

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MATAMOROS**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

**“Guía metodológica de planificación estratégica en microempresa  
del sector comercio, basada en Balanced Scorecard”**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
INDUSTRIAL

PRESENTA:

LIC. MARTHA BEATRIZ AGUILAR GÓMEZ

DIRECTOR DE TESIS

DRA. ELSA DELGADO CÁZARES

H. Matamoros, Tamaulipas, México

01 octubre de 2018



SEP

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

## INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MATAMOROS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

**“Guía metodológica de planificación estratégica en  
microempresa del sector comercio, basada en Balanced Scorecard”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
INDUSTRIAL**

PRESENTA:

LIC. MARTHA BEATRIZ AGUILAR GÓMEZ

DIRECTOR:

DRA. ELSA DELGADO CÁZARES

ASESORES:

DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE

DR. ALEJANDRO VILLAFAÑEZ ZAMUDIO

H. Matamoros, Tamaulipas, México

01 octubre 2018

EXCELENCIA EN EDUCACIÓN TECNOLÓGICA®  
TECNOLOGÍA ES PROGRESO®

Instituto Tecnológico  
de Matamoros



## **Agradecimientos**

A Dios por haberme dado la paciencia, sabiduría y fortaleza para concluir con éxito esta etapa académica.

A mis padres Sr. Jaime Aguilar y Sra. Martha Beatriz Gómez, quienes me apoyaron de manera incondicional y estuvieron a mi lado en el transcurso de este proyecto.

A mis familiares, amigos y a Carlos Domingo Hernández quienes me alentaron con las palabras exactas para no desfallecer.

Hago extensivo mi agradecimiento, a mi director de tesis, Dra. Elsa Delgado Cázares quien me brindó el apoyo necesario para la realización de este trabajo y por su amplia paciencia. A Dra. Ileana Guzmán Prince y al Dr. Alejandro Villafañez Zamudio por su asesoramiento y consejo a lo largo de este proyecto.

## Resumen

De acuerdo a datos presentados por la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) solo dos de cada diez empresarios cuentan con la capacitación para poder dirigir y administrar su negocio (Inadem , 2016). El presente proyecto de investigación fue realizado con el fin de exponer la situación actual de microempresa del sector comercio de la localidad de Matamoros, Tamps debido a la problemática que enfrenta con relación a la falta de planificación estratégica y el nivel académico de los microempresarios.

Como objeto de estudio se eligió una microempresa del sector comercio y se inició la investigación con la aplicación de un diagnóstico para determinar la situación actual de la microempresa y poder establecer los parámetros necesarios para elaborar una guía metodológica de planificación estratégica basada en Balanced Scorecard que contribuya al logro de su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad en el ambiente competitivo actual, el método utilizado fue a través de una entrevista semi estructurada y un instrumento de medición los cuales fueron aplicados al dueño y personal de la microempresa.

Los resultados de la investigación indican que la microempresa del caso de estudio practico ha permanecido en el mercado por más de 20 años de forma empírica a manera de prueba y error, dejándose dirigir solo por la experiencia del dueño, motivo por lo que no ha logrado crecimiento, no existe planificación alguna , carece de estructura organizativa , poco o nulo uso de tecnologías de información y comunicación, falta de innovación , capacitación y/o actualización del personal para el uso de herramientas y tecnología, indicadores que impactan en la competitividad de la microempresa. Además, mostró que tienen servicios subcontratados en las áreas clave de la microempresa como son: tecnología, finanzas, producción, ventas, mercadeo. Muestra poco interés de los programas de apoyo privados y gubernamentales, escases de personal y poca inversión al desarrollo de los recursos y capacidades.

## **Abstract**

According to the records reported by the National Commission for Users Defense of Financial Services (CONDUSEF) only two out of 10 businessmen hold the capability to lead and manage their business. The following research project was performed in order to remark the situation of microenterprise from the commerce sector at Matamoros Tamps due current issues related to lack of strategic planning and the academic level of small business' owners.

As subject of study a microenterprise from the commerce sector was chosen. Research started with diagnosis application in order to define the current situation from the small business and be able to set the parameters to develop the methodology for strategic planning based on Balanced Scorecard which contributes to achieve its development, growth and sustainability on the current competitive environment, the method used was through semi-structured interview and applied and a measurement instrument to the microenterprise owners and staff.

Research results have point out that microenterprise in matter has been on the market over twenty years, using empirical practices as try and failure, being led by owner's experience, reason because it has not achieved growth, no planning at all, and it does not have management structure, lack of social engineering and communication, a poor innovation, training and/or updates for personnel on tooling and technologies, key indicators for small business competence. It was also detected that company depends on outsourcing suppliers for its key areas such as technology, accounting, production, sales and marketing. Owner do not show any interest on private nor public programs for financial support, lack of personal, and low investment for research and development.

Words keys: Microenterprise, strategic planning, balanced scorecard, competitive

## Índice

Agradecimientos.....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	v
Índice.....	vi
Introducción.....	xi
<b>CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Descripción de la problemática.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1. Objetivo general .....	4
1.3.2. Objetivos secundarios .....	4
1.4. Hipótesis.....	4
1.4.1. Hipótesis general.....	4
1.4.2. Hipótesis secundarias .....	4
1.5. Justificación.....	5
1.6. Variables e indicadores.....	6
<b>CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>8</b>
2.1. Planeación estratégica .....	8
2.1.1 Orígenes .....	11
2.1.2 Modelo de planeación estratégica.....	12
2.1.3 Proceso de la Planeación estratégica - Cinco Fuerzas de Porter .....	14
2.1.4 Ventajas de la planeación estratégica.....	17
2.2 Administración estratégica.....	20
2.2.1 Importancia de la Administración estratégica .....	21
2.2.2 Proceso de la Administración estratégica.....	21
2.2.3 Ventajas de la Administración estratégica .....	23

2.2.4 Gestión estratégica .....	24
2.3 Dirección estratégica .....	29
2.4 Competitividad.....	33
2.4.1 Importancia de la competitividad.....	33
2.4.2 Indicadores de competitividad.....	34
2.4.1 Competitividad en microempresas de México.....	38
2.5 Teoría de recursos y capacidades .....	40
2.6. Balanced Scorecard .....	45
2.6.1 Ventajas de Balanced Scorecard .....	46
2.7 Procedimiento para la elaboración de guía metodológica .....	47
2.7.1 Misión.....	48
2.7.2 Visión .....	49
2.7.3 Valores .....	51
2.7.4 FODA .....	52
2.7.7 Mapa estratégico.....	60
CAPÍTULO III METODOLOGÍA .....	64
3.1. Población o muestra.....	64
3.2. Tipo de estudio .....	66
3.3. Selección del instrumento .....	67
3.6 Presentación de datos.....	69
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	71
4.1 Resultados de la Hipótesis general .....	71
4.2 Resultado de hipótesis secundaria 1 .....	71
4.3 Resultado de hipótesis secundaria 2.....	72
4.4 Resultado de hipótesis secundaria 3.....	72
4.5 Resultado de hipótesis secundaria 4.....	72
4.6 Aplicación de guía metodológica para microempresa del sector comercio .....	73

4.6.1 Aspectos generales de la empresa .....	74
4.6.2 Paso 1. Definición misión, visión y valores.....	75
4.6.3 Paso 2. Diagnóstico a través de la Matriz FODAS .....	76
4.6.4 Paso 3. Implementación del Balanced Scorecard.....	78
4.6.5 Paso 4. Definir objetivos y elaborar mapa estratégico .....	80
4.6.6 Paso 5. Definir el plan de Seguimiento y Control .....	81
CAPÍTULO V CONCLUSIONES .....	83
5.1 Conclusiones.....	83
5.2 Recomendaciones.....	84
Referencias bibliográficas .....	85
Anexos.....	91
Anexo 1 Guía de entrevista a empresarios .....	91
Anexo 2 Entrevista de percepción.....	92
Anexo 3 Instrumento de medición.....	94

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Proceso de la planificación estratégica. ....	8
Ilustración 2. Modelo de Steiner de planificación estratégica. ....	13
Ilustración 3. Cinco fuerzas de Porter.....	15
Ilustración 4. Modelo resumido de la dirección estratégica.....	26
Ilustración 5. Proceso de la dirección estratégica.....	30
Ilustración 6 Factores determinantes de la competitividad sistémica .....	37
Ilustración 7. Teoría de recursos y capacidades es gestión estratégica .....	42
Ilustración 8. Proceso generación de conocimiento valioso .....	44
Ilustración 9. Proceso de elaboración de la investigación .....	65
Ilustración 10. Diagrama de planificación estratégica basada en BSC.....	73
Ilustración 11. Organigrama actual de la microempresa.....	75
Ilustración 12. Mapa estratégico.....	80

## Índice de tablas

Tabla 1 Perfiles de la planeación e implantación de las estrategias .....	32
Tabla 2 Indicadores de competitividad empresarial .....	36
Tabla 3 Estratificación por número de trabajadores.....	38
Tabla 4. Evaluación de misión según criterios establecidos .....	49
Tabla 5. Evaluación de visión según criterios establecidos .....	50
Tabla 6. Valores .....	52
Tabla 7. Análisis FODA.....	55
Tabla 8. Matriz DOFA.....	57
Tabla 9. Objetivos estratégicos por tipo de perspectiva.....	60
Tabla 10. Mapa estratégico.....	61
Tabla 11. Modelo Balanced Scorecard.....	62
Tabla 12. Análisis FODA.....	76
Tabla 13. Matriz DOFA.....	77
Tabla 14. Objetivos por tipo de perspectiva .....	78
Tabla 15. Modelo Balanced Scorecard .....	81

## **Introducción**

La presente investigación que tiene por objetivo principal elaborar una guía metodológica para microempresa del sector comercio basada en la herramienta Balanced Scorecard diseñada por Norton y Kaplan en la década de los 90's la cual tiene por objetivo implementar estrategias, indicadores, objetivos y metas en las áreas financieras y no financieras (Matilla & Chalmeta, 2007)

Los elementos que integran la herramienta de Balanced Scorecard son necesarias dentro de la estructura económica de las Mipymes pues de acuerdo a (Meraz, 2014) han padecido un desplazamiento debido a los tratados internacionales como el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), que generó desestabilización económica y dio origen a una desventaja mayor sobre las microempresas dada su naturaleza y la carente estructura organizacional, falta de gestión administrativa y la falta de acceso al uso de Tic's.

En relación con la empresa objeto de estudio se describe como una microempresa del sector comercio dedicada al diseño y fabricación de uniformes en la localidad de Matamoros, Tamps, en la cual se implementó la herramienta Balanced Scorecard y se dieron recomendaciones que harán de la microempresa una empresa competitiva.

Este trabajo presenta los siguientes capítulos:

En el capítulo I se presenta la descripción de la problemática, el planteamiento del problema, los objetivos de manera general y específica, las hipótesis que se comprobaran al finalizar la investigación, la justificación del proyecto y por último las variables e indicadores que se tomaron en consideración para la elaboración del documento.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico de la tesis, la base documental para el sustento de la investigación.

En el capítulo III se aborda la metodología que se utilizó en el desarrollo de la investigación y se describe de manera gráfica cada uno de los elementos empleados.

Capítulo IV se presentan los resultados y se da respuesta a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación. Así mismo, también se integra la implementación de guía metodológica en la microempresa del sector comercio

Capítulo V se muestran las conclusiones y recomendaciones producto de esta investigación

# **CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA**

## **CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la problemática**

Las microempresas son una estructura económica que representa más del 64.26 % del empleo total en América Latina (Saavedra G. & Hernández C., 2008) y en México de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) el 97.6% son microempresas que abarcan el 75.4% del empleo en México (Pecina, 2017).

México, como país en vías de desarrollo enfrenta problemas que evitan el crecimiento de las empresas, de acuerdo a las estadísticas presentadas por el INEGI solo el 10% de las pymes mexicanas llegan a los diez años de vida y se estima que el 75% de las nuevas empresas no sobreviven más de dos años en actividades citado por (Marker, 2013) En el sector comercio la esperanza de vida al nacer de las empresas a nivel nacional es 6.9 años sin embargo solo 9 empresas de 100 llegan a los 25 años de vida (INEGI, 2014)

De acuerdo a la CONDUSEF y las consultorías nacionales la razón principal de cierre del 43% de las empresas en su primer año es la mala gestión que se lleva a cabo por parte del dueño quien en su mayoría realiza todas las labores administrativas, estratégicas, gestión de venta, lo que genera una carencia en la planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo (Ochoa, Wendlandt, Valdez, & Huerta, 2017). Informa que sólo 2 de cada 10 empresarios mexicanos cuentan con la capacitación para saber dirigir y administrar su negocio (Inadem , 2016).

Tal situación impacta en la mayoría de las Mipymes y de manera particular a las microempresas, ya que no cuentan con metas financieras como indicador de desarrollo y crecimiento, diseño de objetivos a mediano y largo plazo.

Las microempresas suelen contar solo con objetivos a corto plazo lo que genera una brecha entre el desarrollo de la estrategia e implementación, por tanto, se puede concluir que no existe planificación estratégica en las microempresas.

Por esta razón y para contrarrestar la problemática que afrontan las microempresas y el constante cambio en la oferta y demanda en el sector comercio y de manera particular en la microempresa de estudio dedicada a la fabricación de uniformes. A solicitud del dueño, se ha decidido implementar una guía metodológica basada en la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) con el objeto de mejorar la planificación estratégica de la empresa la cual posee un promedio de vida de 20 años en el sector comercio.

Con la guía metodológica basada en la metodología BSC se busca dar apoyo a la microempresa para generar valor a través del manejo de indicadores fundamentales y realizar mediciones en varias perspectivas: financieras y no financieras (finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Además, el BSC apoya a convertir la estrategia en una acción eficaz. Prueba de ello es que, de acuerdo a sus autores Norton y Kaplan el 35% de valor que genera una organización se puede atribuir a factores no financieros por lo cual para generar valor no solamente se debe planificar sino utilizar herramientas clave como el BSC para integrar todos los elementos y adaptarlos al ambiente cambiante y competitivo en el que hoy están inmersas las microempresas. Pues 9 de cada 10 empresas fracasan en la ejecución de sus estrategias por problemas o falta de visión, capacidad de gestión, y de su personal (Revista Dinero and Kaplan y Norton, 2005).

## **1.2 Planteamiento del Problema**

¿Cómo contribuye la guía metodológica basada en Balanced Scorecard a mejorar la planificación estratégica en la microempresa del sector comercio?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Elaborar una guía metodológica de planificación estratégica basada en Balanced Scorecard aplicada a microempresa del sector comercio.

#### **1.3.2. Objetivos secundarios**

1. Realizar un diagnóstico de aplicación de la planificación estratégica en la microempresa del sector comercio
2. Identificar los indicadores de la planificación estratégica para su desarrollo.
3. Desarrollar e implementar la metodología de la planificación estratégica Balanced Scorecard en microempresa del sector comercio que permita evaluar los indicadores de la planificación estratégica.

### **1.4. Hipótesis**

#### **1.4.1. Hipótesis general**

La implementación de una guía metodológica basada en Balanced Scorecard contribuye a mejorar la planificación estratégica en la microempresa del sector comercio.

#### **1.4.2. Hipótesis secundarias**

1. El nivel académico limitado de los directivos impacta en la competitividad de la microempresa.
2. Falta de capacidad administrativa y financiera de los directivos influye en el desarrollo y crecimiento de la microempresa

3. Falta de iniciativa y seguimiento en la implementación de planes y estrategias.
4. El uso de la tecnología e innovación crea una ventaja competitiva y se obtienen mejores resultados.

### **1.5. Justificación**

El actual desplazo que han sufrido las microempresas a nivel nacional, la alarmante cifra de esperanza de vida y la falta de planificación, establecimiento de metas y estrategias que apoyen la permanencia en el mercado competitivo actual justifica la realización de elaborar e implementar una guía metodológica de planificación estratégica basada en Balanced Scorecard. Dentro de las problemáticas que presentan las microempresas es la falta de planificación y establecimiento de metas alcanzables. Información que facilita el fortalecimiento y crecimiento de las mismas dentro de un entorno en constante cambio. La planificación estratégica permite conocer los factores internos y externos que ayudan a tomar decisiones más acertadas dentro de un mercado tan competitivo como en el que se vive actualmente. Por medio de la presente investigación se pretende contribuir a la mejora de la microempresa del sector comercio la cual fue objeto de estudio y promover fortalecimiento de la mayor fuente de empleos (microempresas) en el país. Y obtener a largo plazo una estructura profesionalizada y competitiva que garantice empleos estables y de largo plazo.

Como profesional me brindó la oportunidad de conocer de manera directa la situación por la que atraviesa tan importante estructura económica compuesta por las Mypimes y contribuir al mejoramiento de microempresa del sector comercio de la localidad.

Y tuve la oportunidad de aplicar los conocimientos obtenidos durante mi trayectoria en la maestría en Administración Industrial.

### **1.6. Variables e indicadores**

A continuación, se presentan las variables dependientes y los indicadores que se establecieron para el desarrollo de la presente investigación:

Dependientes:

1. Recursos y Capacidades directivas
2. Recursos Humanos
3. Iniciativa y seguimiento a planificación estratégica
4. Uso de las tecnologías de la información y comunicación

Los indicadores utilizados para la realización de la investigación se mencionan a continuación:

- Nivel educativo en dueño y/o líderes
- Estructura organizacional
- Número de empleados
- Rotación de personal
- Análisis DOFA
- Uso de internet y software especializados

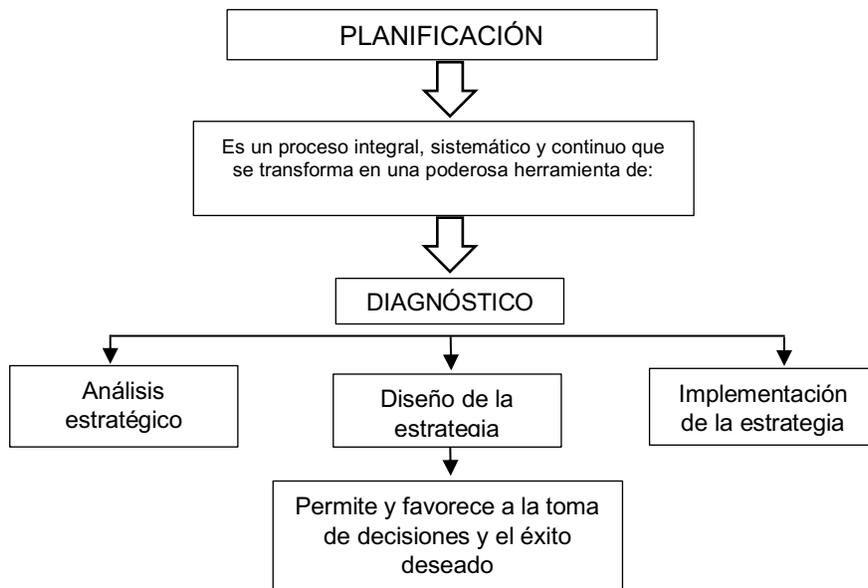
**CAPÍTULO II**  
**FUNDAMENTOS**  
**TEÓRICO**

## CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1. Planeación estratégica

La planeación o planificación tuvo su origen en el ámbito militar y fue considerada dentro de las empresas como un elemento necesario para poder determinar el futuro de las organizaciones, a través de actividades que fueron denominadas como estrategias las cuales permitirían lograr las metas planteadas. Sin embargo, para poder establecer las estrategias que guíen a la empresa es necesario realizar un diagnóstico o evaluación que permita saber en qué situación se encuentra. Dicho por Hernando Zabala en su libro Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias; evaluación o diagnóstico dentro de la planeación estratégica es: El conocimiento de la organización, en sus factores internos y externos. (Zabala, 2005).

A continuación, se presenta un esquema para poder apreciar las partes que integran la planeación estratégica de manera general.



**Ilustración 1. Proceso de la planificación estratégica.**

Fuente: Thompson 1995, citado por (Canales , 2013)

A continuación, se muestran algunas definiciones de los tres conceptos claves para el desarrollo de la presente investigación:

Evaluación:

“...la valoración, a partir de criterios y referencias pre especificados, de la información técnicamente diseñada y sistemáticamente recogida y organizada, sobre cuantos factores relevantes integran los procesos educativos para facilitar la toma de decisiones de mejora” (Pérez Juste, 1995) en (Pérez Juste, Evaluación de programas educativos, 2000)

“una fase de control que tiene como objeto no solo la revisión de lo realizado sino también el análisis sobre las causas y razones para determinados resultados,...y la elaboración de un nuevo plan en la medida que proporciona antecedentes para el diagnóstico” de Duque, R. En el artículo La Evaluación Institucional de la Educación Superior Venezolana. (pág. 167). Citado en (Vargas, 2004, pág. 2)

Planificación:

“La planificación es una metodología para escoger alternativas, que se caracteriza por que permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y seleccionar los instrumentos más eficientes... La planificación no es solo el proceso de elaborar un documento que se denomina plan o programa, esto es sólo una parte del proceso”. Jorge Ahumada en Planificación del Desarrollo citado por Álvarez García (Álvarez, 2004, p. 27)

“Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”. Burt K. Scanlan, citado por Rodríguez Valencia (2001, pág. 37) en (Delgado J. , 2015).

Estrategia:

La palabra estrategia, proviene del vocablo griego “strategós”. La cual fue utilizada dentro de la milicia griega. De igual manera dentro de la industria, las empresas se encuentran en constante lucha para captar a sus clientes. (Carrion M, 2007)

El concepto de estrategia fue utilizado dentro de los vocablos de la administración para referirse a las acciones que se llevan a cabo, o en respuesta de una posible acción de parte del competidor (Steiner, 1990, pág. 338)

La esencia de la planeación estratégica radica en conocer las oportunidades y posibles fracasos en un futuro; junto a esto existen otros factores que contribuyen a la mejor toma de decisión por parte del director de la empresa. (Steiner, 1990). En el caso de las Mipymes el director de la empresa suele ser el dueño y/o fundador de la misma.

En la mayoría de las microempresas se debe a la cantidad de personal que se tiene a cargo, de manera específica las microempresas cuentan con la cantidad de personal de 0 a 10 personas, las pequeñas empresas 11 a 50 y las medianas empresas de 51 a 100 personas (DOF, 2009).

Ser director de una empresa va más allá de ser quien fundó y/o es dueño de la misma, debido a la falta de conocimiento en el tema es que muchas personas creen que quien la fundo debe ser quien la dirija, pero en ocasiones el fundador no suele tener todas las bases necesarias para dirigir y tomar decisiones para el éxito de una empresa. Sin embargo, es necesario tener ciertas habilidades y conocimientos para tomar la dirección de una empresa.

A continuación se enlistan las actividades de acuerdo a la guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa (ProInversión, 2007) que debe realizar el director de una empresa que son: Instituir los objetivos o metas que la empresa requiere cumplir para lograr el éxito, planificar el trabajo de los empleados para alcanzar los objetivos previamente establecidos, dirigir el trabajo de acuerdo a la planificación, motivar a los

empleados a cumplir con cada uno de los objetivos planteados y por último coordinar las actividades a realizar. (Zabala, 2005).

### 2.1.1 Orígenes

Dentro del ámbito empresarial la planeación estratégica inicia en la década de los sesenta, teniendo distintos nombres que hacían referencia a las actividades que se realizan dentro de la planeación estratégica actual, “planeación a largo plazo”, “planeación corporativa”, “planeación estratégica de mercado” entre otros. (Steiner, 1990) (Hammond & Abell, 1994).

De acuerdo con George A. Steiner en su libro Planeación Estratégica. Lo que no es la planeación estratégica:

- Toma de decisiones futuras, Steiner argumenta en este punto el hecho de que no es posible tomar decisiones futuras pues estas se toman en el momento. Lo que sí es posible hacer es planear el futuro en base a una serie de posibles sucesos futuros.
- La planeación estratégica no pronostica las ventas, ya que esta va más allá de sólo conocer los requisitos para poder realizar las ventas pronosticadas (material, instalaciones, mano de obra, canal de distribución, etc.). Si no que plantea preguntas que contribuyen a la verdadera toma de decisiones: ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?, ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados? Explica, además, que dentro de las empresas existe una marcada diferencia entre lo que desean los directivos de la empresa y lo que bajo proyecciones se espera en utilidades y venta dicha diferencia puede ser eliminada al realizar una planeación estratégica.
- La planeación estratégica no es una serie de planes que se puedan usar a diario o en un futuro sin ser modificados. En general, las empresas hacen una

revisión a su planeación estratégica una vez por año, misma que debe ser flexible para poder aprovechar aquello que acontece a su alrededor.

- La planeación estratégica no consiste en elaborar un sin número de planes detallados para luego correlacionarlos en uno mismo.

La planeación estratégica debe ir de lo más simple a lo más complejo, sin importar el tamaño de la empresa en la que se lleve a cabo.

- La planeación estratégica no es un plan rígido que omite las sugerencias e intuiciones de los directivos.
- La planeación estratégica no es un conjunto de presupuestos anuales, son una serie de sistemas para dirigir a una empresa en un determinado tiempo, considerando su entorno y así poder lograr las metas planteadas. (Steiner, 1990)

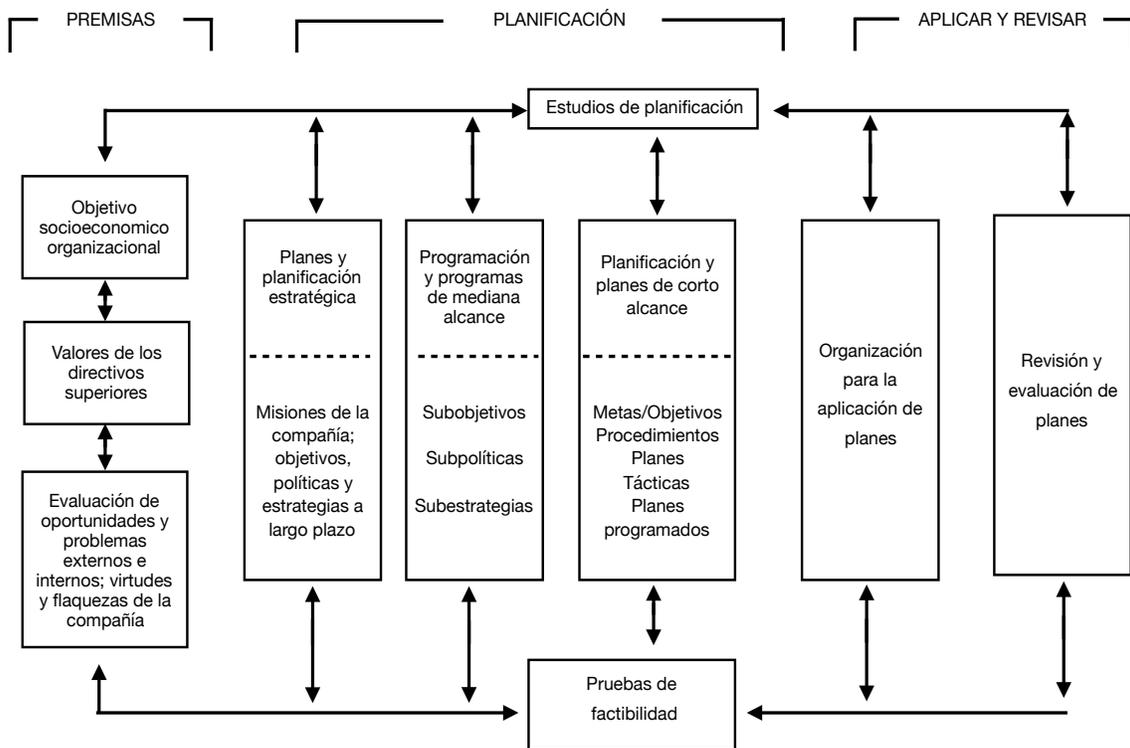
Cada uno de los puntos anteriores nos dan una idea más clara de lo que representa la planeación estratégica dentro de la empresa. Es por eso, por lo que es necesario mencionar lo que no es planeación estratégica, dado que en muchas ocasiones son los mismos directivos de las microempresas quienes deciden elaborar su propio plan estratégico, teniendo un conocimiento muy limitado en cuanto al tema, lo cual ocasiona que comentan errores como los antes descritos.

### **2.1.2 Modelo de planeación estratégica**

Antes de iniciar la elaboración de un plan estratégico es necesario elaborar un plan que nos mantenga en una visión clara de los pasos a seguir para poder lograr concluir de la manera más efectiva un plan estratégico de acuerdo a los objetivos y necesidades de la empresa. De acuerdo a Steiner, es necesario que, quien realice el plan estratégico sea alguien que conozca lo que el directivo desea para su empresa y cómo funciona la misma. En el caso de un emprendedor que desea realizar su propio plan, es necesario que tenga una idea clara de que lo quiere lograr y conocer el funcionamiento de su empresa. (Steiner, 1990).

En la presente ilustración Steiner da lugar al estudio de planificación etapa en la cual se recaba la información sustancial y se planea como se llevará a cabo el resto de la planificación.

A diferencia de otros esquemas de planeación estratégica este sigue teniendo un proceso más completo y claro de lo que es necesario hacer para realizar una planeación estratégica funcional. De igual forma a lo largo de la presente investigación se mostrarán distintos modelos a implementar para el desarrollo, implantación y evaluación de la planeación estratégica.



**Ilustración 2. Modelo de Steiner de planificación estratégica.**

Fuente: Steiner 1990, citado por (Torres, 2008)

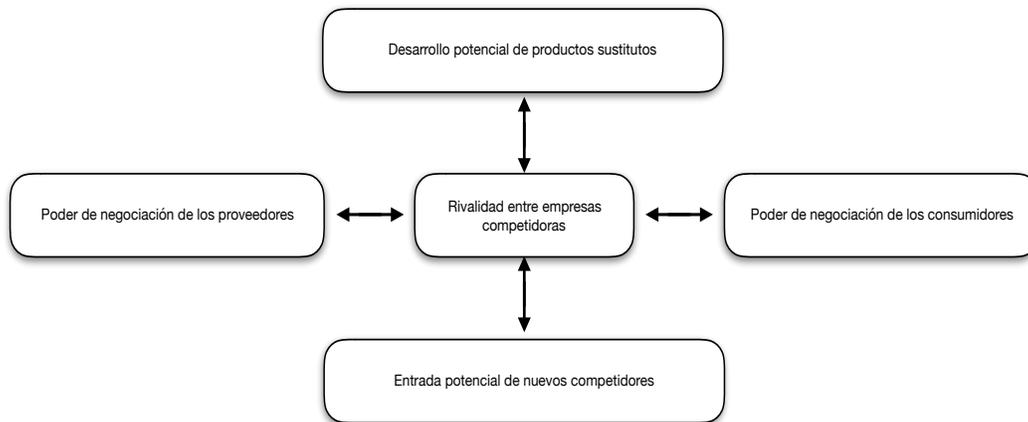
### 2.1.3 Proceso de la Planeación estratégica - Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter tiene como finalidad desarrollar estrategias competitivas en la mayoría de las industrias. De acuerdo con el modelo, son cuatro las fuerzas principales las cuales se originan de la rivalidad con los competidores, de ellas resulta una quinta fuerza: la rivalidad entre competidores.

Es considerada una herramienta útil para conocer la rentabilidad de la empresa, la fuerza competitiva actual y la que intenta alcanzar. Pues al conocer en donde se localiza la fuerza, es que se puede tomar una ventaja sobre la situación y evitar de esta forma cometer errores. Es por esto que, se considera trascendente en el diseño de la planeación estratégica. Las cinco fuerzas que se consideran de acuerdo al modelo de Porter son las siguientes (David , 2013):

- Rivalidad entre empresas competidoras
- Entrada de nuevos competidores
- Amenaza de productos y servicios sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes

Este modelo, además es representado por medio de un diagrama en el cual muestra que cada uno de los factores o fuerzas están relacionadas entre sí, y es necesario mencionar que esta unión de fuerzas contribuyen a determinar si es viable continuar o no dentro de un sector, contar con los fundamentos para decidir si se aumenta o disminuye alguna actividad y finalmente, como se menciona al inicio del tema sirve como un evaluador para saber de qué manera mejorar la posición competitiva de la empresa con relación a las fuerzas que tiene la empresa.



**Ilustración 3. Cinco fuerzas de Porter**  
Fuente: (David , 2013)

A continuación, se describen cada una de las fuerzas y se ejemplifican dentro de la industria en general:

-Rivalidad entre empresas competidoras:

La rivalidad entre las empresas es una esencia primordial entre las empresas competidoras, es por medio de este elemento que se formulan las estrategias y se puede tener una ventaja competitiva. Ya que solo se puede tener éxito si la estrategia cuenta con una ventaja competitiva que el resto del mercado no posee. Sin embargo, es necesario mencionar que ha mayor rivalidad en el mercado mayor probabilidad de obtener menos ganancias, menor demanda del producto y la reducción de precio se vuelve una práctica común entre las empresas.

-Entrada de nuevos competidores:

A la llegada de nuevas empresas competidoras la intensidad de la competitividad tiende a aumentar. Y con ello, la generación de una pérdida en la rentabilidad. Pues las nuevas empresas en ocasiones cuentan con menor costo de producción, lo que permite tener un menor precio al producto o servicio y a su vez poder brindar un valor agregado que las empresas establecidas no podrían brindar tan fácilmente.

Es por esto que quien se encargue de realizar las estrategias considere el análisis de la llegada de nuevas empresas al mercado, estudiando sus ventajas y considerándolas para poder tener una acción de contraataque en caso de necesitarlo capitalizando las fortalezas y oportunidades que posea la empresa.

-Amenaza de productos y servicios sustitutos:

La amenaza de productos y servicios sustitutos proviene de empresas que elaboran o brindan algo parecido a lo que la empresa ofrece, por tanto, pasa a ser un sustituto. Este tipo de amenaza no proviene de un competidor directo, sino de una empresa externa del círculo de empresas rivales. Por lo tanto, estos productos y servicios ponen un freno al alza de precios, pues el cliente potencial ya cuenta con una alternativa de compra, lo que genera una amenaza y pone en riesgo el sector productor en dicho mercado. Es posible medir la fuerza competitiva de estos productos en la participación que tienen dentro del mercado y los planes que puedan llegar a plantear para su desarrollo y crecimiento.

-Poder de negociación de los proveedores:

El poder de los proveedores tiene una fuerte influencia en la permanencia de una empresa, es por eso que se toma en consideración para el análisis competitivo y desarrollo de estrategias. El poder de negociación de proveedores es aquella ventaja que se tiene sobre el cliente y que hace que esta se conforma a las peticiones del proveedor. A modo de ejemplo se puede decir, que si un proveedor alza sus precios a una empresa puede hacer que esta pierda su ganancia y no le sea más rentable continuar con su actividad. Con relación a la afectación que este factor puede lograr en la competitividad de un mercado, puede encontrar que a mayor número de proveedores, productos sustitutos, variedad de precios en materias primas, calidad en el producto o servicio es que la empresa puede tener una mayor ventaja sobre el resto del mercado.

-Poder de negociación de los clientes

Este último elemento, al igual que los cuatro antes mencionados es de gran importancia. Existen autores que consideran que es el más importante. Sin embargo, en una opinión personal puedo agregar que si es de gran importancia más no el más importante. Pues al contar con un posicionamiento sólido en el mercado, conocer a profundidad tus fortalezas como empresa y los beneficios que se brindan a diferencia de otras empresas, se es posible mantener firme ante las negociaciones, sin oportunidad a que el cliente logre tal poder que pueda hacer que se disminuya la rentabilidad a márgenes poco favorables para la empresa. De acuerdo a Fred. R David los consumidores adquieren una mayor ventaja en los siguientes escenarios (David , 2013):

1. Si les es posible cambiar de marca o productos sustitutos sin que les genere un costo mayor.
2. Si son de gran importancia para el vendedor. (volumen de compra, fidelidad a la marca, fuerte influencia en el mercado)
3. Si la empresa se encuentra en un momento crítico para poder mantener la demanda de su producto o servicio.
4. Si el cliente cuenta con información de costos, precios y productos de la empresa.
5. Si el cliente cuenta con la decisión final de comprar y cuándo adquirir el producto.

#### **2.1.4 Ventajas de la planeación estratégica**

De acuerdo con la Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora, en su artículo Aspectos Administrativos y Financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del giro industrial. En donde se cita a George A. Stenier describiendo las ventajas de la planeación estratégica:

- Es necesaria para llevar a cabo las funciones de los directivos.
- Plantea y soluciona preguntas que contribuyen al éxito de la empresa
- Establece una serie de puntos prioritarios que son útiles para la toma de decisiones:
  1. Simulación del futuro
  2. Aplica el enfoque del sistema
  3. Exige el establecimiento de objetivos
  4. Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
  5. La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
  6. Base para otras funciones directivas
  7. Mide el desempeño
  8. Señala asuntos estratégicos (Steiner, 1990)

A continuación, se describen los puntos mencionados anteriormente con respecto a la utilidad que se tiene al realizar una planeación estratégica.

Simulación del futuro. - Esta representa una de las ventajas más significativas pues en ella se muestra todos los puntos relevantes dentro de la empresa y en caso de no resultar como esperaba se puede volver a replantear buscando alternativas que contribuyan al mejoramiento y alcance de los objetivos. Sin perjudicar el rumbo de la empresa, al tomar decisiones al momento sin tener claro sus consecuencias. Pues en esencia solo es papel, menciona el autor.

Aplica el enfoque del sistema. - Al considerar a la planeación estratégica como un sistema hace referencia a que incluye una serie de subsistemas que se relacionan entre sí para dar una respuesta en solución de un todo, y no de manera individual sin considerar los puntos de relación entre las distintas áreas del sistema. Este enfoque, además, permite que los directivos puedan enfocarse en los asuntos prioritarios, que son clave para el subsistir de la empresa.

Exige el establecimiento de objetivos. - Según Steiner, no tiene una gran utilidad elaborar un plan estratégico si no se establecen objetivos específicos en cada una de las áreas, pues argumenta que al tener un objetivo general y claro anima a los ejecutores a alcanzarlo, sin embargo, cuando se trata de objetivos específicos con una serie de pasos y formas de lograrlo aumenta el deseo y la seguridad de poder lograrlos.

Revela y aclara oportunidades y peligros futuros. - Como se mencionaba en el primer punto es importante tomar en cuenta la simulación futura para poder identificar las áreas en las que se pueda errar. Por lo que es necesario que los directivos empleen su intuición para introducir propuestas de acuerdo a su experiencia y conocimiento.

La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. - En este punto se pretende dejar claro que es necesario elaborar una guía para aquellos que ejecutan las labores con el fin de tomar decisiones de acuerdo a las metas y estrategias que los directivos plantearon.

Una guía que establezca organización y ruta de toma de decisiones las cuales se puedan tomar sin afectar de manera significativa el logro de los objetivos a corto y largo plazo. Con esto los directivos pueden enfocarse a realizar otras actividades, teniendo la seguridad que las decisiones que se tomen en el diario trabajar no serán de problema para la empresa.

Base para otras funciones directivas. – la planeación facilita a que los directivos puedan realizar otras funciones. Se hace mención que la planeación no es, ni será la principal función que determine el resto de las demás, pues sin duda existen otras funciones y factores que son prioridad como: la coordinación del personal, la innovación, entre otras. Así como la habilidad de los directivos con la cual dirigen la empresa, factor clave para el éxito de la misma.

Pues no solo se trata de tener una serie de objetivos y un plan perfectamente diseñado, si no se cuenta con una de las principales esencias que es la habilidad para dirigir.

Mide el desempeño. – La medición del desempeño de los factores cuantitativos son de gran importancia, los cuales deben ser incluidos dentro del plan estratégico. Sin embargo, es importante el considerar los resultados cualitativos dentro del plan lo cual integra aspectos como: la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos. Dichos aspectos influyen en los resultados financieros por lo que es necesario prestarles atención.

Con frecuencia las empresas solo suelen interesarse en el resultado financiero, sin tomar en cuenta a quienes llevan a cabo las tareas, lo que repercute en malos resultados y una serie de malas decisiones para solucionarlo. Es por eso, por lo que se recomienda tener dentro de las mediciones el desempeño cualitativo para poder percibir dichos aspectos en quienes toman las decisiones o diario.

Señala asuntos estratégicos. – Un plan estratégico bien elaborado, debe hacer hincapié en los asuntos estratégicos, aquellos en los cuales el directivo debe prestar atención, de esta manera los asuntos secundarios no restan tiempo ni esfuerzo a los directivos de la empresa.

## **2.2 Administración estratégica**

La administración estratégica para algunos autores es sinónimo de planeación estratégica, sin embargo, Fred R. David en su libro Administración Estratégica menciona la diferencia entre ambas desde su punto de vista; es a través de la administración estratégica que se puede formular, implementar y evaluar las estrategias. Mientras que la planeación estratégica es el proceso en donde se formulan las estrategias que se llevaran a cabo. (David , 2013).

Por su parte, Joaquín Rodríguez Valencia complementa la idea antes descrita, explicando que fue hasta la Segunda Guerra Mundial que se adoptó el concepto de administración estratégica como una administración independiente que lleva a cabo la planeación estratégica y su aplicación. (Rodríguez , 2008)

Con ambos conceptos se puede concluir que son necesarias una de la otra para poder llevar a cabo las actividades con el mayor éxito posible. Aunque difícilmente son utilizadas de manera conjunta. Dado que la mayoría de las empresas prefieren enfocarse en la planeación estratégica dejando a un lado la administración.

### **2.2.1 Importancia de la Administración estratégica**

De acuerdo con (Rodríguez , 2008) Administración estratégica es más bien utilizado en el ámbito educativo, como un proceso teórico. Sin embargo, no quiere decir que deba quedarse solo en ese rubro. Es necesario hacer conciencia en todas aquellas personas que desean implementar la planeación estratégica en sus empresas que es necesario llevar a cabo un sistema de administración estratégica de manera conjunta.

Pues por medio de la administración estratégica se toma en consideración el cómo de la estrategia y no solamente los resultados. Es decir, lleva a cabo la coordinación, y centralización de los esfuerzos y recursos en el cumplimiento de las metas.

### **2.2.2 Proceso de la Administración estratégica**

Fred R. David considera que dentro del proceso de la administración estratégica existen tres etapas: 1) Formulación, 2) implementación y 3) evaluación de estrategias. (David , 2013)

1) La formulación de estrategias consiste en establecer la misión y visión de la empresa, detectar en el entorno externo las oportunidades y amenazas, identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, desarrollar objetivos a largo plazo en un conjunto total en donde no solo los encargados de planear determinen dichos objetivos, sino que también los gerentes de cada área estén involucrados y sea posible establecer objetivos claros y efectivos que puedan ser realizados con eficiencia.

Crear estrategias que sirvan como medio de alternativa en caso de una situación distinta a la pronosticada y así mismo estructurar la serie de estrategias que se tendrán que seguir. Es importante destacar que las estrategias es que se podrá tomar ventaja sobre el resto del mercado, es por eso por lo que son de gran importancia que sea estructuradas tomando en cuenta todos los factores.

2) Para realizar la implementación de la estrategia es necesario que se desarrollen objetivos anuales, establecer políticas, motivar a los empleados y fijar los recursos que son necesarios para poder trabajar con las estrategias formuladas. Se considera esta etapa como la más difícil de ejecutar pues es la etapa de acción en la cual se pone en marcha todo lo planeado, desde los directivos hasta los empleados. Debe estar incluida en esta etapa la concientización de los objetivos que se ha fijado la empresa para salir adelante y presentar los beneficios de los mismos para cada uno de los integrantes de la empresa, de esta forma será más fácil llevar a cabo las tareas asignadas.

3) La evaluación de la estrategia es la última etapa de la cual nos habla Fred R. David y en la cual es necesario que los directivos identifiquen aquellas estrategias que no resultaron efectivas y el por qué no lo fueron. De esta forma podrán conocer la verdadera razón de su fracaso, y poder saber si es necesario reemplazarla o modificar su modo de implementar u objetivo. El autor propone tres acciones para poder evaluar estrategias: (David , 2013)

1. Verificar los indicadores del entorno externo e interno que se consideraron en el desarrollo de las estrategias.
2. Medir el desempeño.
3. Realizar las acciones pertinentes para corregir las fallas.

Un empresario tiene que tener en cuenta que no solo se trata de trabajar hasta alcanzar la etapa de implantación, sino también evaluar las estrategias; aunque suele ser tedioso y un tanto laborioso es determinante para conocer los resultados de una serie de esfuerzos y asignación de recursos.

### 2.2.3 Ventajas de la Administración estratégica

Algunas de las ventajas que tiene el utilizar la administración estratégica dentro de las empresas son:

1. Permite la identificación, establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades
2. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de la dirección.
3. Representa una estructura para mejorar la coordinación el control de las actividades
4. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios
5. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos
6. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades
7. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con estas.
8. Crea una estructura para comunicación interna con el personal
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto
10. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales
11. Estimula el pensamiento previsor
12. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y oportunidades
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio
14. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa. (Torres, 2008)

De manera global se puede entender que la administración estrategia contribuye a las empresas en un proceso de continuo mejoramiento, manteniéndose atentos a lo

que ocurre en el medio externo que puede afectar el medio interno de la empresa. Torres Hernández, además menciona que es un medio por el cual es posible lograr una mayor rentabilidad. Este último factor, es el de mayor interés entre las empresas, por tanto es necesario entender y poner en función todo aquello que permita mantener a la empresa en un constante crecimiento.

#### **2.2.4 Gestión estratégica**

La gestión estratégica es la encargada de desarrollar los planes a corto plazo, es decir el desarrollo laboral diario con un fin en específico. De acuerdo con José Ramón Betancourt Tag gestión estratégica es (Betancourt, 2002):

“Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear estrategias adaptivas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo”

Betancourt menciona que la gestión estratégica no debe ser llevada a cabo por quienes planifican, sino que deben ser personas con el talento para poder influir en quienes ejecutaran los planes. Estamos hablando de personas que cuenten con el liderazgo indicado, y sean responsables de los objetivos a alcanzar. Así mismo, Joel Barker en su obra Paradigmas citado por (Betancourt, 2002) comenta que la gestión estratégica cuenta con tres elementos, los cuales se describen a continuación: Excelencia, Innovación y Anticipación.

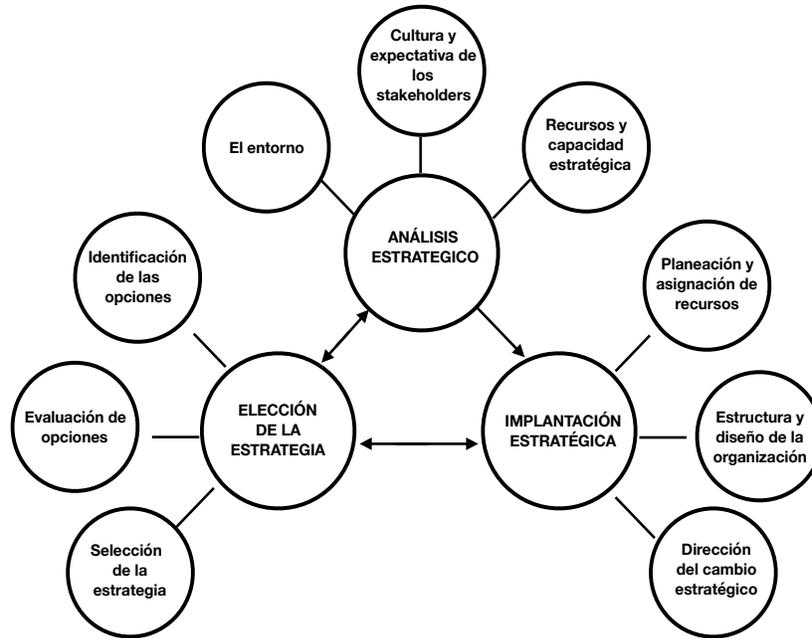
1. Excelencia: Este elemento representa una base para ser los mejores dentro del entorno al cual pertenece la empresa. La excelencia hace la diferencia y la preferencia entre el resto de los competidores. Barker menciona que la excelencia cuenta con elementos que contribuyen al logro de la misma: la calidad total en la cual el autor engloba la calidad humana y la calidad de procesos. En la actualidad no solo es necesario contar con el mejor producto o servicio, sino también ser una empresa con calidad humana que refleje lo que en su esencia es.

Que sean una empresa que trabajen en equipo sabiendo con claridad cuál es el rumbo, contando con profesionalismo, desarrollo personal, autoestima...entre otros. Todo con el fin de tener una fuerza laboral de excelencia que haga más que solo brindar un servicio o hacer producto, que sea una fuerza laboral distintiva capaz de adaptarse a los cambios y estrategias si así lo requiere la organización.

2. Innovación: Es un cambio, algo que hace que la organización o empresa mejore sustancialmente. Puede tratarse de un cambio en el proceso, un cambio en la presentación del producto, una forma distinta de brindar el servicio. En este elemento es necesario que quienes dirigen la empresa estén abiertos a escuchar comentarios de quienes llevan a cabo el trabajo diario. Pues suelen ser estos últimos quienes tienen las mejores ideas para poder generar un ahorro de costos, un cambio en el proceso, saber con seguridad lo que al cliente le agrada y desagrada, son quienes en ocasiones generan las mejores innovaciones dentro de la organización o empresa. Backer menciona que es de gran utilidad adoptar la innovación como un estilo de vida, como le presenta el autor de la Kaysen japonés. Pues es parte del ser humano el poder innovar y crear oportunidades en donde otros no lo ven.

3. Anticipación: Y por último la anticipación, actividad que desarrollan las empresas que son proactivas, aquellas que se encuentran en una constante identificación de aspectos que pueden hacer de la empresa, una organización competitiva. Pro actividad dentro de las empresas simbolizan un sentido de vanguardismo, buscan siempre estar en un constante cambio que favorezca, detectando las tendencias que emergen a nivel global y que pueden impactar a la empresa. Ya depende de quienes dirigen las organizaciones el tomar en cuenta dichas tendencias para poder tomarlas e implementarlas en la empresa o sencillamente desarrollar algo para combatirlas. Las tendencias son clave para mantenerse dentro del mercado y contribuir a la gestión estratégica.

El diagrama que a continuación se presenta es un modelo resumido de los elementos que la dirección estratégica requiere para poder implementarse. Este modelo es propuesto por Johnson, G. Y Scholes, K. (1997) y es citado por Zacarías Torres (Torres, 2008) con el fin de mostrar la manera en la que se puede llevar a cabo la dirección estratégica considerando distintos puntos de vista.



**Ilustración 4. Modelo resumido de la dirección estratégica.**  
 Fuente: Johnson, G. Y Scholes, K. (1997), citado por (Torres, 2008)

El proceso está integrado por tres fases fundamentales: el análisis estratégico, la elección de la estrategia y la implementación estratégica. Mismas que se subdividen con el fin de explicar sus fases y poder comprender la finalidad de cada una de ellas. Johnson, G. Y Scholes, K. proponen un diagrama cíclico para presentar la información, en el cual se unen las primeras dos fases con flechas en ambas direcciones y la última en un solo sentido. Y la razón es que, la propuesta no muestra un proceso rígido, sino todo lo contrario, un proceso en el cual se puede revalorar la implementación de las estrategias y regresar al análisis estratégico en caso de no haber obtenido éxito durante la implementación.

La primera fase es el análisis estratégico: Consiste en recopilar y estudiar la información referente a los factores internos (recursos y capacidades de la empresa) y externos que puedan afectar su permanencia en el mercado. Esta fase es necesaria para que la empresa conozca su posición dentro de dicho mercado, y tenga una ventaja para poder tomar decisiones. Por tanto, se debe iniciar con el reconocimiento de la empresa por medio de la misión, visión, y posteriormente un análisis DAFO que le permitirá conocer sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Aragón G. , 2016) Por medio de este análisis se podrá conocer su entorno, recursos y capacidades estratégicos y cultura y expectativa de la competencia directa.

La segunda fase consiste en la elección de la estrategia: Una vez recopilada la información necesaria que permite conocer el entorno y los factores internos de mejora y ventaja es posible formular y elegir la estrategia que permita tomar ventaja de las oportunidades y fortalezas que posee la empresa. Dentro de este segundo proceso es requisito realizar una valoración a las estrategias ideadas, con el fin de saber si se podrá obtener el resultado que se espera, y si se cuenta con las herramientas necesarias para lograrlo.

Y por último la implantación de la estrategia. Que como ya se ha plasmado en renglones anteriores trata de poner en marcha todo aquello que se planeo, puede tomar distintos caminos según la empresa y el entorno lo demande. Incluye además la planeación y asignación de los recursos materiales y humanos que consiste en saber cómo se repartirán los recursos entre las distintas funciones y/o áreas y el cómo serán empleadas dentro de la empresa con el fin de que se logren las metas planteadas. Dentro de la implantación de estrategia Johnson,G. Y Scholes, K. proponen integrar la estructura y diseño de la organización. El cual, de acuerdo a Gasallana (1992) es:

“Es la búsqueda de la calidad integral en el hacer y el conseguir de la organización, a través de un proceso impulsado mediante la madurez personal y profesional de cada miembro de la organización creciendo desde adentro de cada uno de ellos, en relaciones de interdependencia” citado por (Durán, Llopart, & Redondo, 1999) en La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos de la Universitat de Barcelona.

Partiendo de la definición de Gallasana se busca comprender que la estructura y diseño va más allá de solo plasmar un organigrama los nombres de los colaboradores de la empresa, sino más bien estudiar sus cualidades y aptitudes y analizar si están en el lugar adecuado, y aún más importante: si el área en la que se encuentran es necesaria para la empresa. Recalca además el conocer y preparar al personal para poder obtener el resultado que se desea por medio de cada uno de ellos. Considerando la relación de interdependencia como algo fundamental para poder lograrlo. La relación de interdependencia consiste en una relación de dependencia recíproca entre dos o más personas (RAE, 2017) ahora bien, dentro de un contexto laboral se puede ejemplificar desde el punto de vista operacional, lo que quiere decir que es necesario que los dueños, líderes y empleados en general tengan una dependencia entre ellos, que no les permita sentirse independientes de las actividades y metas de los distintos departamentos. Sino que consideren el apoyo y trabajo del resto del personal como un todo necesario para cumplir las metas y/o estrategias planteadas. Cabe mencionar que la estructura de la empresa puede ser cambiante con respecto a las estrategias básicas y el tiempo en el cual se lleven a cabo. Y por último dentro de la etapa de implantación estratégica, se encuentra la dirección del cambio estratégico. En opinión de Tomás Guillén Ponce el cambio organizacional es necesario sin importar el tipo de empresa, “todas tienen la necesidad de un cambio en la dinámica de gestión” (Guillén, 2014).

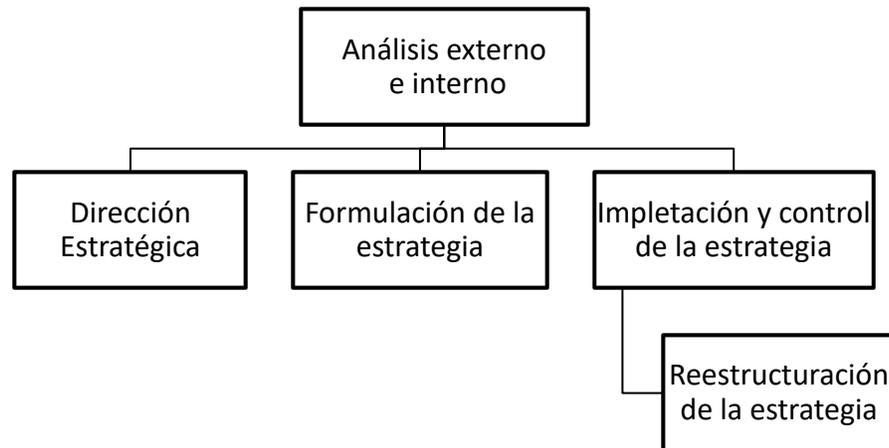
En ocasiones será necesario hacer una revisión a los primeros puntos a analizar dentro de la empresa como lo fueron la misión, visión, la estrategia ideada, la capacidad de los empleados, los recursos materiales y financieros de la empresa

para poder determinar si se ha obtenido el resultado deseado o es necesario hacer un cambio estratégico. Quienes realicen dicho análisis no pueden ser aquellos que lo llevan a cabo, debe ser un equipo externo que no cuente con los vicios que presenta cada uno de los roles ocupacionales. Es un proceso que pocas empresas llevan a cabo por lo complejo que resulta, y desafortunadamente suele llevarse a cabo cuando la empresa se encuentra en una crisis de personal o de operación. Por eso es necesario comunicar el proceso completo de lo que representa la dirección estratégica dentro de una empresa y así poder lograr una cultura empresarial distinta en las empresas locales, regionales y nacionales. Con el fin de lograr tener una base económica sustentada en empresas perdurables y con un alto índice de impacto en el entorno laboral de su comunidad.

### **2.3 Dirección estratégica**

La dirección estratégica es una pieza clave para el desarrollo de planes y estrategias dentro de una empresa. Por lo que a continuación se presenta qué es y cómo se emplea. De acuerdo con Jeffrey y Caron la dirección estratégica consiste en el proceso por medio del cual las empresas estudian y conocen su entorno interno y externo; ponen en marcha la dirección estratégica, a través de estrategias que harán cumplir los objetivos previamente establecidos. Y es también a través de la dirección estratégica que las empresas establecen los propósitos por los cuales una empresa se encuentra en función. (Jefferey & Caron , 2009).

A continuación, se presenta un diagrama en el cual es posible distinguir cada una de las actividades a realizar dentro de la dirección estratégica. El autor explica que si la empresa está elaborando un plan estratégico es posible que el orden de las actividades pueda variar o hacerse de manera simultánea. Es necesario también mencionar que en el diagrama las líneas que no se encuentran bien definidas representan una repetición de la actividad. (Jefferey & Caron , 2009)



**Ilustración 5. Proceso de la dirección estratégica**

Fuente: Michael E. Porter. 1998 citado por (Jefferey & Caron , 2009)

Como primer punto el Jefferey y Caron nos presentan el análisis externo e interno; el cual se ha hablado en puntos anteriores refiriéndose al conocer aquellos factores clave del entorno externo e interno que pueden afectar o beneficiar a la empresa. Ahora bien, veamos lo que el autor propone a esta primera fase del proceso en la dirección estratégica.

1. Análisis externo e interno: En esta primera fase se lleva a cabo una evaluación del entorno de manera general abarcando las fuerzas socio-culturales, fuerzas tecnológicas, fuerzas político/legales y fuerzas económicas. Y el entorno específico el cual estudia los grupos de interés externo que influyen sobre la empresa este grupo está formado por los clientes, proveedores, competidores, administraciones de gobierno. El autor además menciona que es necesario analizar el entorno de manera internacional y local para conocer las acciones que se están tomando y pudieran impactar en la organización. En tanto que el análisis interno abarca a quienes laboran en la empresa, desde el alto directivo hasta los empleados.

Este análisis pretende conocer los recursos y la capacidad de la empresa con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas que existen en el entorno externo.

2. Dirección estratégica: En este punto la dirección estratégica se enfoca en las metas y objetivos a largo plazo. Por medio de este paso es que se define la misión. La cual es “una parte duradera del proceso de planificación dentro de la organización” (Jefferey & Caron , 2009).
3. Formulación de la estrategia competitiva y corporativa: De acuerdo con los autores Jefferey y Caron la estrategia es un plan por el cual se pretende cumplir los objetivos a corto plazo. Carrión Maroto explica que las estrategias se dividen en tres: la estrategia corporativa, la cual se enfoca en definir cuáles son las actividades por medio de las cuales la empresa competirá. La estrategia corporativa: Su finalidad es estructurar el cómo la empresa superará a su competencia a través de actividades que le proporcionen valor agregado a su producto o servicio. Y por último la estrategia funcional la cual pretende que los recursos y capacidades que se tienen sean utilizadas de la mejor manera para cumplir con los objetivos de la empresa. De esta forma no solo se planifica para obtener los resultados obtenidos, sino que también se contempla todo aquello con lo que cuenta la empresa y sus límites, buscando crear capacidades distintas a las que la competencia ofrece y el buen funcionamiento entre las áreas existentes. (Carrion M, 2007)
4. Implantación y control de la estrategia: En esta fase se pone en marcha el plan estructurado, Mc Conkey menciona:

“Incluso el plan estratégico más perfecto desde el punto de vista técnico servirá de muy poco si nos e implanta” citado por (Torres, 2008).

Mc Conkey nos da a entender que de nada sirve invertir tiempo, dinero y esfuerzo en desarrollar un plan si este no se pondrá en práctica, puede verse “perfecto ante los ojos” pero no se sabrá si es funcional si no se pone en marcha para ser evaluado y corregido. Todo esto con la finalidad de alcanzar

los objetivos planteados. Torres Zacarías describe por medio de un cuadro las diferencias entre la fase de planeación y la fase de implementación el cual se presenta a continuación.

<b>Diferencias entre planeación e implementación de estrategias</b>	
Etapa de planeación	Etapa de implementación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de las fuerzas antes de la acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de las fuerzas durante la acción</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centra en la eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centra en la eficiencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sobre todo el proceso intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sobre el proceso operativo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de intuición y habilidades analíticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de una motivación especial y habilidades de liderazgo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige la coordinación entre los individuos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige la coordinación entre muchos individuos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad estratégica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mismo método</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes caminos</li> </ul>
<b>En común:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplica en todo tipo de empresas</li> <li>• Proceso preparativo: que personal de planeación participe en implantación y a la inversa</li> </ul>	

**Tabla 1 Perfiles de la planeación e implantación de las estrategias**

Fuente: Zacarías Torres Hernández (Torres, 2008)

5. Reestructuración de la estrategia: El poner en marcha el proceso de reestructuración de la estrategia en la empresa, es reflejo de un resultado negativo en los resultados, la falta de intereses entre quienes lo llevan a cabo e incluso un estancamiento frente al entorno y mercado.

Para poder implementar este paso es necesario la constante evaluación, y un compromiso firme por la misión de la organización. Para así poder tener la disposición de hacer cambios siempre que se requieran. (Jefferey & Caron , 2009)

## **2.4 Competitividad**

La competitividad dentro de las empresas es un factor clave para el crecimiento, fortalecimiento, sano desarrollo y una permanencia prolongada en el mercado. La competitividad y su aplicación tiene un origen controversial en el cual según Hammel (1994) los políticos han buscado su mejora, los legisladores rivalizan, los editores escriben sobre ella, los consultores obtienen trabajo por implementarla y los economistas buscan poder explicarla y medirla. (Martínez, Charterina, & Araujo, 2010).

En cuanto a la competitividad empresarial se refiere es posible decir que, se mide de acuerdo a los factores que rigen a las organizaciones como lo son: innovación, producción, rentabilidad, costos, la calidad del producto o servicio, toma de decisiones, gestión, entre otros.

### **2.4.1 Importancia de la competitividad**

En referencia a la competitividad dentro de la Mipyme es: “La capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores”. (Martínez, Charterina, & Araujo, 2010) Con esta definición se logra explicar que a través de la competitividad se busca una mejora que coadyuva a lograr a estar por encima de los rivales comerciales.

Es por ello, que es necesario dejar ver la importancia de dicho factor a quienes manejan y lideran las empresas Mipyme pues son estas las que conforman la base de la economía del país y por medio de las cuales se emplean a una cantidad importante de mexicanos, son una fuente de trabajo poco protegida y grandemente descuidada.

En definición de Estrada, García y Sánchez se explica la importancia de la competitividad dentro de las Mipymes:

“La contribución de las Mipymes en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza es reconocida en todo el mundo. No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado competitivo. Adicionalmente, por sus características estructurales, suelen encontrarse en desventaja tanto en recursos como en capacidades en comparación con las grandes empresas. Por ello es importante estudiar los factores que determinan su competitividad” (Estrada, García, & Sánchez, 2009)

La competitividad es un elemento necesario para generar ventajas comparativas que logran mantener y hacer crecer la posición dentro del mercado. Además, forma parte de la toma de decisiones de parte del nivel gerencial (dueño de la microempresa) pues tiene relación con la eficiencia y la eficacia interna de la empresa. Es importante mencionar que además de conocer los factores que generan competitividad externa es necesario conocer también los que generan competitividad interna. Esto es posible lograrlo por medio de un análisis DOFA, el cual se describe en los siguientes temas.

#### **2.4.2 Indicadores de competitividad**

Los indicadores de competitividad son utilizados a nivel global para conocer cómo se está desarrollando un país o región en determinadas áreas como salud, educación, medio ambiente, entre otros. Para eso son utilizados una serie de indicadores en base al análisis de datos duros (nivel de PIB, inflación, inversión, empleo, etc).

(México Competitivo, 2017) Dichos indicadores son propuestos por organismos internacionales y nacionales los cuales miden estas capacidades, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) realiza la publicación anual del Índice de Competitividad Global (ICG), en el cual compara a 137 economías. (México Competitivo, 2017).

El Foro Económico Mundial define competitividad como: “conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, lo que a su vez establece el nivel de prosperidad que el país puede lograr”. En México se presenta dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Art.25) como: “el conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo”. Además de establecer una definición el Gobierno de México cuenta con organismos encargados de la medición de dicho factor, entre los que se encuentran: Instituto Nacional de Estadística y Geografía el cual publica de forma anual el Índice Nacional de Competitividad, Instituto Mexicano para la competitividad A.C, Doing Business y el Tecnológico de Monterrey (México Competitivo, 2017).

En el aspecto microeconómico, las empresas tienen por competitividad a la capacidad de producción de forma continua y rentable, productos y servicios que cumplan con los estándares del mercado en base a precio y calidad. European Commission, 2003 citado por (Garduño, Ibarra, & Dávila, 2013). Una empresa puede mantenerse en el mercado, si es competitiva y logra obtener un margen de utilidad neta. (Müller, 1992)

Dentro de la competitividad empresarial, existen distintos indicadores a estudiar. A continuación, se presenta un cuadro de información en el cual se muestran los principales indicadores considerando distintos autores. (Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2015)

Indicador/ Autor	Rubio y Aragón, 2006	De la Cruz, Morales y Carrasco, 2006	Solleiro y Castañón, 2005	OCDE, 1992	Quiroga, 2003	Saavedra,2012
Indicadores externos			✓		✓	
Tecnología	✓	✓	✓		✓	✓
Innovación	✓					
Mercadotecnia	✓	✓	✓	✓		✓
Recursos Humanos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Capacidades directivas-Plan estratégico	✓				✓	✓
Recursos financieros	✓	✓	✓		✓	✓
Cultura	✓					
Calidad	✓		✓		✓	✓
Producción		✓		✓	✓	✓
Logística		✓				✓
Organización interna			✓		✓	
Compras			✓	✓	✓	✓
Investigación y desarrollo			✓	✓	✓	
Interacción con proveedores y clientes				✓		✓

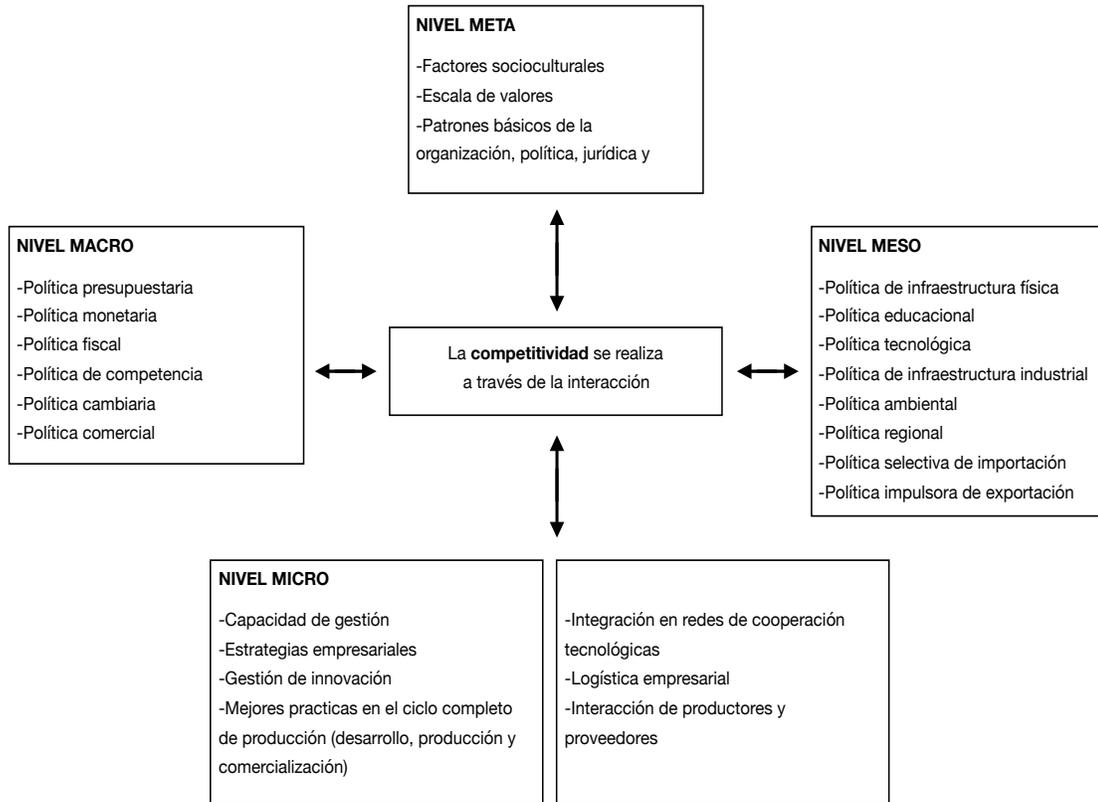
**Tabla 2 Indicadores de competitividad empresarial**

Fuente: Saavedra, 2012 citado por (Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2015)

Para efectos de la presente investigación se utilizó un concepto de competitividad sistémica de la CEPAL, por medio del cual se determina la competitividad con un enfoque holístico, analizado en cuatro niveles:

- a) Micro: Aspectos internos de la empresa.
- b) Meso: Entorno externo a nivel regional
- c) Macro: Entorno político, legal, fiscal
- d) Meta: Aspectos socioculturales

El cual se explica a continuación por medio de la siguiente ilustración, extraída de la Naciones Unidas CEPAL.



**Ilustración 6 Factores determinantes de la competitividad sistémica**

Fuente: Meyer- Stamer, 2000. Citado por (Hernández, 2001)

### 2.4.1 Competitividad en microempresas de México

En México, a partir del año 2002, se presenta una ley que respalda y promueve la competitividad entre las microempresas, denominada: Ley de para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. La cual tiene como objetivo principal “promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Así mismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional. Lo anterior, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa” (SEGOB, 2017)

El Gobierno mexicano a través de la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, plantea la siguiente estructura para definir las microempresas, pequeñas y medianas empresas las cuales también incluye además del comercio, la agricultura, ganadería, forestales, pesqueros, acuicultura, minería, artesanos y de bienes culturales, así como también aquellos que brindan servicios turísticos y culturales. A continuación, se presenta la tabla de estratificación por número de trabajadores de acuerdo a la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

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

**Tabla 3 Estratificación por número de trabajadores**

Fuente: Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (SEGOB, 2017)

En México, existen distintos estudios que contribuyen al sustento de la presente investigación y contribuyen a la exploración de nuevas líneas de estudio que generen impacto dentro del estudio de las Mipymes y su mejora en un bien común para el país.

Es por ello que se eligió un estudio enfocado a líneas de investigación similares a la presente y así, poder tener un panorama mayormente amplio y sustentado. La información que a continuación se presenta fue presentada en el artículo “Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio de las Mipymes en Tabasco” por los autores Antonio Aragón Sánchez, Alicia Rubio Bañón, Ana Ma. Serna Jiménez y Juan José Chablé Sangeado (2010). Por medio de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

-Relación entre recursos y capacidades con competitividad: Se encontró en un resultado positivo, pues se explica que los empresarios con mayor capacidad y recursos logran crear una ventaja competitiva en sus Mipymes. Por el contrario de quien no cuenta con estos atributos, suelen cerrar sus empresas en breve tiempo.

-Innovación y Tecnología: Dentro del estudio se encontró que la innovación es una ventaja competitiva y clave para el éxito de las Mipymes, pues a través de la innovación que la empresa presenta productos y servicios distintos, así como también adaptación al mercado actual.

-Calidad: Se concluyó de acuerdo a los resultados que es importante considerar el contar con una certificación de calidad que asegure el buen servicio o producto, pues quienes cuentan con este factor tienden a ser mejor aceptados. En esta conclusión se invita a los empresarios a considerar programas de calidad dentro de las Mipymes que aseguren la calidad en los productos o servicios.

-Gestión de Recursos Humanos: Dentro de este apartado se determinó que al igual que las grandes corporaciones es necesario contar con personal capacitado, los cuales deben ser motivados, para su retención y crecimiento juntamente con la

empresa como hace referencia Gómez Mejía citado por (Aragón, Rubio, Serna, & Chablé, 2010).

Por su parte el líder o dueño debe contar con un alto grado de manejo ante la toma de decisiones en un entorno de incertidumbre, una fácil adaptación ante posibles situaciones, así como también una orientación a la innovación.

-Elección de estrategia como factor de éxito: Por otra parte, se obtuvo un resultado positivo entre la elección de estrategia y el éxito competitivo. Por tanto, es necesaria la inclusión de los recursos y capacidades entre ambas para lograr el objetivo final.

En conclusión, (Aragón, Rubio, Serna, & Chablé, 2010) afirman que, para lograr la ventaja competitiva en las Mipymes, es necesario: el uso de las tecnologías de forma eficaz, la innovación, la calidad en los productos o servicios, el recurso humano y las capacidades directivas.

## **2.5 Teoría de recursos y capacidades**

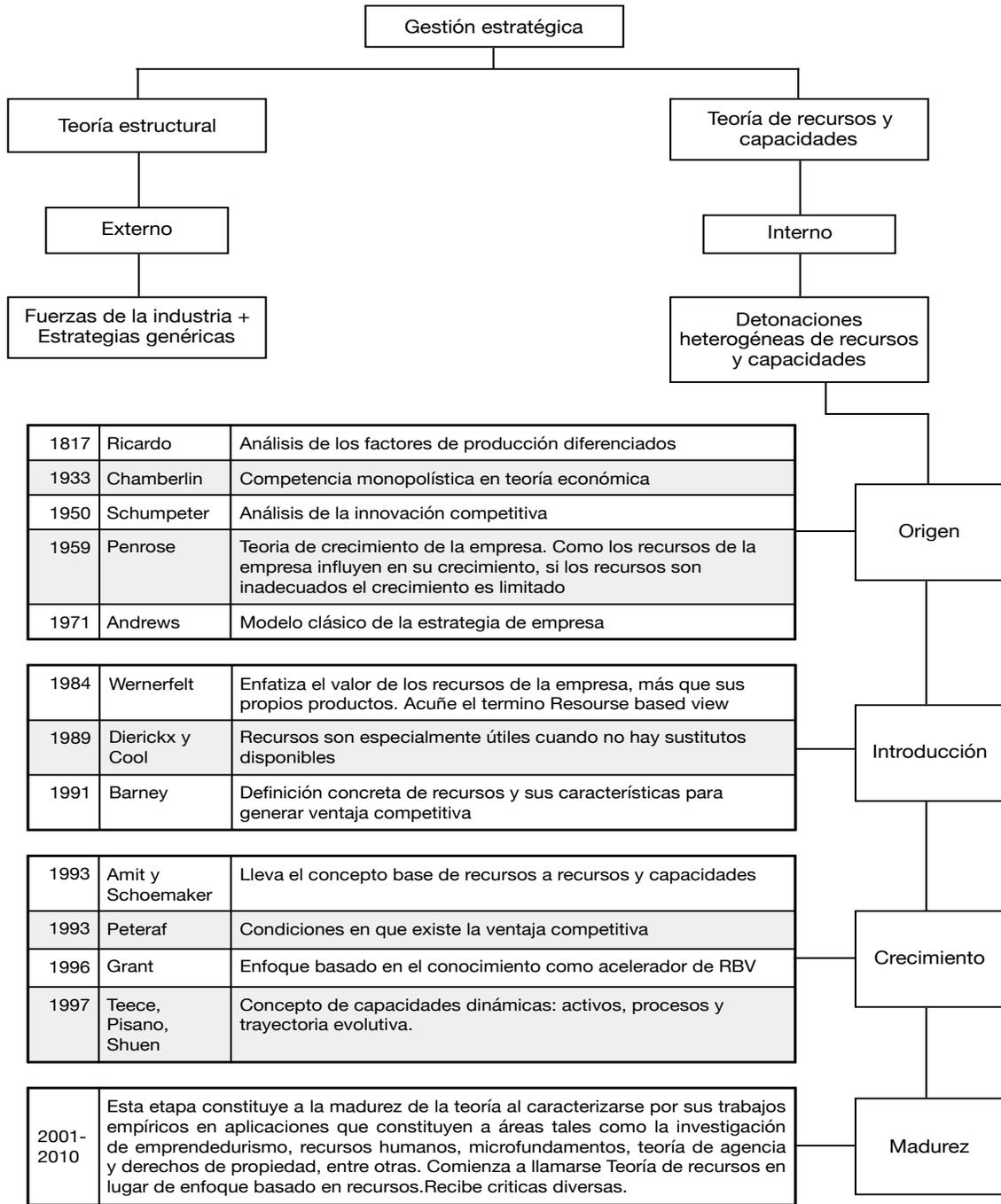
La teoría de recursos y capacidades (TRC) dentro de las empresas ha tomado un lugar importante. Considerado como un factor determinante para lograr una ventaja competitiva. De acuerdo con Arasti, Zandi & Bahmani uno de los principales problemas que se presenta en las Mipymes es la escasez de recursos, lo cual se ve reflejado en la capacidad del personal, la capacidad de gestión empresarial de parte de los dueños y empleados; así como también la estabilidad y seguridad financiera. (Rocca, García, & Duréndez, 2016). Algunas de las debilidades que presentan las Mipymes es la reducida cantidad de empleados por medio de los cuales se llevan a cabo las actividades; por otra parte, resulta una ventaja pues puede ser flexible con respecto a la estructura organizacional y lograr adaptarse a los cambios del mercado con mayor facilidad y rapidez.

El desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades surge en el entorno académico, en los años 80's, impulsora de la gestión del conocimiento en los años 90's, siendo esta última mayormente relacionado con la práctica empresarial.

En un inicio por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter en 1982 el cual tiene un enfoque hacia el estudio del entorno externo de las empresas, es que se determina que es necesario estructurar estrategias a partir de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa o debe adquirir para poder lograr una ventaja competitiva. (Loggiodice, 2010).

En 1991 Barney en su artículo Firm resources and sustained competitive advantage expone que lo que hace la diferencia entre empresas y crea una ventaja competitiva es la diferencia entre los recursos que posee y el uso eficiente de los mismos. (Fong, Flores, & Cardoza, 2017).

Dentro del desarrollo de la TRC se presentan distintos argumentos y autores quienes dejan un estrecho abierto entre la posibilidad de que la TRC no sea un determinante para crear una ventaja competitiva, es por eso que existen un gran número de estudios que buscan comprobar este argumento dentro de los entornos en donde se encuentre la empresa a estudiar. Fong, Flores y Cardoza en su estudio “La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico” presentan un cuadro esquemático en el cual describen la evolución de la TRC dividida de acuerdo a sus etapas de desarrollo, en el cual se toma en cuenta las aportaciones de Barney, Wright y Ketchen en el 2011 y autores de los años 80's y 90's.



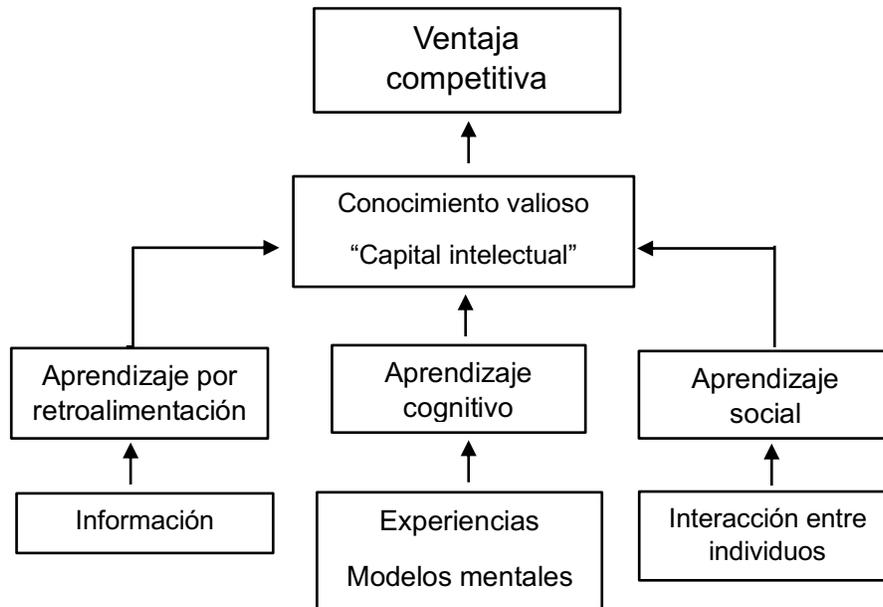
**Ilustración 7. Teoría de recursos y capacidades es gestión estratégica**

Fuente: Barney et al. 2011, citado por (Fong, Flores, & Cardoza, 2017)

De acuerdo a la aportación de Barney, para que los recursos y capacidades sean efectivos como una ventaja competitiva se debe tener las siguientes características (Fong, 1998):

1. Valiosos
2. Escasos
3. Imperfectamente imitables
4. Imperfectamente sustituibles

Las características antes mencionadas, deben ser consideradas al momento de realizar un análisis interno y en el momento de realizar una contratación de personal para futuros proyectos que logren la ventaja competitiva en la empresa. Debe ser un personal que aporte conocimiento que sea difícil de imitar y sustituir. Que por sus aptitudes sea complicado de encontrar a una persona igual y por último valiosa por su esencia misma. Pues se trata, de un recurso intangible, individual, humano u organizativo, en ocasiones escaso, heterogéneo, defendible legalmente, valioso estratégicamente para la empresa ya que no se desprecia con el uso, su imitación es difícil de lograr por su naturaleza táctica y compleja. Ortiz de Urbina, 2000 citado por (Toro, 2009). A continuación, se presenta en forma de esquema el proceso de generación del conocimiento valioso o capital intelectual del cual se comenta anteriormente el cual contribuye a lograr una ventaja competitiva (Toro, 2009).



**Ilustración 8. Proceso generación de conocimiento valioso**  
 Fuente: García y Calvo 2002, citado por (Toro, 2009)

Esta teoría es de gran utilidad para la dirección estratégica, pues otorga a las empresas un instrumento eficaz para evaluar los recursos y capacidades, permitiendo que las empresas maximicen los recursos y capacidades potencialmente factibles a convertir en ventajas competitivas (Loggioldice, 2010).

Dentro de las Mipymes la dirección estratégica y TRC deben llevarse a cabo sin importar la reducida cantidad de personas que laboran dentro de la empresa. Por tanto, los dueños o líderes deben considerar tener a las personas necesarias y capacitadas para lograr una ventaja competitiva.

De acuerdo a la publicación Mypequeña Empresa Crece del Gobierno Peruano en 2007, los propietarios de las microempresas eligen a su equipo de trabajo por su cercanía co sanguínea es decir, esposa, hermanos, hijos.

Sin importar si estos cuentan con las capacidades necesarias para realizar sus actividades y poder generar una ventaja competitiva sobre el resto de las organizaciones. (ProInversión, 2007).

Dentro de la presente investigación se pretende evaluar y comprobar las ventajas generadas por medio de la TRC dentro de la Mipyme, mostrando a los dueños y líderes las posibles mejoras y crecimiento a partir de una ventaja competitiva.

## **2.6. Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral en español (CMI) ha sido una herramienta utilizada para medir las actividades primordiales como lo son: financiera o resultados, clientes o mercado, procesos internos, conocimiento y desarrollo (Estrada Sanchez & Vargas-Hernández, 2015) en base a la misión, visión y estrategia de la empresa lo cual se representa en periodos de corto y largo plazo.

A pesar de existir otros tipos de cuadros de mando integral, el que se implementa con mayor frecuencia es la metodología que formulan Robert Kaplan y David Norton.

La cual fue presentada por primera vez en 1992, en la revista de Harvard Business Review argumentando que “lo que mides es lo que obtienes”.

Se puede concluir que es una herramienta de apoyo que contribuye a formular objetivos, iniciativas y actividades medibles para el cumplimiento de un plan estratégico, el cual incluye indicadores financieros como no financieros, así mismo esto hace que el cuadro de mando integral haga diferencia entre otros haciéndolo más completo y efectivo (CEEI , 2009).

Ante la realización del BSC es necesario que se lleve a cabo un análisis del entorno interno y externo de la empresa para lo cual en la presente tesis se propone el uso del análisis DOFA el cual se desarrolla en el tema anterior.

Esta acción facilita el establecimiento de los indicadores bajo los cuales se pretende trabajar, de acuerdo a se propone que no sean más de siete, pues de esta forma se mantiene el enfoque y el orden para poder lograr el objetivo de esta herramienta logrando, además, implementar estrategias que al mismo tiempo muestran un aprendizaje en tiempo real.

Los autores Kaplan y Norton agregan que el BSC se basa en una dirección de mando vertical, lo cual quiere decir que da inicio en la dirección general (director) y es por medio de él que se distribuyen las acciones a directores y empleados.

Parte de su efectividad se puede ver reflejado en las estadísticas del mercado, las cuales indican que en el 2008 el 60% de las organizaciones internacionales utilizaban la presente herramienta para la implementación de sus objetivos y medición de desempeño estratégico y financiero (Thompson, Gamble, Peteraf, & Stirckland III, 2012).

### **2.6.1 Ventajas de Balanced Scorecard**

- Brinda una visión general de la situación de la empresa. Al recopilar información de tipo financiera y no financiera, permite visualizar de manera global, los factores positivos de la organización.
- Al presentar la información esencial, permite conocer la situación en la que se encuentra la empresa. El análisis de la información contribuye a la descripción exacta en la que está la organización.
- Contribuye al control del desarrollo de la empresa. Ya que posee indicadores los cuales son medibles y analizables continuamente, por tanto, se puede prever consecuencias futuras y tomar acciones anticipadas para evitar o minimizar riesgos y corregir errores.

- Relaciona los objetivos estratégicos con cada una de las áreas clave, lo que genera una correcta dirección de esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas propuestas.
- Permite desarrollar la comunicación efectiva entre los miembros de la organización. Es un elemento clave para el éxito de la implementación del BSC, pues es necesario que los miembros de la empresa conozcan las estrategias que se implementaran y la forma en las que se llevaran a cabo.
- Fomenta la participación y motivación de los empleados. Al formar parte de todo este proceso de mejora, el trabajador se siente integrado a los planes de crecimiento de la empresa y se logra motivar más.

## **2.7 Procedimiento para la elaboración de guía metodológica**

La guía metodológica basada en BSC que a continuación se presenta, fue desarrollada para su aplicación en seis pasos los cuales se describen de una manera simple y de fácil entendimiento pues se consideró para el uso de empresario en microempresas, los cuales según datos recabados no poseen un nivel académico superior y su tendencia al uso de la tecnología e innovación es casi nula. Por tanto, los términos y las herramientas que se utilizan para lograr la planificación estratégica como resultado final de la guía metodológica es de igual forma de fácil aplicación y desarrollo.

Como primer paso, se determina el cómo establecer una misión adecuada tomando en cuenta los factores apropiados según el tipo de empresa e ideales que la rigen.

### 2.7.1 Misión

La misión de una empresa es su esencia misma, es una afirmación que describe su naturaleza y los elementos más relevantes.

Es por ello que, es considerada de vital importancia dentro de una organización, sin ella es posible decir que la empresa no tiene una razón de ser.

La misión puede incluir algunos aspectos claves como los que se mencionan a continuación (Barragán, 2010) los cuales deberán ser elegidos antes de iniciar la descripción de la misma:

1. Clientes
2. Productos o Servicios
3. Mercados
4. Tecnología
5. Interés por la supervivencia
6. Filosofía
7. Concepto de sí misma
8. Interés por la imagen pública
9. Interés por los empleados

Dichos aspectos pueden encontrarse al responder las siguientes preguntas que se sugiere sean planteadas al momento de diseñar la misión (Dirección, 2006):

1. ¿Quiénes somos?:

-Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción.

2. ¿Qué buscamos?

-Las funciones principales de la organización.

-Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el que trabajamos.

-Razón de ser de nuestra organización.

3. ¿Por qué lo hacemos?

-Valores, principio y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.

4. ¿Para quienes trabajamos?

-Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

Al finalizar la redacción de la misión se propone utilizar el siguiente esquema de evaluación el cual permitirá identificar si fueron descritos los aspectos que un inicio se seleccionaron. Marcar con una (X) cada uno según sean descritos.

Misión	Clientes	Producto	Mercado	Filosofía	Tecnología	Imagen Pública	Recurso Humano
Cumplimiento de los aspectos seleccionados							

**Tabla 4. Evaluación de misión según criterios establecidos**

Fuente: Elaboración propia

Una vez elaborada y valorada la misión, se puede iniciar con el diseño de la visión de la empresa, la cual también es necesaria para el correcto desempeño de la organización

**2.7.2 Visión**

La visión de una empresa tiene como función motivar a quienes forman parte de la empresa, por tanto, debe ser lo suficientemente clara como para que toda la organización, clientes y proveedores la comprendan.

Para la definición de la visión, se establece que no debe ser un proceso solamente teórico. Sino que debe ponerse en práctica, por ello es que se hace hincapié en que sea lo más apegada posible a los planes y realidades de la empresa.

Para su desarrollo se plantea el uso de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la imagen deseada?

-Por medio de esta pregunta se busca saber: cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios.

2. ¿Cómo seremos en el futuro?

-En relación con otras empresas en el mercado, qué posición deseamos ocupar en un lapso no mayor a 10 años preferentemente.

3. ¿Qué haremos en el futuro?

-Y por último, describir cuáles serán las contribuciones distintas que hará en el futuro la organización o los principales proyectos que se pretenden desarrollar (Dirección, 2006).

De igual forma que en el desarrollo de la misión, se sugiere que se evalúe la visión de la empresa por medio del siguiente cuadro. Es necesario marcar con una (X) los aspectos que se hacen mención los cuales deben de coincidir con los seleccionados previamente:

Visión	Calidad Servicio	Calidad producto	Innovación	Lealtad	Tecnología	Compromiso con el cliente	R H
Cumplimiento de los aspectos seleccionados							

**Tabla 5. Evaluación de visión según criterios establecidos**

Fuente: Elaboración propia

Seguido de la visión se describen los valores de la empresa, considerando los puntos siguientes:

### **2.7.3 Valores**

Los valores que rigen a una empresa se pueden presentar como los pilares que la rigen. Pues son los juicios éticos que determinaran la manera de proceder entre los miembros de la organización y sus directivos.

Las características que se pueden considerar para la elección de valores son las siguientes (Santandreu, 2011):

- Se requieren para generar un cambio positivo en la organización
- Son posibles, si creemos en ellos.
- Deben trascender y no ser un simple enunciado

La definición de los valores se tiene que dar entre los directivos y la mayor cantidad de trabajadores posible. Es recomendable, hacer a modo de lista un total de tres a diez valores. Estos deben reflejar el correcto actuar de la organización ante situaciones difíciles, las cuales se pueden dar de manera interna o externa. De esta manera serán valores reales y aplicables.

Alguno de los valores que se pueden tomar en cuenta para elección son los siguientes: Calidad, Innovación, Lealtad, Ética profesional, Responsabilidad, Honestidad, entre otros.

Valores
1.
2.
3.
4.
5.

**Tabla 6. Valores**

Fuente: Elaboración propia

Los valores elegidos son de gran importancia para establecer una forma de comportamiento adecuada entre el personal, lo que genera un menor índice de rotación de personal, se contribuye a la mejora continua de la empresa, se logra tomar decisiones en base a ellos, promueve por tanto un cambio de pensamiento, lo que facilita el trabajo y permite el logro de metas, entre otras cosas.

## **Paso 2. Diagnóstico a través de la Matriz FODA**

### **2.7.4 FODA**

Después de tener un concentrado de los aspectos que deben regir las microempresas en el sector comercio y de acuerdo a un análisis de diagnóstico resultado de la aplicación del instrumento de medición (Anexo 1). Se procede a identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas las cuales también deben ser identificadas y aprobadas por el empresario.

En la definición de las Fortalezas, es necesario que la empresa considere los siguientes elementos:

- Identificar su ventaja competitiva. La cual puede responderse a través de las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que mi empresa ofrece de manera distinta y/o mejor en servicio o producto que el resto de la competencia? ¿Con que talento se cuenta?

- La estrategia de venta que se utiliza en el producto y/o servicio que se oferta. Las preguntas que pueden servir de apoyo en este punto son: ¿Qué elementos les facilita llevar a cabo una venta? ¿Qué se toma en cuenta para poder generar un mayor número de ventas?
- El conocimiento y habilidades si son los adecuados para los propósitos de la organización. ¿Qué nivel académico cuenta mi equipo de trabajo? ¿Cuenta el personal con las habilidades interpersonales adecuadas para alcanzar los objetivos de la empresa? ¿El recurso humano se encuentra comprometido con la empresa?
- Relación congruente entre precio, calidad, valor y servicio. ¿La calidad del producto es coherente con el precio que se brinda?
- Existencia de interés y capacidades para la implementación de tecnología y desarrollo de procesos de innovación. ¿La organización cuenta con planes a corto o largo plazo para adquirir equipo tecnológico o actualización de la maquinaria existente? ¿Se cuenta con capacitación constante en las áreas clave de la empresa?

Para la identificación de las Debilidades, se recomienda realizar el análisis hacia los siguientes puntos:

- Falta de recursos y capacidades para dar seguimiento a la planificación estratégica en la organización. ¿Cuál es el motivo por el cual no se ha destacado los últimos años? ¿El personal con el que se cuenta, tiene el interés y el conocimiento para dar seguimiento a las propuestas de planificación?
- Personal no capacitado para llevar a cabo las actividades de la empresa. ¿Cuenta la empresa con un análisis de trabajo por empleado para conocer sus labores y su eficiencia dentro de las mismas? ¿La empresa emplea recursos para capacitación y desarrollo de lealtad de parte de los empleados?

- Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) para aprovechamiento y ventaja de la organización. ¿Es de uso esencial las TIC's dentro de la empresa? ¿Qué ventaja se podría generar al tener uso de las mismas?
- Grado de aplicación de enfoques, métodos, técnicas de gestión en la administración empresarial. ¿Los errores provienen de la mala administración de los recursos o su debida asignación?

Para determinar las Oportunidades de crecimiento y desarrollo en una organización, las organizaciones deben tomar en cuenta los siguientes aspectos, tomando como ejemplo a las microempresas:

- Uso de herramientas de comercio electrónico que faciliten la comercialización. ¿La implementación de medios electrónicos, ha generado una agilización a la comercialización del producto o servicio? ¿En qué grado han sido implementadas estas herramientas?
- Evaluar y visualizar las tendencias que favorecen al mercado meta. ¿Los productos o servicios satisfacen al cliente? ¿Pueden ser mejoradas para adaptarse a nuevas tendencias del mercado meta?
- Analizar las áreas en las que se puede innovar por medio de la tecnología. ¿Hay nuevas tecnologías que pueden ser utilizadas para aprovechamiento de la empresa?

Por último, para definir las Amenazas se propone tomar en consideración los siguientes factores externos que son barreras para lograr el cumplir de la misión y visión de la organización:

- Causas político, económico, sociales, ambientales y tecnológicas que interfieren en el entorno comercial. ¿Las nuevas reformas o leyes dentro de los distintos entornos pueden afectar el crecimiento y bienestar de la empresa? ¿Qué aspectos pueden impactar positiva o

negativamente a la estabilidad de la empresa dentro de las causas que interfieren en el entorno comercial?

- Evaluación del entorno de competencia: llegada de nuevas empresas, productos sustitutos, poder de negociación por parte de proveedores y clientes.
- Estudio de la competencia directa dentro del sector en el cual se encuentra la empresa. ¿Qué hace la empresa que la competencia no realiza? ¿Es realmente útil mi diferenciación en el mercado de la competencia directa?
- Análisis a la posible modificación de gustos y necesidades, relacionadas a la introducción de nuevos productos o servicios. ¿Existen nuevas tendencias que amenacen la supervivencia del producto o servicio?

Cada uno de los puntos que fueron considerados dentro de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas serán plasmadas dentro del siguiente cuadro, se sugiere que sean en un máximo de 4 a 7 puntos máximo por rubro pues el tamaño y recursos de la microempresa es limitado. Si se eligiera un número mayor será necesario desarrollar una mayor cantidad de objetivos y metas, los cuales difícilmente podrían llegar a su resultado final.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

**Tabla 7. Análisis FODA**  
Fuente: Elaboración propia

### **Matriz DOFA estratégico**

Una vez realizado el análisis, se puede definir el tipo de estrategia a utilizar. La cual resulta de una mezcla entre los factores del DOFA. Es necesario también mencionar que, estas pueden ser implementadas y combinadas según lo requiera la organización.

#### **-Estrategias Ofensivas (F.O):**

Este tipo de estrategia es una mezcla entre Fortalezas y Oportunidades por medio de esta estrategia es posible atacar, crecer y posicionarse en el mercado. Para ello, es necesario utilizar los elementos que hace que la organización tenga ventaja sobre el resto de la competencia (Fortalezas) en combinación de aquellas que le ayudarían a obtener una ventaja competitiva sólida (Oportunidades) y así poder potencializarse y asegurar el éxito de la planificación.

#### **-Estrategias Correctivas (D.O):**

Las estrategias de tipo correctivas se componen de las Debilidades con Oportunidades, con el fin de reestablecer límites y así poder evitar situaciones que pongan en riesgo a la organización. Descrito de otra manera, en este tipo de estrategia se busca que las oportunidades ya identificadas sean maximizadas, minimizando a su vez las debilidades presentes.

#### **-Estrategias Defensivas (F.A):**

En este grupo de acciones se encuentra Fortalezas y Amenazas, por medio de las cuales se busca contra restar el ataque por la llegada de nuevas empresas o el reposicionamiento de las ya existentes en el mercado. Debido a la naturaleza de esta estrategia no es posible generar una ventaja competitiva, pero si es posible que se proteja y mantenga vigente.

-Estrategias Preventivas (D.A):

Y, por último, las estrategias preventivas que trabajan con debilidades y amenazas. Por medio de las cuales se busca minimizar a toda costa, pues son ocasión de desventaja dentro del mercado. En este tipo de estrategias se busca detectar circunstancias que podrían hacer caer a la empresa en una situación difícil.

	<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
<b>MATRIZ DAFO</b>	•	•
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA (F.O)</b>	<b>ESTRATEGIAS CORRECTIVAS (D.O)</b>
•	•	•
<b><u>AMENAZAS</u></b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F.A)</b>	<b>ESTRATEGIAS PREVENTIVAS (D.A)</b>
• •	•	•

**Tabla 8. Matriz DOFA**  
Fuente: Elaboración propia

Por medio del cual se representa de forma visual la causalidad y el efecto que tendrán entre sí, los objetivos. En este punto es necesario tomar en cuenta todas aquellas relaciones que se puedan dar y que la microempresa en cuestión puede elegir de acuerdo a las necesidades que presente.

### **Paso 3. Implementación del Balanced Scorecard**

#### **2.7.5 Definición y descripción de objetivos planteados por tipo de perspectiva.**

Los objetivos estratégicos son los resultados que la empresa desea lograr por medio de la misión y visión. Y estos deben ser alcanzables, medibles, programados para cumplirse en un determinado tiempo al igual que la visión, por tanto también tienen que ser realistas y concretos.

Para este punto es necesario que la empresa se pregunte lo siguiente:

- ¿Qué acciones se pueden realmente realizar de acuerdo a las capacidades de la empresa (financieras y no financieras)
- ¿Cuáles acciones son realmente prioridad para poder cumplir con los objetivos?

Cada uno de los objetivos estratégicos desarrollados deben de alienarse a algún tipo de perspectiva de acuerdo a la metodología BSC, es recomendable que estos no excedan un número de 3 o 4 objetivos por perspectiva:

- Perspectiva financiera. Esta primera perspectiva tiene como principio los aspectos de tipo económico, aquellos que se enfocan en el interés de los accionistas o dueño de la empresa, como lo son los altos índices de rendimiento, garantía de estabilidad y desarrollo, permanencia del negocio.

Algunos de los objetivos estratégicos más utilizados son los siguientes:

1. “Maximizar el valor agregado
2. Incrementar ingresos y diversificar fuentes
3. Mejorar eficiencia de las operaciones
4. Mejora del uso de capital” (Montoya, 2011)

- Perspectiva del cliente. Ésta segunda perspectiva se encuentra relacionada con la primera (financiera), pues por medio de la perspectiva del cliente se busca conocer y aumentar el nivel de satisfacción del mercado meta (ISOTools, 2015) para lo cual es necesario generar ingresos, y estos solo podrán darse en la medida que sean cumplidos los objetivos dentro de la perspectiva financiera.
  1. Fidelidad y satisfacción del cliente
  2. Percepción en la calidad del producto o servicio
  3. Imagen que tiene el cliente sobre la empresa
  4. Servicio al cliente
  
- Perspectiva de proceso interno. A través de esta perspectiva es que se pueden conocer los objetivos que forman parte de las actividades clave. Para este punto se pueden tomar en consideración los siguientes objetivos:
  1. Establecer y mantener eficiencia interna
  2. Relación ganar-ganar entre proveedores y empresa
  3. Mejorar procesos en áreas clave
  
- Perspectiva de conocimiento. Este último elemento planteado da lugar a los objetivos estratégicos que sirven como plataforma para el crecimiento futuro de la organización (Universidad ESAN, 2016).
  1. Innovación en los procesos
  2. capacitación al recurso humano
  3. Reducción de rotación de personal

A continuación, se presenta una tabla la cual debe ser llenada para el mejor manejo y orden de la información:

Objetivos	Perspectiva
1.	Financiera
2.	Financiera
3.	Financiera
1.	Clientes
2.	Clientes
3.	Clientes
1.	Procesos internos
2.	Procesos internos
3.	Procesos internos
1.	Conocimiento
2.	Conocimiento
3.	Conocimiento

**Tabla 9. Objetivos estratégicos por tipo de perspectiva.**

Fuente: Elaboración propia

## **Paso 5. Definir objetivos y elaborar mapa estratégico**

### **2.7.7 Mapa estratégico**

Por medio del mapa estratégico se muestra la relación que tiene cada uno de los objetivos de acuerdo a las perspectivas, esto permite que se muestre con mayor claridad para poder comunicar y delegar de una forma eficiente. Por este medio es posible mostrar que es necesario lograr un objetivo para alcanzar otro.

El mapa que a continuación se presenta es un esquema que debe ser llenado con la información ya obtenida en cuanto a objetivos, perspectivas e indicadores una vez realizado el llenado se pasa a trazar la interacción o relación- causa efecto que tienen entre cada una.

El mapa debe ser leído de abajo hacia arriba colocando al final la perspectiva de Aprendizaje y desarrollo, seguida de procesos internos, clientes y por último finanzas.

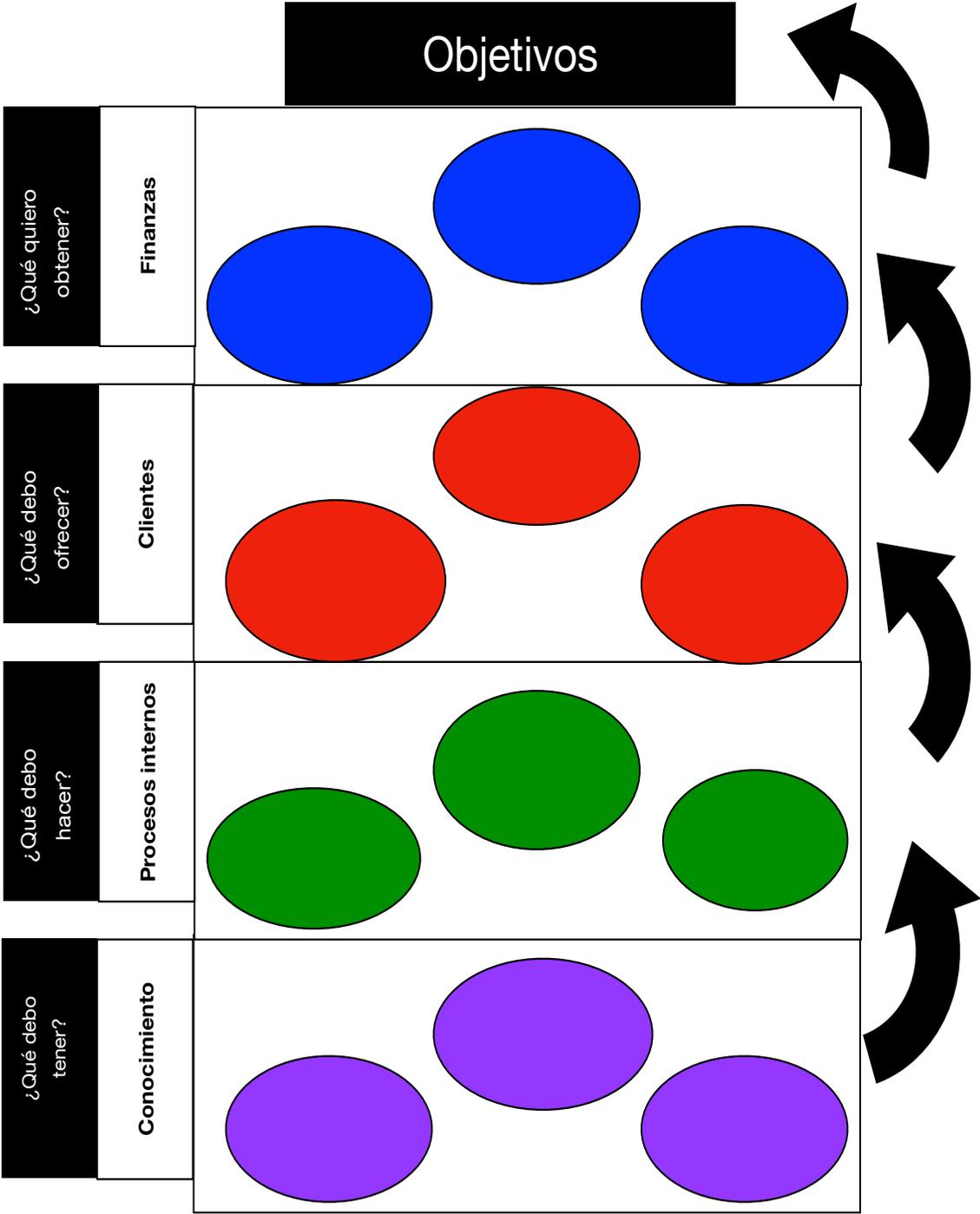


Tabla 10. Mapa estratégico  
Fuente: Elaboración propia

### Paso 5. Definir el plan de Seguimiento y Control basado en BSC

A continuación, se presenta la tabla de seguimiento y control basada en la herramienta BSC, y se describen el proceso de desarrollo:

1. Establecimiento de indicadores para las microempresas del sector comercio considerando las cuatro perspectivas clave.
2. Desarrollo de objetivos de acuerdo al tipo de perspectiva.
3. Una vez establecido el indicador y el objetivo de acuerdo a cada una de las perspectivas se procede a establecer una meta.
4. Para finalizar se sigue que se realice un monitoreo trimestral de cada uno de los indicadores establecidos y así poder detectar y/o corregir cualquier situación que pueda impedir el logro de las metas propuestas.

Perspectiva	Indicadores	Objetivo	Meta	Medición	Periodo de tiempo

**Tabla 11. Modelo Balanced Scorecard**

Fuente: Elaboración propia

# **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGÍA**

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

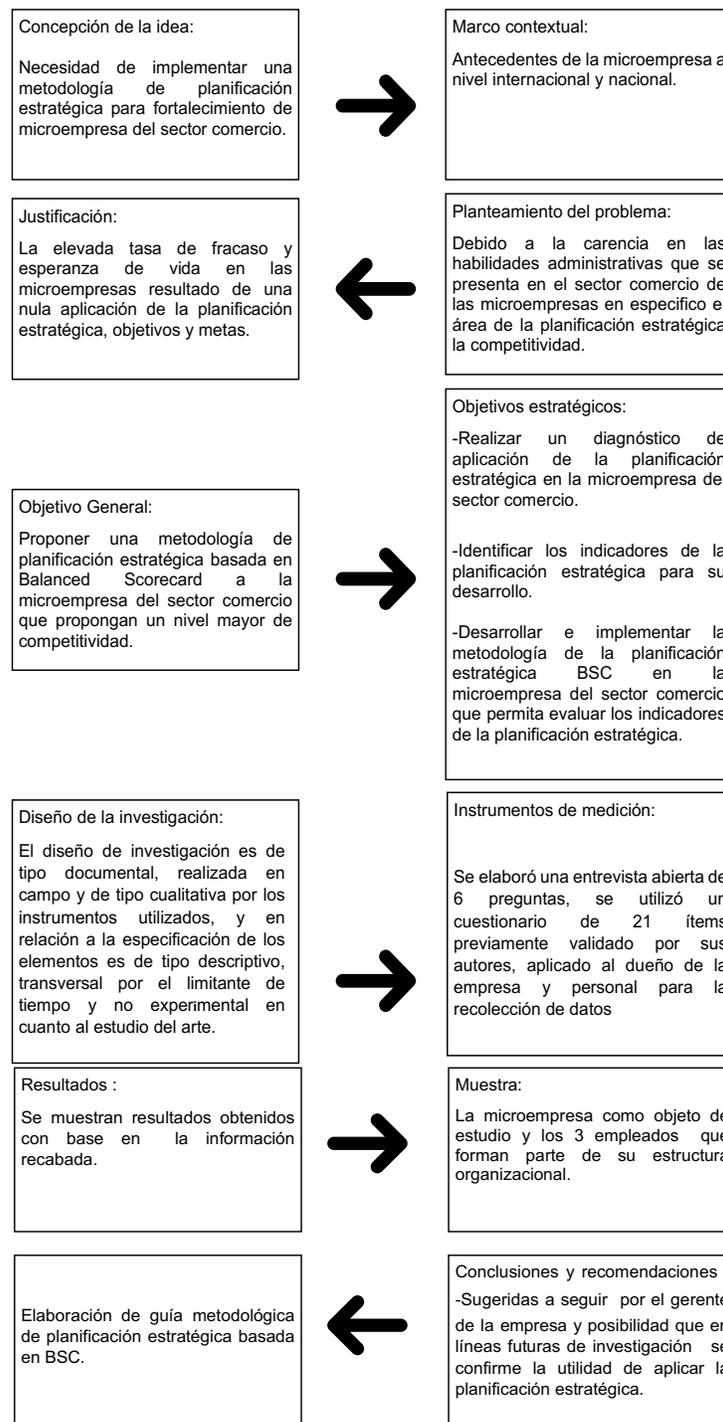
### 3.1. Población o muestra

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa, la cual se considera microempresa por la cantidad de personas que trabajan en ella. Por tanto, la población de estudio está conformada por el área administrativa: gerente general, y área operativa: bordador (1), costurera (1) y auxiliar de costurera (1).

Además de definir la población, es necesario seleccionar la muestra. La cual es la parte de la población a quien(es) se aplica el instrumento de investigación. Para lo cual fue necesario acordar que el tipo de muestra fuera no probabilista dado que el estudio se basa en un solo caso. En palabras de Hernández Sampieri el caso es: “la unidad básica de la investigación y puede tratarse de una persona, una pareja, una familia, un sistema, una organización, etc”. El tipo muestra cualitativa es también llamada muestra dirigida, y es utilizada para estudiar un grupo o comunidad de forma específica, en ella no existe la misma posibilidad de ser elegidos para la investigación sino más bien es seleccionado por el investigador o grupo de encuestadores. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007).

Basados en las definiciones anteriores y las características del caso a estudiar se seleccionó como muestra al gerente de la empresa, a quien se aplicó los instrumentos de investigación y proporcionó la información necesaria para poder realizar el presente estudio.

Para efectos de la presente tesis el modelo metodológico que se eligió es el de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), ya que cuenta con un enfoque extenso y manejable que puede ser adaptado con el fin de poder lograr objetivos y alcances de la investigación. En la siguiente ilustración 9 se muestra el proceso de la elaboración de la investigación.



**Ilustración 9. Proceso de elaboración de la investigación**

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Tipo de estudio

La presente investigación es del tipo:

**Cualitativa.**- En definición de Roberto Hernández Sampieri, et. al. es elegida con la finalidad de conocer el punto de vista o perspectiva de los participantes, con relación a lo que les rodea, conocer a fondo sus experiencias y determinar la forma en la que los participantes visualizan subjetivamente su realidad (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010). Esta investigación es cualitativa dado que se obtuvieron los datos a través de narrativas por medio de entrevistas con el personal de la microempresa con el fin de escuchar y observar de qué manera impacta en el desarrollo y crecimiento de una empresa con antigüedad, el no contar con una gestión administrativa a corto plazo y planificación estratégica.

**Transversal.**- La investigación de tipo trasversal o transaccional de acuerdo a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) recaba información en un solo momento, en una fecha determinada. El trabajo de investigación es de tipo ya que se realizó en un periodo definido de octubre 2017 a octubre 2018.

**Descriptiva.** – Es el estudio en el que de acuerdo a Fidias G. Arias consiste en la describir un fenómeno, hecho, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento (Arias, 2012). Esta investigación es descriptiva dado que se describe la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables de la presente tesis.

**Documental.**- Es considerada de tipo documental ya que se desarrolló en base a fundamentos teóricos, estudios referentes, políticas, procedimientos, técnicas y modelos estratégicos. En definición de Raúl Rojas Soriano “la investigación documental se recurre a las fuentes históricas, monografías, información estadística (censos, estadísticas vitales) y a todos aquellos documentos que existen sobre el tema para efectuar el análisis del problema.” (Rojas, 2013)

Estudio de caso.- El cual, en palabras de Fidias G. Arias consiste en la recolección de datos directamente con los sujetos involucrados sin manipulación de variables, el investigador obtiene la información sin alterar las condiciones actuales. Es de este tipo dado que se realiza un trabajo de campo en la empresa por ser el lugar del problema, la recolección de información a través de entrevistas no estructuradas con el fin dar libertad al microempresario y no alternar las condiciones existentes, posteriormente se recopila los datos por medio de la aplicación de un cuestionario.

### **3.3. Selección del instrumento**

La selección de los instrumentos fue basada en relación a los objetivos generales y específicos de la presente investigación. La elección consta de dos instrumentos de tipo cualitativo de distintas autorías, pero con similitudes al tema que rige el presente documento las cuales se describen a continuación:

El primer instrumento utilizado es una entrevista semi-estructurada con un total de seis preguntas, que tiene como enfoque conocer la percepción del dueño con respecto a la competitividad y su importancia para el crecimiento de una empresa. Dicho instrumento cuenta con validación y fue extraído de un estudio realizado en Colombia, denominado “Metodología de evaluación de la competitividad empresarial en pymes” y fue diseñado con el propósito de conocer la percepción de los empresarios sobre el tema. Este estudio fue dirigido por los docentes Paula Andrea López López y Alejandra Cabrera, en dirección de Claudia Ramírez Méndez. (Cabrera, López, & Ramírez, 2011). Dentro del presente documento se anexa el documento como: Anexo 1. Para uso de la presente investigación fue necesario eliminar la parte introductoria en donde solicita los datos generales de la empresa puesto que esto se ve descrito en el segundo instrumento y modificar el objetivo de acuerdo a las aspiraciones y datos actuales. Anexar 2

El siguiente instrumento aplicado es de tipo cuestionario, cuenta con un total de 21 reactivos, las preguntas que contiene están relacionadas a una o más variables de la

investigación con lo cual dio respuesta a las hipótesis planteadas en la presente tesis. Por este medio se realiza un diagnóstico considerando las áreas clave de la microempresa: Dirección estratégica, competitividad y usos de la tecnología de la información y la comunicación. Este instrumento tiene la finalidad de proporcionar el panorama actual de la microempresa. Dicho documento forma parte de la investigación “Metodología de planeación estratégica en microempresa del sector comercio” (Delgado E. , 2018)

### **3.4. Procedimiento de recolección**

El acopio de información se realizó de manera directa en la microempresa a través de los instrumentos mencionados, datos que se utilizaron para iniciar el diagnóstico con la aplicación de FODAS, con el objeto de desarrollar e implementar la planificación estrategia como parte de la gestión administrativa, productiva, financiera.

El análisis, diagnóstico y elaboración e implementación de la guía metodológica de planificación estratégica basada en BSC servirá para planear y diseñar los objetivos estratégicos, seguimiento y control que impactará en la competitividad.

Por último se recomienda al dueño comunicar el producto final de este proyecto con el fin de impulsar el compromiso y contribución a la realización de los planes a largo plazo, en beneficio propio para su estabilidad laboral y por consecuencia el desarrollo y crecimiento.

### **3.5. Procedimiento de análisis de datos**

Debido a la naturaleza de la investigación y el tipo de instrumentos de medición seleccionados la información obtenida de los instrumentos cualitativos los cuales se recopilaron a través de audios, fueron debidamente analizados para poder dar respuesta a cada una de las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

Se transcribieron cada una de las palabras pronunciadas por el entrevistado y de esta forma se analizaron las respuestas por escrito para poder concluir si las hipótesis de la presente tesis resultaban ser nulas o aceptadas.

### **3.6 Presentación de datos**

La presentación de datos se realizó de forma descriptiva tratando los diferentes puntos a desarrollar con respecto a las hipótesis que debían ser comprobadas. Fue por medio de un listado de puntos que facilitó la interpretación de la información y ayudó a realizar un comparativo efectivo

# **CAPÍTULO IV**

## **RESULTADOS**

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

El diagnóstico y datos obtenidos del objeto de estudio sistematizará la gestión administrativa, productiva y financiera de la microempresa. Esto en relación a que no existía ningún método o procedimiento de medición y control en las áreas básicas de la empresa, según información recolectada y analizada, lo cual será posible al aplicar la guía metodológica de planificación estratégica diseñada de forma específica para la situación y estructura de la misma, y que impactará en el crecimiento y desarrollo de la empresa. Resultado que permite la comprobación de la hipótesis general:

### **4.1 Resultados de la Hipótesis general**

#### **Hipótesis general**

La implementación de una guía metodológica basada en Balanced Scorecard contribuye a mejorar la planificación estratégica en la microempresa del sector comercio.

### **4.2 Resultado de hipótesis secundaria 1**

El nivel académico limitado de los directivos impacta en la competitividad de la microempresa.

Hipótesis aceptada, pues se detectó que el nivel de formación del dueño de la empresa es de pasante y que en el transcurso de vida de la empresa (24 años) no ha acudido a recibir algún tipo de capacitación, curso o actualización referente al manejo de microempresas, finanzas, innovación o tecnología que contribuya a la competitividad de la microempresa.

### **4.3 Resultado de hipótesis secundaria 2**

Falta de capacidad administrativa y financiera de los directivos influye en el desarrollo y crecimiento de la microempresa.

Hipótesis aceptada, por medio del instrumento de medición es que se detectó que el dueño de la empresa es quien lleva a cabo la mayor parte de las tareas referente a la microempresa (atención a clientes, ventas, compras, administración entre otras), las cuales no le es posible completarlas al 100%, por lo que no tiene un control real de dichas áreas, por lo tanto, repercute en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

### **4.4 Resultado de hipótesis secundaria 3**

Falta de iniciativa y seguimiento en la implementación de planes y estrategias.

Hipótesis aceptada. Durante la aplicación del instrumento de medición el dueño mencionó que no cuenta con ningún plan o estrategia que contribuya a crear una ventaja competitiva. Tampoco se ha tenido la iniciativa de crear un plan de mejora para la microempresa, pues se argumenta que es no posible desarrollarlo debido a que no hay tiempo, ni personal adecuado que contribuya al resto de las actividades diarias y permita que el dueño pueda ejercer dicha labor.

### **4.5 Resultado de hipótesis secundaria 4**

El uso de la tecnología e innovación crea una ventaja competitiva y se obtienen mejores resultados.

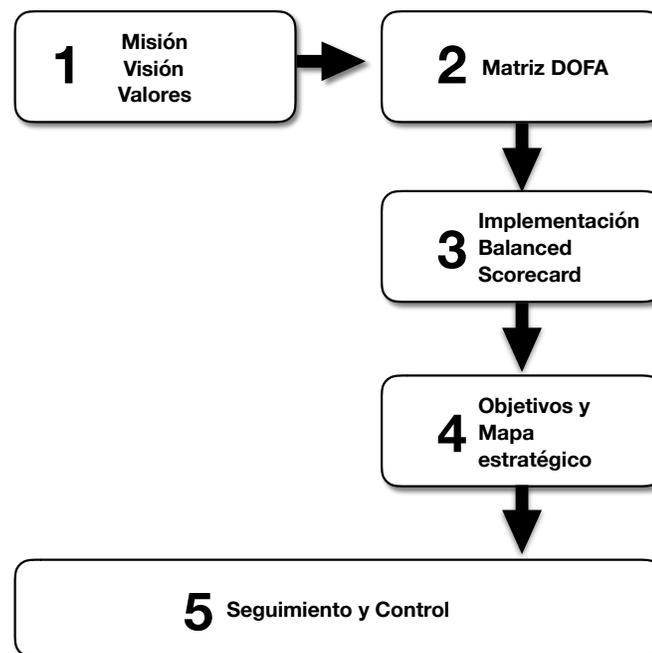
Hipótesis aceptada. A través de la tecnología en maquinaria y equipo es posible seguir a la vanguardia y obtener mejores resultados, menciona el dueño de la empresa. Sin embargo, no se cuenta con el capital suficiente para lograrlo.

En este punto se tiene como registro que la empresa dispone de innovación por medio de su recurso humano, a través de la rotación de personal es que se percatan de la existencia de nuevos procesos, productos, técnicas, entre otros.

#### 4.6 Aplicación de guía metodológica para microempresa del sector comercio

El resultado final del estudio es la guía metodológica para la planificación estratégica basada en BSC y el diagnóstico para la microempresa del sector comercio, ambos instrumentos permiten desarrollar e implementar una herramienta que tiene el propósito de orientar al crecimiento de las empresas a mediano y largo plazo para mejorar el desarrollo y sostenibilidad empresarial.

A continuación, se muestra de manera gráfica el procedimiento a seguir a través de cinco pasos en la guía metodológica propuesta.



**Ilustración 10. Diagrama de planificación estratégica basada en BSC**

Fuente: Elaboración propia

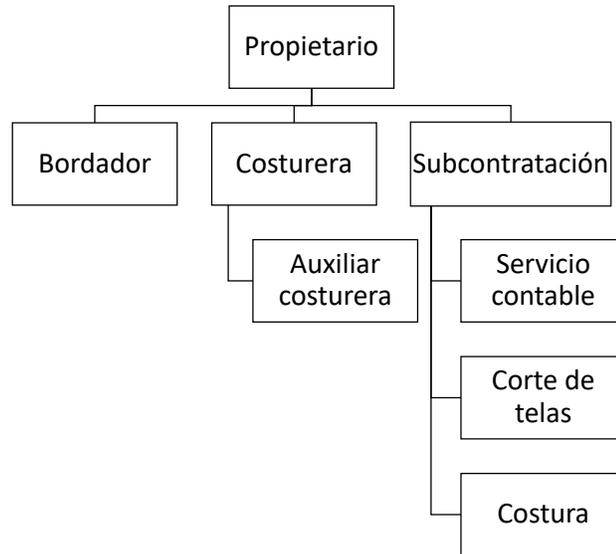
#### **4.6.1 Aspectos generales de la empresa**

La microempresa objeto de estudio tiene como principal actividad económica el diseño y elaboración de uniformes forma parte del sector comercio y está ubicada en la ciudad de Matamoros, Tamps bajo el registro tributario de Régimen de Incorporación Fiscal (RIF). Cuenta con más de 25 años en el mercado, con un grupo de clientes que le ha dado esa permanencia, dentro de la descripción del propietario de la microempresa esta su edad y nivel académico: más de 50 años de edad y un nivel escolar de carrera trunca.

Su principal fortaleza es la atención y servicio en el cual se esmeran según las necesidades del cliente, mas es necesario contar con una planificación estratégica que tome en consideración el resto de los factores para crear una ventaja competitiva es por esto que se propone implementar la herramienta metodológica de Kaplan y Norton (BSC) con el fin de que la empresa pueda anticiparse a la competencia y tenga un desarrollo adecuado a través de acciones direccionadas a edificar una ventaja competitiva.

En relación a la estructura organizacional, carece de una. Razón por la que se inicia con el desarrollo estructural de la empresa con el fin de asegurar la dirección y cadena de mando en la toma de decisiones.

La estructura elaborada se presenta en la ilustración 8. El total de empleados dentro de la empresa son cuatro, el propietario, bordador, costurera y auxiliar de costurera, por medio de subcontratación tiene servicio contable y procesos de producción en manufactura.



**Ilustración 11. Organigrama actual de la microempresa**  
 Fuente: Elaboración propia

En la implementación de la guía metodología de planificación estratégica basada en BSC se recomienda que, para el desarrollo de cada paso considerar realizar un análisis profundo de los factores que puedan influir en el éxito de las microempresas.

#### 4.6.2 Paso 1. Definición misión, visión y valores

##### **Misión:**

“Desarrollar un estilo de uniforme de acuerdo a cada uno de nuestros clientes, aunado de un servicio puntal y de calidad. Alcanzando así, la satisfacción de nuestros clientes, relación con proveedores y desarrollo de nuestra empresa”

##### **Visión:**

“Contar con las herramientas tecnológicas e innovación necesarias para lograr ser líder en la región y ofrecer una mejor calidad en el producto y servicio brindado”

**Valores:**

Honestidad, Ética, Responsabilidad, Calidad, Lealtad

**4.6.3 Paso 2. Diagnóstico a través de la Matriz FODAS**

**FODA:**

Fortaleza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones propias</li> <li>• Capital de trabajo estable</li> <li>• Oferta de Productos</li> <li>• Sistema de producción documentado</li> <li>• Subcontratación de servicios (outsourcing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planeación estratégica</li> <li>• Falta Recursos y capacidades</li> <li>• Nula Capacitación personal</li> <li>• Falta de personal administrativo</li> <li>• Capital de inversión insuficiente</li> <li>• Falta de Tics.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar visión, según tendencia de mercado y competencia.</li> <li>• Nuevos productos a través de e-commerce</li> <li>• Contratación de personal administrativo</li> <li>• Acceso a créditos para crecimiento</li> <li>• Inversión en el uso y aplicación de Tics.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rivalidad entre la competencia por el mercado escaso</li> <li>• Rivalidad de precios con la competencia</li> <li>• Deslizamientos del peso mexicano</li> <li>• Entrada de productos sustitutos</li> <li>• Falta de producto con el proveedor</li> </ul>

**Tabla 12. Análisis FODA**  
Fuente: Elaboración propia

**Matriz DOFA:**

<b>MATRIZ DAFO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones propias</li> <li>• Capital de trabajo estable</li> <li>• Oferta de Productos</li> <li>• Sistema de producción documentado</li> <li>• Subcontratación de servicios (outsourcing)</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planeación estratégica</li> <li>• Falta Recursos y capacidades</li> <li>• Nula Capacitación personal</li> <li>• Falta de personal administrativo</li> <li>• Capital de inversión insuficiente</li> <li>• Falta de Tics.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA (F.O)</b>	<b>ESTRATEGIAS CORRECTIVAS (D.O)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar visión, según tendencia de mercado y competencia.</li> <li>• Nuevos productos a través de e-commerce</li> <li>• Contratación de personal administrativo</li> <li>• Acceso a créditos para crecimiento</li> <li>• Inversión en el uso y aplicación de Tics.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar página web</li> <li>• Ofertar nuevos productos</li> <li>• Mejora precio y calidad</li> <li>• Aprovechar créditos</li> <li>• Atraer el mercado meta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcontratar servicio de recursos humanos</li> <li>• Aprovechar créditos para las Tics</li> <li>• Capacitar al personal en políticas y cultura de calidad</li> <li>• poseer el mercado</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F.A)</b>	<b>ESTRATEGIAS PREVENTIVAS (D.A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rivalidad entre la competencia por el mercado escaso</li> <li>• Rivalidad de precios con la competencia</li> <li>• Deslizamientos del peso mexicano</li> <li>• Entrada de productos sustitutos</li> <li>• Falta de producto con el proveedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertar nuevos productos</li> <li>• Mejora de instalaciones</li> <li>• Diseñar estructura de gestión</li> <li>• Optimizar el capital de trabajo</li> <li>• Incrementar el inventario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar gestión administrativa</li> <li>• Incrementar ventas y capital</li> <li>• Desarrollar plan de capacitación</li> <li>• Adquirir y aplicar Tics, negocio</li> <li>• Utilizar herramientas de control</li> <li>• Realizar I&amp;D</li> </ul>

**Tabla 13. Matriz DOFA**  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.4 Paso 3. Implementación del Balanced Scorecard

##### 4.6.4.1 Definición y descripción de objetivos planteados por tipo de perspectiva

Para realizar el proceso de gestión estratégica es necesario instituir objetivos reales, alcanzables y medibles en todas áreas y niveles de la microempresa. El estudio de diagnóstico y gestión tiene por objetivo considerar a la microempresa como un todo, para esto se toman en cuenta los objetivos principales de acuerdo a cada tipo de perspectiva los cuales se presentan a continuación.

##### Objetivos estratégicos:

Objetivos	Perspectiva
1. Aumentar la inversión	Financiera
2. Acrecentar la rentabilidad de la microempresa	Financiera
3. Maximizar los recursos para optimizar el área operativa	Financiera
1. Mantener clientes por medio de la calidad de los productos	Clientes
2. Hacer crecer el mercado meta	Clientes
3. Generar lealtad en calidad de productos	Clientes
1. Optimización de áreas claves	Procesos internos
2. Mejora en la relación clientes y proveedores	Procesos internos
3. Lograr la eficiencia en procesos internos	Procesos internos
1. Tener personal satisfecho y productivo	Conocimiento
2. Capacitación periódica a empleados	Conocimiento
3. Disminuir rotación de personal	Conocimiento

**Tabla 14. Objetivos por tipo de perspectiva**

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe el resumen de las cuatro perspectivas del modelo BSC:

- **Perspectiva Financiera:** Su finalidad principal es generar valor a la microempresa, mayor rendimiento y garantía de crecimiento y sustentabilidad empresarial.
- **Perspectiva del cliente:** Hace referencia a la creación de estrategias enfocadas al mercado meta y contribuyan a la generación de una mejora en el rendimiento financiero.
- **Perspectiva del Proceso Interno:** Esta perspectiva debe considerar las anteriores para generar éxito, pues consiste en vincular las tareas y procesos claves en la microempresa.
- **Perspectiva de Conocimiento:** Se enfoca en los objetivos que sirven como base para la mejora del desempeño futuro de la microempresa.

4.6.5 Paso 4. Definir objetivos y elaborar mapa estratégico

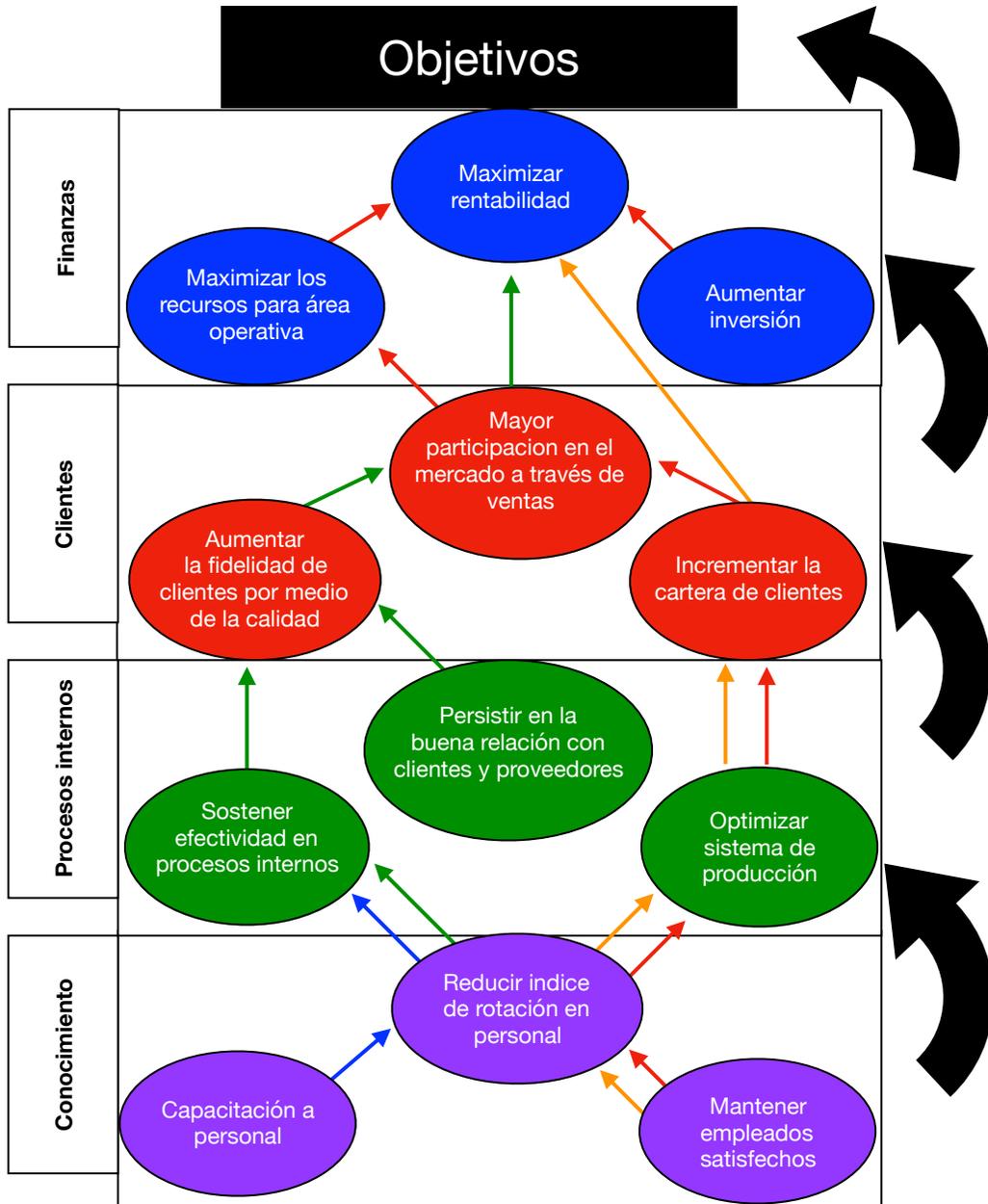


Ilustración 12. Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.6 Paso 5. Definir el plan de Seguimiento y Control

El último paso de la guía metodológica es establecer el plan de seguimiento y control por medio de indicadores y metas estratégicas. Teniendo como base el mapa estratégico se procede a trabajar con los indicadores y el periodo de tiempo.

Perspectiva	Indicadores	Objetivo	Meta	Medición	Periodo de tiempo
Finanzas	Medición de rentabilidad (ROA)	- Acrecentar la rentabilidad de la microempresa -Maximizar recursos para optimizar el área operativa	Generar el ROA del 10%	$ROA (\%) = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \times 100$	Mensual y Anual
Finanzas	Tasa de variación de ventas	-Incrementar ventas	Margen de variación de 0 a 15 % por periodo	$T.V (\%) = \left[ \left( \frac{\text{Ventas } n}{\text{Ventas } n-1} \right) - 1 \right] \times 100$	Anual
Clientes	Nivel de satisfacción de clientes	-Incrementar cartera de clientes -Fidelidad de clientes por medio de la calidad -Mayor participación en el mercado por medio de las ventas	-Implementar herramientas de mercadotecnia y publicidad a través del e-commerce. -Brindar un servicio de calidad	Encuesta en donde la evaluación mínima sea de 6 pts y máxima de 9 pts	Mensual
Procesos internos	Sistematización de producción	-Sostener efectividad en procesos internos -Optimizar sistema de producción	-Lograr el 100% en producción y calidad	Mantener margen de producción máximo de 15%	Mensual
Procesos internos	Cumplir programa de producción	-Persistir en la buena relación con clientes y proveedores	-Cumplir al 100% con clientes	$PRODUCTIVIDAD = \left[ \frac{\text{TIEMPO REAL}}{\text{TIEMPO DISPONIBLE}} \times \frac{\text{UNIDADES PRODUCIDAS}}{\text{UNIDADES PLANIFICADAS}} \right] \times 100$	Mensual
Conocimiento	Capacitación	-Capacitación al personal por medio de cursos y/o capacitación anual	Cultura y motivación laboral	Curso	Anual
Conocimiento	Satisfacción de cliente	-Mantener empleados satisfechos	-100%	Encuesta de salud organizacional	Anual

**Tabla 15. Modelo Balanced Scorecard**

Fuente: Elaboración propia

# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES**

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Los hallazgos obtenidos en la presente investigación fueron presentados ante el dueño de la microempresa. Durante la presentación de la implementación de la guía metodológica basada en BSC, se hizo mención de los cambios e implementaciones que se deben efectuar para generar una ventaja competitiva y la mejora en las áreas: dirección estratégica, administrativa, finanzas, producción y tecnología e innovación.

Con el fin de implementar los objetivos estratégicos propuestos en los periodos establecidos de corto, mediano y largo plazo y lograr una mejora en la organización, atención al cliente, competitividad, infraestructura y cultura empresarial.

Además, es necesario mencionar que la guía metodológica de planificación estratégica en microempresa del sector comercio, basada en Balanced Scorecard puede ser aplicada en cualquier otra microempresa del sector comercio debido a sus características y fácil aplicación.

Con la realización de la presente tesis se concluye que las estadísticas presentadas por organismos gubernamentales como INEGI y CONDUSEF en referencia a los déficits en la planificación estratégica de las microempresas son reales y acarrear grandes problemas en el desarrollo de la economía local, estatal y nacional en nuestro país.

## **5.2 Recomendaciones**

Con base en los resultados del estudio y de las conclusiones que de ellos se derivaron, a continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación de la guía de la planificación estratégica en la microempresa del sector comercio.

La recomendación principal que se brinda a la microempresa es la implementación del resultado de la guía metodológica de planificación estratégica en microempresa del sector comercio, basada en Balanced Scorecard,

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, I. (2004). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Limusa s.a de c.v. Grupo Noriega editores.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., & Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia. Universidad Autónoma de Aguascalientes.* , 4-12.
- Aragón, G. (25 de Octubre de 2016). *Plataforma educativa aragonesa*. Recuperado el Junio de 2018, de Demo E-Educativa Catedu: [http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/42\\_analisis\\_estratgico.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/42_analisis_estratgico.html)
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Barragán, N. (2010). Guía Metodologica para la Planeación Estratégica en pymes del sector servicios basada en Balanced Scorecard. Bogotá, Colombia.
- Betancourt, J. T. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. Aspectos conceptuales*. Porlamar.
- Cabrera, A. M., López, P. A., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de Investigación. Administración de Empresas.*(4), 49-50.
- Canales , L. V. (27 de Diciembre de 2013). Manual de Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) pertenencias a la Cámara de Comercio de Chillán. Chillán, Chile: Universidad del Bío-Bío facultad de ciencias empresariales escuela ingeniería comercial.
- Carrion M, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- CEEI . (2009). Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral. Guía de Resultados y Mejores Prácticas. *CEEI Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real*, 1-50.
- David , F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

- Delgado, E. (Enero de 2018). Metodología de planeación estratégica en microempresas del sector comercio. Torreón, Coahuila, México: Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de contaduría y administración unidad Torreón. División de posgrado e Investigación.
- Delgado, J. (2015). *Planificando Estratégicamente!* California : Windmills International Editions, Inc .
- Dirección, E. (2006). *Academia.edu*. Obtenido de Educación Continua. Online para profesionales:  
[https://www.academia.edu/19609565/S1\\_LA\\_DIRECCION ESTRATEGICA\\_1](https://www.academia.edu/19609565/S1_LA_DIRECCION ESTRATEGICA_1)
- DOF. (25 de Junio de 2009). *Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación:  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)
- Durán, D., Llopart, X., & Redondo, R. (1999). La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos. Barcelona, España. Recuperado el Junio de 2018, de Dipòst Digital de la Universitat de Barcelona:  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/6/Implementación%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20cuarta%29.pdf>
- Estrada Sanchez, J., & Vargas-Hernández, J. (2015). El pensamiento Estratégico como factor crítico de competitividad empresarial. *Documento Opinión. Instituto Español de Estudios Estratégicos*.
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- Fong, C. (1998). La Teoría de Recursos y Capacidades: Un Enfoque Contemporáneo en la Gestión Empresarial. *Carta económica regional: CER*, 28-31.
- Fong, C., Flores, K., & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*.
- Fuentes, T., & Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *REDIP. UNEXPO. VRB*, 118-134.

- Garduño, R., Ibarra, J., & Dávila, R. (2013). La medición de La competitividad en México: ventajas y desventajas de los indicadores. *Realidad, Datos y Espacio. Revista Internacional de Estadística y Geografía*, 28-53. Obtenido de INEGI: [http://www.inegi.org.mx/rde/RDE\\_10/Doctos/RDE\\_10\\_Art2.pdf](http://www.inegi.org.mx/rde/RDE_10/Doctos/RDE_10_Art2.pdf)
- Guillén, T. (2014). *Grandes Pymes*. Recuperado el Junio de 2018, de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/08/13/implantacion-del-cambio-estrategico-en-la-organizacion-2/>
- Hammond, J., & Abell, D. (1994). *Planeación estratégica de mercado. Problemas y enfoques analíticos*. México: Compañía Editorial Continental, S.A DE C.V.
- Hernández, R. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. *CEPAL - SERIE Estudios y perspectivas – Sede Subregional de la CEPAL en México*, 3-59.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de la Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana de España, S. A. U.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana Ediciones, S.A de C.V.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación Quinta Edición*. México: McGraw- Hill / Interamericana Editores S.A de C.V.
- Inadem . (10 de Octubre de 2016). *Instituto Nacional del Emprendedor*. Obtenido de Blog del emprendedor: <https://www.inadem.gob.mx/errores-administrativos-mas-comunes-del-emprendedor/>
- INEGI. (2014). *INEGI*. Recuperado el 8 de Mayo de 2017, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>
- ISOTools. (7 de Abril de 2015). *ISOTools*. Obtenido de Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia: <https://www.isotools.org/2015/04/07/ventajas-de-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-en-tu-empresa/>
- Jefferey, S. H., & Caron , S. J. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica* . Madrid : Paraninfo, S.A.

- Loggiodice, Z. (2010). *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de estudio: Venezuela*. Maracay: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net.
- Müller, G. (1992). Transformaciones productivas y competitividad: aspectos conceptuales metodológicos. *Política tecnológica y competitividad agrícola en América Latina*, 14-15.
- Marker, G. (Enero de 2013). *Gestion.org*. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35717/casi-la-mitad-de-las-pymes-mexicanas-fracasan-por-una-mala-gestion/>
- Martínez, R., Charterina, J., & Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 165-188.
- Matilla, M., & Chalmeta, R. (2007). Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial. *Información Tecnológica*, 18(1), 199-126.
- Meraz, L. (Junio de 2014). Estrategias de competitividad de las micro, pequeñas y mediana empresas vinícolas de la ruta del vino del Valle de Guadalupe, en Baja California, México. Ensenada, Baja California, México: Universidad Autónoma de Baja California. Facultad de ciencias administrativas sociales.
- México Competitivo. (31 de Enero de 2017). *Secretaría de Economía*. Obtenido de Gob.mx: <https://www.gob.mx/se%7Cmexicocompetitivo/acciones-y-programas/como-se-construyen-los-indicadores-de-competitividad>
- México Competitivo. (06 de Marzo de 2017). *Secreteria de Economía*. Obtenido de Gob.mx: <https://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/articulos/indicadores-internacionales?idiom=es>
- Montoya, C. (2011). *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa*. Recuperado el Septiembre de 2018, de Scientific Electronic Library Online. SciELO: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082011000200003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003)

- Mora-Riapira, E. V.-C.-M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 78-87.
- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 78-87.
- Ochoa, B., Wendlandt, T., Valdez, L., & Huerta, E. (2017). Expectativas de las Microempresas de México. *La microempresa en México: Un diagnóstico de su situación actual*, 54-64.
- Pecina, H. (2017). Orientación financiera a pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamerica* (págs. 498-509). San Luis Potosí: Eumed.net.
- Pérez Juste, R. (1995). *Evaluación de programas educativos centros y profesres*. Madrid: Universitas.
- Pérez Juste, R. (2000). Evaluación de programas educativos. *Revista de Investigación Educativa. Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE)*, 18(2), 265.
- ProInversión. (2007). *MYPEqueña empresa crece. Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Recuperado el Febrero de 2018, de <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/Mype.pdf>
- RAE. (2017). *Real Academia Española*. Recuperado el Junio de 2018, de <http://dle.rae.es/?id=LtGT7LP>
- Revista Dinero and Kaplan y Norton. (2005). Gestion. Más allá de los indicadores. *Revista Dinero* .
- Rocca, E., García, D., & Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 52-68.
- Rodríguez , J. V. (2008). *Administración con enfoque estratégico* . México: Trillas.
- Rodriguez, V. J. (2002). *Administracion de Pequeñas Y Medianas Empresas*. Mexico: Cengage Learning.

- Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés, S. A de C.V.
- Saavedra G., M. L., & Hernández C., Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 122-134.
- Santandreu, E. (2011). *Valores de la empresa*. Sabadell: CentreMetal.Lúrgic.
- SEGOB. (19 de Mayo de 2017). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. México, México. Obtenido de CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_190517.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf)
- Steiner, G. A. (1990). *Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber*. México: CIA. Editorial continental, S.A de C.V., México.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Stirckland III, A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. México: McGraw-Hill Educación.
- Toro, J. (2009). *Contribuciones a la administración*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Torres, Z. H. (2008). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Universidad ESAN. (8 de Septiembre de 2016). *Esan Business*. Recuperado el Septiembre de 2018, de Conexión.Esan: <https://www.esan.edu.pe/acerca-de/>
- Vargas, A. M. (2004). La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 2.
- Zabala, S. H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Unidad Cooperativa de Colombia Facultad de Educación.

## Anexos

### Anexo 1 Guía de entrevista a empresarios

Identificación de la empresa

Razón social \_\_\_\_\_ Sector \_\_\_\_\_

Actividad económica \_\_\_\_\_

Años en el mercado \_\_\_\_\_

Empresa exportadora Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Sr. \_\_\_\_\_ Tenga muy buenos días.

Esta entrevista forma parte del proyecto de investigación denominado “Metodología de evaluación de la competitividad empresarial en pymes”, desarrollado por las docentes Paula Andrea López López y Alejandra Cabrera Martínez, bajo la dirección de Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central. El propósito de la entrevista es determinar los factores que indiquen en la competitividad de una empresa y, a partir de ello, diseñar una metodología para evaluar la competitividad empresarial en pymes colombianas.

Queremos conocer la percepción que sobre el tema tienen los empresarios por lo que le agradecemos su colaboración en esta entrevista. A continuación haremos algunas preguntas en las que usted podrá ampliar tanto como crea necesario.

¿Qué es para usted la competitividad?

¿Cuál es el papel de las empresas en la competitividad?

¿Cuáles cree usted que son los factores que indiquen en la competitividad de una empresa?

¿Tiene algún tipo de práctica que le haya permitido mejorar su competitividad?

Con respecto a su equipo humano, ¿la mejora de la competitividad se ha dado por incrementos en su nivel de capacitación y desempeño?

¿Tiene o ha pensado en implementar estrategias de cooperación para mejorar su competitividad?

---

## Anexo 2 Entrevista de percepción

Razón Social:

Sector:

Actividad económica:

Empresa exportadora: Si\_\_\_\_. No\_\_\_\_

ESTA ENTREVISTA FORMA PARTE DEL PROYECTO DE TESIS: "GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN MICROEMPRESA DEL SECTOR COMERCIO, BASADA EN BALANCED SCORECARD", DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MATAMOROS.

EL PRÓPOSITO DE ESTA ENTREVISTA ES CONOCER LA PERCEPCIÓN QUE SOBRE EL TEMA TIENE EL DUEÑO/ FUNDADOR ACERCA DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN POR LO QUE LE AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN EN ESTA ENTREVISTA.

1. ¿QUE ES PARA UD LA COMPETITIVIDAD?

---

---

---

2. ¿CUÁL ES EL PAPEL DE LAS EMPRESAS EN LA COMPETITIVIDAD?

---

---

---

3. ¿CUÁLES CREE UD QUE SON LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA?

---

---

---

4. TIENE ALGUN TIPO DE PRACTICA QUE LE HAYA PERMITIDO MEJORAR SU COMPETITIVIDAD?

---

---

---

---

5. CON RESPECTO A SU EQUIPO HUMANO, ¿LA MEJORA DE COMPETITIVIDAD SE HA DADO POR INCREMENTOS EN SU NIVEL DE CAPACITACION Y DESEMPEÑO?

---

---

---

6. TIENE O HA PENSADO EN IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE COOPERACION PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD?

---

---

---

#### COMPETITIVIDAD:

“La capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores”. (Martínez, Charterina, & Araujo, 2010)”

“La capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MIPYMES en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen” (SEGOB, 2017)”

#### INDICADORES DE COMPETITIVIDAD:

Tecnología, Innovación, Mercadotecnia, RH, Capacidades directivas-Planeación estratégica, Recursos Financieros, Cultura, Calidad, Producción, Logística, Organización interna, Compras, I y D, e Interacción con proveedores y clientes. (Mora-Riapira E. V.-C.-M., 2015)

### Anexo 3 Instrumento de medición

Cuestionario dirigido a Empresas del Sector Comercio

Municipio de Matamoros, Tamaulipas.

#### Estimado Empresario

La información que proporcione a través de este instrumento de recolección será utilizada de manera confidencial y con fines científicos, académicos, le agradecemos su atención en el llenado del presente cuestionario.

#### I. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Actividad principal de la empresa \_\_\_\_\_

Favor de marcar con una "X" la respuesta correcta.

1. ¿Está integrada su empresa en un tipo de sociedad

- Sociedad Anónima                       Sociedad Anónima de capital variable
- Sociedad cooperativa                       Sociedad Mercantil
- Sociedad Anónima de responsabilidad limitada
- Otra indique \_\_\_\_\_

2. Su empresa es:

- Independiente    Parte de un grupo de socios    Control mayoritario familiar

3. Antigüedad de la empresa:

- Años. \_\_\_\_\_ meses

4. Tipo de empresa: (registro)

- Formal  
 Informal

5. Edad promedio del gerente o dueño de la empresa:

- 20 a 30 años    30 a 40 años    40 a 50 años    50 o más años

6. Nivel de formación del gerente o dueño

- Nivel Primaria    Secundaria    Profesional    otro\_\_\_\_\_

7. Respecto al clima empresarial, y comparando con 2015, el entorno general en que se desenvuelve su empresa en 2016.

- Mejor clima    Igual clima empresarial    Peor clima

## II. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

10. Indique si su empresa realiza habitualmente planeación estratégica formal (por escrito) Y, en su caso, a que tiempo la realiza. **En caso de responder no, favor de pasar a la sección III del instrumento**

- Sí                       No

- Plan a un año       Plan a más de un año       Realiza plan estratégico

11. El negocio tiene desarrollada:

- Sí                      No

- a) Misión \_\_\_\_\_
- b) Visión \_\_\_\_\_
- c) Objetivos \_\_\_\_\_
- d) Valores \_\_\_\_\_

12. A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica la suya atendiendo a su actuación en los dos últimos años.

- \_\_\_\_\_ Exploradora                      \_\_\_\_\_ Defensiva
- \_\_\_\_\_ Analizadora                      \_\_\_\_\_ Sin estrategia

13.- Indique el nivel de importancia que han tenido en los dos últimos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.

**Elige la respuesta asignando 1.Nada importante , 2.poco importante ,3.importante 4.muy importante , 5.Totalmente importante.**

- |   |           |
|---|-----------|
| * Servicio al cliente   | 1 2 3 4 5 |
| * Desarrollo de nuevos productos/servicios                            | 1 2 3 4 5 |
| * Precio inferior a la competencia de productos/servicios             | 1 2 3 4 5 |
| * Acceso a nuevos mercados  | 1 2 3 4 5 |
| * Calidad del producto/servicio                                       | 1 2 3 4 5 |
| * Flexibilidad del proceso productivo o comercial                     | 1 2 3 4 5 |
| * Esfuerzo en investigación y desarrollo                              | 1 2 3 4 5 |
| * Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras | 1 2 3 4 5 |
| * Preparación y formación del personal                                | 1 2 3 4 5 |
| * Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia             | 1 2 3 4 5 |
| * Reputación / imagen de la empresa                                   | 1 2 3 4 5 |

### III. COMPETITIVIDAD

14. Su principal mecanismo de competitividad es:

( ) El precio ( ) La calidad

15. Durante los últimos 5 años su empresa ha mantenido alguna estrategia para competir:

( ) Si ( ) No

En caso de responder afirmativamente lo anterior, continúe contestando las preguntas.  
De ser negativa la respuesta anterior pasar al punto IV del cuestionario.

**Elige la respuesta asignando 1.Nada importante , 2.poco importante ,3.importante ,4.muy importante , 5.Totalmente importante**

16. La implementación de estrategias de competitividad se generan por

- La amenaza de nuevos competidores 1 2 3 4 5
- La amenaza de nuevos productos y Servicios sustitutos 1 2 3 4 5
- El incremento del poder de negociación con clientes y proveedores 1 2 3 4 5
- Acceso a nuevos mercados 1 2 3 4 5
- Mejorar la posición de mercado 1 2 3 4 5
- Satisfacer la demanda de los consumidores 1 2 3 4 5

17.Actividades de competitividad que el negocio ha realizado

- Captación de clientes y proveedores 1 2 3 4 5
- Comunicación permanente con clientes 1 2 3 4 5
- Promoción de actividades de negocio 1 2 3 4 5
- Oferta de productos con valor agregado 1 2 3 4 5
- Fomento a la capacitación de empleados 1 2 3 4 5

18. Estrategias de competitividad que mejoran los resultados de la empresa

- Ventas en general 1 2 3 4 5
- Cartera de clientes 1 2 3 4 5
- Número de competidores 1 2 3 4 5
- Ventajas sobre los competidores 1 2 3 4 5

- Productividad y desempeño de empleados 1 2 3 4 5
- Crecimiento del negocio 1 2 3 4 5

<b>IV. USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.</b>
--

19. Durante los últimos 5 años su empresa se ha involucrado en actividades en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, referentes a la utilización de medios electrónicos como el internet y las redes sociales (Facebook, Twitter, entre otros) para promoción y venta.

(    ) Si                      (    ) No

**En caso de responder afirmativamente lo anterior continúe contestando las preguntas. De ser negativa la respuesta anterior de por concluida esta sección del cuestionario.**

20. Indique el tipo de disponibilidad de infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación que utiliza. Evaluando el nivel de importancia del en listado que aparece a continuación.

Elige la respuesta asignando 1. Nada importante , 2.poco importante ,3.importante ,4.muy importante , 5.Totalmente importante .

- Computadora 1 2 3 4 5
- Internet 1 2 3 4 5
- Teléfono 1 2 3 4 5

20. En caso de disponer de internet, indique los principales usos que le da a esta herramienta, evaluando el nivel de importancia del listado que aparece a continuación.

- Búsqueda de información 1 2 3 4 5
- Relación con clientes y proveedores 1 2 3 4 5
- Facturación electrónica 1 2 3 4 5
- Gestiones bancarias 1 2 3 4 5
- Redes sociales 1 2 3 4 5
- Disposición de correo electrónico 1 2 3 4 5

21. Indique el resultado que obtuvo su empresa a partir de que utilizó las tecnologías de la información y la comunicación en relación a:

- La calidad en sus servicios 1 2 3 4 5
- La relación directa con el cliente 1 2 3 4 5
- La expansión del mercado 1 2 3 4 5
- La reducción de costos 1 2 3 4 5

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y ATENCIÓN.**