulación de dicho rubro.

3.4.2 Visión

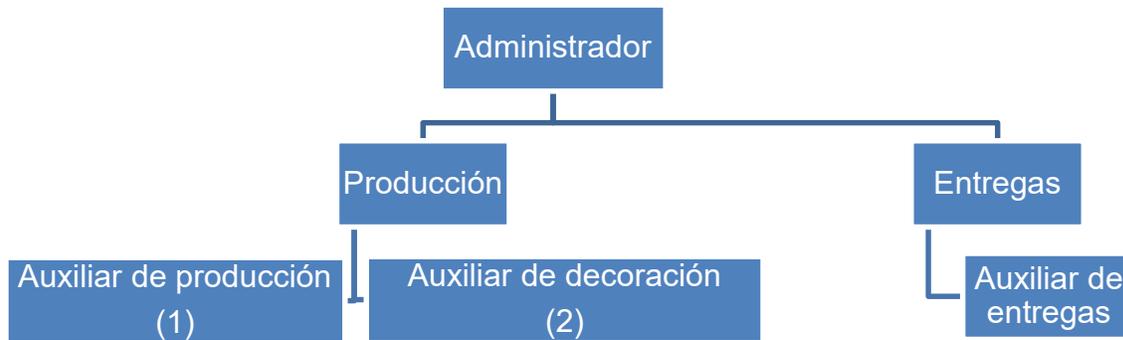
Al momento de realizar el análisis situacional de la microempresa, no se cuenta con la formulación de dicho rubro.

3.4.3 Estructura organizacional

Dentro de la parte administrativa de la empresa, se encuentran distribuidas cuatro personas. Sin embargo, por cuestiones de demanda del producto a lo largo de temporadas altas o bajas, el personal puede variar entre cuatro y seis personas.

En la ilustración 3 puede observarse la distribución por áreas del personal que ya se mencionó.

Ilustración 3 Estructura organizacional de Pastelicioso



Fuente Elaboración propia

Debido a que no se cuenta con una descripción de puestos, se considera importante tomar en cuenta dentro de las estrategias que se pretenden realizar, crear un manual de puestos en el cual se detallen las actividades de cada una de las personas que conforman la empresa.

3.4 Finanzas

De acuerdo a la Secretaría de Economía (Secretaría de economía, 2018), y dado que la empresa se encuentra dentro del rubro de las Mipymes, como característica primordial se encuentra que cuenta con un número muy limitado de trabajadores, así como de infraestructura y un área especializada en los aspectos financieros.

Sin embargo, la persona encargada de la administración, en conjunto con sus conocimientos empíricos, ha logrado mantener un registro constante de los ingresos, egresos y ventas anuales de la empresa.

3.6 Proveedores

Para el caso de esta microempresa dedicada a la industria alimentaria, es necesaria la existencia de proveedores por cada uno de los insumos de los cuales se hace uso dentro de los procesos productivos. Por ello es importante poder identificarlos, así como tener presentes sus formas de pago y el tiempo de compra que representa la adquisición de cada insumo.

Tabla 9 Proveedores de Pastelicioso

PROVEEDOR	INSUMO	FORMA DE COMPRA	TIEMPO DE ENVÍO
De todo gourmet	Contenedores, moldes, cortadores, herramientas de decoración	Contado	Entrega inmediata
Super aki	Manteca vegetal, vainilla, harina	Contado	Entrega inmediata
Bodega Aurrera	Leches, harina	Contado	Entrega inmediata
	Huevos, azúcar	Contado	Entrega inmediata
Papel de azúcar	Papel de arroz, impresora	Contado	3 días hábiles
Dulcería Jimmy	Malvaviscos, chocolates, bolsas de celofán y papel	Contado	Entrega inmediata
Dunosusa	Harina, leches	Contado	Entrega inmediata

Fuente Elaboración propia

3.7 Análisis situacional

3.7.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El FODA consiste en realizar un análisis del entorno en el cual se encuentra, tanto interno como externo, con el fin de comprender sus capacidades y definir la situación actual para crear acciones que permitan mejorarlas.

Tabla 10 Análisis situacional de Pastelicioso

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad en el mercado • Servicio orientado al cliente • Conocimientos amplios en pastelería y repostería • Utilización de insumos de alta calidad • Alianzas comerciales a nivel local con empresas organizadoras de eventos sociales. • Escaso nivel de endeudamiento • Flexibilidad en modalidades de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos nichos de mercado • Desarrollo de alianzas con proveedores para la compra de insumos • Ampliación de las instalaciones
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario y equipo insuficiente (hornos y batidoras industriales) • Escasez de personal • Vehículo de transporte inadecuado • Espacios reducidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabilidad de los costos de los insumos. • Escasez de insumos especializados en la región. • Introducción de nuevos competidores en el mercado. • Economía de la ciudad contraída – Disminución de la capacidad adquisitiva

Fuente Elaboración propia

3.7.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Con el fin de poder identificar los principales factores críticos de éxito dentro de una empresa cuando es analizada, se hace uso de esta herramienta, con el propósito de recabar la información más pertinente, ya que los resultados que surjan de ella, servirán como base para la formulación de estrategias concretas.

Para poder analizar el contexto en el que se encuentra la microempresa, esta herramienta puede ser útil. Para ello deben tomarse tanto las fortalezas como las debilidades y hacer un análisis de ellas que permita, como se ha mencionado, la formulación de estrategias en áreas funcionales dentro de la empresa.

Para esto, es necesario asignar un peso a cada uno de los aspectos internos que se determinaron en el FODA, con valores que se encuentren entre 0 y 1, donde cero representa nula importancia y el uno es muy importante; sin olvidar que la suma de los pesos de los factores establecidos debe ser igual a 1.

La clasificación que se le asigna a cada factor, en el caso de las debilidades debe ser 1 o 2, en donde 1 representa mayor debilidad y 2 menor debilidad. Y en el caso de las fortalezas, el 3 representa una fortaleza menor y el 4 una fortaleza mayor.

Tabla 11 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Pastelicioso

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Antigüedad en el mercado	.10	3	.30
Servicio orientado al cliente	.11	3	.33
Conocimientos amplios en pastelería y repostería	.13	4	.52

Utilización de insumos de alta calidad	.20	4	.80
Alianzas comerciales a nivel local con empresas organizadoras de eventos sociales	.09	4	.36
Escaso nivel de endeudamiento	.07	3	.21
Flexibilidad en modalidades de pago	.05	3	.15
Subtotal FORTALEZAS			2.67
DEBILIDADES			
Mobiliario y equipo insuficiente (hornos y batidoras industriales)	.12	1	.12
Escasez de personal	.06	1	.06
Vehículo de transporte inadecuado	.04	2	.08
Espacios reducidos	.04	1	.04
Subtotal DEBILIDADES			.30
Total	1	---	2.97

Fuente Elaboración propia

Esta matriz se caracteriza porque, independiente del número de factores que se hayan enlistado en el análisis, el valor ponderado más alto que puede obtener una empresa es 4 y el valor ponderado más bajo posible que puede calcularse es 1, por lo que el valor ponderado promedio es 2.5.

Del total ponderado resultante de esta matriz, si se encuentran muy por debajo del promedio, hace referencia a que la organización es débil en la parte interna. Y si,

por el contrario, el total ponderado es mucho mayor al 2.5 indica una posición interna de fuerza.

Considerando que los resultados totales mayores a 2.5 se consideran característicos en una empresa donde se refleja una posición interna de fuerza, siendo este el caso para la empresa que se está analizando.

3.7.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Dado que se requiere de herramientas que permitan realizar el diagnóstico de los factores que influyen en el crecimiento o desarrollo de la empresa, se optó por formular una matriz de evaluación de factores externos.

Esta herramienta tiene como objetivo evaluar los factores externos con los cuales interactúa la empresa, a través del reconocimiento de las oportunidades y amenazas que se identifican en el entorno en el momento en el que se realiza el análisis.

Esto es realizado con el fin de poder formular las mejores estrategias, que permitan aprovechar al máximo los factores vertidos en el entorno, desde los demográficos, socioculturales, políticos, tecnológicos, hasta los ambientales y competitivos.

Para ello, es necesario que se le asigne un peso a cada uno de los factores, que dependerán de la importancia que se le considere asignar. De igual manera, como en la matriz anterior, los valores varían entre el 0 y el 1, donde el cero representa nula importancia y el uno es muy importante; sin olvidar que la suma de los pesos de los factores establecidos debe ser igual a 1.

Para el caso de la clasificación que se le asigna a los factores, la escala se encuentra entre 1 y 4. En donde el 1 significa una mala respuesta por parte de la empresa, el 2 una respuesta justa en donde se está trabajando lo justo, el 3 una respuesta superior a la media, el cual refleja que se está trabajando más en ese aspecto que en los demás, y el 4 es una respuesta alta que supone un esfuerzo duro por parte de la empresa para mejorar el factor.

**Tabla 12 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de
Pastelicioso**

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Creación de nuevos nichos de mercado	.26	3	.78
Desarrollo de alianzas con proveedores para la compra de insumos	.19	1	.19
Ampliación de las instalaciones	.08	1	.08
Subtotal de OPORTUNIDADES			1.05
AMENAZAS			
Variabilidad de los costos de los insumos	.07	1	.07
Escasez de insumos especializados en la región	.15	2	.30
Introducción de nuevos competidores en el mercado	.18	3	.54
Economía de la ciudad contraída – Disminución de la capacidad adquisitiva	.07	1	.07
Subtotal de AMENAZAS			.98

Total	1	---	2.03
-------	---	-----	------

Fuente Elaboración propia

Una de las características principales de esta matriz, es que, independiente del número de factores que se hayan enlistado en el análisis, el valor ponderado más alto que puede obtener una empresa es 4 y el valor ponderado más bajo posible que puede calcularse es 1, por lo que el valor ponderado promedio es 2.5.

Un valor ponderado con valor de 4, hace referencia a empresas que son capaces de responder de manera excelente a las oportunidades y amenazas que existen dentro del sector al que se dedican; por lo que minimizan los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Por otro lado, los valores totales ponderados iguales a 1, reflejan que las estrategias que se están utilizando dentro de la empresa no están siendo capaces de capitalizar las oportunidades y son más vulnerables a las amenazas del entorno.

Considerando que los resultados totales menores a 2.5 se está reflejando que el ambiente externo no es el más favorable hacia la empresa; sin embargo, las oportunidades tienen mayor peso respecto a las amenazas, lo que significa que es favorable para continuar con las actividades.

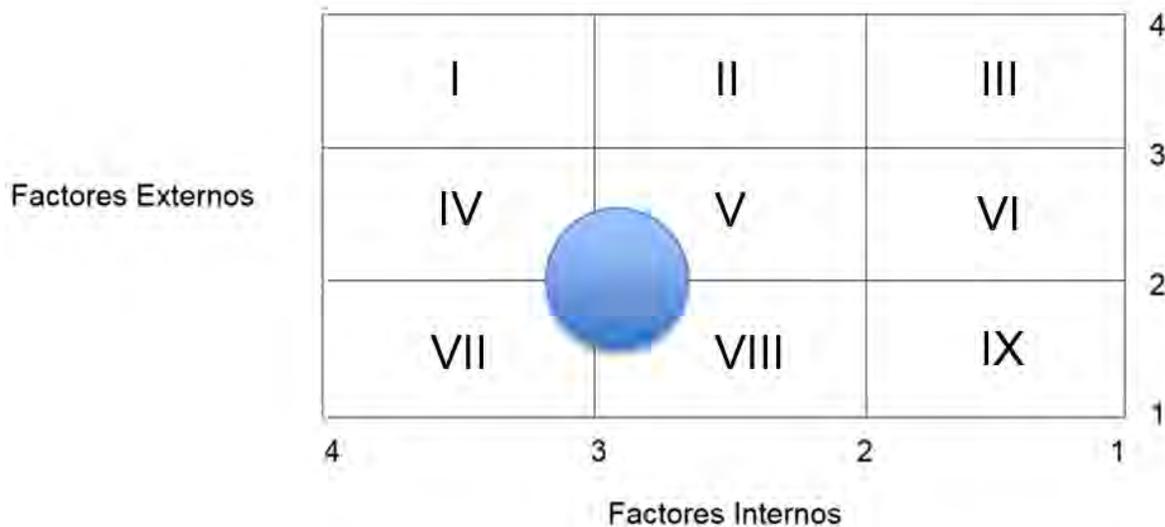
3.7.4 Matriz Interna-Externa (IE)

Una vez que se tienen ponderados los resultados de las matrices anteriores, deben unirse en un gráfico para poder ubicar el cuadrante en el que se encuentra la empresa de acuerdo a su análisis situacional.

Cabe mencionar que si el marcador que se ubique en la gráfica, se encuentra en los cuadrantes I, II o IV, se trata de la creación de estrategias para crecer y construir; en cambio si se encuentra dentro de los cuadrantes III, V o VI deben crearse estrategias para retener y mantener. Y si, por otro lado, se hacen presentes los cuadrantes VI, VIII o IX, se recomienda cosechar o desinvertir.

Para el caso del análisis de la situación actual de Pastelicioso, los factores externos se ponderaron por 2.03¹⁰ y los internos por 2.97¹¹, los cuales se representan en la gráfica 46.

Gráfica 45 Matriz Interna-Externa (IE) de Pastelicioso



Fuente Elaboración propia

Dado que las puntuaciones que se encuentran entre 2 y 2.99 se consideran resultados situados en la media, y tomando en cuenta los factores calificados en las dos matrices anteriores, para el caso que se está estudiando, los resultados se ubican en el cuadrante V, lo que significa que las estrategias que se desarrollen deben estar enfocadas a la penetración de mercado y desarrollo del producto, a través de estrategias para retener y mantener.

3.7.5 Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE)

Una vez que se efectúa la elaboración de la matriz FODA, el paso siguiente es la elaboración de una matriz que deriva de la anterior, en la cual se desarrollan cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias Ofensivas (FO):

¹⁰ Se ubica en el eje vertical de la gráfica 46

¹¹ Se ubica en el eje horizontal de la gráfica 46

Son aplicadas a las fuerzas internas para lograr aprovechar el máximo potencial de las oportunidades externas.

- Estrategias de Reorientación (DO):

Con el aprovechamiento de las oportunidades externas a la empresa, se pretende lograr minimizar las debilidades internas.

- Estrategias Defensivas (FA):

Haciendo la mejor utilización de las fuerzas internas, se puede crear una disminución de las amenazas externas, así como su prevención.

- Estrategias de Supervivencia (DA):

Para aminorar las debilidades internas con las que cuenta la empresa ante las amenazas externas, se necesita de la creación de tácticas de supervivencia.

En este sentido, y tomando como base los factores analizados con anterioridad, se logra formular la siguiente matriz analítica de formación de estrategias dentro de la micro empresa.

Tabla 13 Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE) de Pastelicioso

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos	1. Antigüedad en el mercado 2. Servicio orientado al cliente 3. Conocimientos amplios en pastelería y repostería 4. Utilización de insumos de alta calidad 5. Alianzas comerciales a nivel local con empresas organizadoras de eventos sociales. 6. Escaso nivel de endeudamiento	1. Mobiliario y equipo insuficiente (hornos y batidoras industriales) 2. Escasez de personal 3. Vehículo de transporte inadecuado 4. Espacios reducidos
Factores internos		

	7.Flexibilidad en modalidades de pago	
Oportunidades (O) 1.Creación de nuevos nichos de mercado 2.Desarrollo de alianzas con proveedores para la compra de insumos 3.Ampliación de las instalaciones	Estrategias ofensivas (FO): Desarrollar de nuevos productos (F3,O1) Gestionar el acondicionamiento de instalaciones (F6,O3) Crear campaña publicitaria para dar a conocer productos relacionados a los nuevos nichos de mercado (F4, O1)	Estrategias de reorientación (DO) Elaborar de un plan de reclutamiento (D2, O3) Formular manual de funciones (D2,O3)
Amenazas (A) 1.Variabilidad de los costos de los insumos 2.Escasez de insumos especializados en la región 3.Introducción de nuevos competidores en el mercado 4.Economía de la ciudad contraída – Disminución de la capacidad adquisitiva	Estrategias defensivas (FA) Generar cartera de clientes (F1,A2) Crear alianzas con nuevos proveedores (F6,A1) Crear plan de marketing como mecanismo de defensa ante competidores (F4,A3) Crear mapa de empatía (F2,A3)	Estrategias de supervivencia (DA) Gestionar nuevos proveedores online (D1,A1)

Fuente Elaboración propia

3.8 Pensamiento estratégico del micro empresario

De acuerdo con el modelo de escuelas de pensamiento estratégico que propone Mintzberg (Mintzberg, Ghoshal, Lampel, & Quinn, 2003), y basándose en la información ofrecida por parte del empresario, se logra identificar que la toma de decisiones que realiza en sus actividades diarias están relacionadas a la escuela de aprendizaje. Ya que gran parte de las decisiones que se han tomado al paso de los años, se basan en aprender y adaptarse conforme las actividades son puestas en marcha y los problemas vayan surgiendo; lo cual es una característica de los microempresarios.

Se dedujo de tal manera, ya que tanto las estrategias y la toma de decisiones que se hayan llevado a cabo en el transcurso de las operaciones, nunca fueron plasmadas de manera formal, sino de forma empírica, adaptadas a las situaciones cambiantes en las que se encuentra el entorno.

3.8 Conclusión

Tomando en cuenta los objetivos generales y específicos de esta investigación, se vio necesario seguir una metodología propiamente sustentada en capítulos anteriores, que llevaron al proceso que se está realizando.

En este capítulo de la investigación se realizó un análisis de la microempresa, que incluye tanto los factores internos como los externos, que en ese momento describían la situación actual de la microempresa. Tenía que ser de esta forma, para que las estrategias que se definieron tuvieran un sustento y razón de ser, para que los resultados que se obtengan de ellas sean los más reales y las estrategias las más viables y al alcance de la misma.

En este sentido, y con apoyo del capítulo siguiente, se plasman las estrategias formuladas de manera formal, así como su descripción y resultados que surgieron de cada una de ellas.

Capítulo IV: Desarrollo de estrategias para la empresa Pastelicioso

Dado que el objetivo principal de esta investigación es la creación de estrategias que permitan incrementar la productividad dentro de una microempresa en específico, es el motivo por el cual primero se realizó un análisis, tanto interno como externo, de dicha microempresa. Como se pudo plasmar también, de los factores analizados se realizó la formulación de estrategias que fueron implementadas y que a continuación se exponen su desarrollo y sus resultados.

Con la Matriz Analítica de Formulación de Estrategias que se llevó a cabo, surgieron diversas estrategias que abarcan diferentes áreas dentro de la microempresa. Sin embargo, por el tamaño y características de la misma, así como el tiempo que se dispuso para la aplicación de estrategias, no es posible aplicarlas todas en el funcionamiento de Pastelicioso.

Las estrategias que se plantean a continuación son las que se consideraron más representativas y que tendrían un mayor impacto en los resultados posteriores a su aplicación.

4.1 Mapa de empatía

De acuerdo a la matriz MAFE que se desarrolló en el capítulo anterior, de las estrategias defensivas que se lograron identificar, es la creación de un mapa de empatía. Esto fue determinado de tal manera, ya que, dada la necesidad de poder conocer a fondo a los clientes y ante la amenaza de nuevos competidores.

Un mapa de empatía consiste en, como su nombre lo indica, en empatizar con los clientes con el fin de entender mejor al público objetivo, conociendo más a profundidad sobre él, así como su entorno, su personalidad, y hasta la visión que percibe del mundo.

Con dicha herramienta, se pretende que en los productos ofrecidos, se puedan realizar ajustes o modificaciones de acuerdo a las necesidades e intereses que surjan del análisis. La importancia radica en que, con la segmentación que se logre,

se puedan diseñar propuestas de valor que diferencien los productos y servicios que se ofrecen respecto a la competencia.

No debe olvidarse también, la importancia de los cuadrantes inferiores que representan los miedos, frustraciones y necesidades que posee la empresa, para poder crear estrategias de marketing y suprimir esfuerzos innecesarios.

Por ello es que se ha considerado como parte clave del éxito dentro de la empresa, la utilización de esta herramienta; siempre será necesario ajustarse lo más cercanamente posible a las necesidades de los clientes, así como empatizar con ellos para poder lograrlo.

Ilustración 4 Mapa de empatía de Pastelicioso



Fuente 1 Elaboración propia

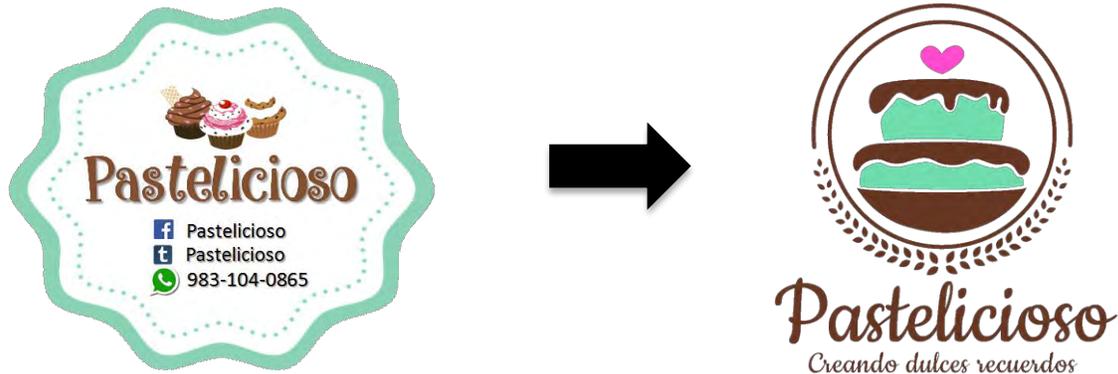
4.2 Identidad empresarial / Desarrollo de la identidad de la microempresa

La segunda de las estrategias defensivas que se formularon es el desarrollo y mejoramiento de la identidad de la microempresa.

A pesar de que Pastelicioso cuenta con un logotipo, la identidad empresarial abarca más que eso, implica elementos que crean un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, así como para poder identificar la empresa de las demás.

4.2.1 Logotipo

Para ello se tomó en cuenta la importancia de renovar el logotipo con el que ya contaba la empresa, ya que es la primera cara que refleja la marca y por el cual, los clientes potenciales podrán identificarla.



4.2.2 Slogan

Creando dulces recuerdos

4.2.3 Colores distintivos

- Tonalidad café: Es el indicado para provocar en los clientes seguridad y confianza, reflejando que los productos son diferentes y especiales, auténticos y en cierto grado, prestigiosos.
- Tonalidad verde menta: Con este color, se pretende demostrar la frescura que llevan los productos y principalmente la creatividad que distingue a la empresa, así como la estabilidad, crecimiento y armonía de la misma.
- Tonalidad rosa: Siendo el segmento de mercado las mujeres, se eligió este tono pues resulta femenino, atrayente para ellas y es relacionado con limpieza. La suavidad de este color evoca a los sentimientos que los clientes quieren transmitir a través de los productos que ofrece Pastelicioso, y en este caso, hacia sus hijos.

4.3 Social media marketing

Por otro lado, haciendo referencia a las estrategias ofensivas determinadas en la matriz MAFE, haciendo provecho de las fortalezas con las que cuenta Pastelicioso,

se llegó a la conclusión de que era pertinente la creación de un plan de social media marketing.

Pastelicioso ya no se trata de una empresa con productos en nacimiento, por lo que las estrategias que se consideran más viables son las persuasivas. Esta decisión está basada en que los clientes del mercado meta ya son capaces de reconocer los beneficios que les genera el producto y de qué manera satisface sus necesidades.

Ahora bien, el objetivo principal es que, el mercado meta ya siendo consciente de los puntos mencionados, se le logre persuadir para que consuman los productos de la empresa en vez de los productos que ofrece la competencia, haciéndolos cambiar de marca y volviéndolos leales a la promocionada.

4.3.1 Sitio web

La elaboración de una página web resulta de mucha ayuda para lograr una mayor difusión. En ella deben plasmarse también, los colores corporativos que se han mencionado con anterioridad, así como una serie de secciones básicas:

- Antecedentes e historia
- Productos
- Paquetes y promociones
- Información de contacto y ubicación
- Otros servicios
- Blog

El uso de la tipografía es esencial para transmitir el sentimiento correcto. Por lo tanto, las que se mencionan a continuación son las que se consideran las más adecuadas:

- Ninbus sans: Representa el profesionalismo de la empresa que la hace destacar, así como su modernidad.
- Overlock: Por sus formas suaves, hace ver a la empresa como alguien cercano y amigable, así como también su lado original y diferenciador.

- Amatic SC: Por tratarse de letras delgadas, se considera femenino, representando delicadeza, distinción, buen gusto y elegancia.

4.3.2 Blog en sitio web

Se considera que la creación de un blog corporativo dentro del sitio web que se creará para Pastelicioso, ayudará de manera estratégica, a través de contenidos de infografías, fotos, videos, artículos de interés y recetas, a que el público conozca de mejor manera la marca, la empresa y los productos que puede ofrecer.

Cabe recalcar, que las publicaciones de dicho blog, deberán ser difundidas a través de las redes sociales Facebook e Instagram, con la finalidad de crear un mayor tráfico dentro de ellas, generar confianza por su parte y garantizando su fidelidad.

Ilustración 5 Blog de Pastelicioso



Fuente (Wix, 2018)

4.3.3 Redes sociales

4.3.3.1 Facebook

Pastelicioso cuenta con perfil de Facebook desde 2015, por lo que creó su fan page con el fin de darse a conocer. Sin embargo, no se establecieron estrategias adecuadas para poder comunicar el objetivo planteado. A pesar de los esfuerzos que se hicieron inicialmente al hacer publicaciones referentes a los trabajos

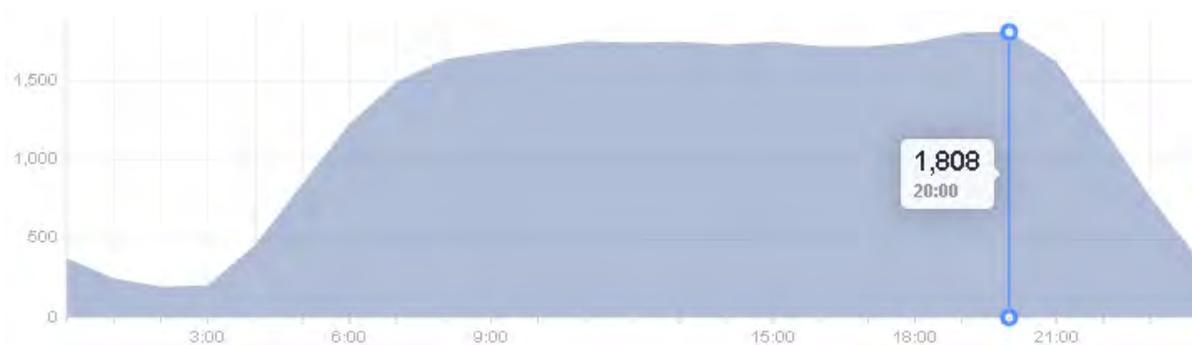
realizados, esta actividad se fue realizando esporádicamente, por lo que perdió el sentido.

Cabe mencionar que, para que una fan page sea efectiva, es necesario el establecimiento de objetivos, los cuales deben ser reales, medibles y alcanzables, en función de los recursos con los que la empresa cuenta. Así, después de haber planteado concretamente los objetivos, ya es posible determinar las estrategias específicas, para que puedan cumplirse los primeros.

Para poder cumplir con los puntos mencionados, es importante realizar un análisis del público objetivo. Esta tarea no tiene mayor dificultad, ya que actualmente, la aplicación cuenta con una sección de fácil acceso que muestra de manera detallada la información que se requiere, tal como los horarios en los que hay mayor tráfico por la red social, así como el tiempo por el que lo hacen.

Por ejemplo, en la gráfica 47, puede observarse el comportamiento de los seguidores activos de Pastelicioso a lo largo del día; teniendo mayor actividad después del mediodía hasta las 9:00 de la noche; sin embargo, la hora que sobresale frente a las demás es las 8:00 P.M. en donde se muestran con mayor actividad.

Gráfica 46 Seguidores activos de Pastelicioso según horarios



Nota *El eje vertical representa el número de seguidores activos. *El eje horizontal representa las horas del día. Fuente (Facebook, 2019)

El objetivo que se planteó al implementar esta estrategia fue incrementar en un 25% el número de seguidores, aumentar la interactividad y comunicación con el público objetivo, así como maximizar el tráfico en la fan page, con el fin de incrementar las ventas.

Dentro de las estrategias específicas que se formularon, se encuentran que:

- Para poder cumplir con los objetivos establecidos, se planteó que es necesario que las actualizaciones sean constantes en cuanto a días y horarios. Es decir, deberá transcurrir un lapso de tres días entre cada una de ellas y deberán ser publicadas entre las 7:00 P.M. y 9:00 P.M., horario en el cual existe un mayor tráfico por parte del público objetivo.
- Para las publicaciones que tienen como finalidad ser fijas, deben incluir fotos de los trabajos realizados, fotos de los clientes con su producto adquirido, videos inéditos, así como promociones vigentes y encuestas sencillas para la interacción con el público.
- También es importante crear publicaciones enfocadas en días festivos, como:

Tabla 14 Calendario de fechas importantes de mercadotecnia digital para Pastelicioso

Mes	Fecha	Evento
Enero	01	Año nuevo
Febrero	14	Día del amor y la amistad
Marzo	08	Día de la mujer
	21	Primavera
Abril	07	Día mundial de la salud
	22	Día mundial de la Tierra
	30	Día del niño
Mayo	10	Día de la madre

	15	Día del maestro
Junio	05	Día mundial del medio ambiente
	16	Día del padre
Julio	20	Día del amigo
Agosto	28	Día del abuelo
Septiembre	16	Independencia de México
Octubre	19	Día internacional contra el cáncer de mama
	31	Halloween
Noviembre	02	Día de muertos
Diciembre	25	Navidad
	31	Fin de año

Fuente Elaboración propia

- En la cuestión de las promociones, para poder generar viralidad, se deberán crear anuncios publicitarios, los cuales requieren inversión de recursos monetarios, y van en función del tamaño del público objetivo, sus características y los días que dura dicha publicidad.
- Para el caso del incremento del número de seguidores, existe una opción en la cual se puede hacer invitación a otros usuarios de Facebook para que sigan la página. Esta actividad genera un mayor tráfico y no representa costo alguno.
- Para poder realizar cada estrategia, deben realizarse cronogramas por periodos específicos, en donde se detallen las actividades que se pretenden realizar, así como fechas correspondientes, duración y objetivos específicos.

Como parte de los resultados que se obtuvieron de la aplicación de la estrategia enfocada en la fanpage del Facebook de Pastelicioso, y haciendo énfasis a uno de sus objetivos, el cual está encaminado al número total de “me gusta” que se pretendían maximizar, efectivamente hubo un aumento.

Para finales del periodo del 2017, los “me gusta” totales de la página alcanzaban los 2,377. Sin embargo, como se observa en la gráfica 48, a lo largo de dicho periodo el índice se mantuvo casi intacto, por ello la importancia de implementar estrategias que mejoren esta situación.

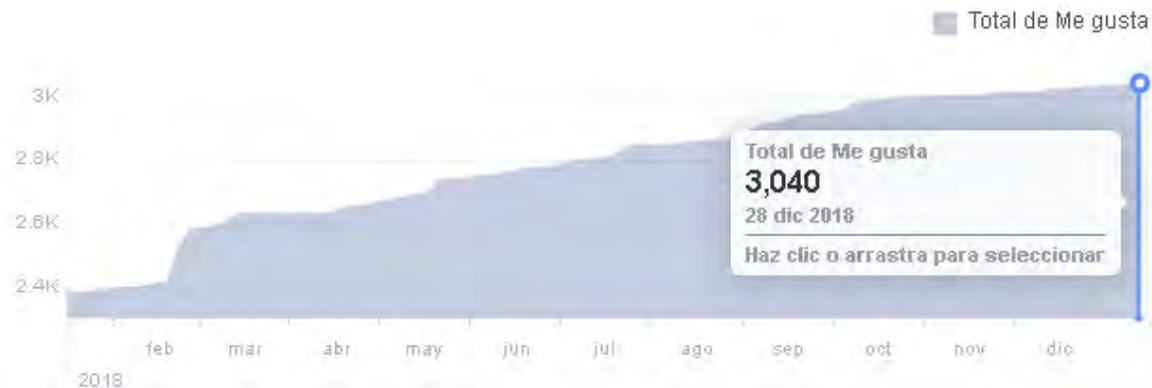
Gráfica 47 “Me gusta” totales del periodo 2017 de Pastelicioso en Facebook



Nota *El eje vertical representa el número de “me gusta” (K=miles/x1000). *El eje horizontal representa los días y meses del periodo 2017. Fuente (Facebook, 2019)

Como se ha mencionado, el periodo en el cual se aplicaron las estrategias fue en el 2018, por lo que, basándose en las estadísticas consultadas en la página de Pastelicioso y observando gráficamente los resultados que se obtienen de este periodo, puede hacerse evidente el aumento de los totales de “me gusta” que se lograron obtener con la implementación de las estrategias antes mencionadas.

Gráfica 48 “Me gusta” totales del periodo 2018 de Pastelicioso en Facebook



Nota *El eje vertical representa el número de “me gusta” (K=miles/x1000). *El eje horizontal representa los días y meses del periodo 2018. Fuente (Facebook, 2019)

En este sentido, y partiendo de que el objetivo principal era aumentar el total de “me gusta” en un 25%, este si se cumplió en su totalidad, y hasta lo superó, ya que en este periodo se presentó un incremento del 27.9%.

Otro de los objetivos que se pretendía alcanzar con las estrategias enfocadas al Facebook, era mejorar la interacción con los seguidores y el público objetivo. Para ello, y como en el caso anterior, se pueden consultar las estadísticas que la aplicación ofrece.

Gráfica 49 Tipo de interacción de seguidores de Pastelicioso en el 2017



Nota *El eje vertical representa el número de interacciones por parte de los seguidores. *El eje horizontal representa los días y meses del periodo 2017. *Cada tipo de interacción es representado por un color diferente.

Fuente (Facebook, 2019)

En la gráfica 50 puede observarse la interacción que se presentó en la fanpage por parte de los seguidores en el 2017, mientras que en la gráfica 51 la misma interacción pero para el periodo correspondiente al 2018, en el que se implementaron las estrategias planteadas con anterioridad.

Gráfica 50 Tipo de interacción de seguidores de Pastelicioso en el 2018



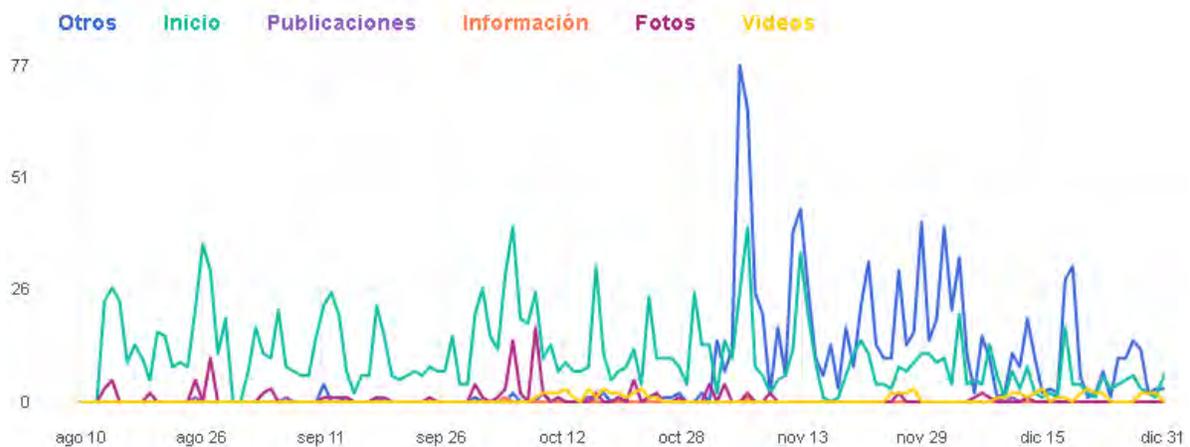
Nota *El eje vertical representa el número de interacciones por parte de los seguidores. *El eje horizontal representa los días y meses del periodo 2018. *Cada tipo de interacción es representado por un color diferente.

Fuente (Facebook, 2019)

Es evidente que para cada uno de los diferentes tipos de interacción, ya sean reacciones, comentarios, contenido compartido o respuesta, durante el año 2018 se presentó un mayor movimiento dentro de sus estadísticas. Lo que representa que si se logró cumplir con el objetivo propuesto.

Por otro lado, también se planteó importante que, independientemente del número de “me gusta” que obtuviera la página, las visitas que esta presentara también incrementarían. Ya que el aumento de una, no necesariamente significa que haga que esté presente la otra.

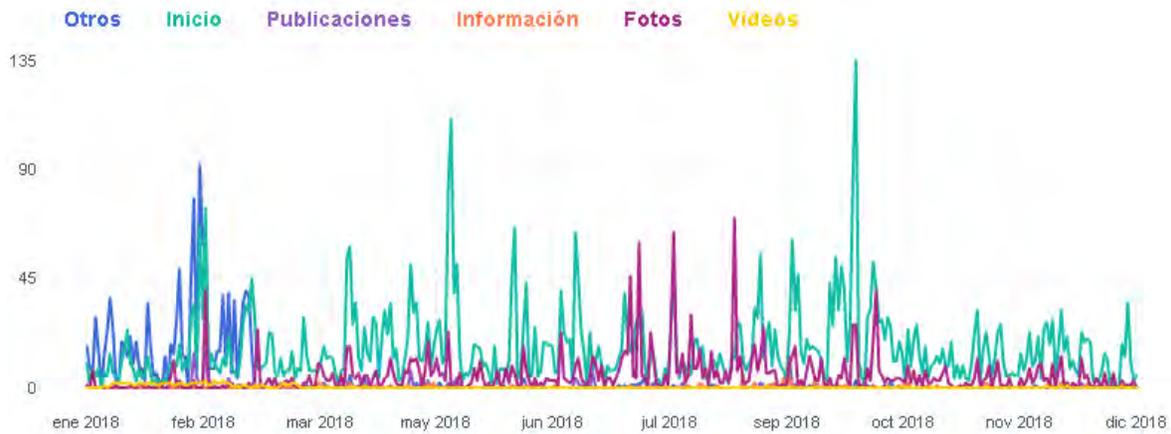
Gráfica 51 Visitas a la fanpage de Pastelicioso en Facebook en el 2017



Nota *El eje vertical representa el número de visitas por parte de los seguidores. *El eje horizontal representa los meses del periodo 2017. *Cada tipo de visita es representada por un color diferente. Fuente (Facebook, 2019)

Teniendo en cuenta que la gráfica 52 representa las visitas que la página presentó durante el 2017, y comparando con las visitas que se presentaron en el 2018, plasmadas en la página 53; es visible que los índices aumentaron en gran medida y que el movimiento en cualquiera de los rubros marcados en la parte superior, fueron mayores en el periodo en el cual las estrategias fueron implementadas.

Gráfica 52 Visitas a la fanpage de Pastelicioso en Facebook en el 2017



Nota *El eje vertical representa el número de visitas por parte de los seguidores. *El eje horizontal representa los meses del periodo 2018. *Cada tipo de visita es representada por un color diferente. Fuente (Facebook, 2019)

Para el caso de las visitas que se pretendían incrementar en los objetivos, es válido argumentar que si se cumplió el mismo.

4.3.3.2 Instagram

Para el 2018, Pastelicioso no contaba con esta red social, por lo que fue importante crearla para que la viralidad de sus contenidos y productos sea favorecida.

El objetivo de esta estrategia es aumentar semanalmente un 10% semanal el número de seguidores, pagar publicidad para aumentar la interactividad con el público objetivo, así como maximizar el tráfico dentro de ella, con el fin de incrementar las ventas.

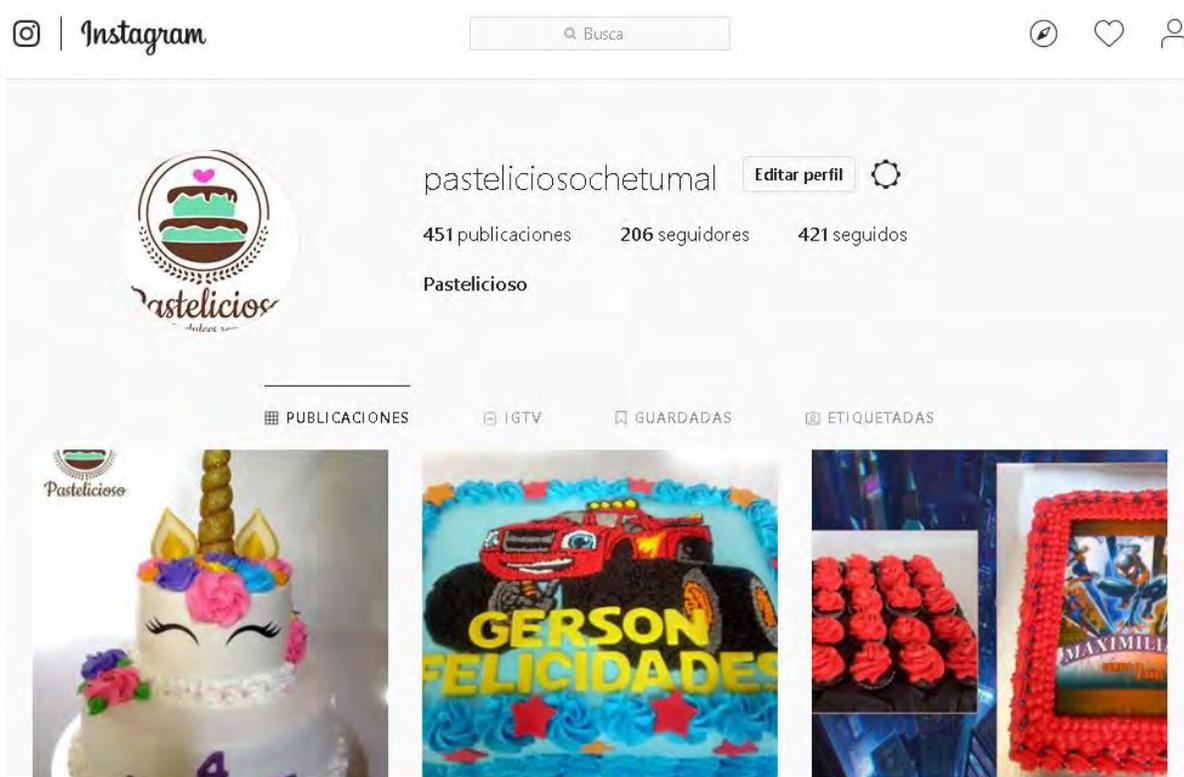
Dentro de las estrategias que se pueden establecer para esta red social, se encuentran que:

- Por la naturaleza de esta red social, las publicaciones que se realizarán deben ser versátiles, lo que significa que deben publicarse fotografías y videos de los trabajos realizados, cuidando iluminación, y limpieza en las mismas.

- Es importante también, hacer uso del marketing de contenidos, para poder lograr que el público sienta interés por visitar el perfil y seguirlo.

Dado que se trató de un perfil recién creado en esta red social, a diferencia del perfil de Facebook que ya contaba con tiempo de haberse creado; y tomando en cuenta que el objetivo planteado constaba del constante incremento semanal del 10% de seguidores, puede observarse en la ilustración 6, que el objetivo fue alcanzado satisfactoriamente.

Ilustración 6 Perfil de Instagram de Pastelicioso



Fuente(Instagram, 2019)

4.5 Manual de funciones de la empresa

Como parte de otra de las estrategias de reorientación que se llevaron a cabo, se encuentra la formulación de un manual de funciones donde se plasmen cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Con el fin de consolidar y mejorar los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, la creación de un manual de funciones por cada uno de los empleados, no debe salirse de las actividades prioritarias.

Tabla 15 Manual de funciones Pastelicioso (administrador)

MANUAL DE FUNCIONES	
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Administrador	JEFE INMEDIATO Administrador
ÁREA: Administración	
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD: Auxiliares de producción, decoración y entregas	
2.MISIÓN Buscar alternativas para el desarrollo de nuevos productos, procesos y propuestas de valor	
3.DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Compra de insumos y materia prima • Atención a proveedores y búsqueda de nuevos proveedores • Control de personal • Determinación de precios de venta • Realizar planeación financiera • Capacidad organizativa • Preparación de materias primas 	
4.ESPECIFICACIONES GENERALES DEL CARGO	
EDAD Mayor de 35 años	GÉNERO Indistinto
PERFIL DE APTITUDES	

<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Trabajo en equipo • Capacidad de gestión de proyectos • Capacidad de planificar • Adaptabilidad • Liderazgo • Orientación al cliente 		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Paola Amairani Luna León	María Elizabeth León Castillo	María Elizabeth León Castillo

Fuente Elaboración propia

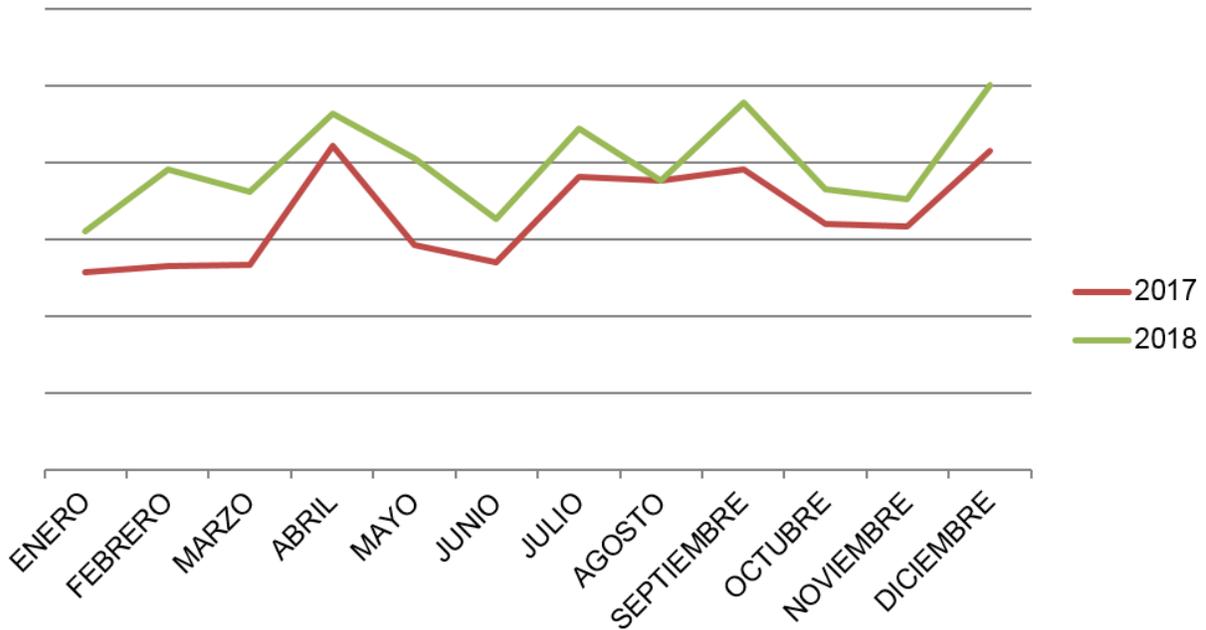
En la sección de anexos, en los anexos 1, 2 y 3, se hacen presentes los demás manuales de funciones para cada uno de los puestos laborales que se tienen en la empresa.

4.6 Impacto de las estrategias en la competitividad de la empresa

La importancia de llevar a cabo la formulación de estrategias, va dirigida al hecho en que al final de su aplicación debe existir un proceso de medición de resultados, para poder determinar si estos fueron fruto de esfuerzos realizados en vano, o si reflejan algún beneficio por parte de la empresa.

En este caso, y tomando como base el plan de medios que se realizó, el resultado más exacto para percatar los beneficios en la empresa, se ven reflejados en el impacto monetario y su comparación del año 2017 en el que todavía no se realizaba el estudio y el 2018 en el que se implementaron las estrategias ya mencionadas.

Gráfica 53 Comparativo de ventas anuales totales de Pastelicioso antes y después de aplicar el plan de medios (2017-2018)



Nota *Por cuestiones de privacidad por parte de la propietaria, no pueden darse a conocer las cifras exactas de las ventas totales por cada periodo. Sin embargo, puede observarse el crecimiento de las mismas a través del paso de los años. * El eje vertical representa el total de ventas y el eje horizontal los meses por cada periodo. Fuente Elaboración propia

Puede observarse claramente que las ventas totales de la empresa entre ambos años, tienen un incremento considerable en el aspecto monetario. Para ello, en la siguiente tabla, se plasma el índice de crecimiento que se observó mediante la comparación de ambos periodos.

Tabla 16 Tasa de crecimiento de ventas totales mensuales de Pastelicioso

MES	TASA CRECIMIENTO	
	2017 A 2018	
ENERO	20.31%	↑
FEBRERO	47.62%	↑
MARZO	35.89%	↑

ABRIL	10.24%	↑
MAYO	38.64%	↑
JUNIO	20.59%	↑
JULIO	16.48%	↑
AGOSTO	0.03%	↑
SEPTIEMBRE	22.40%	↑
OCTUBRE	14.26%	↑
NOVIEMBRE	10.89%	↑
DICIEMBRE	20.43%	↑

Fuente Elaboración propia

Capítulo V: Conclusiones

El papel que desempeñan las microempresas dentro del desarrollo económico del territorio mexicano se ha visto fuertemente presente en las últimas décadas, principalmente por el hecho de representar la mayor fuente de empleos en el país; así como el sector que más aporta a la producción del PIB total, logrando convertirse en la base de la economía mexicana.

Sin embargo, dentro de las mayores complicaciones con las que se frena su desarrollo y crecimiento, van relacionadas a las inversiones tanto tecnológicas, de infraestructura y aspectos monetarios, así como, en muchas ocasiones, el nivel académico de los propietarios, quienes operan y toman decisiones de manera empírica.

Por lo anterior, es que el ciclo de vida de las microempresas se reduce a máximo un par de años. Entonces, la principal inquietud y el mayor reto que se presenta es identificar la manera por la cual, el índice de mortalidad de ellas se vea reducido.

Una manera de mejorar esta situación, es la gestión estratégica, en la cual se desarrollen estrategias adecuadas aplicables al funcionamiento de las microempresas.

Partiendo del hecho de que el objetivo principal de la investigación es establecer el incremento de la productividad de Pastelicioso, era necesario, de primera instancia el análisis y el reconocimiento de cada una de las particularidades que caracterizan al sector en el que se ubica dicha microempresa, tanto en el ámbito a nivel nacional como dentro de la región en la cual se encuentra geográficamente.

Una vez obtenida dicha información, lo siguiente fue la realización de un análisis profundo de la microempresa en cuanto a ella misma, estudiándola desde su perspectiva interna y externa; lo cual se llevó a cabo mediante la utilización de la Matriz FODA, la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Cabe destacar que fue importante tener presente la orientación que el micro empresario le había prestado a la formulación de estrategias que durante algún

tiempo aplicó a sus actividades diarias. Dada la naturaleza de la micro empresa, se pudo detectar que dichas estrategias estuvieron enfocadas a la escuela de aprendizaje (Mintzberg, Ghoshal, Lampel, & Quinn , 2003), ya que fueron creadas conforme los conocimientos se adquirían con el paso del tiempo, de manera empírica.

Posteriormente, y como resultado de dicho análisis situacional y apoyándose en otras herramientas de análisis, como la Matriz Analítica de Formación de Estrategias, se logró la formulación de las estrategias más adecuadas para aplicar en la microempresa durante el periodo 2018.

Durante dicho periodo en el cual se implementaron estrategias defensivas, ofensivas y de reorientación, los principales resultados obtenidos fueron los siguientes:

El incremento de las ventas totales de la microempresa fue en promedio del 21.48%, en el cual dicho incremento se produjo debido a la correcta implementación de cada una de las estrategias formuladas; por lo que el objetivo principal del presente trabajo de investigación se cumplió en su totalidad.

Dentro de los cambios positivos que se pudieron detectar tras la implementación de estrategias, puede mencionarse que se incrementó el posicionamiento orgánico en las redes sociales, el cual se refleja claramente en el número de visitas e interacciones, tanto mensuales, como anuales por parte del público objetivo; así como el incremento del 27.9% de “me gusta” obtenidos al final del periodo en Facebook.

Por otro lado, haciendo referencia a la hipótesis primeramente planteada, la cual hace mención a que con la implementación de estrategias en la microempresa favorecería a la productividad de la misma, puede afirmarse que dicha hipótesis es correcta.

Cabe mencionar que la utilización de las herramientas plasmadas en la investigación, logró en general, un posicionamiento de la microempresa, así como la fidelización de clientes y un incremento en los beneficios monetarios de la misma.

Bibliografía

Acero, L. (2010). *Dirección de la estratégica*. Ecoe ediciones.

Allison, G. T. (1988). *La esencia de la decisión. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba*. Buenos Aires: Grupo editor latinoamericano.

Álvarez Castañón, L., & Bolaños Evia, G. (2011). *Innovación y estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios*. Nova Scientia.

AMAI. (2018). *AMAI*. Obtenido de <http://nse.amai.org/niveles-socio-economicos/>

Andrews, K. R. (1981). *Corporate strategy as a vital function of the board*. Harvard Business Review.

ANPROPAN. (2016). Obtenido de <http://www.anpropan.org.mx/>

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona, España: EUANSA.

CANAINPA. (2016). Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México.

CANIMOLT. (2014). *Reporte estadístico*.

Chakravarthy, & Doz. (2002). *The essence of process: Effective strategic Leadership and organizational studies*.

Clinard, M. (1983). *The role of middle management*. Beverly Hills: sage publications.

Cole, M. (1990). Gerencia de riesgos. *De la tradición a la estrategia*, 5-10.

Facebook. (2019). Obtenido de <https://www.facebook.com/PasteliciosoChetumal/insights/?section=navLikes>

Facebook. (2019). Obtenido de <https://www.facebook.com/PasteliciosoChetumal/insights/?section=navLikes>

Facebook. (2019). Obtenido de
<https://www.facebook.com/PasteliciosoChetumal/insights/?section=navReac>
h

Frech, W., & Bell Jr, C. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Prentice Hall Hispanoamericana.

Galeano Marín, M. E. (2007). *Estrategias de investigación social cualitativas: el giro de la mirada*. Medellín: La Carrete.

Hamel, G., & Prahalad, K. C. (1996). *Compitiendo por el futuro*. Editorial Ariel.

Handscombe, R., & Norman, P. (1994). *Liderazgo estratégico*. McGraw-Hill Interamericana.

Hax, A. (2004). *Estrategias para liderazgo competitivo*. Ediciones Granica S.A.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thomson learning.

Hurtado de Barrera, J. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundacite-SYPAL.

Hurtado de Barrera, J. (2000).

INEGI. (2004). *Censo Económico*.

INEGI. (2009). *Censo Económico*.

(2012). *INEGI*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de <http://www.inegi.org.mx/>

INEGI. (2014). *Censo Económico*.

(2016). *INEGI*.

Instagram. (2019). Obtenido de Pastelicioso Chetumal:
<https://www.instagram.com/pasteliciosochetumal/?hl=es-la>

- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.
- Keller, K., & Kotler, P. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Krajewski, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Pearson educación.
- León Castillo, M. (2018). (P. A. Luna León, Entrevistador)
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, P. y. (2017). *Secretaría de Economía*. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf
- Maldonado Guzmán, G., Ojeda Hidalgo, L., Valdez Juárez, L. E., & Medina Elizondo, M. (2016). La microempresa en México: un diagnóstico de su situación actual. 288.
- Martinez Carazo, P. C. (2011). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 20.
- Menguzzatto, M., & Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., & Quiin, J. (2003). *The strategy proces: concepts, contexts, cases*. Pearson education.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Porter, M., & Pérez, M. (1996). *La ventaja competitiva de las naciones*. Compaqma Editorial Continental.
- Ronda Pupo, G., & Marcané Laserra, J. (2004). *De la estrategia a la dirección estratégica: Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte*. Ciencias de la información.

Schendel, D., & Hofer, C. (1991). *Strategic management and economics*. Thomson.

Schumpeter, J. A. (2017). *The theory of economic development*. Routledge.

SCIAN. (2013). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*.

Secretaría de economía. (2018). Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/>

Simon, H. A., & March, J. (2006). *Administrative behavior and organizations*. New York: Free Press.

Wix. (2018). Obtenido de <https://paolaluna0530.wixsite.com/misitio/blog/>

Anexos

Anexo 1 Cronograma de actividades para el plan de marketing digital de Pastelicioso, mes de Febrero 2018

Fecha	Hora	Tipo de contenido	Tema	Objetivo	Título	Enlace	Visualizaciones
03/02/2018	12am-1am	Imagen + artículo	Fiesta infantil	Aumentar el tráfico	Tips para organizar una fiesta infantil	https://www.facebook.com/PasteliciosoChetumal/photos/a.1522402314647210.1073741828.1455853674635408/1882760298611408/?type=3	280
03/02/2018	12am-1am	Enlace a blog	Tips	Aumentar el tráfico	Has partido mal el pastel toda tu vida	https://paolaluna0530.wixsite.com/misitio/blog/has-partido-mal-el-pastel-toda-tu-vida	379
07/02/2018	9pm-10pm	Imagen	Concurso	Aumentar seguidores, tráfico e interacciones	Reglas del concurso	https://www.facebook.com/PasteliciosoChetumal/photos/a.1522402314647210.1073741828.1455853674635408/1884809058406532/?type=3	7593
10/02/2018	11pm-12am	Imagen + artículo	Datos históricos	Aumentar el tráfico	¿De dónde proviene la tradición de soplar velas?	https://www.facebook.com/PasteliciosoChetumal/photos/a.1483421531878622.1073741828.1455853674635408/1886034584950646/?type=3	279
12/02/2018	7pm-8pm	Imagen	Concurso	Mantener el tráfico	¡Nuestra ganadora!	https://www.facebook.com/PasteliciosoChetumal/photos/a.1522402314647210.1073741828.1455853674635408/1886874831533288/?type=3	290
12/02/2018	7pm-8pm	Enlace a blog	San Valentín	Aumentar el tráfico	¿Cómo celebran los mexicanos el 14 de febrero?	https://paolaluna0530.wixsite.com/misitio/blog/como-celebran-los-mexicanos-el-14-de-febrero	174
14/02/2018	12pm-1pm	Imagen	San Valentín	Mantener el tráfico	-	https://www.facebook.com/PasteliciosoChetumal/photos/a.1522402314647210.1073741828.1455853674635408/1887586134795491/?type=3	111
14/02/2018	7pm-8pm	Imagen	Concurso	Mantener el tráfico	La ganadora de nuestro concurso	https://www.facebook.com/PasteliciosoChetumal/photos/a.1483421531878622.1073741828.1455853674635408/1887688624785242/?type=3	470
15/02/2018	6pm-7pm	Enlace a blog	Fiesta infantil	Aumentar el tráfico	¿Cómo elegir el regalo perfecto para niños?	https://paolaluna0530.wixsite.com/misitio/blog/como-elegir-el-regalo-perfecto-para-ninos	184
17/02/2018	4pm-5pm	Encuesta	Preferencias	Conseguir interacciones	¿Cuál es tu cobertura favorita en un pastel?	-	861
18/02/2018	2pm-3pm	Imagen	-	Mantener el tráfico	-	https://www.facebook.com/PasteliciosoChetumal/photos/a.1522402314647210.1073741828.1455853674635408/1889387364615368/?type=3	215
20/02/2018	8pm-9pm	Imagen	Preferencias	Conseguir interacciones	¡El pandita te quiere preguntar algo!	https://www.facebook.com/PasteliciosoChetumal/photos/a.1522402314647210.1073741828.1455853674635408/1890451017842336/?type=3	530
21/02/2018	11pm-12am	Enlace a blog	Bebés	Aumentar el tráfico	¿Qué tipo de pastel puede comer un bebé durante su primer cumpleaños?	https://paolaluna0530.wixsite.com/misitio/blog/que-tipo-de-pastel-puede-comer-un-bebe-durante-su-primero-cumpleanos	34
23/02/2018	6pm-7pm	Video	Pastelicioso	Aumentar seguidores, tráfico e interacciones	-	-	-

Fuente Elaboración propia

Anexo 2 Manual de funciones Pastelicioso (auxiliar de producción)

MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Auxiliar de producción	JEFE INMEDIATO

	Administrador
ÁREA: Producción	
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD: Ninguno	
2.MISIÓN Planificar y gestionar de forma óptica el abastecimiento	
3.DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medición del trabajo • Análisis y control de fabricación • Administración de salarios • Distribución de instalaciones • Control de materia prima • Conocimiento de procesos, técnicas y herramientas propias al área • Verificación de calidad de los productos • Participar en la definición de la oferta que a la empresa le compete • Confeccionar pedidos 	
4.ESPECIFICACIONES GENERALES DEL CARGO	
EDAD De 20 a 30 años	GÉNERO Femenino
<p>PERFIL DE APTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Adaptabilidad • Orientación al logro • Proactividad • Capacidad de planificar • Capacidad de adaptación a su equipo 	

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Paola Amairani Luna León	María Elizabeth León Castillo	María Elizabeth León Castillo

Fuente Elaboración propia

Anexo 3 Manual de funciones Pastelicioso (auxiliar de decoración)

MANUAL DE FUNCIONES	
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Auxiliar de decoración	JEFE INMEDIATO Administrador
ÁREA: Producción	
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD: Ninguno	
2.MISIÓN Planificar y gestionar de forma óptica la producción, elaboración y diseño de productos	
3.DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar pedidos • Recepcionar materias primas e insumos • Controlar el stock de materia prima e insumos • Decoración de materias primas • Realizar pruebas de mercado 	

4.ESPECIFICACIONES GENERALES DEL CARGO		
EDAD Mayor de 20 años	GÉNERO Indistinto	
PERFIL DE APTITUDES <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Proactiva • Capacidad de resolución de problemas • Adaptación a su equipo de trabajo • Capacidad de planificar • Orientación al logro 		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Paola Amairani Luna León	María Elizabeth León Castillo	María Elizabeth León Castillo

Fuente Elaboración propia

Anexo 4 Manual de funciones Pastelicioso (auxiliar de entregas)

MANUAL DE FUNCIONES	
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Auxiliar de entregas	JEFE INMEDIATO Administrador
ÁREA: Entregas	
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD: Ninguno	

2.MISIÓN Planificar y gestionar de forma eficiente el suministro de la producción a clientes finales		
3.DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de productos terminados • Gestionar y administrar rutas de entrega • Gestionar y administrar combustible 		
4.ESPECIFICACIONES GENERALES DEL CARGO		
EDAD Mayor de 25 años	GÉNERO Masculino	
<p>PERFIL DE APTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Trabajo en equipo • Capacidad de gestión de proyectos • Capacidad de planificar • Adaptabilidad • Liderazgo • Orientación al cliente 		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Paola Amairani Luna León	María Elizabeth León Castillo	María Elizabeth León Castillo

Fuente Elaboración propia

Chetumal, Quintana Roo a 10 de Septiembre de 2019

Asunto: Carta de consentimiento de uso de datos

A quien corresponda

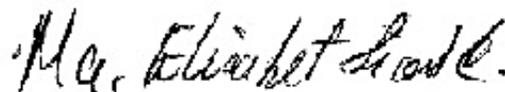
Por medio de la presente, yo, María Elizabeth León Castillo, otorgo la presente carta de consentimiento para el uso de mis datos personales en el trabajo de investigación: "Estrategias competitivas para crear valor en una micro empresa del sector de la industria alimentaria" así como el material escrito para fines de la investigación que se realizó.

Todos los datos que fueron vertidos a través del estudio, tendrán mi consentimiento para ser usados únicamente a partir de la fecha de la presente carta, exclusivamente para fines académicos.

Sin más por el momento, agradezco la atención prestada, quedando a sus órdenes para cualquier duda, aclaración o comentario que pudiese surgir de la información aquí presentada.

Reciba un cordial saludo.

Atentamente



María Elizabeth León Castillo



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

“FRUCTIFICAR LA RAZÓN: TRASCENDER NUESTRA CULTURA”