



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**Diseño de un modelo de procesos organizacionales
para la mejora del desempeño de una
microempresa.**

TESIS

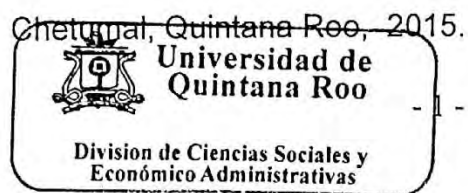
Para Obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA

Andrea Elizabeth Andrade Góngora

DIRECTOR DE TESIS

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou




UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR:


M.C. Juana Edith Navarrete Marneau

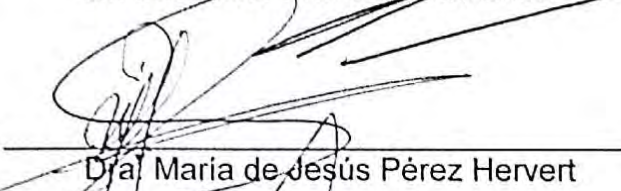
ASESOR:


M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

ASESOR:

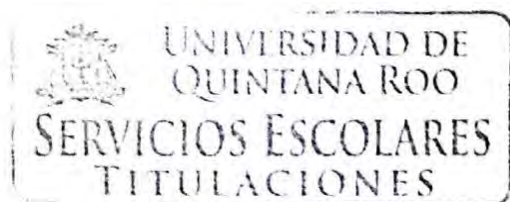

Dr. José Luis Granados Sánchez

ASESOR:

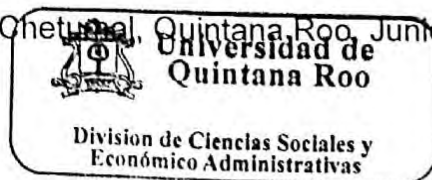

Dra. María de Jesús Pérez Hervé

ASESOR:


M.C. José Luis Esparza Aguilar



Chetumal, Quintana Roo, Junio del 2015.



AGRADECIMIENTOS:

Primeramente le agradezco a Dios por darme la oportunidad de poder terminar mis estudios con salud y felicidad, así como a mis padres por todo el apoyo moral y económico, por sus consejos, el tiempo compartido durante mis estudios, y sobre todo por la educación y valores brindados.

De igual manera, agradezco a mi hermana Daniela, mis amigos y compañeros Norma, Zurisadai, Mayra, Juhaina, Dulce, Itati, Tania, Miguel, Omar y Andrés, porque sin ellos mi vida estudiantil hubiera sido difícil y aburrida. Agradezco a todos los profesores de la carrera por inculcarnos sus conocimientos y ser motivadores constantes del emprendimiento.

Esta tesis es dedicada a mis abuelos, Guadalupe, Trinidad y David, por brindarme todo el amor, apoyo e incentivación que necesitaba, por esforzarse en darles una mejor vida a mis padres y por la educación y valores que les transmitieron.

RESUMEN

Autor:	Andrea Elizabeth Andrade Góngora
Título:	Diseño de un modelo de procesos organizacionales para la mejora del desempeño de una microempresa.
Institución:	Universidad de Quintana Roo
Grado:	Licenciado en Sistemas Comerciales
Año:	2011-2015

La siguiente investigación contiene información del análisis situacional que se le realizó a una microempresa de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Con el cual se pretendía saber acerca del estado actual de la empresa como organización.

Para lo cual a través de la creación de objetivos, metas y estrategias se realizó la sugerencia de un modelo de mejora para el crecimiento y desarrollo de la misma. A través de esta tesis se desarrollaran diferentes capítulos, siendo el primero un apartado que hará referencia al marco teórico de la investigación en donde podrá encontrarse información relacionada con la teoría de los fundamentos del plan estratégico.

El segundo capítulo consta de la situación actual de las pymes en el país, y su desarrollo a lo largo de los años, del cómo y porque están estancadas sin tener una visión de crecimiento continuo, además de la mención de los principales problemas que inhiben a frenar su desarrollo. Y en el tercer capítulo, se habla de la microempresa en general, es decir, desde la historia de donde nació la idea del negocio hasta lo que hoy en día es y representa ante el mercado local.

Y por último en el cuarto capítulo se planteara un modelo de arquitectura de procesos organizacionales a través de un plan estratégico para la mejora de la micro empresa y para finalizar se darán las conclusiones obtenidas en la investigación y opiniones del modelo.

I N D I C E

Contenido

AGRADECIMIENTOS:	3
I N D I C E	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS, TABLAS Y FIGURAS.	9
Introducción	10
I.- Problemática	13
II.- Objetivos	16
III.- Delimitación del tiempo y el espacio:	16
IV.-Preguntas de investigación:	17
V.-Hipótesis	17
VI.-Breve Descripción del Contenido de la Tesis.	18
Capítulo 1	19
Planeación estratégica.	19
1.1 Introducción.	20
1.2 Declaración de la misión.	21
1.3 Declaración de la visión.	22
1.4 Establecimiento de valores.	23
1.5 Establecimiento de los objetivos generales.	24
1.6 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	25
1.7 Análisis estratégico.	26
1.8 Instrumentos estratégicos.	26
1.8.1 Matriz Ansoff.	29
1.8.2 Análisis situacional FODA.	30
1.8.3 Análisis externo de la empresa.	32
1.8.3.1 Análisis interno de la empresa.	32
1.9 Diseño, evaluación y selección de estrategias.	33

1.10	Diseño de planes estratégicos.	34
1.11	Planeación estratégica.	35
1.11.1	Definición de un plan estratégico por varios autores.	37
1.11.2	Objetivo del plan estratégico.	38
1.11.3	Importancia del plan estratégico.	39
1.11.4	Proceso del plan estratégico.	39
	Figura 1. Proceso del plan estratégico.	40
1.11.5	Elementos de un plan estratégico.	41
1.12	Modelo de planeación estratégica.	42
	Figura 2. Modelo de William Newman.	42
	Figura 3. Modelo de Frank Banghart.	43
1.13	Plan de acción.	44
1.14	Evaluación del sistema de planeación estratégica.	45
1.15	Portada.	46
1.16	Contenido.	47
1.17	Resumen ejecutivo.	47
1.18	Visión panorámica de la compañía.	48
1.19	Conclusiones.	48
Capítulo 2		49
Empresas en México.		49
2.1	Concepto	50
2.2	Definición de Micro y pequeña empresa.	51
2.3	Características y elementos que conforman a la microempresa mexicana.	52
2.4	Importancia de las microempresas y Pymes, para México.	53
2.5	Índice de crecimiento de nuevas microempresas en México.	55
2.6	Ventajas y desventajas de las empresas mexicanas.	56
2.7	Conclusiones.	65

Capítulo 3	67
Taquería “El Paisano JR.”	67
3.1 Antecedentes.	68
3.2 Segmento dirigido.	69
3.3 Descripción del producto y servicio.	70
3.3.1. Producto:	70
3.3.2 Servicio:	71
3.4 Competidores directos.	71
3.5.-Competidores indirectos.	72
3.6.-Valores y principios institucionales de la Taquería “El Paisano JR.”;	72
3.7.-Conclusiones.	73
Capítulo 4	74
Planificación estratégica de la taquería “El Paisano JR.”	74
4.1 Introducción.	75
4.2 Visión de la empresa.	75
4.3 Misión de la empresa.	76
4.4 Objetivo general de la empresa.	76
4.4.1 Objetivos específicos de la empresa.	76
4.5 Políticas de la empresa.	77
4.6 Análisis situacional de la empresa.	79
4.7 Cinco Fuerzas de Porter.	81
4.8 Matriz Ansoff.	82
4.9 Comercialización.	83
4.10 Canal de distribución.	84
4.12 Marketing Mix las 4 p`s.	86
4.12.1 Plaza.	86

4.12.2 Precio.	87
4.12.3 Producto.	87
4.12.4 Promoción.	87
4.13 Localización de la empresa.	88
Figura 5. Mapa de los Estados Unidos Mexicanos.	88
4.13.1 Macro localización.	88
4.13.2 Micro localización.	89
Figura 7. GoogleMap de la dirección de la empresa.	89
4.14 Distribución de la planta.	89
Figura 8. Distribución de la empresa.	89
4.15 Equipo que se utiliza en la empresa.	90
4.16 Proceso productivo.	91
Figura 9. Proceso productivo de la empresa.	93
Figura 10. Organigrama de la empresa.	95
4.18 Líneas de mando y definición de puestos.	95
Tabla 1. Líneas de mando y descripción de puestos y perfiles de la empresa;	95
4.19 Salarios.	100
Tabla 2. Salarios y puestos de la empresa.	100
4.20 Proceso de contratación.	100
4.21 Marco legal.	102
4.22 Objetivos del plan estratégico.	102
4.23 Metas del plan estratégico.	103
4.24 Estrategias a implementar.	104
4.25 Matriz de cruces.	105
Tabla 3. Matriz de cruces de la empresa.	105
4.26 Plan de acción.	106
4.27 Conclusiones.	110
Capítulo 5	111
Conclusiones Generales.	111
Referencias virtuales:	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS, TABLAS Y FIGURAS.

Figura 1. Proceso del plan estratégico.	40
Figura 2. Modelo de William Newman.	42
Figura 3. Modelo de Frank Banghart.	433
Figura 4. Canal de distribución.	85
Figura 5. Mapa de los Estados Unidos Mexicanos.	888
Figura 6. Estado de Quintana Roo.	888
Figura 7. GoogleMap de la dirección de la empresa.	899
Figura 8. Distribución de la empresa.	899
Figura 9. Proceso productivo de la empresa.	93
Figura 10. Organigrama de la empresa.	95
Tabla 1. Líneas de mando y descripción de puestos y perfiles de la empresa;	955
Tabla 2. Salarios y puestos de la empresa.	100
Tabla 3. Matriz de cruces de la empresa.	1055

Introducción

Hace unos años el conocimiento empírico del mercado permitía a la empresa mexicana sobrevivir, sin embargo, actualmente las condiciones han cambiado, lo que la obliga a estructurar nuevas estrategias y desarrollar ventajas competitivas para mejorar el desempeño de las micro empresas, y así estar en condiciones de participar exitosamente en mercados característicos de la llamada sociedad del conocimiento. Es claro que con respecto a las PYMES es mucho lo que se ha escrito pero es poco lo que se ha hecho para generar soluciones integrales que ayuden a desarrollar este importante sector de la economía.

Actualmente la empresa mexicana está compuesta, en general, por micro y PYMES que conforman más del 95% del total. Estas constituyen la base fundamental de la economía de la mayor parte de la población y representan casi el 70% de las fuentes de empleo en el país. Sin embargo, sólo un 30% cuenta con una buena estrategia de inversión que se enfoca más en el capital humano y tecnología instalada, lo que demuestra la relevancia que reviste este tipo de empresas que conforman las principales fuentes generadoras de empleo en el país, puesto que integran en la actualidad el 85% de la Población Económicamente Activa (P.E.A) y manifiesta la importancia que las micro y PYMES busquen nuevos campos de acción que ayuden a la mejora de la nación.

Durante 2002, en México la Secretaría de Economía (SE), en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Universidad de Bologna en Argentina y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), desarrolló la prueba piloto para la conformación del Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa (Observatorio PyME) en México, donde se agrupó un panel de más de mil pequeñas y medianas empresas. Del análisis de la información recabada, se desprendió que las empresas requieren atención diferenciada, en función de su tamaño, de su edad en el mercado y sobre todo del nivel de madurez alcanzado.

El gran porcentaje de microempresas posee su propia problemática, la cual es distinta a la de las PYMES y la gran empresa. Esta atención diferenciada debe ser la base para el diseño y planeación de políticas públicas en apoyo a las empresas del país.

En México, según el censo económico realizado por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística - INEGI, 2010, operan 5, 194, 811 unidades económicas, aunque únicamente se captó el 82.8% en el recorrido realizado; en comparación con el censo realizado en 2004, hubo un incremento del 21.1%, lo que equivale a una tasa de crecimiento anual de 3.9%.

Además, la pequeña empresa tal como lo plantea Rodríguez (2002), se enfrenta a una problemática compuesta por diversos elementos, como: limitada capacidad para negociar por falta de organización y deficiente dirección; escasa cultura tecnológica; improvisación y carencia de normas de calidad; ausentismo de personal; constante aumento de precios de materias primas; mala calidad de materiales; marginación respecto a los apoyos institucionales; falta de garantías para acceder a créditos; excesiva regulación gubernamental; entre otros.

De acuerdo a lo anterior, según lo planteado por Retamales (2001), la falta de competitividad de una organización no se resuelve con el achicamiento ([downsizing](#)), sino que la integración sustentable puede ser la solución adecuada que concreta un crecimiento individual en la conformación de una nueva entidad colectiva como organización inteligente. Sin embargo, respecto a lo anterior y a los esquemas planteados para mejorar el desempeño de las empresas, tal como lo refiere Palomo (2005), en las publicaciones revisadas de las micro y PYMES nada se menciona sobre los procesos de gestión y sus temas, los cuales son independientes a tener una estructura organizacional compleja o a tener que documentar la calidad del producto. En este artículo el autor discute los enfoques externos utilizados para identificar la problemática de las micros y PYMES, y la necesidad de estudios formales que analicen a nivel interno la integración y el nivel de dominio de sus procesos de gestión en el negocio.

Por su parte, Davenport (2006) afirma que a pesar del tan alardeado aumento en la tercerización, muchas empresas mantienen el “hágalo usted mismo” para el grueso de sus procesos, en gran parte debido a que no existe forma de comparar las capacidades organizacionales externas con las internas.

Un nuevo mundo se avecina, afirma el mismo autor, y llevará a dramáticos cambios en la forma y estructura de las empresas. Un amplio conjunto de estándares de procesos pronto facilitará determinar si la capacidad de una empresa puede ser mejorada al tercerizarla. Estos estándares también ayudarán a las empresas a comparar a los proveedores de servicios y a evaluar los costos versus los beneficios de la tercerización.

Es por esto que surge la necesidad de desarrollar un [plan de negocios](#) que incentive a la microempresa a crear objetivos, modelos y maximizar sus procesos a fin de mejorar la empresa y evitar situaciones de mala administración y dirección. Es importante la implementación de la planeación en los micros negocios, ya que a lo largo del proceso obtendremos las armas necesarias para minimizar errores que en la empresa se está teniendo o que podría tener en un futuro, ya que nos ayuda a evaluar el presente, y tener una mayor perspectiva visualización del futuro.

I.- Problemática

En México, como en el resto del mundo, las empresas familiares son un gran generador de riqueza, empleo e innovación. A partir de una idea, un proyecto o un plan de negocios universitario, puede nacer un negocio que crezca y constituya el patrimonio de una familia durante generaciones.

Así nacieron cadenas de farmacias, franquicias de comida, empresas constructoras, cines y fabricantes de autopartes, por mencionar algunos. De esta manera, se originaron consorcios industriales de alcance global, construidos por una familia en menos de medio siglo.

Desafortunadamente, no todas esas iniciativas llegan a consolidarse. El camino es arduo y hay muchos obstáculos, aun cuando los emprendedores de hoy ya no están solos, como solía ocurrir en el pasado. Existen profesionales mejor preparados con diplomados y maestrías, así como programas e incentivos públicos y privados, para que las empresas familiares crezcan y alcancen su propósito de crear valor para la sociedad y la economía. Eso es lo que alienta y da solidez a los esfuerzos empresariales y anima a los emprendedores.

En todos los mercados existen compañías institucionales, que son propiedad de fondos o inversionistas particulares y están dirigidas por gerentes y ejecutivos profesionales. Pero la gran mayoría de los negocios nacieron y siguen adelante gracias al esfuerzo de individuos y grupos familiares.

En México, más de 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tienen una clara representación familiar en el capital y en el control. Por eso es importante hablar de las empresas familiares, de su contribución al desarrollo del país, así como de los esfuerzos para apoyarlas y fortalecer su sostenibilidad.

Por todo lo anterior, es de vital importancia la implementación de mejoras en una empresa familiar, es por ello que se hará un análisis de la empresa y creará un modelo de mejora para una microempresa como lo es La Taquería “El Paisano JR.”, puesto que los problemas más comunes que podrían existir en ella, quizás, serían de solución inmediata que podrían generar beneficios increíbles en poco tiempo, si se crean las medidas necesarias para esto. Además se necesitara investigar a cerca de los problemas que son más constantes y estén perjudicando a la empresa, sus productos, sus colaboradores y sobre todo a sus clientes.

Cabe recalcar que se realizara un análisis acerca del manejo y la administración interna y externa de esta empresa, para poder así, ayudarla a salir de la situación en que se encuentre, y con ello, generar alternativas, opciones, estrategias, un modelo, procesos de mejora y agilización, para que la empresa en determinado caso, que llegara a

necesitarlo, tenga un medio donde pueda hacer un cambio total de mejora internamente y externamente o bien, poder utilizar estos cambios como una actualización.

Porque con estas armas, la empresa podrá tener mayor sustentabilidad de que podrá hacer los cambios necesarios, siguiendo el modelo, estrategias, y demás opciones que se planteen en el plan, y no caerá en un precipicio, y con ello tendrán mayor índice de confianza, llevando a la práctica esta serie de alternativas de mejora, conforme a los pasos y procesos necesarios.

Puesto que todo esto se realizara con la finalidad y consciencia, de que en la actualidad y a futuro será de vital importancia que las micro empresas, tengan una correcta base de iniciación (planificación), desarrollo y actualización en el mercado, producto y con sus consumidores, como anteriormente se había mencionado. Y con ello este tipo de empresas, (como lo es la Taquería “El Paisano JR.”) obtendrán visión de mejora constante, porque esto les ayudara a crecer y no quedarse en el mismo tamaño, e irán conforme al ritmo de la globalización y realizaran cambios constantes conforme el mercado crezca y los consumidores vayan teniendo mayores necesidades y deseos. Por lo que estarán en constante atención de su mercado, haciéndolos tener direcciones amplias.

Es importante mencionar que de no hacer frente a estos problemas la microempresa puede seguir generando las mismas problemáticas, riesgos, amenazas y con ello inhiba su crecimiento.

Por eso es importante esta investigación pues pretende generar cambios positivos en la empresa y su entorno.

II.- Objetivos

Objetivo General:

El objetivo general de esta investigación será el realizar un análisis situacional de la microempresa “Taquería El Paisano JR”, a fin de conocer cuáles son los factores internos y externos que inhiben su desarrollo para proponer acciones, estrategias, y un modelo estructurado de mejora en la microempresa.

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis situacional interno y externo de la microempresa, que permita determinar los factores que afectan a la misma.
- Diseñar un modelo de arquitectura de procesos organizacionales para la mejora de la microempresa, para ser desarrollado por los integrantes de la misma.

III.- Delimitación del tiempo y el espacio:

Limitaciones:

Este proyecto de investigación se enfoca al mercado meta de la empresa y al futuro mercado potencial de la misma, el cual es familias de nivel socio económico medio, medio-alto, y alto.

Delimitación:

Para los fines de esta presente investigación, el espacio que será usado como referencia de lugar será la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, México. Este es el lugar en el que se delimita esta investigación, por lo que se tomaran en cuenta todos los datos de esta ciudad ya que este es el lugar en donde se centra el mercado de la empresa y desarrolla la misma.

Tiempo:

El tiempo en el que se realizara la presente investigación y análisis será en el lapso aproximado de un año, iniciando en agosto del 2014 y concluyendo en mayo del 2015.

IV.-Preguntas de investigación:

¿Por qué y qué tanto es conveniente llevar a cabo esta investigación? O bien ¿Para qué servirá esta investigación?, ¿Qué aporta de nuevo esta investigación?, ¿Cuáles son los beneficios que este trabajo proporcionará?, ¿Quiénes serán los beneficiarios y de qué modo?, ¿Qué es lo que se prevé cambiar con la investigación?, ¿Cuál es su utilidad?, ¿Ayudará a resolver algún problema o gama de problemas prácticos?, ¿Porque es significativo este problema de investigación?, ¿Permitirá llenar algún hueco de conocimiento?

V.-Hipótesis

H1: La metodología del análisis situacional y estratégico permite determinar estrategias, métodos y procesos de mejora para una microempresa.

H2: La metodología del análisis estratégico permite detectar errores potenciales en una microempresa.

H3: El plantear un modelo de mejora para la microempresa, hará que esta mejore sus procesos y obtenga visión de crecimiento.

VI.- Breve Descripción del Contenido de la Tesis.

La siguiente investigación contiene información del análisis situacional que se le realizó a una microempresa de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Con el cual se pretendía saber acerca del estado actual de la empresa como organización.

Para lo cual a través de la creación de objetivos, metas y estrategias se realizó la sugerencia de un modelo de mejora para el crecimiento y desarrollo de la misma. A través de esta tesis se desarrollaran diferentes capítulos, siendo el primero un apartado que hará referencia al marco teórico de la investigación en donde podrá encontrarse información relacionada con la teoría de los fundamentos del plan estratégico.

El segundo capítulo consta de la situación actual de las pymes en el país, y su desarrollo a lo largo de los años, del cómo y porque están estancadas sin tener una visión de crecimiento continuo, además de la mención de los principales problemas que inhiben a frenar su desarrollo. Y en el tercer capítulo, se habla de la microempresa en general, es decir, desde la historia de donde nació la idea del negocio hasta lo que hoy en día es y representa ante el mercado local.

Y por último en el cuarto capítulo se planteara un modelo de arquitectura de procesos organizacionales a través de un plan estratégico para la mejora de la micro empresa y para finalizar se darán las conclusiones obtenidas en la investigación y opiniones del modelo.

Este proyecto, se enfocó en llevar a cabo todos los puntos indispensables que debe tener y conocer una empresa, y fue por ello, que se implantaron acciones a través de ideas creativas y fáciles de realizar para los empresarios dueños de la empresa, y les sea de utilidad y de fácil desarrollo para que con la correcta dirección de lo establecido se cumplan todos los requerimientos en tiempo y forma y la empresa deje de ser una microempresa, formalizándose y desenvolviéndose como una pequeña empresa.

Capítulo 1

Planeación

estratégica.

1.1 Introducción.

El marco teórico que fundamenta esta investigación proporcionara al lector una idea más clara acerca del tema. Ya que en este se encontraran los conceptos básicos, complementarios y específicos de cada termino.

Es importante que se planteen los conceptos a través de diferentes autores, para tener una mejor perspectiva de lo que este análisis quiere proyectar. Por ello la creación del marco teórico tiene el fin de situar nuestro tema dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que utilizaremos.

Con el marco teórico, se tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.

Hoy en día las empresas buscan algo que les ayude a mejorar su desempeño, productividad e innovación, por lo que esta investigación tendrá acercamiento a términos, fuentes y temas de apoyo para las empresas, los empresarios y los emprendedores.

Siendo esta información, un medio de respaldo en donde se verifique la confiabilidad por parte del investigador.

Y es por esto que el desarrollo del marco teórico, es parte esencial e importante de todo proyecto, ya que tiene fijación hacia la dirección que pretende alcanzar la investigación, siendo en si el conocimiento, merecedor de ser tomado en cuenta, porque indica a las empresas, empresarios y emprendedores, como hacer las cosas y como mejorar lo que se ha hecho hasta ahora.

1.2 Declaración de la misión.

La declaración de la misión es donde se plasma su razón de ser de la empresa, su esencia y el por qué esta existe. La misión de una empresa es algo fundamental para su funcionamiento pues en esta la empresa encuentra una guía y una dirección que la deberá acompañar por siempre.

Entorno a la misión girara todo lo relacionado con la organización pues esta esencia debe perdurar con el tiempo siendo esta la imagen y percepción que tendrán los demás de la organización o empresa ya que esta es la que trasmite lo que la empresa hace y como seguirá en el futuro.

“La declaración de misión se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas. En muchos casos, la visión será solamente una breve adaptación o resumen de la declaración de la misión” (Morrisey).

“La misión y propósito es la descripción concisa de la que se ocupa una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente, a partir de considerar la relación de sus productos y de sus clientes. Generalmente el enunciado se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal.” (p.127) (Villegas, 2002).

Como se mencionó antes la misión es una necesidad, para toda persona y con mayor razón para cualquier organización. Si no se cree en algo, o no se espera encontrar algo al final de camino, es muy difícil llegar a parte alguna. Sin una misión lo más probable es que todo se quede a medio camino. Tener definida, por escrito una declaración de misión puede ayudar a mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda empresa.

Ayudará a proporcionar los parámetros necesarios en la toma de decisiones de planeación importantes de todos los involucrados en la empresa y conseguir la unidad de propósitos necesarios, tanto de los componentes internos así como de los componentes externos para tener éxito en la empresa determinada.

Como bien nos dice (Colina); “La Visión es el puerto al que queremos llegar, la Misión es lo que debemos hacer para navegar hasta allí y los Valores son los instrumentos que nos permiten mantener la rectitud del rumbo”.

1.3 Declaración de la visión.

La declaración de la visión como bien lo dice, es la visualización de la empresa a un futuro determinado en tiempo específico, misma que nos indica hasta dónde una organización o empresa quiere llegar o que es lo que quiere alcanzar, donde se posicionara y que quiere ser.

Establecer la visión de una empresa nos permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y organización.

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como:

“El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”

Según (Colina):

“La visión es una visualización de cómo será el futuro de una empresa. Define como la organización, a través del esfuerzo y del compromiso genuino de su gente encaminará todas sus acciones a hacer lo que tiene que realizar en la creación del paquete de valor, logrando así su trascendencia.”

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

1.4 Establecimiento de valores.

Como ya se mencionó anteriormente, los valores son los que le dan rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena y para darle sentido al trabajo que se realiza en la organización.

Los valores de una organización deben ser identificados como partes de un todo integrado (núcleo). Cada valor debe ser percibido de acuerdo a su relación con los otros valores, permitiendo observar cómo influyen sobre los otros dentro de esa maraña intrincada que refleja la realidad organizacional.

Los valores se definen como el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Es importante el establecimiento de los mismos en cualquier equipo de trabajo, ya que se genera una cultura de ambiente sano y de normas y reglas a cumplir, impulsando el respeto como principal factor para una buena comunicación laboral y social. Además de que genera ante los consumidores y demás competidores una expectativa relevante de empresa fracturada en la educación y forjamiento de personal apto y competente des envolvente en todo ambiente.

“Los valores se viven, no se enseñan. (Gestión estratégica, el modelo del negocio, navegando hacia el éxito).

1.5 Establecimiento de los objetivos generales.

Los objetivos son los propósitos o logros particulares, específicos, entendibles, compartidos, alcanzables y medibles que se pretenden conseguir en un periodo de tiempo determinado por un conjunto de personas y recursos determinados a los que su consecución debe provocar una motivación. Son declaraciones de los resultados concretos que se quieren conseguir.

Los objetivos son los que van a dirigir el resto de actividades, procesos y acciones que vayamos a emprender. Son de gran importancia puesto que estos son los que influirán en las estrategias que implementemos. Describen el estado deseable al cual se quiere llegar, responde a las preguntas ¿Para qué se quiere hacer y qué se espera obtener? una vez ejecutado el programa o proyecto.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Plantear solamente aquellos objetivos de los cuales se tiene certeza de su cumplimiento.
- Expresar una sola acción.
- Deben organizarse en orden de jerarquía.
- Deben ser congruentes con los recursos que se disponen.
- Estructurarse en secuencia lógica: de lo más sencillo a lo complicado.
- Redactarlos con claridad y comenzar con un verbo en infinitivo.
- Deben ser alcanzables, poseer una finalidad, dirigirse a la obtención de logros.

Al redactar objetivos, se pueden expresar en:

Forma cualitativa: Se refieren a la cualidad, calidad, valor o ponderación de características o rasgos que distinguen a un producto, bien o servicio.

Forma cuantitativa: Se expresa numéricamente e indica condiciones de lugar, cantidad y tiempo.

1.6 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se desarrolló inicialmente como una forma de evaluar el atractivo (potencial de beneficios) de distintas industrias. Como tal puede resultar útil para identificar las fuentes de competencia en una industria o sector, y aunque usualmente se aplicó a empresas privadas, tiene valor para la mayoría de las organizaciones.

Este modelo, como se mencionó antes, ayuda a conocer y analizar el entorno externo de una empresa, indagando en el ámbito competitivo en el que la empresa se desarrolla.

Así como además de localizar las oportunidades y debilidades que la empresa puede tener en su entorno, especifica cada una de las fuerzas que tienen cierto poder e impacto en las empresas, siendo estas fuerzas factores influyentes a generar cambios en la empresa con el tiempo y estos cambios pueden ser fuertes o poco impactantes para cada una de las empresas según su influencia.

Cabe mencionar que las fuerzas están relacionadas entre sí e interactúan mutuamente, por lo que si una fuerza cambia las otras por consiguiente lo harán también.

“El famoso modelo de (Michael E. Porter), conocido como el modelo de las cinco fuerzas,[...] se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria: 1) El riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado, 2) La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria, 3) El poder de negociación de los compradores, 4) El poder de negociación de los proveedores y 5) La cercanía de los sustitutos a los productos de una industria. (p.42)”.

1.7 Análisis estratégico.

Las estrategias permiten a la organización adaptarse al entorno cambiante. Para que sobreviva la organización es esencial que sea viable la estrategia, que tome en cuenta las posibilidades de la organización así como de las otras oportunidades y amenazas que presenta el ambiente. Para asegurarnos de lo anterior se requiere realizar un análisis para usarse como un elemento al proceso de decisiones.

(Ohmae, 1982) “Nos dice que el análisis es el punto crítico de inicio del pensamiento estratégico. Se enfrenta con problemas casos o situaciones que aparecen para constituir un todo armonioso en el sentido común cotidiano, el estrategia lo separa en sus partes componentes, así al descubrir la importancia de estas partes, las reagrupa de forma que maximiza su ventaja.”

Hacer un análisis estratégico implica considerar una variedad de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

La empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir, y definir una estrategia (hacia donde quiero ir y quiero ser) para estar presente en el ramo de actividad. ¿Cómo está constituido el sector? ¿Cómo son los clientes y demás actores externos.) Este análisis puede dar lugar a supuestos claves acerca de acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos.

1.8 Instrumentos estratégicos.

“El concepto de estrategia se ha desplegado y aplicado a través de la historia de la humanidad, primero “de la mano de la escuela de Oriente, para luego arribar a la escuela de Occidente” (Garrido, 2010).

Si bien es en Occidente donde el vocablo estrategia se despliega y es en la Europa del siglo XIX donde se traslada desde el mundo militar al mundo de los negocios, entra al diccionario Inglés en 1810 (la palabra táctica entra en el año 1626), será a inicios del siglo XX cuando el mundo público y de las organizaciones sin fines de lucro conocerán de sus primeras aplicaciones y luego su condición de “indispensable” para los negocios. Así fue como el concepto de estrategia ha evolucionado siendo uno de los principales puntos de partida para el mejoramiento de los objetivos.

Siendo la estrategia definida por algunos autores como:

“La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación” (C. H. Besseyre.).

“Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él” (Christensen, R. y Andrews, K.).

“La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse” (Kenneth, Andrew.).

Consiste en determinar los objetivos y metas fundamentales a largo plazo, adoptar las políticas correspondientes y asignar los recursos necesarios para llegar a esas metas.

(Chandler, 1962), basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, *“define a la estrategia de una empresa como:*

- *La determinación de metas y objetivos a largo plazo.*
- *La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.*
- *La asignación de recursos para alcanzar las metas.”*

(Estratégica, 2007) *“La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.”*

El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

Cabe mencionar que existen estrategias a diversos niveles de la organización. Es posible diferenciar al menos tres niveles distintos de la estrategia. El primero es la estrategia corporativa, el segundo es la estrategia de negocio, y el tercer nivel se encuentra en el extremo operativo de una organización, es decir, donde se encuentran las estrategias operativas.

Para poder llevar a cabo la estrategia como tal, y cumplir con los objetivos planteados de la misma es necesario que cuente con los instrumentos que serán herramientas que lleven al éxito a la misma.

Un instrumento de planificación de carácter estratégico, es aquel enfoque de gestión que da cuenta de un proceso continuo de toma de decisiones, de definición de estrategias y de planes de acción; y a su vez, de revisión de planteamientos, acciones, estrategias de relaciones sectoriales.

Los instrumentos estratégicos nos ayudan a encontrar e identificar información relevante de la organización para así poder analizarla y determinar cómo se encuentra organizada en todos sus entornos.

“Según (Heinz., 1982) Una herramienta clave del análisis estratégico es la matriz FODA, misma que sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización.”

1.8.1 Matriz Ansoff.

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Estos factores se definen como:

- a) Incremento de la penetración del mercado, mismo que conceptualiza que: se debe perseguir un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales. Las estrategias principales son:
 - Aumento del consumo o ventas de los clientes/usuarios actuales.
 - Captación de clientes de la competencia.
 - Captación de no consumidores actuales.
 - Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción.
- b) Desarrollo del mercado: Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos. Las estrategias principales son:
 - Apertura de mercados geográficos adicionales.

- Atracción de otros sectores del mercado.
 - Política de distribución y posicionamiento.
 - Investigación del segmento y cambiarlo.
- c) Desarrollo de productos: Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial. Las estrategias principales son:
- Desarrollo de nuevos valores del producto.
 - Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).
 - Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.
- d) Diversificación: La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimiento intensiva. La diversificación puede ser relacionada si implica recursos y capacidades actuales de la organización o no relacionada si implica nuevas capacidades o recursos totalmente diferentes a los actuales.

1.8.2 Análisis situacional FODA.

El análisis situacional de una organización es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Es una descripción actual que engloba todas las características de la empresa y se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, mismo que se enfoca a las amenazas y oportunidades de la misma y el entorno interno el cual considera sus fortalezas y debilidades.

El análisis del ambiente externo tiene por objeto estudiar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable. El ambiente interno, por su parte, tiene como propósito exponer las características de la empresa que son controlables, aspectos que permitirán optimizar las fortalezas y controlar las debilidades.

Según el autor William (Wells):

“Un análisis de la situación resume toda la información relevante disponible acerca del producto, la compañía, el entorno competitivo, la industria y los consumidores. Conocida en ocasiones como una revisión de negocios, esta información se obtiene con el uso de técnicas de investigación primaria y secundaria: con el objeto de dar sentido a los hallazgos, algunas personas encargadas de la planeación clasifican esta información en términos de factores internos (fortalezas que llevan a oportunidades) y factores externos (debilidades que hacen que la marca sea vulnerable a las amenazas externas)”.

El análisis situacional de la empresa siendo conocido como FODA, es uno de los instrumentos más conocidos y usados en la planeación estratégica. Mismo que se describe como las fortalezas, oportunidades (internas), debilidades y amenazas (externas).

El análisis FODA se utiliza para saber cómo se encuentra la organización, cuál es su situación actual y cuál es su posición ante el mercado. Esta herramienta facilita el análisis interno y externo de la empresa, ya que ayuda a relacionar y saber en forma desglosada cuáles son los factores que afectan y benefician a la organización. Y con ello se hace un balance del análisis interno con el externo para así obtener un diagnóstico de la empresa. Información que es de suma importancia ya que para hacer un estudio de una organización primero debemos saber cuál es nuestra situación para poder tomar medidas y saber qué acciones implementar.

Según el autor (Charles W. L):

“El análisis FODA nunca se debe realizar solo y luego aislarlo, puesto que este suministra un resumen breve de la condición de la compañía, un buen análisis FODA es la clave para todos los estudios que le siguen” (p.451).

El análisis FODA nos brinda un panorama claro de cómo la organización se encuentra y como su entorno le afecta siendo así una de las principales herramientas y más importantes de cualquier análisis situacional en una organización.

1.8.3 Análisis externo de la empresa.

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las amenazas y debilidades que el contexto puede presentarle a una organización. El análisis externo de la empresa el que se encarga de encontrar las amenazas y debilidades de la misma con el exterior. Por lo que es muy importante la identificación de estos.

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las debilidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico.

1.8.3.1 Análisis interno de la empresa.

Ahora bien, el análisis interno de la empresa, es lo contrario del anterior, ya que este se enfoca en analizar todos los factores internos influyentes en la organización, los cuales son denominados, fortalezas y oportunidades.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los

recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea (Strickland), al denominar:

“El análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.”

1.9 Diseño, evaluación y selección de estrategias.

Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa en el proceso de la planeación estratégica consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

El proceso de formular, evaluar y seleccionar estrategias suele ser el siguiente:

1. Se evalúan los resultados del análisis externo (situación del entorno) y del análisis interno (recursos y capacidades), el enunciado de la visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las estrategias utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

2. Se formula un conjunto manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, especialmente en lo que respecta a los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.
3. Se evalúan las estrategias propuestas, determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.
4. Se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar, y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo.

En síntesis podemos decir que antes de elegir la estrategia se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias. Las selecciones estratégicas se deben considerar con los riesgos existentes en una decisión particular. Quizás no se puedan aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que un fracaso en una operación riesgosa podría provocar la quiebra de la empresa. Otro elemento crítico en la selección de una estrategia, es la habilidad para escoger el momento oportuno. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce en el mercado en el momento inadecuado.

Es importante tener en cuenta que se debe analizar el medio ambiente que rodea a la empresa, hacer la recolección de información a través de los factores, fuentes de obtención y aplicación, así como analizar la corporación o empresa y llevar a cabo la realización de un diagnóstico con hechos, cifras y hombres.

Posteriormente, se tiene que ver ¿Qué hacer?, ¿Cuáles son las oportunidades?, ¿Qué hacer con éxito?, para con ello, realizar la comparación de los objetivos de la corporación con el medio ambiente y la comparación de las oportunidades retenidas con el diagnóstico para así finalizar con la selección de la estrategia.

1.10 Diseño de planes estratégicos.

Los planes estratégicos son documentos en donde se especifica cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas.

Algunos de los aspectos que se suelen especificar en los planes estratégicos son:

- Objetivos a corto y mediano plazo: cuáles serán los objetivos a corto y mediano plazo (los cuales son objetivos formulados para un periodo de hasta 3 años, y que suelen ser más específicos que los de largo plazo) que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.
- Estrategias específicas o cursos de acción: cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.
- Asignación de recursos: qué recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.
- Encargados y responsables: quiénes serán los encargados y responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Plazos de implementación o ejecución: cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Inversión o presupuesto: a cuánto ascenderá la inversión o presupuesto destinado a la implementación o ejecución de las estrategias.

En general, los planes estratégicos sirven de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para ésta, y permiten un mejor control y evaluación de los resultados.

1.11 Planeación estratégica.

La planeación estratégica no es la solución a todos los males de una empresa sin embargo es una herramienta de clase mundial que tiene un propósito y lo cumple muy satisfactoriamente si se utiliza cuando y como es requerido para el mejoramiento de una organización en sus procesos, metodologías y ámbitos internamente y externamente.

Según algunos autores:

“El proceso de decidir que se va a hacer, como se hará, quien y cuando lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos (Aguirre O.).

“Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa” (Steiner, 1991).

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, algunos dueños o directores de pequeñas y medianas empresas piensan que es un ejercicio académico, sólo para grandes empresas o simplemente no la conocen.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Según (George A. Steiner),

“La planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa

y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.”

Según (Joaquín Rodríguez Valencia),

“Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (5 años o más). Los pro activistas son proclives a la planeación estratégica, tienen un horizonte más amplio que los re activistas y los inactivistas”.

1.11.1 Definición de un plan estratégico por varios autores.

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro.

Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de (Ackoff R 1981), un gurú de planificación estratégica:

“El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.”

Según el autor (Sainz De Vicuña 2012):

“Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una

organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).”

Según (Lumpkin y Dess 2003) entienden por plan estratégico:

“El conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.”

Según (Brenes Bonilla 2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como:

“El proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.”

Para (Martínez Pedro y Milla Gutiérrez 2005) un plan estratégico:

“Es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.”

1.11.2 Objetivo del plan estratégico.

El objetivo principal del plan estratégico es el trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

1.11.3 Importancia del plan estratégico.

La decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización.

“El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcaran el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. Como bien afirma (Chesterton, G.K. (1874-1936)).”

Es por ello que es de vital importancia la realización del plan estratégico puesto que con él se puede afirmar la organización, es decir, fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo.

Además este nos ayudara a descubrir lo mejor de la organización, el objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Otro punto importante es que nos ayuda a aclarar ideas futuras, puesto que muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

1.11.4 Proceso del plan estratégico.

El plan debe revisar a la empresa en todas las áreas incluidas tres niveles. Debe, además, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa.

Las fases para la elaboración de un plan estratégico según el libro (La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral) se ejecuta mediante tres etapas fundamentales las cuales son:



Figura 1. Proceso del plan estratégico.

El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. En este son tres las fases que se requieren para cumplir su objetivo, las cuales son:

Fase 1.- (Metas), esquema del plan estratégico, visión, misión y valores corporativos, unidades estratégicas de negocio.

Fase 2.- (Estado actual), aquí se hace un análisis del entorno, general, competitivo y la posición competitiva.

1.- Además se realiza (Análisis interno) un análisis de los recursos y capacidades de la empresa, así como la cadena de valor, competencias nucleares y liderazgo intelectual.

2.- El diagnóstico es el segundo nivel del proceso, ya que en este se lleva a cabo la fase 3, misma en la cual se hace un diagnóstico estratégico, denominado análisis DAFO Y CAME.

3.- Elección de estrategias es el tercer nivel del proceso, en el cual se lleva a cabo:

Fase 4.- (Elección de estrategias), donde se hace la definición del negocio, estrategia corporativa (cartera de negocio), estrategia competitiva, estrategia funcional, estrategia y ciclo de vida del sector.

Posterior a esto se realiza la implantación de estrategias, es decir;

Fase 5.- Donde se hace la implantación de estrategias, es decir, el diseño de la organización y planes de acción.

1.11.5 Elementos de un plan estratégico.

(Antonio Díaz, ex consultor en PwC Consulting,) Señala que, antes de empezar un proceso de cambio, hay que tener claro dónde queremos ir.

"La alta dirección y el liderazgo de la empresa deben estar comprometidos con las estrategias".

La planificación estratégica es una herramienta esencial que ayuda a enfrentar entornos dinámicos y competitivos, a continuación se exponen los 8 elementos para un plan estratégico exitoso.

- Primero está el análisis, la investigación es fundamental, ya que es la estructura que permite proyectar diferentes escenarios de acción al tomar en cuenta la actualidad interna y externa.
- El balance general y aprendizaje son el segundo elemento, puesto que es necesario tener en cuenta los antecedentes corporativos, ya que éstos determinarán cuál es la mejor vía, para llegar al objetivo planteado.
- Tercero, se encuentran los objetivos, una vez se entiende el problema, se definen los objetivos, respecto a los resultados que se esperan del plan y las necesidades corporativas.
- El público está en cuarto lugar, es necesario identificar y comprender bien a quiénes estarán dirigidas las acciones de la firma, según un mapa de partes interesadas ([stakeholders](#)).
- La estrategia es el quinto elemento, dado que describe cómo se definen los grandes proyectos, lo que se debe hacer y las diferentes técnicas.

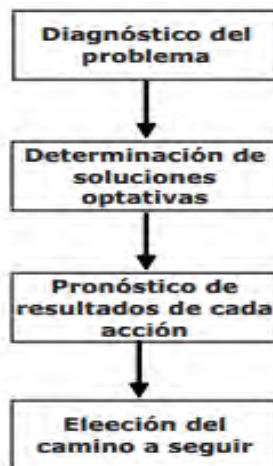
- El cronograma y el presupuesto son el sexto y séptimo elemento, respectivamente. El primero fija el plazo del plan y el segundo dimensiona de manera real los gastos e inversión de la empresa.
- Finalmente, la evaluación y evolución determinarán los logros y la evolución corporativa, a partir de los esfuerzos del ambiente interno.

1.12 Modelo de planeación estratégica.

El modelo de planeación estratégica es la representación gráfica de los conceptos ordenados que van a servir de guía para el desarrollo de la Planeación Estratégica. Existen diferentes planteados por gran variedad de autores, por lo que solo se mencionaran algunos a continuación.

- a) El modelo de William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos *“Entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”* (Álvarez, 2002, p.23).

Figura 2. Modelo de William Newman.



Fuente: Álvarez, 2002, p. 23.

La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Nos puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones. Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

b) El modelo de planeación de Frank Banghart.

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra Education Planning, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación el plan o de la alternativa y retroalimentación. (Álvarez, 2002, p. 25).

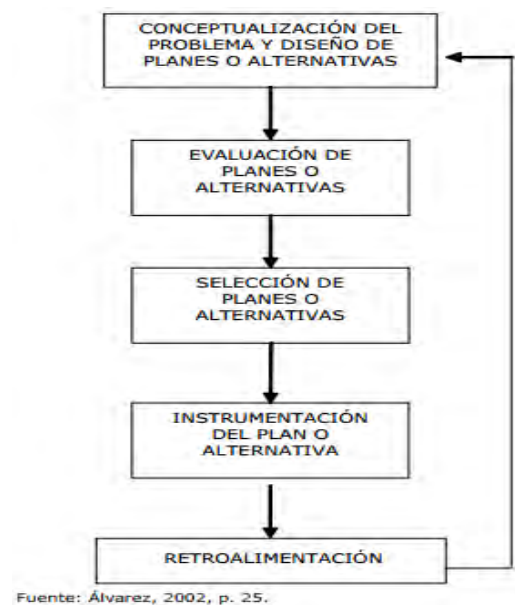


Figura 3. Modelo de Frank Banghart.

La propuesta de Frank Banghart con respecto al modelo de Newman, presenta algunas variantes interesantes de observar, entre las más importantes, la idea de sistemas, corriente a la que pertenece el autor.

En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola.

En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final.

En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando así lo interpretamos la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

El modelo de Banghart, pese a su simplicidad nos proporciona una idea clara de las implicaciones del proceso de planeación estratégica. Contrastándolo con el anterior y con los subsecuentes, podemos tener una idea más aproximada del trabajo que lleva implícito el hacer planes estratégicos.

1.13 Plan de acción.

Los planes orientan la acción. Consecuentemente, un plan de acción es una orientación que dirige algún área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección superior. En su sentido más alto, los planes de acción abarcan el propósito y la directriz. Vistos de manera integral, los planes de acción forman la base de las decisiones de toda la empresa. Puesto que un plan de acción, no se hace cumplir por sí solo, es lógico que se ponga en acción por medio de la toma de decisiones y el establecimiento del sistema de control por parte de la dirección superior.

La finalidad de los planes de acción es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción.

Definiciones de plan de acción:

(Sisk H.) Lo define como:

“El proceso de evaluar toda la información relevante y desarrollos futuros probables, dando como resultado un curso de acción recomendada.”

(MAPCAL) Lo define así:

“Son aquellos formados por el conjunto de las actividades que se deberían ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cualificadas) establecidas con anterioridad.”

1.14 Evaluación del sistema de planeación estratégica.

La evaluación constituye un elemento esencial porque permite conocer la medida (valor) y el modo en que se van alcanzando los objetivos. Esto identifica incongruencias, desviaciones, deficiencias, incumplimientos y diferencias en el desarrollo y el resultado de las acciones y hace posible adoptar las medidas correctivas a que haya lugar.

En su sentido estricto, la evaluación es la base para la toma de decisiones en la formulación y actualización de objetivos y planes, así como de la elaboración de presupuestos y su ejercicio conforme a los resultados intermedios y finales.

Definición de evaluación:

(Herrera, A.) *“El proceso permanente que se realiza en todas las etapas de la planeación y que permite la toma de decisiones de un modo más adecuado a los objetivos originales.”*

(Heyel, C.) *“Significa establecer el valor, la valía de un objetivo previamente fijado, por personas especialmente designadas al respecto.”*

(Breton, CL.) *“Es un ejercicio de juicio esencialmente valorativo que se sirve de elementos tanto cualitativos como cuantitativos.*

(Joaquín Rodríguez Valencia) *“Es un proceso que consiste en analizar, estudiar y considerar lo examinado, dándole un valor, apoyando así la toma de decisiones.*

La acción de evaluar debe de realizarse dentro del contexto del plan estratégico completo, según (Morrisey G.), lo cual incluye desde el pensamiento estratégico (la articulación de la misión y visión) y las demás etapas del proceso de planeación estratégica.

Una de las fallas de muchos sistemas de planeación estratégica es la tendencia a cerrar el plan estratégico como si fuera un evento, guardarlo en el archivero y olvidarlo hasta que alguien pregunte por el o bien, sea tiempo de elaborar un nuevo plan. La práctica nos indica que el éxito en la implantación de todo tipo de plan (estratégico, táctico u operativo) va siempre en proporción directa de la profundidad de un proceso de evaluación.

La tarea de revisar y evaluar un sistema de planeación estratégica requiere de un equipo de trabajo con experiencia y que esta evaluación se efectuó periódicamente (una vez por año) con la finalidad de asegurar que esté funcionando con la orientación debida.

1.15 Portada.

En la portada pueden incluirse datos del plan, datos generales de lo que contiene en su interior, como lo es el nombre de la empresa y el título y cualquier otro dato que parezca relevante y que de información de lo que contiene el plan.

Específicamente, la portada es una hoja que debe contener los siguientes elementos:

- a) Nombre de la universidad;
- b) Nombre de la escuela, facultad, o departamento;
- c) Título;
- d) Mención de ser tesis (según el grado);

- e) Grado al que se aspira;
- f) Nombre del autor;
- g) Lugar, mes y año de presentación.
- h) Los nombres del jurado calificador, entre otros puntos importantes.

La portada nos ayuda a reflejar la representación del trabajo (tesis), detallando la propiedad del mismo y su función como tal. Se encarga de presentar el nombre del artículo o tema.

1.16 Contenido.

El contenido es el tema o asunto del cual se está hablando en el trabajo, desglosado en los principales temas que se manejarán para enfatizar el objetivo del mismo, siendo este desarrollado a lo largo del transcurso de la tesis.

Toda tesis debe contener una hoja en donde se pueda observar su contenido. Un apartado en donde se pueda saber cuáles son los temas y en que página localizarlos, para la facilitación del uso y lectura de la tesis. Eso ayuda a un mejor manejo y también a una mejor organización de la misma.

1.17 Resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo en una tesis nos brinda información concreta de lo que el investigador quiere transmitir. Por lo que es importante saber que se quiere informar a los que leerán la tesis. En este apartado se encontrará contenida toda la información más relevante que será el motivo principal de lo que se busca comunicar. Este mensaje debe ser lo más claro y entendible posible. El resumen ejecutivo además de ser preciso y atractivo para quien lo lee, debe contener varios elementos e información para hacerlo más completo, sin embargo aun con todos los elementos el resumen ejecutivo no debe ser largo.

1.18 Visión panorámica de la compañía.

Es el componente del proceso de planteamiento de una empresa, es decir, la percepción que se tiene de la empresa en el momento, o la visualización a futuro que se desea.

1.19 Conclusiones.

Se le llama también síntesis y no es más que la interpretación final de todos los datos con los cuales se cierra la investigación iniciada:

“Sintetizar es recomponer lo que el análisis ha separado, integrar todas las conclusiones y análisis parciales en un conjunto coherente que cobra sentido pleno (SABINO, Carlos)”.

Es la síntesis final de la investigación realizada, que engloba todos los aspectos parciales. Es integradora por cuanto toma en cuenta todos los datos e informaciones. Puede ser enumerada o no, pero en todo caso, debe ser suficientemente razonada, convincente y desprendida de los hechos propios de la investigación, concretamente de las tablas y demás representaciones gráficas.

Está necesariamente en una interrelación directa con cualquiera de las variables planteadas en el problema seleccionado. Puede o no utilizar cifras explicativas, expuestas en los cuadros, cuestión muy usual en los informes técnicos.

Las conclusiones implican una evaluación final de la investigación ¿Qué obtuve? ¿Qué logré? ¿Cuáles son esos resultados? Están referidas, sólo al trabajo investigado, independientemente de otras investigaciones similares.

Las conclusiones pueden o no confirmar la hipótesis planteada en el marco teórico, pueden generar otras investigaciones, el conocimiento no es finito, es más que todo aproximativo, siempre nos estaremos acercando a la verdad.

Capítulo 2

Empresas en

México.

2.1 Concepto

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

Las empresas desempeñan diversas funciones en nuestra sociedad como:

- a) Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- b) Crear los productos y servicios.
- c) Generar empleos.
- d) Contribuir al crecimiento económico.
- e) Reposar la productividad.

Antes de la Revolución Industrial, todos los negocios eran pequeños, sin embargo, desde la invención de la máquina de vapor, los grandes negocios han llegado a dominar muchas áreas de la industria y el comercio.

En México la pequeña y mediana empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico del país, debido a que más del 95% de las empresas son pequeñas y medianas.

La pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos de la nación, incluyendo actividades que no son comerciales, ofrecen el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

México firmó el diecisiete de diciembre de 1992 un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Canadá y Estados Unidos de Norte América que entró en vigor el primero de enero de 1994.

El Tratado de Libre Comercio significa un reto para la empresa mexicana y más para la micro, pequeña y mediana, con el TLC las empresas se ven presionadas en producir artículos de calidad y por lo mismo buscan ser competitivas y aprovechar mejor sus recursos técnicos, humanos y financieros. Hace unos años el mediano conocimiento del mercado permitía a cualquier empresa nacional sobrevivir, actualmente las condiciones han cambiado y los pequeños errores pueden generar fatales resultados, esto obliga a utilizar nuevas técnicas y elevar el nivel de gestión empresarial.

Aplicar nuevas técnicas con la mira de dirigir el cambio en la organización implica capacitarse y elegir a gente competente y motivada para formar parte del grupo; para algunas empresas será más difícil adaptarse al cambio ya sea por su estructura o por sus miembros, pero lo más importante es que el dueño o líder este convencido y antes de iniciar cualquier cambio deben planear estratégicamente su rumbo; para no arriesgarse a un cambio impredecible.

Antes de iniciar cualquier cambio la pequeña y mediana empresa debe conocerse a sí misma, analizar su situación y evaluar sus puntos fuertes y débiles.

“Nacional Financiera S.N.C. describe las principales características que definen la posición relativa de la Micro y Pequeña Empresa ante empresas de mayores tamaños y similares de otros países agrupándolos en fuerzas y debilidades. Según Martínez (1994)”.

2.2 Definición de Micro y pequeña empresa.

La microempresa es una organización donde los dueños laboran en las mismas, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados) el valor total de

las ventas no excede de las 12 UIT, para el sector industria, comercio y servicios.

- a) Con propietarios y administración independientes.
- b) Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- c) Con una estructura organizacional muy sencilla.
- d) Que no ocupa más de 15 empleados.
- e) Que sus ventas anuales no sobrepasan los 3 millones anuales.

Las microempresas son auténticos eslabones de la producción ya que exportan y generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo la microempresa es la organización más popular. En México se cuentan con 90% de microempresas, 5.8% son pequeñas y medianas empresas y el 2% son grandes.

La pequeña empresa es una organización donde el propietario no necesariamente trabaja en la empresa, el número de trabajadores es desde 11 y no excede de 50 personas para el sector industrial y de servicios, así como no excede de 30 personas para el sector comercial, siendo el valor total anual de las ventas no excedentes de las 25 UIT.

2.3 Características y elementos que conforman a la microempresa mexicana.

En México las micros y pequeñas empresas comparten los siguientes rasgos:

- Operan con escalas bajas de producción.
- Utilizan tecnologías adaptadas.
- Son de propiedad familiar.
- Y su financiamiento procede de fuentes propias.

Características de la micro y pequeña empresa:

- Componente familiar.
- Falta de formalidad.
- Falta de liquidez.

- Problemas de solvencia.

Integración de sus actividades:

- Ventas.
- Administración.
- Producción.

Diferentes tipos de empresas:

- Las microempresas familiares.
- Las microempresas competitivas.
- Las microempresas ligadas a consorcios.

En cuanto a su número de trabajadores y volumen de ventas:

- Micro industria.
- Industria pequeña.
- Industria mediana.

2.4 Importancia de las microempresas y Pymes, para México.

La importancia de la micro y pequeña empresa radica en la cantidad de establecimientos de éste tipo que existen en México, pero estas empresas no solo adquieren importancia en el ámbito nacional, sino también en el Internacional. Existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a micro y pequeñas empresas. Este tipo de entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios.

Las micro, pequeñas y medianas empresas ([PYMES](#)), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los

últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Por la importancia de las PYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Por otro lado, los apoyos a la exportación que proporciona la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa, se integran en el programa de oferta exportable PyME, el cual su principal objetivo es impulsar y facilitar la incorporación y comercialización de las micros, pequeñas y medianas empresas PYMES a la actividad exportadora desde un enfoque y mediano plazos de internalización de las empresas mexicanas.

A través de la tecnología en internet, podemos observar que existen cifras de las dos formas de surgimiento y clasificación de las PyMEs. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo en dinero remunerado.

Éstas, en su mayoría, son capital multinacional y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Para México las PYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México. Contamos con una importante base de Micro, Pequeñas y

Medianas empresas, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación

2.5 Índice de crecimiento de nuevas microempresas en México.

Según datos del Sistema de Información empresarial Mexicano (SIEM), las microempresas representan el 93% de las empresas totales, las pymes el 6% y tan solo 1% son grandes empresas.

Las pequeñas empresas de 11 a 50 trabajadores generan 23.8% del empleo total. Las medianas empresas de 51 a 250 personas, proporcionan empleo a 9.1%. Y en las grandes empresas con tamaño de 251 y más trabajadores estas emplean a 21.5% de la población ocupada. Por tanto, los esfuerzos del gobierno en el rubro de las inversiones en infraestructura, están encaminados en el apoyo al fortalecimiento en la generación de empleos, en este rubro, el gobierno mexicano destina una importante parte de la inversión del gasto de gobierno a fortalecer los programas pymes, que sustentan el desarrollo de este sector.

De acuerdo con los últimos censos económicos del INEGI 2011, las unidades económicas totalizan a nivel nacional 5 millones 144,056 unidades, de las cuales 99.8% emplea a menos de 250 trabajadores. Esto significa que existen alrededor de 5 millones 41,175 micro, pequeñas y medianas empresas. De éstas, 4 millones 886,853 son microempresas que cuentan con menos de 10 trabajadores. O sea que del total de empresas del país, 95% es microempresa.

Esto explica la trascendencia en México de poner en marcha programas que apoyen a este tipo de unidades. Por ello, en nuestro país existen programas como el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Pronafim) y el propio Fondo Pyme, cuya Categoría II está orientada exclusivamente a apoyar a las microempresas.

A nivel sectorial, la sección comercial es sin duda la más importante en cuanto a número de unidades económicas se refiere, ya que absorbe un total de 1 millón 858,550 unidades. Esto significa que 36.13% de las unidades económicas del país se desempeña en actividades comerciales. De estas empresas comerciales, 97% es microempresa, que juntas absorben 65.1% del personal ocupado y concentran 28.7% de la producción bruta total dentro del sector.

El sector servicios le sigue en importancia al del comercio en lo referente al número total de unidades económicas, con un total de 1 millón 367,287 unidades. Esto quiere decir que 26.58% de las unidades económicas en el país desempeña sus actividades en este sector. Las microempresas abarcan 94.4% de todas las unidades económicas, cuentan con 43.7% del personal ocupado y aportan 18.3% de la producción bruta total del sector de los servicios.

En lo que se refiere al sector manufacturero, existen un total de 436,851 unidades económicas o 8.49% de las unidades a nivel nacional. Dentro de las empresas manufactureras, las microempresas representan 92.5% del total, absorben 23.2% del personal ocupado y contribuyen con 2.4% de la producción bruta.

2.6 Ventajas y desventajas de las empresas mexicanas.

La proliferación de microempresas fue considerada como una ventaja durante y los años posteriores a la crisis financiera de diciembre de 1994, debido a que este tipo de entidades repercutió de manera positiva en evitar elevadas tasas de desempleo, evitando con ello problemas sociales. Sin embargo, podemos observar específicamente las ventajas y desventajas de la Pymes hoy en día.

Podemos mencionar algunas de las ventajas de las Pymes:

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la

planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.

- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.
- Oportunidad de innovar.
- Facilitan la distribución del ingreso.
- Elaboran productos especializados.
- Fácil adaptación a los cambios del mercado.
- Flexibilidad y capacidad para satisfacer la demanda de consumo de los grupos medios.
- Son proveedores importantes de la grande y mediana empresa.
- Flexibilidad de manejo de costos ante cambios en escalas de producción.

Algunas desventajas de las PYMES:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público,

precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

- Formación deficiente de cuadros directivos.
- Rezago tecnológico.
- Difícil acceso al financiamiento.
- Débil poder de negociación ante proveedores de materias primas, capital, crédito.
- Falta de información de procesos técnicos, de mercado y competencia.
- Baja productividad y calidad de producto y servicio.
- Bajo nivel de agrupación.
- Baja capitalización (en las empresas con menos de cinco trabajadores).

Problemas de la microempresa:

Las microempresas se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos:

- Las microempresas, para que sean eficientes deberán ser dirigidas profesionalmente.
- Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa.
- La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirven de apoyo a la microempresa, es indispensable para las subsistencias de la misma.
- Fomentar la formación del microempresario.
- La empresa familiar, es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias.
- Se entienden aquellas en las que un núcleo familiar controla la mayoría del capital.
- La gran mayoría de las empresas familiares son micro, pequeñas y medianas empresas, muchas de las que denominan tiendas.

Factores externos que influyen en el desarrollo de la micro y pequeña empresa;

- Insumos:

Actualmente las micro y pequeñas empresas se enfrentan a graves problemas con relación a los insumos ya que debido a su escala de compra los costos de las materias primas son muy altos, los proveedores son más exigentes en cuanto a sus condiciones de pago y es escaso el poder de negociación con ellos en cuanto a los plazos de entrega ya que generalmente les dan preferencia a sus clientes más grandes. Por otra parte los inventarios que manejan los micros y pequeños empresarios son proporcionalmente mayores debido a su falta de proyección de lo que van a vender.

Las micro y pequeñas empresas necesitan que la materia prima o los insumos sean de calidad, que lleguen a tiempo, en forma ágil y eficiente lo cual representa un importante factor para concluir exitosamente con la distribución de los productos a los consumidores nacionales y extranjeros.

Sin duda alguna otro factor importante corresponde a calidad, la apertura comercial y la revolución de las comunicaciones han permitido que se comparen fácilmente las calidades disponibles en todos los mercados del mundo, con esquemas de normas internacionales cada vez más estrictas, así como sistemas de certificación de calidad que permitan otorgar una garantía de calidad a los consumidores de productos mexicanos, por lo que se ha vuelto indispensable crear una cultura de calidad en las micro y pequeñas empresas y apoyar en el financiamiento desde la accesoria técnica, la capacitación y la implementación de controles estadísticos a fin de lograr la calidad total en la empresa.

Otro aspecto fundamental es el diseño, ya que para poder presentar y vender mejor un producto se debe considerar sus características distintivas ya sea en su empaque o en la promoción de un servicio poniendo especial énfasis en todos aquellos productos en los que hay capacidad para exportar, así como los que enfrentan la competencia interna.

- Mercado:

Por otra parte los micro productores y las pequeñas empresas necesitan tener una imagen, una identidad porque son ellos los más necesitados de diferenciarse para atender un determinado nicho de mercado ya que compiten contra las grandes corporaciones; Si las pequeñas, medianas y microempresas no logran esta diferenciación, sus posibilidades de sobre vivencia en el mercado son muy limitadas.

Hay muchas posibilidades y recursos para que un pequeño productor pueda posicionar sus artículos. No necesariamente la imagen se materializa en un logotipo, en una etiqueta; el concepto se transmite por un sistema de posicionamiento elemental que es la referencia de boca a boca.

En la imagen de las micro y pequeñas empresas el gran componente es el diseño, el talento y la identificación del por qué soy diferente junto con lo que producen las grandes corporaciones.

El talento del empresario consiste en identificar cuál o cuáles son los factores que pueden constituirse en las ventajas comparativas ya que éstas son las que le interesan al cliente. En muchos productos el factor precio no es lo que provoca la decisión de compra, muchas veces es la presentación o la funcionalidad.

La cuestión de cuánto se requiere de recursos económicos para posicionar la imagen, es más una decisión o una respuesta de inteligencia, de talento, que de dinero. Hay muchos productos que se han posicionado pero no por la gran publicidad que hacen; esto tiene que ver con la segmentación de mercados esa es la forma inteligente de invertir en posicionamiento.

Existen casos de micro productores y pequeños empresarios que están conscientes que esta es una inversión que no les va a descapitalizar en primer lugar, y segundo, que les va a dar muy buenos resultados en término de ventas y, por lo tanto, de ganancias. Invertir en diseño es muy rentable; lo importante no es pensar en si es

costoso el tener un nuevo envase o una imagen, sino, en si dicha inversión va a ser redituable.

Se puede tratar de establecer una imagen de productos que no tienen muchos componentes para ser exitosos por el producto mismo pero, tarde o temprano el consumidor reflexionará y el producto saldrá del mercado.

- Clientes:

Las micros y pequeñas empresas son partícipes de una competencia por obtener el mayor número de clientes o usuarios, y el conocer las preferencias de su segmento de mercado les permite definir, quiénes son sus clientes, en dónde están, cómo los contactan y qué esperan de ellas o de su producto.

Sin lugar a duda la segmentación de mercado es una herramienta invaluable para que puedan quedarse con el pedazo más grande, o por lo menos sobrevivir. La investigación de mercados se ha convertido en un mal necesario, que hace cada vez más urgente comenzar a elaborar mínimo un estudio al año, en donde puedan ver cómo están posicionados en el mercado, cómo percibe el consumidor sus marcas y qué tan bien o mal evalúan el servicio.

Una micro y pequeña empresa tendría que evaluar el costo-beneficio para considerar el costo que implica realizar una investigación, sin embargo podrá recurrir a una encuesta concreta, que es de bajo costo y le proporciona después de su interpretación, información clara y útil siendo la mejor manera de empezar con la cultura de la investigación con un diagnóstico para encontrar las fortalezas y debilidades en precios, estudiar cómo los ve el mercado.

Para una empresa mediana es una mínima de datos de acción, para las micro y pequeñas empresas es mucho más fácil actuar de forma rápida una vez detectados los errores, y ante la competencia de un mercado globalizado esa ventaja puede ser

decisiva para establecer de manera efectiva la ecuación precio y calidad que son indispensables para el éxito de la compañía.

Los micros y pequeños empresarios deben tomar en cuenta que el mejor servicio que le pueden ofrecer a sus clientes es aquel que involucra un valor agregado para él, y que el producto o servicio no acaba con la venta, sino que continua en cada proceso interno de la empresa, los micros y pequeños empresarios deben de promover una interacción activa con sus clientes, mantenerlos informados acerca de las novedades en sus productos y servicios y cualquier otro tema de su interés y considerar que es mucho más rentable vender más a un cliente existente que captar nuevos, ampliando de este modo la permanencia de sus clientes en el negocio.

- Competencia:

Actualmente México se enfrenta a grandes retos en materia de competitividad y productividad por lo que es necesario realizar acciones que tengan que ver con los insumos, el mercado, los clientes, la competencia, el diseño, la imagen, la tecnología, el financiamiento, y otros aspectos que representan los retos a futuro que debe enfrentar este país.

Sin lugar a dudas la escala competitiva se ha convertido en una excelente oportunidad para los micros y pequeñas empresas ya que tienen la posibilidad de participar en nuevos mercados a los que cada productor en lo particular no podría acceder, y ahora con una marca en común y un buen canal de comercialización, será factible llegar.

De esta forma ni la globalidad, ni el país lo permite “trabajar cada cual por su lado”, hoy se requiere asociarse para trabajar en conjunto, es necesario comprar, diseñar, recibir crédito y otorgar garantía en común.

El asociarse puede favorecer la permanencia y fortalecimiento de las micros y pequeñas empresas ya que de esta manera se incrementa su poder de negociación frente al gobierno para que se tomen en cuenta sus intereses comunes en cuestiones

fiscales, de salarios, legislación laboral, precios y tarifas, importación de maquinaria y otras, además al agruparse pueden obtener algunos servicios que están fuera de su alcance actuando aisladamente o que les resulten muy caros, así como realizar algunas actividades en común y de esta forma potenciar sus ventajas competitivas y aminorar sus debilidades.

Otro de los factores que influyen para que empresas de otros países se vuelvan competitivas son las alianzas estratégicas ya que constituyen un mecanismo eficaz para lograr la penetración en un mercado específico de algún producto o servicio permitiéndole competir con una tecnología avanzada, contar con el soporte financiero necesario vía capital y créditos, los apoyos tecnológicos y / o comerciales que se requieren para lograr un posicionamiento adecuado del producto en ese mercado.

Se requiere también tecnología competitiva, por lo que es necesario crear una plataforma tecnológica en la planta productiva para dominar y perfeccionar el “cómo hacer las cosas”, a través de la búsqueda de tecnología adecuada, su compra y asimilación documentada, la capacitación del personal que la operará, el desarrollo y la innovación de la misma, que deberá actualizarse constantemente para conservar la eficiencia en los procesos productivos, calidad de los productos de tal forma que la inversión se considere un factor estratégico dentro de la micro y pequeña empresa.

Es necesario hoy día disponer de recursos financieros, de sistemas de financiamiento y de asistencia técnica para adquirir, asimilar y desarrollar tecnología que incremente el nivel competitivo de productos, procesos y servicios.

Durante la “época de oro” de la red, mediados de 1999 y fines del 2001, se oyó mucho respecto a la relevancia que tendría Internet en el desarrollo de las micros y pequeñas empresas. Se consideraba que era una situación de ganar-ganar entre ambos, en el sentido que Internet era el medio ideal para que las micros y pequeñas empresas, que generalmente cuentan con recursos limitados, pudieran acceder a un universo de consumidores, ahora es una opción real para vender más.

El promocionarse en la red o tener un portal tiene muchas ventajas: permite que los negocios tengan un trato directo con los clientes, no sólo de México sino de cualquier parte del mundo, además puede acelerar el desarrollo de productos, acabar con planes ineficientes dentro de la cadena productiva y capitalizar los procesos de investigación y desarrollo.

La red logra establecer conexiones rápidas y personalizadas, es decir el portal puede contener toda la información de la compañía, servicios, productos, contacto y tener valores agregados como consejos especializados bajo solicitud, recomendaciones, noticias o ligas a otros sitios de interés, la empresa puede incluso realizar ventas a través de su sitio en Internet lo que repercute directamente en la disminución de costos, es decir se pueden eliminar gastos de escaparates, renta de un espacio físico, pago de luz, agua, etc.

- **Financiamiento:**

“En México sólo una tercera parte de la población económicamente activa tiene capacidad para contratar un crédito en el Sistema Financiero Nacional y esta restricción es mayor para el financiamiento de la inversión empresarial. Es significativo que al finalizar el 2000, apenas 30% de las empresas mexicanas lograron contratar un préstamo bancario.

Entre los factores que más dificulta obtener el crédito bancario destacan las elevadas tasas de interés, en particular las garantías de crédito son barreras infranqueables debido a que los micros y los pequeños empresarios no disponen de inmuebles o propiedades para otorgar como garantía real.

En estas condiciones es comprensible el surgimiento de las instituciones de micro financiamiento en México dedicadas a financiar proyectos productivos de las micro y

pequeñas empresas con bajos niveles de capitalización y un acceso muy limitado a los mercados financieros cuyas características han estimulado la aparición de mecanismos novedosos de financiamiento y mercados informales de crédito, en estos espacios participa una amplia gama de intermediarios como las cajas populares, las sociedades de ahorro y préstamo, las uniones de crédito, los bancos populares y otras instituciones micro financieras”.

Las instituciones micro financieras se han propuesto redefinir el papel de crédito en términos de una herramienta pedagógica que capacite a los acreditados en el uso adecuado de los recursos.

El apoyo financiero a las unidades pequeñas de producción requiere de otros apoyos en materia de información, capacitación, asesoría técnica, promoción, comercialización y soporte tecnológico.

2.7 Conclusiones.

México es un país de microempresas creciente constantemente, con todo lo que eso conlleva. Una economía de escasa especialización y poca innovación dominada por microempresas que generan muchos empleos de poca calidad y baja remuneración, las cuales contribuyen muy poco a la producción bruta nacional.

Por lo que se debe canalizar más recursos para apoyarlas, transformarlas y hacerlas crecer. Por ello como conclusión se enumeran algunos aspectos que pueden servir para mejorar y enfrentar el futuro de la micro y pequeña empresa en México.

- Planeación Estratégica: La alta dirección debe tener una visión de conjunto de los resultados que espera de su organización, así cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan más estratégico será.

La planeación estratégica consta de cinco etapas: analizar el presente, elegir el futuro, fijar objetivos, evaluar programas, controlar el plan a seguir.

- Alianzas: Para enfrentar a una economía internacional, es necesario que los pequeños empresarios se integren en uniones, ya sea para comprar, adquirir créditos o para comercializar sus mismos productos; aprovechando las oportunidades de alianzas estratégicas y de coinversiones.
- Capacitación: Una educación continua desarrolla el potencial y eleva el nivel de competencia de los empleados; tener gente capaz y entusiasta es la mejor inversión a largo plazo que puede hacer la empresa y uno de sus retos a parte de saber elegir a la mejor gente es saber conservarla dentro de la organización.
- Apoyos: Es necesario que el empresario conozca los esquemas financieros que le ofrecen las distintas instituciones como: INAES, INADEM, Nafinsa S.N.C., Uniones de Crédito, Arrendadoras, Bancos, Entidad de fomento, etc.
- Modernización: con ayuda de la tecnología industrial y la informática el empresario puede simplificar y optimizar sus procesos productivos, administrativos y de comercialización.
- Creatividad: ante la obligación de ofrecer, una mayor calidad al cliente y al mismo tiempo maximizar recursos bajo el menor costo y tiempo; se necesita un proceso de innovación y creatividad permanente.

Capítulo 3

Taquería “El Paisano JR.”

3.1 Antecedentes.

La “TAQUERÍA EL PAISANO”, es una empresa que lleva en el mercado chetumaleño aproximadamente 25 años. Esta, inició gracias al señor David Andrade Madrid, quien emprendió el negocio con una idea, la cual era crear una empresa que vendiera tacos de cabeza de res.

En sus inicios, empezó con un carro taquero y al paso de los años se construyó la taquería y con ello, empezó a funcionar como una microempresa, dejando de ser vendedor ambulante. Con el tiempo y los años de experiencia, los hijos del señor David Andrade Madrid, fueron creando sus propios negocios, iniciando así con la cadena de este negocio familiar, con el mismo estilo y servicio, adquiriendo el mismo nombre, pero manejado con diferente administración.

Con ello nace la “TAQUERÍA EL PAISANO JR.”, al igual que la empresa del señor David Andrade Madrid, empezó siendo un carrito taquero y al transcurso de 8 años de trabajo, experiencia, clientela y buen servicio, ascendió a una taquería estructurada y amplia.

Hoy en día la empresa lleva 11 años de trayectoria siendo los propietarios la señora Anel de la Cruz Góngora Gonzáles y el señor David Rodolfo Andrade Jiménez. La taquería cuenta con los puestos de (2) meseros, (1) taquero y (1) personal de limpieza, siendo los propietarios quienes manejan la administración, contaduría y crecimiento de la empresa.

Actualmente no cuentan con publicidad en medios de comunicación o por las redes sociales, al igual que nunca han manejado promociones, por lo tanto su marketing es nulo. Su mercado potencial es la clase social media, media-alta, familiar. Trabajando todos los días del año, a excepción de semana santa y navidad, con un horario de lunes a sábado de 5: 00 PM a 12:00 AM y se encuentra ubicada en la avenida Maxuxac entre Avenida Corozal y Avenida Constituyentes del 74. Esta empresa está registrada ante el SAT y cumple con todos los requisitos que se requieren para llevar un negocio en regla.

3.2 Segmento dirigido.

El mercado meta de la empresa, está centrado en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, específicamente siendo las colonias de la misma. Sin embargo las comunidades, localidades y municipios cercanos, como lo son; Calderitas, Huay-Pix, Xul-ha, Subteniente López, Nicolás Bravo, Javier Rojo Gómez, Álvaro Obregón, Limones, Bacalar, entre otros, abarcando todo el municipio Othón P. Blanco, son el mercado que comúnmente es visitante de la ciudad, y conoce de la empresa siendo su mercado potencial.

El segmento de mercado al que se dirige la empresa específicamente es al familiar, pues el ambiente, el servicio y los alimentos que representa el negocio son de tipo hogareños siendo los alimentos aptos para el público en general.

En la taquería El Paisano JR., el nivel socioeconómico del mercado dirigido es la clase media y media-alta. Pues los precios de los productos son económicos por lo que son accesibles para todo el público local, nacional, e internacional. La estrategia de dirigirse a estos tipos de nivel socioeconómico es porque estos segmentos son los más abundantes en la ciudad de Chetumal y sus alrededores.

La taquería el paisano JR. Tiene el ambiente agradable para todo tipo de familia. Se tiene en cuenta también para la visión del segmento de mercado a los clientes nacionales e internacionales, ya que se tienen las puertas abiertas de la empresa para la diversidad de consumidores y diferentes niveles sociales, culturales y estilos de vida. Así como se cuenta con un pensamiento abierto a expandir la cartera de clientes constantemente, pero esto siempre a favor de conservar el concepto familiar.

3.3 Descripción del producto y servicio.

3.3.1. Producto:

La taquería realiza el procedimiento de limpieza y cocinado de cabezas de res, siendo estas procesadas para terminar en un producto final que son los tacos de cabeza de res.

El taco es hecho con tortilla de maíz de aproximadamente 10 cm. de radio, más la carne de cabeza de res, siendo estos variantes de acuerdo a las partes de la misma cabeza, ya sean de cachete, surtido, masiza, lengua, ojo, trompa y sesos.

Estos tacos se venden individuales así como también se vende la carne por kilogramos. Ambas opciones de compra son acompañadas de salsas, las cuales son; verde que contiene mucho picante y roja que contiene poco picante. Así como el consomé gratis que es hecho con consomé de res, arroz y garbanzo. La verdura como complemento es cebolla y cilantro, así como rábano y limón, que de igual manera se procesan en la empresa.

La micro empresa además comercializa aguas frescas que son hechas con productos naturales en forma de jarabe con agua purificada y son embotelladas con plástico transparente, y se cuenta con diferentes sabores como lo son; agua de horchata, Jamaica, tamarindo y té.

En la taquería los productos además de comercializarse a través de la venta directa en establecimiento, se cuenta con un menú de comidas, las cuales son; Mixiotes de res y borrego, Barbacoa de res y borrego, carne asada y Discadas, que se manejan por pedidos y servicios para eventos.

3.3.2 Servicio:

La empresa para los eventos o pedidos, se encarga de entregar el producto en el día y hora expedido por el cliente, en la misma empresa si así es la orden del cliente o bien llevado a su destino, la empresa también cuenta con la opción de ser servido el pedido en el lugar específico, con un lapso de 2 horas a 3 horas máximo.

La apertura del servicio de tacos en el establecimiento es en el horario de 5:00 pm. Hasta las 12.00 am. Con los días de labores de lunes a domingo, con descanso en los días jueves y viernes de la semana denominada y establecida por el gobierno federal; "Semana Santa", así como los días 24, 25 y 31 de diciembre además del 1ro. De enero.

Por el momento no se cuenta con el servicio a domicilio, pero dentro de los objetivos de crecimiento de la empresa, se tiene como estrategia la implementación de dicho concepto, así como del servicio de pedidos a través de las redes sociales, debido a que se cuenta con una página en la red social Facebook, y una cuenta en gmail.com, siendo estas utilizadas por el momento para presupuestos, brindar información a los consumidores y mantener una mejor comunicación.

3.4 Competidores directos.

Son todas las empresas que se dedican a vender tacos de cabeza de res, en la ciudad, principalmente, todas las taquerías conocidas como; "Taquería El Paisano", siendo los dueños de estas, familiares de los dueños de la Taquería El Paisano JR. Puesto que se en estos negocios se manejan de manera similar los procesos de producción del producto, pedidos, servicios para eventos y atención al cliente. Cabe mencionar que son 3 establecimientos en microempresa y un vendedor ambulante en un carrito taquero.

También, competencia directa son todos aquellos vendedores de cabeza de res ajenas a las mencionadas anteriormente, puesto que manejan el producto parecido, siendo tres establecimientos en forma de microempresas y un vendedor ambulante llamado carrito taquero.

3.5.-Competidores indirectos.

Son todas las taquerías que están a su alrededor, principalmente sobre la Avenida y la colonia en la que se encuentra ubicada la taquería El Paisano JR., que son un total de diez, de las cuales cinco son negocios establecidos como microempresas y cinco como vendedores ambulantes.

También son todas las taquerías que existen en la ciudad así como todos los establecimientos de comida cercanos a su ubicación y en la localidad.

3.6.-Valores y principios institucionales de la Taquería “El Paisano JR.”;

- Amabilidad.
- Calidad y excelencia.
- Bondad y convivencia.
- Responsabilidad (social y ambiental).
- Respeto.
- Honestidad.
- Integridad.
- Perseverancia.
- Solidaridad.
- Felicidad.
- Tolerancia.
- Responsabilidad.
- Generosidad.

3.7.-Conclusiones.

Con la información anterior, se analiza que la microempresa “Taquería El Paisano JR.”, tiene años de experiencia en la localidad y conoce a su segmento de mercado, sus características y reacciones, por ello, sabe cómo desenvolverse en el mismo, y actuar ante él, así como también conoce a sus competidores más fuertes, directos e indirectos cercanos a su ubicación y en la ciudad. Además, tiene establecido sus valores interna y externamente.

Tiene procedimientos de venta y procesos en sus productos, sin embargo no están establecidos como tal en un manual, por ello cabe mencionar, que no tiene una estructura organizacional interna formalmente como empresa. Carece en varios aspectos como lo son su visión y misión, entre otros, que son conceptos básicos e indispensables para que una empresa tenga conocimiento de su razón de ser y con esto pueda establecer los objetivos para fijar la dirección hacia el rumbo que sea el impulsor del crecimiento de la misma.

La empresa necesita implementar una remodelación tanto internamente como externamente, para poder estructurar la imagen ante los clientes y mejorar las condiciones de trabajo para los empleados.

De esta forma podemos concluir que la microempresa, básicamente no cuenta con formalidad en su desarrollo, por lo que mediante este trabajo, se implementaran sugerencias para cada uno de los aspectos indispensables que debe tener forjándola hacia el mejoramiento continuo y estableciéndola como una empresa en todo aspecto.

Cabe mencionar que con el modelo diseñado que se presentará para el mejoramiento de la microempresa, será necesario para que la empresa tenga una actualización que ayude a formalizarse e innovar en la implementación del servicio y los productos de calidad manejados, diferenciándose de las demás empresas a su alrededor, incentivando el crecimiento y su mejora. Siendo este modelo utilizable para cualquier otra microempresa que se encuentre en la misma situación de la taquería y desee un cambio que no solo genere lealtad con el cliente sino mayores ingresos a la misma.

Capítulo 4

Planificación

estratégica de la

taquería “El Paisano

JR.”

4.1 Introducción.

Cuando una microempresa, por años se ha mantenido como tal, adquiriendo utilidades conforme su trayectoria, y esta no progresa generando un cambio ya sea interno (organizacional) o externo (infraestructura), quiere decir, que existen problemas en la falta de comunicación en la alta dirección para implementar procesos de mejora, así como la administración de los recursos para la aplicación de cambios en la empresa.

Por todo esto es importante, que se analice la microempresa, puesto que después de tantos años funcionando, y sobretodo captando nuevos clientes y creando vínculos con los existentes, es necesario que se desarrolle como una empresa real, es decir, con sus procesos bien establecidos, con una misión y visión para que puedan ponerse objetivos y metas por cumplir, y con un plan estratégico para que se lleven a cabo actividades de mejora, y que a su vez, con esto los integrantes de la misma, forjen su compromiso para beneficio de la misma.

A continuación se verán algunos puntos que se sugiere a través de la tesis, el llevar a cabo y que la empresa tenga como medida de implementación y posterior a ello, la empresa pueda tener cambios y empezar a desarrollarse y crecer en diferentes aspectos, utilizando sus fortalezas para aprovechar de sus oportunidades.

4.2 Visión de la empresa.

Posicionarnos como la mejor opción en Taquerías y restaurantes a nivel municipal y estatal dentro del segmento de mercado de consumidores de clase media, media-alta, como líderes en cuanto a sabor, calidad, precio, atención a clientes, con un nivel de servicio extraordinario, generando alimentos que colaboren con la sana nutrición de las familias, creciendo rentablemente para poder posicionarnos en el mercado nacional e internacional con un compromiso de mejora continua, en un plazo de 5 años.

4.3 Misión de la empresa.

Somos una microempresa chetumaleña consolidada en el crecimiento continuo, que brinda la mejor atención y servicio de alimentos, con alta calidad, responsabilidad y excelente sabor en su especialidad, a consumidores nacionales e internacionales, destacándonos como una de las mejores opciones recomendadas por consumidores de la clase media. Buscamos la satisfacción completa del cliente, por medio de nuestros estándares de higiene y calidad.

4.4 Objetivo general de la empresa.

Dejar de ser una microempresa y crear una cultura de calidad y de calidez de estándares de servicio para ser una marca que los consumidores reconozcan, se familiaricen y no olviden fácilmente, liderando el mercado de las taquerías como la mejor a nivel local y estatal, para con ello en un lapso de 6 años ser altamente reconocida a nivel nacional e internacional como una de las preferidas en su especialidad.

Aumentando la eficiencia en la productividad utilizando los recursos y fortalezas, minimizando amenazas y acabando con las debilidades, aprovechando de las oportunidades de la empresa como medida de análisis, para con ello, por medio de estrategias que sean de implementación en la empresa, se obtenga mejor rendimiento y beneficios internos y externos. Con el motivo de crear una cultura emprendedora constante en la microempresa, que con lleve a la mejora de visión empresarial, dirección, para un presente mejor, y futuro de crecimiento.

4.4.1 Objetivos específicos de la empresa.

- Incrementar el índice de satisfacción en los clientes con calificaciones mensuales de 90% de excelencia.
- Incrementar la cartera de clientes 30% bimestralmente.

- Evitar quejas, errores hacia el cliente o incidencias en un 90% bimestralmente.
- Mejorar la presentación de la empresa, así como la de los empleados.
- Fomentar que nuestros clientes cautivos se familiaricen con la empresa.
- Mejorar la presentación de los alimentos.

4.5 Políticas de la empresa.

a) Política de calidad:

- Producir alimentos sanos, garantizando los estándares de higiene y calidad para todos los consumidores.
- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
- Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente.
- Manejamos precios accesibles para todo tipo de cliente.
- Cumplir y superar las expectativas de nuestros consumidores más exigentes así como las normativas y especificaciones legales.

b) Política de seguridad laboral:

- El recurso más valioso de cualquier empresa, son los recursos humanos, por ello mantener la seguridad e higiene durante las operaciones es una condición indiscutible para su realización.

c) Política de Recursos Humanos:

- Buscar y fomentar el desarrollo individual de nuestros colaboradores transformando sus iniciativas en un proyecto de crecimiento institucional.

- Identificar las necesidades de capacitación a fin de elaborar planes estructurados para su realización.
- Establecer normas de convivencia que aseguren un trato amable entre los colaboradores en sus diferentes niveles jerárquicos.
- Neutralizar los focos de disconformidad que pudieran afectar la comodidad y rendimiento del personal.
- Elaborar actividades extra curriculares y eventos que fortalezcan los lazos entre nuestros colaboradores.
- Solucionar los conflictos internos que pudieran comprometer el bienestar de nuestros colaboradores.
- Transformar cada ámbito de trabajo en ambiente familiar, agradable, cálido y lleno de oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Agradecer continuamente el esfuerzo brindado por nuestros colaboradores destacando su desempeño y compromiso con los objetivos la organización.
- Realizar mediciones periódicas de desempeño del personal desarrollando indicadores de crecimiento a fin de detectando necesidades de capacitación y perfiles sobresalientes.

d) Política social y ambiental:

- Prevenir la contaminación, por medio de actividades (prácticas) de reciclaje dentro y fuera de la empresa, contribuyendo a minimizar los impactos ambientales adversos.
- Participar en actividades, campañas y fundaciones que generen atribución a mejoramiento del desarrollo ambiental y económico de la ciudad.
- Garantizar la seguridad y salud en todos sus procesos.

4.6 Análisis situacional de la empresa.

Fortalezas:

- F1.- Conocimiento del mercado local y experiencia.
- F2.- Precios accesibles.
- F3.- Ubicado en una zona de avenidas muy conocidas y transitadas de la ciudad.
- F4.- Servicio rápido de calidad.
- F5.- Cualidades de los productos en cuanto a sabor y diferenciación.
- F6.- Reconocimiento por parte del mercado consumidor local.
- F7.- Taquero experimentado y sociable.
- F8.- Ambiente limpio y cómodo.

Debilidades:

- D1.- No existe un programa de capacitación para los empleados.
- D2.- Infraestructura de la empresa aun no terminada.
- D3.- No hay manejo de marketing ni de publicidad.
- D4.- No existe un servicio a domicilio.
- D5.- Equipamiento viejo.
- D6.- Empleados poco comprometidos.
- D7.- Falta de rigidez y disciplina para los empleados.
- D8.- Fallas en el manejo de la administración y contabilidad de la empresa, que tienen como consecuencia más impactante en las fugas económicas.
- D9.- Falta de innovación en la empresa y estilo característico con un servicio que brinde además de calidad, entretenimiento.
- D10.- Falta de la implantación metodológica de los procesos.

Oportunidades:

- O1.-Competencia débil.
- O2.-Mercado mal atendido.
- O3.-Inexistencia de la competencia.
- O4.-Aumento de la cultura de comer fuera de casa.
- O5.-El crecimiento o desarrollo de la zona.
- O6.-Programas de desarrollo sustentable, sistemas de gestión y prácticas ambientales para implementación de la empresa.
- O7.-Programas de gobierno por medio de fondos para el crecimiento de la empresa y mejoramiento.
- O8.- Programas de capacitación por parte del gobierno para los empresarios.
- O9.- Capacitación del empleado en atención al cliente innovadora, cordial y de excelencia así como el nivel de inglés para los mismos.

Amenazas:

- A1.-Aumento de insumos y poca existencia de proveedores.
- A2.-Competencia indirecta con amplia variación y simulación de sus productos a los nuestros.
- A3.-Crecimiento acelerado en el número de restaurantes y taquerías cercanas.
- A4.-Aumento de microempresas de comida con precios bajos.
- A5.-El clima de la región.
- A6.-Cambios en las reformas fiscales en cuanto a los negocios como microempresas, pequeñas, grandes y medianas empresas.
- A7.-Desastres naturales.
- A8.-Economía mexicana.

4.7 Cinco Fuerzas de Porter.

a) Riesgo De Ingreso De Competidores Potenciales:

En Chetumal, Quintana roo. La tendencia prevalece entre las 10 taquerías locales, que se dedican a la venta de tacos de cabeza de res. Además de la gran cantidad de empresas que se dedican a la venta de otro estilo de tacos y alimentos.

b) Rivalidad entre compañías establecidas:

La estructura competitiva es fragmentada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Pues existe cantidad de carritos ambulantes, micro, pequeñas y medianas empresas que se dedican a la elaboración de tacos, en sus diferentes variaciones como asada, carnitas, al pastor, empanizado, mariscos y barbacoa. Los clientes de la ciudad tienen variedad de empresas a la actual acudir para comprar tacos.

c) El poder de negociación de los compradores:

Los clientes de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Son personas que están constantemente informadas y exigen cada vez mayor calidad del producto o servicio que adquieren. Lo que hace que las empresas tengan que esforzarse un poco más en cuanto el servicio o producto que ofrece, elevando así los costos de producción.

Se verifico que los clientes en la ciudad, exigen calidad, por lo que están dispuestos a pagar más si adquieren un mejor producto y servicio, y si estos no cubren sus necesidades demandan un precio más bajo lo que es una amenaza para las empresas pues eso hace que bajen precios y obtengan menos ganancias. Y si los clientes demandan precios bajos las empresas se ven afectadas.

Cabe mencionar un fenómeno que existe actualmente, siendo algunas taquerías con precios por debajo de la competencia, siendo estos precios desleales, siendo un producto de baja calidad, pero aun así los consumidores de la ciudad demandan los productos de esos negocios, metiendo en dificultades a las empresas que tienen precios estándares, reduciendo sus consumidores.

d) El poder de negociación de los proveedores:

En Chetumal las empresas que son consideradas proveedores, son muy pocas lo cual es inadecuado pues al haber pocas opciones de proveedores hace que ellos puedan establecer precio y condiciones en los insumos que una empresa utilizara. Los proveedores locales son pocos lo cual hace que las empresas tengan que obtener sus insumos de proveedores foráneos y traer insumos de otros lugares, obteniendo así precios más bajos y dejando mejores utilidades a las empresas.

e) Amenaza de los productos sustitutos:

Los productos sustitutos en referencia a los tacos de cabeza, que se encuentran en la ciudad de Chetumal son de dos tipos los directos; que son los productos que pueden satisfacer un antojo o la necesidad de comer algo, que serían las taquerías de otros estilos, los restaurantes, loncherías o todos los productos que son alimentos y bebidas que se ofrecen en esta ciudad capital. Y los sustitutos indirectos que son todo en los que los clientes pueden gastar su dinero independiente mente si son alimentos u otro tipo de productos.

4.8 Matriz Ansoff.

El factor de la matriz Ansoff que se utilizara para la Taquería es el de incremento de la penetración del mercado, mismo que conceptualiza que: se debe perseguir un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.

Las estrategias principales serian:

- Aumento del consumo o ventas de los clientes/usuarios actuales.
- Captación de clientes de la competencia.
- Captación de no consumidores actuales.
- Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción.

Y todo esto mediante la implantación de:

- Servicio a domicilio.
- Publicidad y promoción.
- Implementación de pedidos en las páginas de redes sociales oficiales.
- Implementación de mejor presentación de los productos.
- Servicio entretenido y rápido.

4.9 Comercialización.

La empresa actualmente está laborando en un local propio estructurado como microempresa en la avenida Maxuxac, el cual el mismo establecimiento es el punto de venta. En este lugar se procesan los productos y se sirven directamente al consumidor final.

Además de las ventas en el establecimiento, se realizan servicios en los que a través de pedidos anticipados a una fecha y hora se entregan y sirven en el lugar establecido en el contrato con el cliente, y extra a esto se contara con un servicio a domicilio, el cual podrá ser a través de pedidos en las páginas de redes sociales o a través del teléfono de la empresa.

Es decir, el cliente podrá escoger su producto, en este caso es el estilo del taco, y pedirlo ya sea en tacos y cantidades o por kilogramos de ese estilo de carne.

Tendrá la opción de realizar encargos con un máximo de tiempo de 30 minutos para recogerlo o asistir a la reservación en la empresa, o bien tendrá la opción de pedirlo a domicilió. También, el cliente a través de las paginas oficiales o correo electrónico, podrá hacer sus presupuestos, que automáticamente podrán descargar o se les enviara a un correo.

4.10 Canal de distribución.

El canal de distribución de la empresa es muy sencillo, ya que son pocos los usuarios que intervienen en él. Y de acuerdo a la descripción de los niveles en los canales de distribución, este será definido como de primer nivel, ya que se describe como directo y rápido.

- 1) El proceso que llevara la empresa para adquirir los insumos para la producción de los tacos será muy rápido, ya que se compraran los insumos;
 - f) Cabeza de res; directamente con los proveedores, mismos que se encargan de la distribución hasta la empresa, en tiempos, especificaciones del mismo y cantidades.
 - g) La verdura; será adquirida en los mercados de la ciudad a través de proveedores, o bien directamente en supermercados, esto en función de un análisis y comparación de precios en beneficio de la empresa.
 - h) Los plásticos y papeles; en tiendas especializadas, supermercados, o mercados de la ciudad, por lo tanto sus proveedores directos vienen siendo estos puntos.

Algunas de las empresas de las cuales podemos decir que adquieren sus insumos son Soriana, Chedraui, bodega Aurrera, tiendas Marlon, Dunosusa, ya que manejan ingredientes que no se encuentran en cualquier otro súper o tienda especializada. Se compra a mayoreo, para que el coste sea menor.

Aquí no solo nos enfocamos a los insumos como los ingredientes para la producción de los tacos, sino también a las herramientas de trabajo, y otros utensilios necesarios en la empresa.

- 2) Posterior, la empresa se dedica a la fabricación de los tacos, donde se realiza con anterioridad la limpieza de las carnes y cocimiento de la cabeza de res en

donde, con un tiempo de 6 horas de cocimiento es necesario para estar lista. Después a esto se hace la apertura de la empresa en donde se hace la instalación de carrito taquero para empezar a picar la carne y empezar a realizar los pedidos u órdenes.

- 3) El consumidor como ya se mencionó antes, acudirá a la empresa a la compra de sus tacos, o bien lo puede hacerlo vía internet, ya sea en la modalidad de pedido a domicilio o por encargo, o servicio para eventos especiales.

Para lo que es el embalaje manejamos papel destreza, papel aluminio, bolsas, botes y cajas de plástico, para transportar cómodamente y con protección los productos.

Es importante evaluar si se tendrá que viajar a grandes distancias, para la entrega de los productos, debido al clima de la ciudad y la conservación de los tacos u órdenes en kilogramos, ya que la ciudad de Chetumal tiene un clima muy caluroso, y húmedo, por lo que sería mejor llevar los productos en neveras de conservación de temperatura caliente y fría para impactar en una mayor calidad de nuestros productos finales.

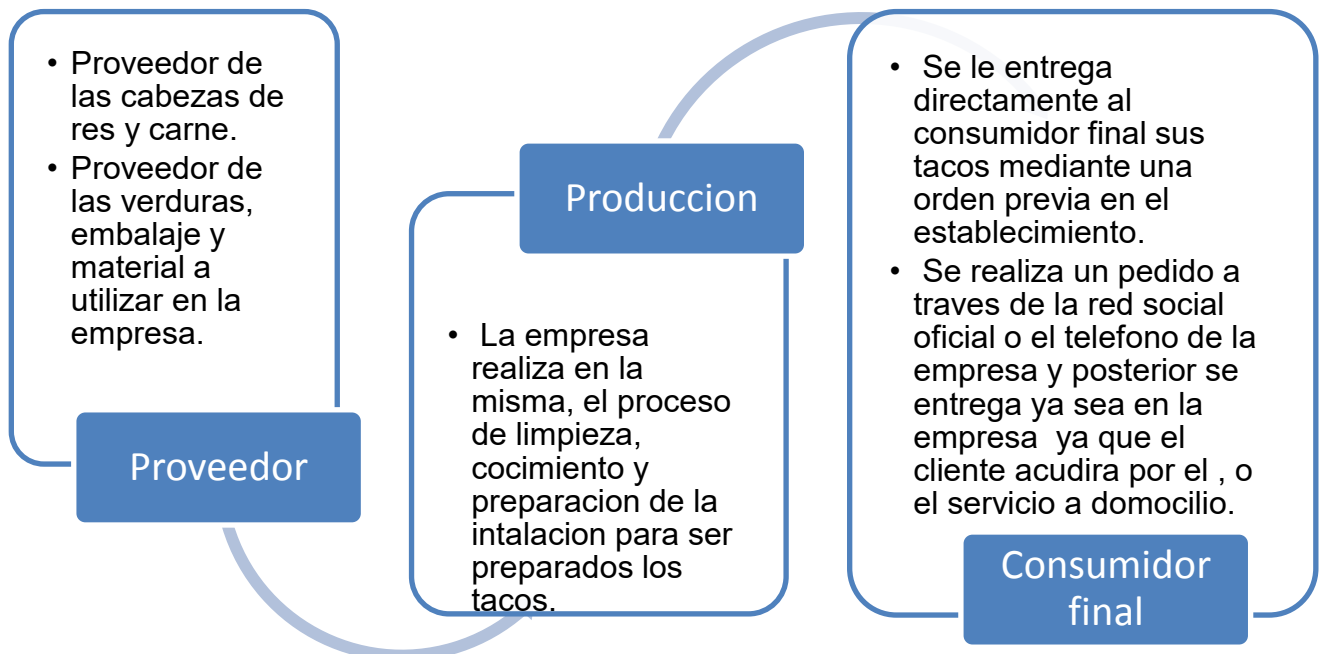


Figura 4. Canal de distribución.

4.11 Punto de venta.

Como se mencionó, el punto de venta es en establecimiento donde se realiza el proceso de producción de los productos, mismo que se encuentra ubicado en la avenida Maxuxac entre avenida corozal y avenida constituyentes del 74.

Cabe mencionar que este punto de venta fue analizado antes de ser escogido ya que se notó el gran beneficio que sería para la empresa, estar cerca de dos de las avenidas más transitadas de la ciudad y mayormente conocida por los chetumaleños.

Este punto de venta que es la sucursal, que tendrá también la opción a través de las redes sociales oficiales, y del teléfono oficial de la empresa realizar pedidos u órdenes, implementar el servicio a domicilio.

4.12 Marketing Mix las 4 p`s.

4.12.1 Plaza.

Para el mejoramiento del establecimiento se implementaran las siguientes estrategias:

- Mejorar la infraestructura de la empresa, para tener más cómodos a los clientes y mayor capacidad de atención.
- Mejorar el estacionamiento, implementándole mayores servicios, como el cuidado, supervisión y limpieza de sus autos.
- Utilizar el sistema de servicio a domicilio.
- Tener el número conveniente de vehículos distribuidores o de reparto.
- Tener un mapa de localización disponible en la web para los clientes.
- Implementar capacidad de respuesta rápida a los clientes a través de los canales de distribución de publicidad en internet (correo electrónico, redes sociales) así como a través de teléfono.
- Para los clientes que esperan sus pedidos en el estacionamiento hacerlos sentir cómodos mientras esperan sus pedidos otorgándoles entradas gratis de botana y bebidas.

4.12.2 Precio.

- Implementar por días a la semana, combos o paquetes realizando descuentos para los clientes.
- Implementar la forma de pago con tarjetas de crédito o débito.
- Buscar o seleccionar mayores proveedores y establecer un contrato para reducir el costo de los insumos así como de su producción.

4.12.3 Producto.

- Mejorar la presentación y cuidado de los productos en pedidos a domicilio.
- Introducir productos nuevos en temporadas específicas, ampliando la gama de estos.
- Implementar la opción al cliente de escoger el embalaje de su producto, es decir, si lo querrá en kilogramos o en tacos servidos.

4.12.4 Promoción.

- Anunciar la página oficial de la empresa, teléfono y correo electrónico a través de la distribución de tarjetas de presentación.
- Anunciar el sistema de pedidos y servicio a domicilio.
- Promocionar el sistema de servicio para eventos, convivios o fiestas.
- Informar acerca de los descuentos especiales en determinados productos y sorteos o concursos determinados.
- Grabar videos cortos y difundirlos en las redes sociales, para hacer mención de los servicios y productos que se ofrecen en la empresa.
- Mencionar las facilidades de pago a través de las páginas oficiales de la empresa.
- Por medio de relaciones públicas hacer una investigación para conformar un directorio de nuestros clientes potenciales, y con ello enviarles felicitaciones personalizadas y descuentos en cumpleaños, generando lealtad en ellos.

4.13 Localización de la empresa.

La empresa se encuentra ubicada en México, un país de América, ubicado en la parte meridional de América del Norte. Su nombre oficial es Estados Unidos Mexicanos, y su capital es la Ciudad de México, cuyo territorio ha sido designado como distrito federal. Cuenta con más de 122.3 millones de habitantes.



Figura 5. Mapa de los Estados Unidos Mexicanos.

4.13.1 Macro localización.

La zona o región en donde se localiza la empresa es en el estado de Quintana Roo. Ubicado al sureste de la república mexicana, este estado se encuentra situado al este de la península de Yucatán, Campeche y la frontera con Centroamérica.

Las playas al oriente de su territorio son bañadas por las aguas del Mar Caribe, es por ello que este estado es conocido en el mundo como El "Caribe Mexicano". Sus localidades más pobladas son Cancún, Chetumal, Playa del Carmen y San Miguel de Cozumel.



Figura 6. Estado de Quintana Roo.

4.13.2 Micro localización.

Su micro localización está en la capital del estado de Quintana Roo, llamada la ciudad de Chetumal. En la colonia pro territorio, sobre dos de las avenidas más transitadas de esta ciudad, denominadas avenida Maxuxac y avenida constituyentes del 74.

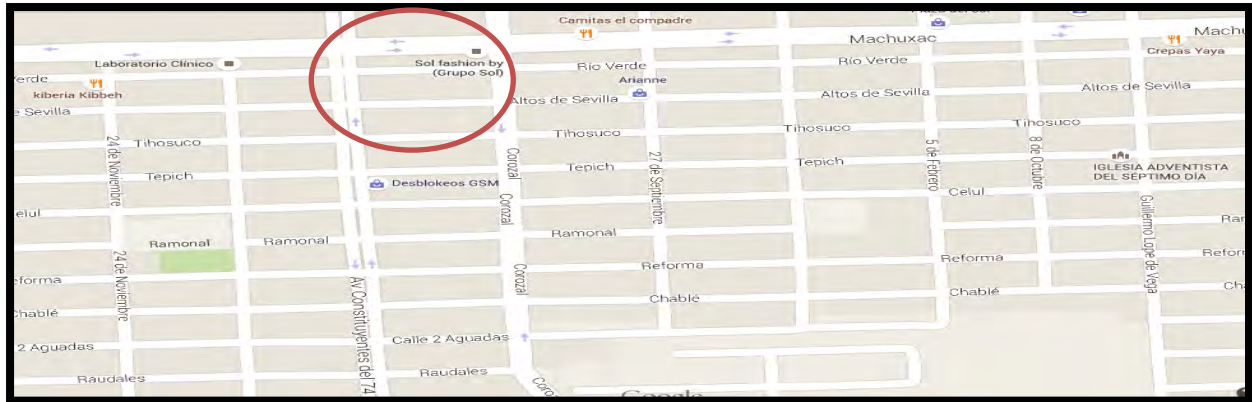


Figura 7. GoogleMap de la dirección de la empresa.

4.14 Distribución de la planta.

La empresa cuenta con dos cocinas, dos baños, un almacén y el área del local donde se colocan todas las mesas.

Se tiene como objetivo la remodelación de la empresa en un plazo de 1 año, para con esto ampliar el lugar, introducir mayor equipo y material para optimizar los procesos, así como darle mejor vista y hacerlo cómodo e higiénico para los clientes. A continuación un croquis de lo que la empresa es hasta el día de hoy.



Figura 8. Distribución de la empresa.

4.15 Equipo que se utiliza en la empresa.

Equipo de limpieza:
Nombre:
Escobas
Trapeadores
Cubetas
Cepillos
Trapos o franelas
Fibras
Esponjas
Recogedores
Jaladores
Atomizadores para líquidos
Recipientes para basura
Hidrolavadora
Equipo de producción:
Nombre:
Ollas
Cucharas
Tenedores
Trastes de plástico
Platos
Vasos
Cuchillos
Coladores
Tazones
Cubetas
Sierra reciproca
Filos
Rasuradores
Lijas
Cocina industrial
Tanque de gas
Mesas
Tijeras de carne

4.16 Proceso productivo.

Descripción del proceso productivo:

1.-Compra de materias primas e insumos;

Se elabora un listado de la materia prima e insumos cada dos días por semana con los requerimientos de los productos necesarios a proveer, para posterior acudir ante la empresa o proveedor seleccionado y comprarlos.

2.-Recepcion de la materia prima e insumos;

Se coloca la materia prima e insumos en embalajes adecuados para evitar algún tipo de deterioro, o daño, y sea de manera más fácil el desenvolvimiento de estos hacia su almacenamiento.

3.-Inspeccion de la calidad de la materia prima;

Se realiza el conteo de los materiales e insumos adquiridos y posteriores se revisan para evaluar que no exista algún daño en alguno de estos.

4.-Almacenamiento de las materias primas e insumos;

Se almacenan las verduras, la carne y los materiales en su lugar específico para su protección, seguridad e higiene y mantenimiento.

5.-Lavado de verduras y cabeza de res;

Se adquiere el insumo del almacén para después ser lavado y colocado en su área de procesamiento.

6.-Cortado y limpieza especial a la cabeza de res y carnes;

Una vez lavada y rasurada la cabeza de res, esta es lavada de nuevo con un tipo de limpieza especial, para ser cortada y tenerla lista para su cocimiento.

7.-Marinado de carnes y puesto a hervir durante 6 horas;

Se procede a marinar la cabeza de res y carne para ser colocada en un olla especial, y realizar su cocimiento durante seis horas sin interrupción.

8.-Se saca el consomé de la carne, para agregarle arroz, consomé de res, sal y garbanzo;

Una vez ser supervisado el cocimiento de la cabeza de res y carne, estando lista, se procede a ser traspasada a otra olla especial, la cual estará ubicada en el carrito taquero. Después, el consomé sobrante del cocimiento de las carnes es recalentado con arroz, más consomé de res, sal y garbanzo. Para que en el lapso de media hora esté listo para ser servido con los tacos.

9.-Se corta toda la verdura complementaria y se sirve el consomé en vaso para el cliente;

Se corta toda la verdura previamente lavada y refrescada, para ser servida en las mesas y proporcionársela al taquero para que este se la coloque según sea la orden del cliente al taco o consomé.

10.-Se sirve el taco, agregándole a la tortilla la carne y verduras;

Se coloca en un plato, la carne sobre la tortilla y agrega la verdura en caso que la orden así sea.

11.-Se sirven los tacos junto con su consomé y bebida al cliente;

El taquero pasa al mesero la orden de tacos y este sirve el consomé en un vaso con cuchara para ser otorgado al cliente junto con su bebida.

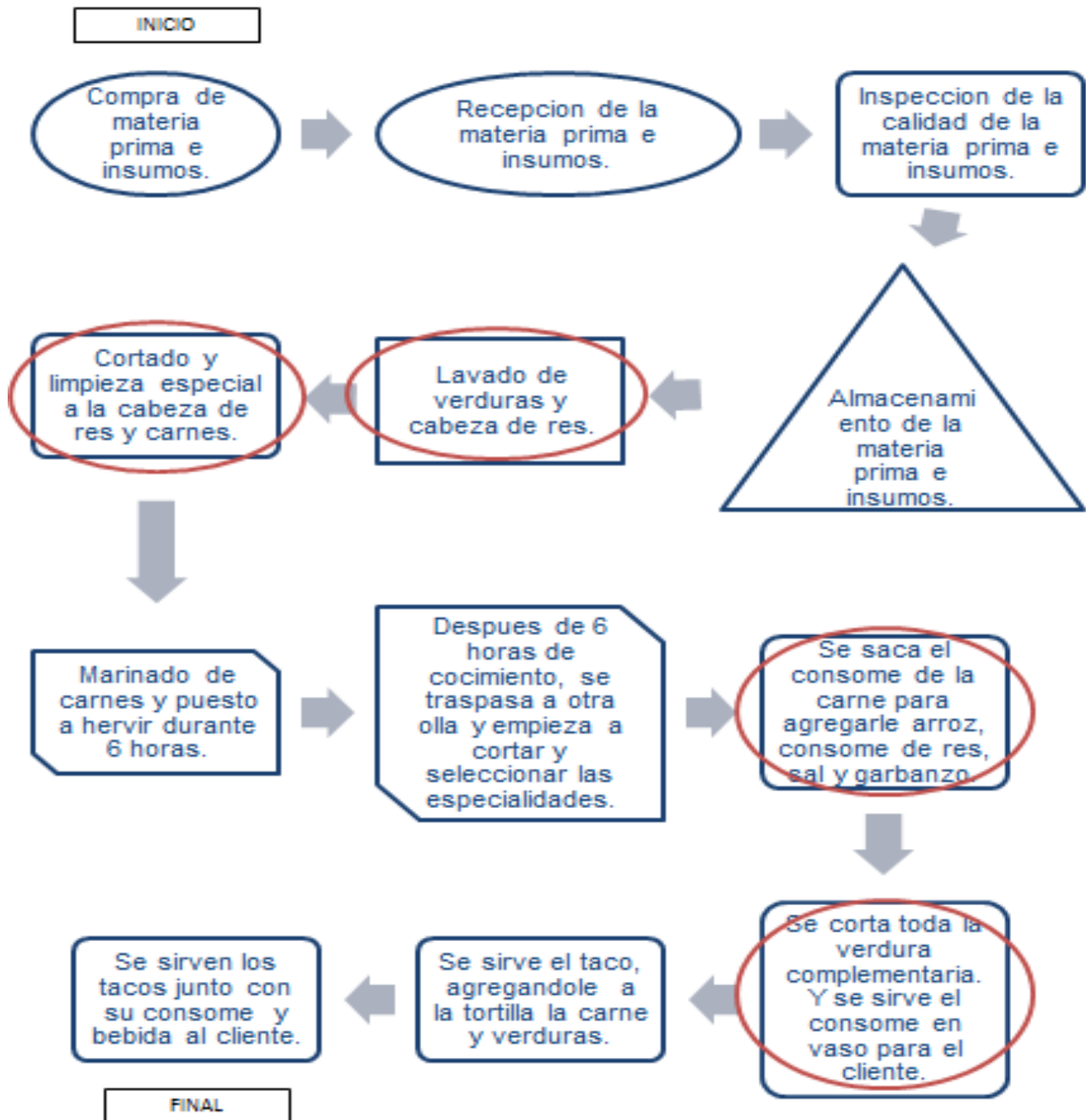


Figura 9. Proceso productivo de la empresa.

Simbología:

Operación: significa que se efectúa un cambio o transformación en algún componente del producto, ya sea por medios físicos, mecánicos o químicos, o la combinación de cualquiera de los tres.



Demora: se presenta generalmente cuando existen cuellos de botella en el proceso y hay que esperar para efectuar la actividad.



Almacenamiento: tanto de materia prima, de producto en proceso o de producto terminado.



Inspección: Es la acción de controlar que se efectuó correctamente una operación.



Operación combinada: ocurre cuando ocurren simultáneamente dos de las acciones mencionadas.



4.17 Estructura organizacional.

La empresa se encuentra constituida por seis personas, pero se sugieren los puestos de ocho personas para optimizar los procesos en la empresa y ejecutar las tareas con eficacia.

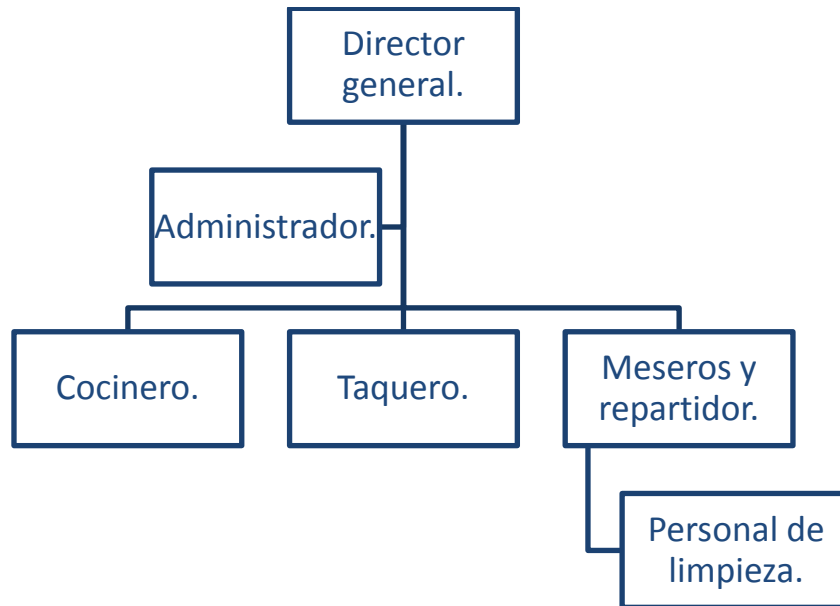


Figura 10. Organigrama de la empresa.

4.18 Líneas de mando y definición de puestos.

Tabla 1. Líneas de mando y descripción de puestos y perfiles de la empresa;

Línea de mando:	Puesto:	Perfil:	Funciones:
Alto mando	Director general	Ser Líder y emprendedor. Capacidad para dirigir y trabajar en equipo. Habilidad para resolver problemas. Capacidad para optimizar	Supervisa todos los puestos y sus procesos y actividades correspondientes. Encargado y representante de todos los integrantes en la empresa. Controlar, dirigir las actividades

	<p>productos y procesos.</p> <p>Planificador y ordenado.</p> <p>Conocimiento en la preparación de tacos de cabeza de res.</p> <p>Carisma y buena relación con las personas.</p> <p>Poder de convencimiento.</p> <p>Creativo.</p> <p>Conocimiento en el área de atención al cliente.</p> <p>Disponibilidad de tiempo.</p>	<p>operativas y administrativas de la empresa.</p> <p>Conocer y manejar el ciclo productivo: desde la materia prima, el proceso correspondiente de cada producto.</p> <p>Planificar y dirigir el ciclo productivo.</p> <p>Realizar compra de materias primas y optimizar su uso.</p>
<p>Alto mando</p>	<p>Adminis Conocimiento en trador administración y contabilidad.</p> <p>Ordenado y planificador.</p> <p>Responsable y eficiente.</p> <p>Habilidad para optimizar recursos.</p> <p>Accesible y tolerante.</p> <p>Sociable y cordial.</p> <p>Creativo e innovador.</p> <p>Conocimiento en marketing.</p> <p>Paciente y precavido.</p> <p>Honesto y honrado.</p>	<p>Encargado de recursos humanos.</p> <p>Encargado de realizar la promoción y publicidad de la empresa y productos.</p> <p>Encargado de encontrar clientes y concretar el pedido de los servicios u órdenes a domicilio.</p> <p>Encargado de tramites de la empresa municipales y federales.</p> <p>Encargado de administrar las cuentas de la empresa así como de llevar la contabilidad ante el SAT.</p> <p>Encargado de encontrar oportunidades de negocio y nuevos clientes.</p>

			<p>Actualizar a la empresa en los procesos que sean necesarios.</p> <p>Llevar una administración y control mensual de los balances y estados financieros, así como de las listas de almacén de materias primas y recursos.</p>
Medio mando	Cocinero	<p>Experto en cocina.</p> <p>Conocimiento en tacos de cabeza de res y diferenciación de estilos de carnes.</p> <p>Rápido, alegre, eficiente, eficaz, ordenado, limpio e higiénico, precavido, ahorrador, honesto, responsable y amable.</p>	<p>Encargado de procesar la cabeza de res y carnes frías para su limpieza, marinado y cocimiento.</p> <p>Encargado de la supervisión del cocimiento de las carnes.</p> <p>Encargado de hacer la lista de requerimientos al proveedor de las cabezas y carnes de res.</p> <p>Encargado de realizar el consomé.</p> <p>Encargado de la preparación de salsas.</p>
Bajo mando	Taquero	<p>Buena presentación.</p> <p>Experto en picar carne y el reconocimiento del estilo de esta ya preparada.</p> <p>Experto en preparación de tacos.</p> <p>Rápido, paciente,</p>	<p>Lavar, secar, doblar y ordenar sus mandiles y equipo de trabajo.</p> <p>Picar la cebolla y cilantro.</p> <p>Instalar el carrito taquero.</p> <p>Encargado de una vez cocida la cabeza de res y</p>

		<p>precavido, sociable, alegre, eficiente, eficaz, ordenado, limpio e higiénico, cuidadoso, ahorrador, honesto, responsable y amable.</p> <p>Carisma y buena relación con las personas.</p> <p>Poder de convencimiento.</p>	<p>carnes, trasladar estas a una olla en el carrito taquero.</p> <p>Picar la carne y colocarla ordenadamente en especialidades.</p> <p>Servir las órdenes de tacos.</p> <p>Trato amable con el cliente.</p> <p>Resolver los problemas así como quejas y dudas en su área de trabajo.</p> <p>Lavarse las manos y ser higiénico en todo momento.</p> <p>Portar el uniforme y equipo necesario para realizar sus funciones.</p>
<p>Nulo mando</p>	<p>Meseros y repartidor.</p>	<p>Contar con licencia de chofer, automovilista o motociclista.</p> <p>Experto en atención y servicio al cliente.</p> <p>Eficaz y eficiente.</p> <p>Conocimiento de los tacos de cabeza de res y las especialidades de carne.</p> <p>Rápido, cordial, educado, paciente, precavido, sociable, alegre, eficiente, eficaz, ordenado, limpio e higiénico, cuidadoso,</p>	<p>Picar la verdura y colocarla en las mesas, así como la sal, servilletas y salsas.</p> <p>Lavar sus trapos o franelas.</p> <p>Lavar su material de trabajo.</p> <p>Vigilar y mantener limpios los baños, la cocina, piso y mesas.</p> <p>Ser amable, educado y cordial desde la entrada hasta la salida del cliente de la empresa.</p> <p>Atender las órdenes de los</p>

		<p>ahorrador, honesto, responsable y amable. Carisma y buena relación con las personas. Poder de convencimiento. Buena presentación.</p>	<p>clientes. Pasar las cuentas de las mesas a caja y posterior llevar su saldo a pagar. Describir los productos y sugerir al cliente las especialidades. Llevar los pedidos a domicilio en tiempo, cuidado del producto y forma. Ordenar las mesas y sillas a la entrada y salida de la empresa.</p>
<p>Nulo mando</p>	<p>Encargado de limpieza</p>	<p>Experto en limpieza. Conocimiento en limpieza y cuidado de utensilios de cocina. Rápido, alegre, eficiente, eficaz, ordenado, limpio e higiénico, precavido, ahorrador, honesto, responsable y amable. Cumplidor y acatador de órdenes.</p>	<p>Limpiar los materiales de cocina, las cocinas, baños, pasillos y banquetas y todas las áreas de la empresa. Sacar ordenar la basura. Mantener un orden del almacén y cuidado de los materiales e insumos de la empresa. Lavar sillas y mesas semanalmente así como supervisar las fumigaciones constantes de la misma. Supervisar de los deterioros o daños de las áreas, materiales o insumos a la dirección.</p>

4.19 Salarios.

Estos salarios son diarios puesto que a través del contrato establecido con los empleados se formalizo establecer de ese modo.

Cabe mencionar que cuentan con todas prestaciones laborales requeridas por la ley, y su salario es punto y aparte de las deducciones de sus prestaciones, también como lo es en el caso del taquero, meseros y repartidor las propinas son individuales y completamente de ellos así sea por el área o servicio al cliente que ofrezcan.

Se paga además de esto, como un día normal, a aquellos empleados que asistan a servir los pedidos en convivios o fiestas requerido.

Tabla 2. Salarios y puestos de la empresa.

PUESTO	CANTIDAD	SALARIO DIARIO	QUINCENAL	MENSUAL	ANUAL
DIRECTOR GENERAL	1	\$100.00	\$1,500.00	\$3,000.00	\$36,000.00
ADMINISTRADOR	1	\$100.00	\$1,500.00	\$3,000.00	\$36,000.00
COCINERO	1	\$100.00	\$1,500.00	\$3,000.00	\$36,000.00
TAQUERO	1	\$250.00	\$3,750.00	\$7,500.00	\$90,000.00
MESERO Y REPARTIDOR	3	\$100.00	\$1,500.00	\$3,000.00	\$36,000.00
ENCARGADO DE LIMPIEZA	1	\$100.00	\$1,500.00	\$3,000.00	\$36,000.00
TOTAL	8	\$750.00	\$11,250.00	\$22,500.00	\$270,000.00

4.20 Proceso de contratación.

El proceso de contratación del personal se llevara a cabo a través cinco etapas, en las que se buscara evaluar y seleccionar al mejor candidato para cada puesto.

- **Primera etapa (Aviso de las vacantes):**

Se realizará el aviso de las vacantes a través de las páginas oficiales de la empresa así como en la bolsa de trabajo, y en panfletos pegados en la misma sucursal y sus alrededores.

En estos anuncios se darán los requisitos que requiere la empresa, así como de la descripción del perfil del personal que se solicita y el número y nombre del encargado de dar información y recibir los documentos.

- **Segunda etapa (Pre selección de candidatos):**

El encargado de RRHH de acuerdo a las solicitudes adquiridas, seleccionara las tres mejores de acuerdo a los criterios que determinan la preselección, es decir, que cuenten con todos los documentos solicitados, el nivel de experiencia y conocimiento, así como los méritos profesionales de los candidatos y el valor específico de su perfil personal.

- **Tercera etapa (Primera evaluación; escrita y oral):**

Se realiza una entrevista a los tres participantes seleccionados, en donde se les realiza una evaluación escrita y oral, en donde al final de esta queda un solo participante seleccionado para pasar a la cuarta etapa.

- **Cuarta etapa (Evaluación final; Prueba de una semana laboral):**

El solicitante seleccionado, tendrá una semana en donde se le capacitara y tendrá pruebas, para saber si es apto para desarrollarse en el puesto. Cabe mencionar que en esta semana será pagado como si ya estuviera dentro de la empresa y tratado de la misma forma.

- **Quinta etapa (Decisión de contratación):**

Después de la semana de capacitación y evaluación práctica, se determinara si Candidato esta seleccionado para el puesto, y con ello se elabora un contrato y otorga los lineamientos, reglamento, uniforme y manuales de la empresa al nuevo integrante de la empresa.

4.21 Marco legal.

Las obligaciones de carácter legal se refieren a que todo comerciante está obligado a dar aviso real y oportuno a las autoridades administrativas correspondientes, en un plazo no mayor a 10 días hábiles, sobre aperturas, clausuras, traspasos y, en general, de todo movimiento que sufra un negocio durante su ejercicio de vida activa.

Se da el nombre de apertura al inicio de las operaciones de un negocio. Al iniciar las actividades, en forma particular o colectiva en un negocio, es necesario avisar a las autoridades, solicitar licencia y hacer los registros indispensables. Posterior durante su desarrollo es necesario seguir los lineamientos de estas instituciones para evitar el cierre o clausura por algún fallo al reglamento de alguna de ellas.

Es por eso que la empresa tuvo que asistir a estas instituciones; Secretaría de Hacienda y crédito público, Ayuntamiento municipal, Secretaría de economía, el Instituto Mexicano del Seguro Social, Cámaras de Industria y Comercio, entre otras igualmente importantes para poder iniciar como una empresa totalmente en regla y sanitaria, por lo que hoy en día sigue acatando los reglamentos de estas instituciones para seguir desarrollándose como una empresa completamente en orden.

4.22 Objetivos del plan estratégico.

OE1.-Dar a conocer la empresa, los productos y servicios que ofrece al público chetumaleño y del estado.

OE2.-Informar e incentivar a los consumidores de la ciudad a adquirir productos de la empresa.

OE3.-Generar publicidad para informar y resolver las dudas e inquietudes de los consumidores, incrementando los seguidores, compartimientos y Likes en redes sociales.

OE4.-Captar nuevos clientes una tasa del 10% bimestralmente.

OE5.-Incrementar las ventas en un 30% bimestralmente.

OE6.-Obtener una calificación de al menos el 90% de excelencia en el servicio al cliente bimestralmente.

OE7.-Ofrecer un servicio de atención al cliente innovador, preciso y rápido.

OE8.-Elaborar alimentos placenteros y diferentes.

OE9.-Expansión de la infraestructura como tal y rediseño de los equipos e inmuebles.

OE10.-Mejorar la presentación de nuestros platillos.

OE11.-Disminuir continuamente la incidencia de no conformidades mediante su seguimiento estadístico y la aplicación de acciones correctivas.

OE12.-Establecer programas de recursos humanos, para organizar y controlar a los empleados en todos los aspectos.

OE13.-Mantener una gestión sólida en Seguridad e Higiene trabajando permanentemente en capacitaciones y en detección, medición y eliminación de riesgos.

4.23 Metas del plan estratégico.

ME1.-Hacer que los clientes vuelvan a repetir compras por su grata experiencia y satisfacción con la empresa y producto y recomienden.

ME2.-Implementar actividad en nuestros puntos publicitarios que son las redes sociales diariamente, haciéndolos dinámicos y atractivos.

ME3.-Minimizar quejas e implementar las sugerencias convenientes para la empresa que los clientes nos otorguen así como aumentar los comentarios positivos relacionados a la marca.

ME4.-Crear una relación de lealtad entre marca y clientes.

ME5.-Entablar una relación de confianza entre marca y clientes.

ME6.-Ser reconocida como líder en calidad y servicio en la ciudad de Chetumal.

ME7.-Diferenciarnos de las empresas de la localidad y estado por nuestro servicio de estándares innovadores, precisos, rápidos y eficientes.

ME8.-Crecer y desarrollarnos como una pequeña empresa.

ME9.-Desarrollar una visión empresarial y emprendedora constante.

ME10.-Tener un ambiente laboral sano, de trabajo en equipo, coordinado y participativo.

4.24 Estrategias a implementar.

E1.-Llevar a cabo un programa de capacitación mensual para los empleados acerca de la innovación, planeación y estándares en la atención a clientes y servicio en la empresa.

E2.-Establecer mejores promociones, descuentos o combos en determinadas fechas y con ciertos productos.

E3.-Mantener los precios en un nivel accesible para nuestro segmento de mercado.

E4.-Implementar servicio a domicilio y autoservicio.

E5.- Patrocinar eventos que permitan contribuir con la responsabilidad social.

E6.-Implementar una infraestructura cómoda para cubrir las necesidades de nuestros clientes.

E7.-Realizar eventos de convivencia con los empleados una vez al bimestre, para entablar una relación más cercana, evadir perezas y hacerlos más participativos con la empresa y sus metas.

E8.-Ejecutar un plan de publicidad cada bimestre.

E9.-Establecer convenios con los proveedores y buscar otras opciones.

E10.-Crear concursos y sorteos en determinadas fechas con cupones de descuento en sus compras.

E11.-Atención rápida, cordial, amistosa, eficaz, eficiente y entretenida.

E12.-Servicio innovador.

E13.-Promocionar las opciones de pago.

E14.-Mejorar la presentación y opción de compra de los productos en los pedidos u órdenes a domicilio.

E15.-Promocionar que a través de los servicios para eventos, convivios o fiestas, se puede hacer uso de carrito taquero.

E16.-Innovar el diseño e imagen del carrito taquero.

E17.-Difundir videos e información atractiva para los clientes.

E18.-Conformar un directorio con la cartera de clientes, para crear un vínculo más cercano y de amistoso de la empresa a ellos.

4.25 Matriz de cruces.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13
E1	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
E2	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	
E3		*	*	*	*			*			*		
E4	*		*	*	*	*	*	*		*	*		*
E5	*	*	*	*	*			*		*			
E6				*	*	*	*	*	*	*	*		
E7	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
E8	*	*	*	*	*					*			
E9	*	*	*	*	*					*			
E10	*	*	*	*	*								
E11				*	*	*	*	*		*	*	*	*
E12	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
E13		*	*	*	*	*	*				*		
E14	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*		*
E15	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*
E16	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
E17	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*
E18	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*

Tabla 3. Matriz de cruces de la empresa.

Como en la tabla se muestra, es importante llevar a cabo la estrategia correcta que contribuya al desarrollo del objetivo, y como se puede notar todas contribuyen y aportan a la implementación de estos.

4.26 Plan de acción.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
O1.- Dar a conocer la empresa, los productos y servicios que ofrece al público chetumaleño y del estado.	Publicidad Promociones Anuncios Servicio innovador Precios accesibles Patrocinio en eventos sociales	Altos mandos, y todos los empleados.	Cada día durante 4 años.
O2.-Informar e incentivar a los consumidores de la ciudad a adquirir productos de la empresa.	Publicidad Promociones Descuentos Combos Concursos Anuncios Servicio innovador Precios accesibles Patrocinio en eventos sociales Atención rápida	Altos mandos, y todos los empleados.	Cada día durante 4 años.
O3.-Generar publicidad para informar y resolver las dudas e inquietudes de los consumidores, incrementando los seguidores, compartimientos y Likes en redes sociales.	Difusión de videos, imágenes, notas importantes para los clientes de la empresa Promociones Descuentos Combos Concursos Anuncios	Altos mandos.	Cada día durante 4 años.

	Capacidad de respuesta rápida		
O4.- Captar nuevos clientes una tasa del 10% bimestralmente.	Búsqueda de clientes jóvenes y familias. Estrategias de promoción en sus primeras compras en la empresa.	Altos mandos.	Cada bimestre durante 4 años.
O5.-Incrementar las ventas en un 30% bimestralmente.	Promociones. Descuentos. Combos. Concursos. Servicio innovador. Precios accesibles. Atención rápida. Productos de calidad e higiénicos.	Altos mandos, y todos los empleados.	Cada bimestre durante 4 años.
O6.-Obtener una calificación de al menos el 90% de excelencia en el servicio al cliente bimestralmente.	Servicio innovador. Atención rápida. Productos de calidad e higiénicos. Cortesía desde el inicio al final del servicio al cliente. Implementación de encuestas de satisfacción.	Altos mandos, y todos los empleados.	Cada bimestre durante 4 años.
O7.-Ofrecer un servicio de atención al cliente innovador, preciso y rápido.	Atención rápida. Servicio innovador. Entretenimiento y diferenciación en el	Altos mandos, y todos los empleados.	Cada día durante 4 años.

	servicio al cliente.		
O8.-Elaborar alimentos placenteros y diferentes.	Llevar a cabo los procesos de producción en tiempo y forma, con calidad e higiene, para ser servidos con la presentación adecuada e innovadora. Crear un menú por temporadas con productos nuevos.	Altos mandos, taquero y cocinero.	Cada día durante 4 años.
O9.-Expansión de la infraestructura como tal y rediseño de los equipos e inmuebles.	Contratar un arquitecto para que realice las modificaciones en cuanto a la infraestructura. Contratar a un diseñador de interiores para mejorar la imagen de la empresa. Implementar mayor equipo en la empresa. Mejorar y cambiar los uniformes de los empleados.	Altos mandos.	Cada cuatrimestre durante 4 años.

O10.-Mejorar la presentación de nuestros platillos.	Innovar en la imagen de la presentación de los platillos así como del embalaje.	Altos mandos, taquero y cocinero.	Cada día durante 4 años.
O11.-Disminuir continuamente la incidencia de no conformidades mediante su seguimiento estadístico y la aplicación de acciones correctivas.	Capacitar a los empleados para evitar errores y la corrección oportuna de estos, aprovechando la oportunidad con el cliente de amarlo y crear una mejor perspectiva.	Altos mandos, y todos los empleados.	Cada día durante 4 años.
O12.-Establecer programas de recursos humanos, para organizar y controlar a los empleados en todos los aspectos.	Capacitaciones dinámicas y participativas. Resolución de problemas, dudas, quejas e inquietudes de los colaboradores.	Altos mandos.	Cada bimestre durante 4 años.
O13.- Mantener una gestión sólida en Seguridad e Higiene trabajando permanentemente en capacitaciones y en detección, medición y eliminación de riesgos.	Ejecutar un plan de seguridad e higiene en la empresa incentivando y llevando a cabo buenas prácticas en los procesos de la empresa y cuidado de su alrededor.	Altos mandos, y todos los empleados.	Cada bimestre cada 4 años.

4.27 Conclusiones.

La Taquería “El Paisano JR.” Surgió como una empresa familiar, la cual ha subsistido durante 11 años debido a su calidad en el servicio y excelentes productos. La publicidad que ha tenido a ha sido gracias a la difusión de boca en boca que los clientes han hecho al probar sus productos, sin embargo no contaban con estrategias de marketing definidas, por lo que a través de este capítulo se pudo ver que se sugirieron las más adecuadas a aportar a los objetivos y metas de la empresa.

Dentro de su análisis situacional respecto de su entorno se puede destacar una identificación plena del mercado en el cual se cuenta con las oportunidades estar en un mercado con competencia débil lo cual deriva en un mercado mal atendido en el cual esta empresa puede consolidarse aún más, de igual forma los distintos programas públicos para capacitación, financiamiento y sustentabilidad representan una oportunidad para la Taquería. Por otro lado la poca existencia de proveedores de carne representa una amenaza, lo cual aunado a la zona Geográfica en la que está situada la Ciudad de Chetumal representa un riesgo al que puede enfrentarse el negocio por lo que es conveniente estar preparados para cualquier contingencia y desarrollar las estrategias sugeridas.

La empresa nos expresa las fortalezas que son producto de su experiencia empírica en el mercado entre las que destacan la calidad, el precio, el reconocimiento por parte de los consumidores, entre otros; pero también tiene debilidades derivado de no contar con la implementación de estrategias de negocios sólidas que influyan en la capacitación del personal, promociones, manejo masivo de publicidad, falta de innovación en sus procesos, etc. Por ello, se implanto un plan de acción que puede dar grandes beneficios a la empresa en tan poco tiempo.

A lo largo de este capítulo, se transmitieron las ideas más creativas, estratégicamente seleccionadas e innovadas para el mejoramiento de la empresa.

Capítulo 5

Conclusiones

Generales.

A lo largo de la tesis, se pudo notar que la microempresa tiene conocimiento del mercado al que atiende y por años ha sabido mantenerse y generar ingresos, pero, también, se vio claramente que esta necesita generar un cambio, es decir, empezar a tener una visión más allá de ser una microempresa, y por ello se desarrolló un plan estratégico, en el cual se presentaron metas, objetivos y estrategias para que a través de estas la microempresa denominada Taquería “El Paisano JR.” pueda realizar y ver el cambio de mejoramiento interno y externo en lapso de un año.

Cabe mencionar que es de vital importancia que los dueños y colaboradores aporten a crear el cambio, ya que este les traerá grandes beneficios, en los que pueden tomar las oportunidades y hacerlas propias. La iniciativa no solo dependerá de los empresarios, sino, de que todos en la empresa se comprometan a participar en un mejoramiento.

Además se pudo notar a través del análisis situacional, que la microempresa tiene muchas fortalezas de las cuales puede tomar ventaja y de igual manera, tiene la oportunidad de eliminar sus desventajas y debilidades aprovechándolas positivamente.

Es importante que desde ahora, la microempresa empiece a generar el cambio y a darle importancia a todos los aspectos que están alrededor y dentro de ella, puesto que el mercado no solo chetumaleño, sino estatal y nacional, cada día es más exigente, y la economía del país, está muy voluble y susceptible a cambios constantes que afectan directamente a los comerciantes.

Una estrategia que sobresale ante todas en este modelo de estructura de procesos organizacionales y que es indispensable se lleve a cabo en la taquería “El Paisano JR.” Y en cualquier microempresa es la de la **innovación, calidad, estándares de higiene y mejoramiento continuo del servicio a clientes**, puesto que este es un efecto que generará grandes entradas a la empresa de nuevos mercados, ingresos, posicionamiento, reconocimiento de la marca a nivel local, estatal, nacional e internacional, ya que el mercado ha sido mal atendido durante muchos años y es una oportunidad de tomar ventaja ante la competencia y sobretodo de crear lealtad con el

consumidor existente, acaparando una cartera amplia de clientes. Para ello también es necesario ejecutar índices de medición de la satisfacción del cliente, en los cuales la empresa podrá saber que tanto y en qué aspectos debe generar el cambio.

Con todo esto se consideran aprobadas las tres hipótesis planteadas al principio de la tesis, puesto que a través de la investigación y evaluación de la microempresa local, se pudo llegar al análisis y resultado de que; una microempresa necesita generar un cambio, y este es a través de una dirección que fije el rumbo de su desarrollo y crecimiento, por ello es importante que a través de un plan estratégico que se base en un modelo de estructura organizacional se ejecuten actividades para que las micro y pequeñas empresas crezcan.

Para finalizar, se sabe bien que las microempresas son muy importantes para el país, puesto que son generadoras de empleo e ingresos a las familias, pero, es necesario que los microempresarios se quiten de la mente que solo deben de crear un producto y venderlo, es decir, que empiecen a involucrarse en todos los aspectos que están al exterior y al interior de su empresa, invirtiendo en su formación como empresarios y capacitación para crear una cultura de emprendimiento, que con ello, generara cambios en su empresa, haciéndola crecer, formalizando sus procesos, y mejorando sus estándares de calidad en sus productos y servicio al cliente.

Para realizar los cambios, no se necesita invertir o generar gastos en ello, ahora con el internet en todas partes es muy fácil obtener información acerca de cómo llevar al éxito una empresa.

Además de esto, el microempresario, debe tomar la iniciativa de buscar información en las instituciones de apoyo a las pymes que se encuentran en el país, para con ello ir acode a los cambios de la globalización, modernizar sus empresas, tener empleados capacitados y especializados, con creatividad, la implementación de la inversión y ahorro, para que cuando surjan el en país cambios inesperados ya sea en la economía, sociedad, política o desastres naturales, no se vean tan afectadas.

Fuentes bibliográficas:

1. Ackoff R. (1991). Planificación estratégica. McGraw Hill.
2. Aguirre O. (s.f.). *Como aplicar la planeación estratégica a las pequeñas y medianas empresas*. Thomson Learning.
3. Álvarez García. (2002). El modelo de William H. *Planificación y desarrollo de proyectos*.
4. Brenes Bonilla. (2003). (s.f.). Plan estratégico.
5. Breton, CL. (s.f.). *Como aplicar la planeación estratégica a pequeñas y medianas empresas*. Thomson learning.
6. C. H. Besseyre. (s.f.). (2009). *Estrategias comerciales en tiempos de crisis*.
7. Chandler, Alfred D. (1962). *El proceso estratégico*.
8. Charles W. L, Hill, Gareth R. Jones,(2001). (s.f.). *El análisis FODA*.
9. Chesterton, G.K. (1874-1936). *Plan estratégico*.
10. Christensen, R. y Andrews,K. (s.f.). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Thompson learning.
11. Colina, Harold. (s.f.). *Gestión estratégica, El modelo del negocio, navegando hacia el éxito*.
12. Diego Antonio Astorga Díaz Leal. 2012. Exconsultor en PwC Consulting,. *Como aplicar la planeación estratégica a pequeñas y medianas empresas*. Adepyme.
13. Estrategica, D. (2007). *La estrategia*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
14. Garrido, F. J. (2010). *Los Por Qué de la Estrategia*.
15. George A. Steiner. (s.f.). *Como aplicar la planeación estratégica a las pequeñas y medianas empresas*. thomson learning.
16. Gestión estratégica. (s.f.). *El modelo del negocio, navegando hacia el éxito*.
17. Heinz., W. (1982). *The tows matrix a tool for situational analysis*. long range planning.
18. Herrera, A. (s.f.). *Como aplicar la planeación estratégica a pequeñas y medianas empresas*. Thompson learning.
19. Heyel, C. (s.f.). *Como aplicar la planeación estratégica a pequeñas y medianas empresas*. Thompson learning.

19. Joaquin Rodriguez Valencia. (s.f.). *Como aplicar la planeacion estrategica a la pequeña y mediana empresa*. Thomson Learning.
20. Kenneth, Andrew. (s.f.). *La estrategia*.
21. Lumpkin y Dess (2003). (s.f.). *Plan estrategico*.
22. MAPCAL. (s.f.). *Plan de accion*.
23. Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez. (2005). *Plan de accion*.
24. Martinez Pedros, D. M. (2005). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del cuadro de mando integral*. ESPAÑA, MADRID.: Ediciones Díaz de Santos.
25. Michael E. Porter.(2004) (s.f.). *Modelo de las cinco fuerzas*.
26. Morrisey G. (s.f.). *Como aplicar la planeacion estrategica a pequeñas y medianas empresas*. thomson learning.
27. Ohmae, k. (1982). *The mind of the strategist*,Ed. Mc graw hill.
28. Sainz De Vicuña. (2012). *El plan estrategico*.
29. Sisk H. (s.f.). *Plan de accion*.
30. Steiner, G. A. (1991). *Planificación de Alta Dirección*.
31. Thompson A. & Strickland. (1995). *El analisis FODA*. Españá.
32. Villegas, F. M. (2002). *La misión y su propósito*.
33. Wells, William. (2011). *Analisis situacional*.

Referencias virtuales:

34. [http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/marco teorico.htm#_edn1](http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/marco%20teorico.htm#_edn1)
35. <http://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesisdoct/modelodearquitectura.pdf>
36. [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA DE PRENSA/EMPRESAS FAMILIARES/Empr esas%20familiares_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empr esas%20familiares_130913.pdf)
37. <http://metodologia02.blogspot.mx/p/metodos-de-la-investigacion.html>
38. http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10741/7/17855_2.pdf
39. <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/autoresestrategia.htm>
40. <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.mx/2006/03/que-es-un-instrumento-de-planificacin.html>
41. https://attachment.fsbx.com/file_download.php?id=815699455119495&eid=ASsLRHW6QZNZw5zA-SgQ4CroJalXkRP_V0XV_sLpd-AwdwVKMmbi5XgoZ6vY4m5-8l0&inline=1&ext=1418975849&hash=ASvY8CkL6dwPwErB
42. <http://www.erconsultora.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=15&t=Analisis>
43. <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/4-analisis-estrategico.html>
44. <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/planeamiento-de-la-mision-empresarial.htm>
45. <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
46. http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
47. <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
48. <http://lizzi2012.blogspot.mx/2012/05/establecimiento-de-objetivos-de-acuerdo.html>
49. <https://fbusiness.wordpress.com/2008/12/27/la-fijacion-de-objetivos-conceptos-basicos-para-su-establecimiento/>

50. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.8-H558d/658.8-H558d-CAPITULO%20II.1.pdf>
51. <http://definicion.de/estrategia/>
52. <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
53. http://www.cyta.com.ar/elearn/11620/material/m1_swot_practica.pdf
54. <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/selestra.htm>
55. <http://www.monografias.com/trabajos58/planificacion-pequena-empresa/planificacion-pequena-empresa3.shtml>
56. <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
57. http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx
58. <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
59. http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qGUOpeifd_UC&oi=fnd&pg=PA3&dq=plan+estrategico&ots=wn3YtLUGsR&sig=tqF0v0Az13QIAU5A0cVSke-q_E#v=onepage&q=plan%20estrategico&f=false
60. <http://mteranaranibar.blogspot.mx/2013/01/8-elementos-basicos-para-elaborar-un.html>
61. <http://pinnova.upc.edu/PLAESTRATEGICcastell.pdf>
62. <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
63. <http://www.promenegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
64. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm>
65. http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cncmipyme.pdf
66. <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
67. http://cicsa.uaslp.mx/bvirtual/tesis/tesis/PYMES_Mexicanas_Incubadoras_del_Desarrollo_y_Crecimiento_Economico_del_Mexico_Actual/PYME_S%20MEXICANAS.pdf

Glosario de Términos:

Downsizing: es la reorganización o reestructuración de las organizaciones, llevando a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones.

Plan de negocios: es una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario intentará organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Crear valor: significa dar algo en lo cual se sienta realmente agradecido el cliente, haber cumplido con lo que se esperaba o, aún mejor, haber cumplido con lo que se necesitaba y lo que se quería.

Análisis situacional: es el estudio del medio en el que se desenvuelve la empresa, en un determinado momento tomando en cuenta los factores internos y externos.

Metodología del análisis situacional: forma en cómo se llevara a cabo el análisis situacional de la empresa.

Metodología del análisis estratégico: forma en cómo se llevara a cabo el análisis estratégico de la empresa.

Competencia: Respecto de una empresa o comercio, las que compiten con ella en el mercado.

Estrategia: curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa.

PYMES: pequeñas y medianas empresas.

Planificación: Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos.

Consumidores: es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de productos o servicios. Es decir, es un agente económico con una serie de necesidades.

Mercado: es el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores, vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado tipo de bien o de servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

UIT: Telecom World.

Potencial de beneficios: las características de la relación funcional empresa-mercado, que espera conseguirse mediante la gestión estratégica. La valoración de la capacidad de generar beneficios empresariales que deriva de aquella posición.

Unidades de negocio: es un conjunto de actividades estratégicas que enfrenta un entorno competitivo específico: productos o servicios diferenciados con grupos de clientes uniforme, similares y competidores definidos.

Penetración de mercado: es el conjunto de estrategias comerciales tendientes a lograr que una compañía aumente su participación de mercado para un producto o línea de productos.

Stakeholders: se refiere a quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa.