



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

**Año 11.
Núm. 28**

(Julio- Diciembre 2018)



**Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870**

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 22 de Noviembre de 2018 Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 18 de diciembre de 2018

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MICROEMPRESA DEL GIRO COMERCIAL EN CIUDAD OBREGÓN

Javier Alejandro Espinoza Quiroz
Imelda Lorena Vázquez Jiménez
María Trinidad Álvarez Medina
Rodolfo Valenzuela Reynaga

Instituto Tecnológico de Sonora, Campus Ciudad Obregón

Resumen

La presente investigación realiza un análisis cualitativo de los indicadores del entorno interno y externo de una microempresa del giro comercial ubicada en Ciudad Obregón, Sonora, que se dedica a la comercialización de ropa y accesorios para damas, caballeros y niños, con el fin de desarrollarle un plan estratégico, con el fin de incrementar las ventas y eficientar el desempeño humano. Estos indicadores fueron comparados para mostrar la relación y diferencia entre las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de estudio, puesto que estos indicadores permitieron generar un análisis y posterior a ello, una matriz FODA que arrojó posibles estrategias a ejecutar por parte de la microempresa. Se puntualiza el entorno y la participación de las microempresas en el ámbito nacional e internacional, haciendo énfasis en que estas unidades de negocio en México han tenido una significativa colaboración con otros países, además, se expone el sujeto de estudio, resaltando la unidad de estudio, así como el instrumento



(Julio- Diciembre 2018)



**Año 11.
Núm. 28**

**Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870**

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

aplicado y procedimiento llevado a cabo para la generación del plan estratégico. Por último, se muestran los resultados obtenidos con el análisis, mostrando la propuesta de plan estratégico para la microempresa, las conclusiones y se manifiestan las recomendaciones a la unidad de estudio.

Palabras clave: estrategia, plan, microempresa.

1. Introducción

Actualmente, las empresas combaten con cambios y nuevas tendencias que se presentan en el mercado, debido a diferentes factores como los sociales, culturales, económicos, financieros, políticos, entre otros, mismos que generan que las organizaciones tengan que estar modificando sus procesos, métodos, políticas y/o procedimientos constantemente, con el fin de ser más eficientes en la industria ante la competencia, por lo que continuamente requieren crecer en todas sus áreas en cuanto a funcionalidades, personal altamente calificado y creativo.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Microempresas y PyMES: su papel en el ámbito internacional

El desarrollo organizacional se crea con el fin de que las empresas logren cambios planeados con anticipación, con el objetivo de que sean más competitivas en el mercado nacional e internacional, y de esta misma forma, que tengan una participación activa, democrática y saludable, a través de diversos medios y herramientas (Guízar, 2008).

En el mundo, las microempresas constituyen más del 90% del valor total global, aportando casi al 50% del Producto Interno Bruto global y de esta forma, manteniendo a más del 70% de empleados. A pesar de ello, según el informe de la Organización Mundial del Comercio (2016), éstas participan de formas distintas y con conflictos en el comercio internacional, que como se sabe, es el ámbito de crecimiento para los países y para las mismas microempresas. Los



(Julio- Diciembre 2018)



**Año 11.
Núm. 28**

**Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870**

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

principales factores u obstáculos que no permiten que las microempresas tengan una adecuada participación en el comercio internacional en el mundo son: la falta de acceso a fuentes de financiamiento, ciertas carencias o privaciones al acceso a la información comercial importante, tecnologías inapropiadas y obsoletas, equipamiento e infraestructura no apta, incremento en el costo de logística y, por último, políticas gubernamentales que no permiten el fomento productivo y orientación hacia otros mercados internacionales (Casanueva, 2017).

En cuanto a las PyMEs, estas también tienen una importante participación en cuanto a la exportación de productos con el país vecino: Estados Unidos, debido a que en el año 2013 se contaba con un 77% del valor de estas actividades comerciales, a comparación de las macro, grandes y medianas empresas, quienes tenían una participación del 81%, 79% y 74% en orden consecutivo (Pérez, 2013).

1.1.2 Las Microempresas y PyMEs en México

En México, las PyMEs son muy importantes dentro del marco económico del país, esto, debido a que éstas representan más del 99.8% de las empresas que se encuentran establecidas, manteniendo un 78.5% de empleados y de esta forma aportando el 52% del producto interno bruto nacional (INEGI, 2004). No obstante, la entrada de nuevas empresas de otros países no solo trajo inversión e incremento de empleos, ya que también hubo un acrecentamiento de competidores, con procesos con mayor tecnología, innovación y estructura, lo que repercute significativamente en el crecimiento de las PyMEs (como se citó en Ynzunza & Izar, 2013).

Según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, presentada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de



(Julio- Diciembre 2018)



**Año 11.
Núm. 28**

**Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870**

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Comercio Exterior (BANCOMEXT), la participación de las microempresas también ha sido muy significativa dentro del marco económico de México y esto se debe a que en el año 2016 se presentaron datos estadísticos que arrojaron que las microempresas contaban con una participación del 97.6% en el país, con una aportación de personal ocupado de 75.4% en el año 2016 (INEGI, 2016).

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente, la variabilidad en los factores políticos, económicos, sociales, entre otros, es una constante que impacta no solamente a grandes potencias mundiales y macroempresas, si no al mundo entero y empresas de todos tamaños, estructuras y tipos, es por ello que es muy importante la aplicación de una planeación estratégica constante como herramienta de sostenibilidad y eficiencia en las compañías, especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas, debido a sus considerables ingresos, al mismo tiempo, del beneficio que éstas contribuyen a las unidades familiares que las diseñan y ponen en marcha. Es importante mencionar también que las microempresas de ciertas regiones desarrollan el mayor porcentaje de su crecimiento económico (Lago, 2013).

Mediante el presente estudio se pretende realizar un análisis de las estrategias de una empresa del giro comercial, denominada “Creaciones y Novedades Norma”, misma que se dedica a la comercialización de ropa y accesorios para dama, caballero y niños. El enfoque que tiene la empresa es la atención especializada con sus clientes, contando con productos de calidad y un servicio que satisfaga las necesidades de los mismos.

Se elaboró un diagnóstico para la planeación estratégica de la unidad en estudio en febrero de 2017, donde se obtuvieron los siguientes resultados que destacan: La empresa cuenta con ciertas problemáticas internas, ya que no se cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

Año 11.
Núm. 28

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

del cliente, en su mayoría se vende a clientes cautivos dejando la oportunidad de incrementar el mercado, no se cuenta con un programa de promoción y publicidad, todo es por recomendación. Además, no se tiene un sistema de registro de garantías de los productos comercializados y tampoco con un sistema para el registro de datos de los clientes. No se cuenta con un proceso de control de inventarios oportuno y por último, los procesos de comercialización son obsoletos.

En cuanto a los factores externos a la empresa, en la parte social/cultural o de mercado hay cambios en las preferencias de los clientes por marcas de artículos que no se manejan en la empresa y clientes con una cultura morosa. En cuanto a la incorporación de tecnología, la competencia cuenta con sistemas tecnológicos modernos como las bases de datos de clientes y maneja las compras por internet, entre otros (Espinoza, Buelna & Rodriguez, 2017).

Por lo anteriormente mencionado se requiere responder a la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias debe de utilizar la empresa “Creadores y Novedades Norma” para permanecer y ser competitivo en el mercado de Cd. Obregón?

1.3 Justificación

Los resultados del diagnóstico presentan una variedad de problemas, por lo que se depuro en conjunto con la propietaria de la empresa, con el fin de sobresaltar las problemáticas a solucionar de mayor urgencia. Entre los problemas de mayor significancia se puede mencionar que la empresa no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción del cliente, por lo que no existe un sistema que arroje información en cuanto a recomendaciones y/o mejoras de los clientes a la empresa, lo que provoca que se trabaje de forma tradicional sin la implementación de nuevos procedimientos que innoven la actividad empresarial y que no se aprovechen las áreas de oportunidad que aún no están identificadas.



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



**Revista de Investigación
Académica sin Frontera**
ISSN: 2007-8870

**Año 11.
Núm. 28**

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

También es importante abordar el problema de que la empresa no maneja un programa de promoción y publicidad físico ni digital, ya que todo es por medio de recomendación entre los clientes cautivos, lo que induce a que la empresa no ingrese en nuevos segmentos de mercado porque no aplica el marketing estratégico y de esta manera pierda la oportunidad de incrementar sus ventas, ingresos y su cartera de clientes, accediendo únicamente con sus clientes actuales. Wind y Robertson (1983) mencionan que las funciones del marketing estratégico se centralizan principalmente en la detección y seguimiento de las oportunidades que se presentan en el entorno, así como del posicionamiento en cuanto al nivel competitivo en el que se centra la empresa en los mercados y/o segmentos existentes o potenciales (como se citó en Martín & Cabrera, 2007).

Un problema que ha sido una constante en la lentitud de los procesos de la empresa es que no se tiene un sistema de registro de garantías de los productos comercializados, así como tampoco se cuenta con sistemas automatizados para el registro de clientes y control de inventarios oportuno, ya que esto se hace por medio de papel, provocando procesos obsoletos y de esta forma se presenta ineficiencia y lentitud en la actividad de venta y atención al cliente. Manejar esta documentación de forma escrita y no por medio de herramientas tecnológicas, no permite detectar deficiencias en las operaciones diarias.

Actualmente no se tiene un estándar del desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, independientemente del modelo de empresa familiar en que se encuentra. El desempeño de los empleados se califica de acuerdo a la observación de la propietaria, sin haber documentos de por medio que lo avale, por lo que no se están aprovechando las áreas de oportunidad y las competencias de los empleados para poder generar una mayor productividad en las ventas y en la atención al cliente.



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

Año 11.
Núm. 28

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

En la búsqueda de estrategias para solucionar las problemáticas mencionadas anteriormente, el beneficio se presentaría de forma integral, ya que con ello se apoyaría al personal de ventas, clientes y la misma propietaria, debido a que con ello se mejoraría la productividad y desempeño de los empleados, incrementaría la satisfacción de los clientes y por lo tanto generaría mayores ventas e ingresos para la propietaria de la empresa.

En caso de no realizar el presente estudio, la empresa continuaría trabajando con procesos obsoletos y se estaría perdiendo la oportunidad de detectar las áreas en las cuales se podrían realizar mejoras en sus sistemas funcionales.

1.4 Objetivo

Desarrollar un plan estratégico para una microempresa de Cd. Obregón, Sonora, a través de la identificación de problemas internos y externos, con el fin de incrementar las ventas y la eficientar el desempeño humano.

2. Fundamentación teórica

2.1 Universos de la planeación

Según varios autores, la planeación se define de la siguiente manera:

Münch (2006) menciona que los resultados de la planeación se dan por un análisis del entorno, con el fin de pronosticar un contexto a futuro, así como las amenazas y oportunidades que se pudieran presentar. Robbins & Coulter (2014) no difieren en los demás autores en cuanto a la conceptualización de la planeación, ya que la definen como una función de la administración en la cual se puntualizan los objetivos, se concretan estrategias para lograr dichos objetivos, así como el desarrollo de planes de acción para la coordinación de las actividades necesarias. Por



(Julio- Diciembre 2018)



**Año 11.
Núm. 28**

**Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870**

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

último, Weihrich, Cannice & Koontz (2017) aseveran que es la integración de misiones y objetivos, asimismo como de las actividades necesarias para lograr dicha integración.

La planeación estratégica como punto de estudio del presente trabajo, es un proceso muy importante que según Hellriegel, Jackson & Slocum, Jr. (2009) se utiliza para lo siguiente:

- a) Determinar la situación en la cual se encuentra el entorno interno y externo de la empresa.
- b) Elegir la misión y visión de la misma, mediante un fuerte análisis.
- c) Diseñar y programar las metas organizacionales.
- d) Formular y elegir las estrategias prioritarias que se van a aplicar a la organización en sí, áreas funcionales y áreas operativas de la misma.
- e) Orden y asignación de recursos que se requieren para alcanzar las diferentes metas de la empresa.

2.2 Estrategias

Menciona Rodríguez (2017) que por muchos años el termino de estrategia fue comúnmente utilizada por militares como una forma de realizar planes de guerra, defensa o ataque para enfrentar a los enemigos y de esta forma vencerlos en la guerra, mientras que las tácticas las tomaban como planes complementarios de las estrategias, mismas que actualmente las define como modelos de objetivos, originados con el fin de facilitar una dirección consolidada a las empresas. Por otro lado, Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III (2012) mencionan que la estrategia de una empresa se fundamenta en aspectos competitivos y comerciales con los que los administradores participan activamente como competidores en el mercado y, de la misma forma, perfeccionan su desempeño, haciendo crecer su negocio. Por su parte, Robbins & Coulter (2014) la definen como planes que utilizará la empresa para lograr fines comerciales, competir en el mercado de forma exitosa y el plan de acción para la satisfacción del cliente. David (2013) señala que una estrategia es una vía por medio de la cual se logran los objetivos a largo plazo de la



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

Año 11.
Núm. 28

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

empresa, mismas que requieren de decisiones por parte de sus administradores y una significativa cantidad de recursos de la empresa. Weihrich, Cannice & Koontz (2017) afirman que la estrategia es determinar la razón de ser de la empresa y los objetivos a largo plazo, seguida de la formulación de planes de acción y control de recursos, con el fin de lograr alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

2.3 Beneficios de llevar a cabo una planeación estratégica

Fred David (2013) menciona algunos beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica efectiva, de los cuales hace mención a una mayor comunicación, considerando el dialogo y la participación entre las autoridades y sus subordinados, además, una mayor comprensión de los puntos de vista de los demás y de lo que la empresa se encuentra haciendo actualmente, considerando planes de acción, marco filosófico, entre otros. Un plan estratégico trae consigo un mayor compromiso para alcanzar las metas y objetivos, para implementar las estrategias de una forma eficiente y para trabajar con empeño. Por último, el resultado se ve reflejado con la unión de las autoridades y sus subordinados, ya que todos se encuentran integrados porque conocen la misión, visión y objetivos de la empresa, lo que ayuda a que tenga éxito).

2.4 Diferencias y similitudes entre administración estratégica y planeación estratégica

Dess, Lumpkin & Eisner (2011) sostienen que la administración estratégica consiste en realizar un análisis, tomar decisiones y elaborar un plan de acción por parte de una organización para establecer y mantener sus ventajas competitivas.

La planeación estratégica es la determinación de la situación en la cual se encuentra el entorno interno y externo de la empresa, seleccionar la misión y visión de la misma, mediante un fuerte



(Julio- Diciembre 2018)



**Año 11.
Núm. 28**

**Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870**

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

análisis, diseño y programación de las metas organizacionales, formulación y elección de las estrategias prioritarias que se van a aplicar a la organización en sí, áreas funcionales y áreas operativas de la misma, seguido de la asignación de recursos que se requieren para alcanzar las diferentes metas de la empresa, según Hellriegel, Jackson & Slocum, Jr. (2009).

Diferenciando ambos procesos, David (2013) sostiene que la planeación estratégica es utilizada con mayor frecuencia en el ámbito de los negocios, mientras que la administración estratégica es más habitual en el área académica.

En algunas ocasiones el término de administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación de estrategias, ejecución de los mismos y su evaluación, mientras que la planeación estratégica omite la parte de ejecución y evaluación, enfocándose sólo a la formulación de la estrategia. La administración estratégica aprovecha las oportunidades que existen y con ello busca crear otras nuevas y diferentes para el futuro de la empresa, a diferencia de la planeación estratégica, ya que a largo plazo busca minimizar para el futuro las problemáticas actuales (David, 2013).

2.5 Fuerzas del macroambiente

Las fuerzas externas o fuerzas del macroambiente pueden clasificarse de diversas formas, dependiendo del contexto de cómo lo visualice el autor. A continuación, se muestra en la tabla 1 los argumentos de dos autores, en cuanto a algunas fuerzas del macroambiente que afectan a las empresas:



(Julio- Diciembre 2018)



Año 11.
Núm. 28

Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Tabla 1. Fuerzas del macroambiente.

Fuerza externa	Argumento según Hill, Jones, & Schilling (2015)	Argumento según Hellriegel, Jackson & Slocum, Jr. (2009)
Fuerzas económicas	Las fuerzas económicas que regularmente inquietan a las empresas son la tasa de crecimiento de la economía, los tipos de cambio de monedas internacionales, las tasas de interés y por último, las tasas de inflación o deflación. Es importante mencionar que en ocasiones el desperfecto de la economía regional, nacional o internacional, desencadena guerras de precios en las industrias maduras.	En este apartado el sistema económico es influenciado por el capitalismo, socialismo y comunismo, mismos que afectan a los administradores de las organizaciones y de la misma forma, por la situación de la economía que se presenta con la expansión, recesión y nivel general de vida.
Fuerzas demográficas	Las fuerzas demográficas se presentan cuando la población registra cambios en su edad, género, raza, preferencia sexual, clase social, origen étnico, entre otras características, mismas que afectan a las organizaciones.	La demografía como factor, incluye cambios en la edad, el género, la raza, el origen étnico y por último, el grado de estudio de la población en donde operan las organizaciones.
Fuerzas sociales	Las fuerzas sociales se refieren a la forma en que los cambios en las costumbres sociales y los valores afectan a una industria.	El autor señala las fuerzas como culturales, mismas que incluyen cambios en valores



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

Año 11.
Núm. 28

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

		sociales, creencias e influencias religiosas y, el idioma como subfactores que afectan a las empresas en su toma de decisiones.
Fuerzas políticas y legales	Las fuerzas políticas y legales de un país se presentan cuando hay cambios en las leyes que rigen a la nación, así como reformas y reglamentos, afectando a los procesos de las empresas. Los procesos que se presentan en las actividades políticas, promueven y rigen operaciones en las empresas, mismas que pueden atraer oportunidades y/o amenazas.	Los factores político que afectan a las empresas son la democracia, la dictadura o monarquía.
Fuerzas tecnológicas		El ambiente tecnológico incluye la parte artesanal, producción en masa y procesos continuos.
Fuerzas competitivas		Las empresas competidoras o mejor conocidas como rivales, son la fuerza aislada de mayor importancia con la que luchan día a día el resto de las empresas que integran las industrias.

Fuente: elaboración propia con datos de los autores.



**Año 11.
Núm. 28**

(Julio- Diciembre 2018)



**Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870**

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

2.6 Análisis organizacional

El análisis organizacional consiste en detectar y desarrollar los recursos con los que cuenta una empresa, así como sus competencias centrales, según lo que indica Thompson, Strickland, & Gamble (2008). Siguiendo con lo que señala el autor, el análisis organizacional se encuentra integrado por diferentes términos, como lo son los recursos, capacidades y competencias. El primero de ellos son los activos con los que cuenta una empresa, como los tangibles o físicos que se componen por el equipo, la planta y ubicación, recursos financieros, así como los activos humanos, mismos que se describen por medio del número de empleados, sus habilidades y la forma en la que se motivan. Por último, se encuentran los activos intangibles, en donde se puede encontrar la tecnología, la cultura y la reputación de la organización.

Robbins & Coulter (2014) señalan que después de haber concluido el análisis interno de la empresa, los administradores o autoridades de la misma deben de ser sagaces para poder identificar las fortalezas y debilidades de la misma, después de haber llevado un estudio minucioso de los recursos, capacidades y competencias fundamentales de la empresa. Según el autor, las fortalezas son cualquier actividad en la cual la empresa sobresalga o se destaque de alguna forma, o de otra manera, los recursos singulares con los que cuenta y que están a su disposición, mientras que las debilidades son el caso contrario, ya que son actividades que la empresa no logra eficientemente o los recursos de los que tiene carencia. Según David (2013), los factores internos de una organización son los recursos humanos, mercadotecnia, producción, finanzas e investigación y desarrollo (I & D), mismos que se detallan a continuación en la tabla 2.



(Julio- Diciembre 2018)



**Año 11.
Frontera
Núm. 28**

**Revista de Investigación
Académica sin**

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Tabla 2. Factores internos de las organizaciones.

Factor interno	Argumento
Recursos humanos	Un área funcional como la administración de personal dentro de una organización, se centra primordialmente en los empleados, incluyendo actividades como la gestión de sueldos y salarios, prestaciones de ley, proceso de reclutamiento de personal en su totalidad, despido, capacitación, seguridad e higiene, procedimientos de quejas, relaciones, entre otras actividades enfocadas meramente al personal que forma parte de la empresa.
Mercadotecnia	Dentro del área de mercadotecnia se define, planea, crea y satisfacen las necesidades de los bienes (productos) y/o servicios de los consumidores, considerando elementos como el precio, promoción, plaza y producto.
Producción	El área de producción de una empresa, como factor interno para la detección de fortalezas y debilidades, es un departamento en el cual se lleva a cabo la actividad de transformar la materia prima en productos y servicios terminados para su comercialización. Dentro de dicha área se realizan funciones de entradas y salidas de mercancía, transformaciones, actividades que varían en cada industria.
Finanzas	El área funcional de finanzas se considera como una de las mejores medidas que puede llevar a cabo una empresa, ya que por medio de ésta se atraen inversionistas, en función de operaciones organizadas y eficientes. Establecer las fortalezas y debilidades de las finanzas de una empresa es sumamente importante para la elaboración de estrategias efectivas. Algunos aspectos a considerar para la formulación de estrategias tomando como referencia el factor de finanzas son la liquidez de la empresa, el nivel de endeudamiento, el capital con el que se cuenta, uso de activos, fondos, flujo de efectivo y rentabilidad.
I & D	Área funcional de la empresa en donde se desarrollan productos específicos.

Fuente: elaboración propia con datos del autor.



(Julio- Diciembre 2018)



**Revista de Investigación
Académica sin**

**Año 11.
Frontera
Núm. 28**

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

2.7 Cadena de valor

El concepto de cadena de valor lo difundió Michael E. Porter en 1986, en publicaciones como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, mismos que fueron publicados a finales de los 80. La cadena de valor de una empresa muestra la integración de las actividades, acciones y funciones relacionadas entre sí, dentro de la organización. Esta inicia con el abastecimiento de insumos, siguiendo con la producción, fabricación, distribución, hasta que el producto o servicio llegue a las manos del consumidor final (Quintero & Sánchez, 2006).

De acuerdo con Michael E. Porter, una de las mejores formas para enlistar o describir las actividades y funciones de una organización, es por medio de una cadena de valor, mediante la cual se produce un valor importante, considerando el total de ingresos menos el total de costos o gastos de dichas actividades que se llevan a cabo para la comercialización y distribución de bienes y servicios. Toda empresa cuenta con una cadena de valor, independientemente de la industria a la que pertenezca, mismas que incluyen actividades como la obtención de insumos (materias primas), diseño de los productos, construcción de áreas de manufactura, establecimiento de convenios de cooperación en conjunto con los clientes. La empresa obtendrá un beneficio siempre y cuando los ingresos sean mayores a los costos, correspondiente al proceso de producción y distribución del producto o servicio. Toda empresa debe de entender el proceso de su cadena de valor, así como conocer también las cadenas de valor de las empresas rivales, sus distribuidores y proveedores (Rodríguez, 2017).



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación
Académica sin

Año 11.
Frontera
Núm. 28

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

2.8 Balance Score Card: Robert Kaplan y David Norton

Existen diversos modelos de planeación estratégica, siendo uno de los más modernos el diseñado y desarrollado por Robert Kaplan y David Norton de la Universidad de Harvard en el año de 1992, denominado Balance Score Card (BSC) o Tablero de Control Balanceado.

Según Zúñiga (2009) el balance score card es un modelo de gestión y medición del desempeño organizacional, mismo que facilita el poder medir las funciones y operaciones de la empresa, en función de su visión empresarial y estrategias desarrolladas, con el fin de generar acciones específicas con las estrategias planteadas y de esta forma anticipar el desempeño futuro. Al mismo tiempo el BSC supervisa la situación de un proceso con el fin de generar acciones correctivas, apoyando a puntualizar los indicadores que servirán para la medición del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Zúñiga (2009) afirma que el Balance Score Card maneja cuatro perspectivas de la empresa, por medio de las cuales se diseña un modelo integral y único de negocios. Kaplan y Norton constituyeron este conjunto de aspectos por las cuales puede ser valorada la actividad principal de una organización, como se muestra a continuación en la tabla 3:



(Julio- Diciembre 2018)



Año 11.
Frontera
Núm. 28

Revista de Investigación
Académica sin

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Tabla 3. Perspectivas del Balance Score Card.

Perspectiva	Cuestionamientos según Dess & Lumpkin (2003)	Argumento según Zúñiga (2009)
Financiero	¿Qué visión tienen los accionistas de la empresa?	Como cada estrategia planteada finaliza en algún aspecto financiero, esta perspectiva refleja el contexto actual financiero de la empresa, en función de las inversiones y valor económico ésta, siendo la perspectiva mayormente utilizada en el BSC.
Clientes	¿Qué perspectiva tienen los clientes de la empresa?	Perspectiva mediante la cual se obtiene información del segmento de mercado en donde se compite y el consumidor final a los que se les hace llegar el bien o servicio. Por medio de esta perspectiva se generan acciones para la satisfacción del cliente.
Procesos internos	¿En qué actividades específicas se debe de ser eficiente y excelente?	Perspectiva mediante la cual los administradores o autoridades de la empresa, deben de ser sagaces para detectar que procesos internos son los que pueden llevar a incrementar las posibilidades de lograr los objetivos financieros y de los clientes con éxito.
Aprendizaje e innovación	¿Puede la empresa seguir innovando y creando ventajas competitivas?	Perspectiva que facilita la identificación de la infraestructura que se requiere para crear ventajas competitivas a largo plazo, misma que integra la formación, desarrollo y crecimiento de todo integrante que forma parte de la empresa, sistemas de gestión y ambiente laboral, además de la búsqueda de las herramientas que permitan que la empresa pueda conservar su destreza para generar cambios y realizar mejoras.

Fuente: elaboración propia con datos de los autores.



(Julio- Diciembre 2018)



**Revista de Investigación
Académica sin**

**Año 11.
Frontera
Núm. 28**

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

3. Material y Método

3.1 Sujeto

Los participantes a estudiar dependen del planteamiento del problema, así como de los límites del estudio. Una vez conocida la población a estudiar que pueden ser organizaciones, individuos, eventos, comunidades, entre otros, se puede delimitar la población, seleccionando solo una muestra de dicha población (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

En el caso de la presente investigación la muestra que estudio consta de todos los empleados con los que cuenta la empresa y por tratarse de una microempresa, el número es limitado. Creaciones y novedades “Norma” cuenta con dos empleados internos: el vendedor de mostrador y el cobrador, además de la misma encargada de la tienda quien es la propietaria y dueña. De forma externa, la empresa solicita los servicios profesionales de un abogado y de un contador público, mismos que están por honoraros.

3.2 Materiales

El material que se utilizó como instrumento de diagnóstico consta de 115 preguntas abiertas estructuradas. El instrumento aplicado a la propietaria de la empresa está integrado de cuatro fases, mismas que se enlistan a continuación:

La fase 1 de análisis de la situación actual de la empresa a grandes rasgos se integra por cuestiones relacionadas a las actividades actuales de la empresa, los planes que lleva a cabo, el desarrollo presentado en los últimos años, su estructura y cultura organizacional, capacidad de crecimiento, capacidad de adaptación a las nuevas tendencias, estrategias utilizadas en su último periodo, toma de decisiones estratégicas y competencias con las que se cuentan actualmente. La



(Julio- Diciembre 2018)



**Revista de Investigación
Académica sin**

**Año 11.
Frontera
Núm. 28**

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

fase 2 contempla el marco filosófico de la empresa, en cuanto a la visión, misión, valores y objetivos, con cuestiones relacionadas al uso de estos planes. La tercera fase es el análisis del ambiente interno contempla funciones, actividades y estrategias llevadas a cabo en áreas funcionales como mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y producción. Por último, la fase 4 del análisis del ambiente externo, está integrada por cuestiones y razonamientos en cuanto al modelo de las cinco fuerzas de competencias de Michael E. Porter, factores económicos, factores tecnológicos, factores naturales, factores de mercado o clientes, factores demográficos, factores sociales y culturales, factores políticos y legales, industria, ciclo de vida de la empresa y participación en mercados nacionales, regionales o locales.

3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la fase de procedimiento para la elaboración de la planeación estratégica de la empresa creaciones y novedades “Norma”, se consideraron los autores Rodríguez (2017), David (2013), Thompson, Strickland, & Gamble (2008), Dess, Lumpkin, & Eisner (2011), Robbins & Coulter (2014), Hill, Jones & Schilling (2015), Weihrich, Cannice & Koontz (2017) y Aceves (2004) como un híbrido desde la generación del marco filosófico hasta la ejecución de las estrategias. También se utilizó la metodología de Robert Kaplan y David Norton (1992) de la Universidad de Harvard, denominado Balance Score Card (BSC) o Tablero de Control Balanceado.

El procedimiento que se llevó a cabo es el siguiente:

Primeramente, se obtuvo el instrumento de diagnóstico en la materia de planeación estratégica, aplicándose en dos fases, la primera de ellas para conocer la situación actual de la empresa y el marco filosófico. En la segunda fase, se recopiló información en cuanto al contexto externo e



(Julio- Diciembre 2018)



**Año 11.
Frontera
Núm. 28**

**Revista de Investigación
Académica sin**

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

interno de la empresa. Una vez realizado lo anterior, se recaudó información adicional de la empresa, misma que se utilizó para en análisis.

Con la aplicación, análisis e interpretación del instrumento se detectó que la empresa no contaba con un marco filosófico. Posteriormente, se redactó la misión, la visión, los objetivos y los valores, mismos que se facilitaron a la propietaria de la empresa para su aprobación. De la misma forma, se analizó la información recabada de los factores externos que afectaban a la empresa, así como de los factores internos que dependían de ella, logrando el análisis FODA, mismo con el que se creó una propuesta de matriz FODA, donde se pudo identificar una diversa gama de estrategias. Siguiendo con el procedimiento, se realizó un análisis de las estrategias detectadas, resaltando las ventajas y desventajas de cada una de ellas y, con dicho análisis, se llevó a cabo un proceso de selección de estrategias para su ejecución, mismas que fueron comunicadas a la propietaria de la empresa mediante un oficio. Una vez seleccionadas las estrategias, se diseñó el Tablero de Control Balanceado con las cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos, innovación y aprendizaje, en alineación con las estrategias propuestas, y por último, se generó una propuesta de ejecución de estrategias para la empresa en estudio.

4. Resultados

4.1 Visión, misión, objetivos y valores

La empresa actualmente no cuenta con visión, misión y valores, motivo por el cual se hacen las siguientes propuestas:

Visión: *“Proveer vestuario, calzado y accesorios complementarios novedosos, con las mejores estrategias de venta y trabajo en equipo.”*



(Julio- Diciembre 2018)



**Año 11.
Frontera
Núm. 28**

**Revista de Investigación
Académica sin**

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Misión: *“Ofrecer vestido, calzado y accesorios, mediante un servicio honesto y de calidad con precios accesibles que se adecúen a la capacidad financiera del cliente.”*

Valores:

Sinceridad: Creamos confianza entre los empleados, recurriendo a la verdad como elemento base para actuar honestamente ante los procesos de venta.

Servicio: Mantenemos todos los esfuerzos para atender con calidad a nuestros clientes.

Competencia: Promovemos las capacidades de los empleados para enfrentar cualquier situación que se presente.

Equidad: Buscamos el bienestar de los empleados, para satisfacer sus necesidades de forma justa.

Puntualidad: Cuidamos cumplir con las actividades a su debido tiempo, con esfuerzo y voluntad.

Trabajo en equipo: Fomentamos un ambiente cordial y positivo en el trabajo en conjunto para promover la confianza del personal.

Objetivos:

- Adquirir 2 vitrinas para el cuarto trimestre del 2018.
- Incrementar la cartera de clientes en un 10% al finalizar el mes de octubre del presente año.
- Aumentar las ventas cuatrimestrales en un 20%.
- Reducir en un 30% la cartera de clientes morosos para el mes de noviembre de 2018.
- Ampliación de infraestructura para el primer trimestre del próximo año (vestidor).



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación
Académica sin

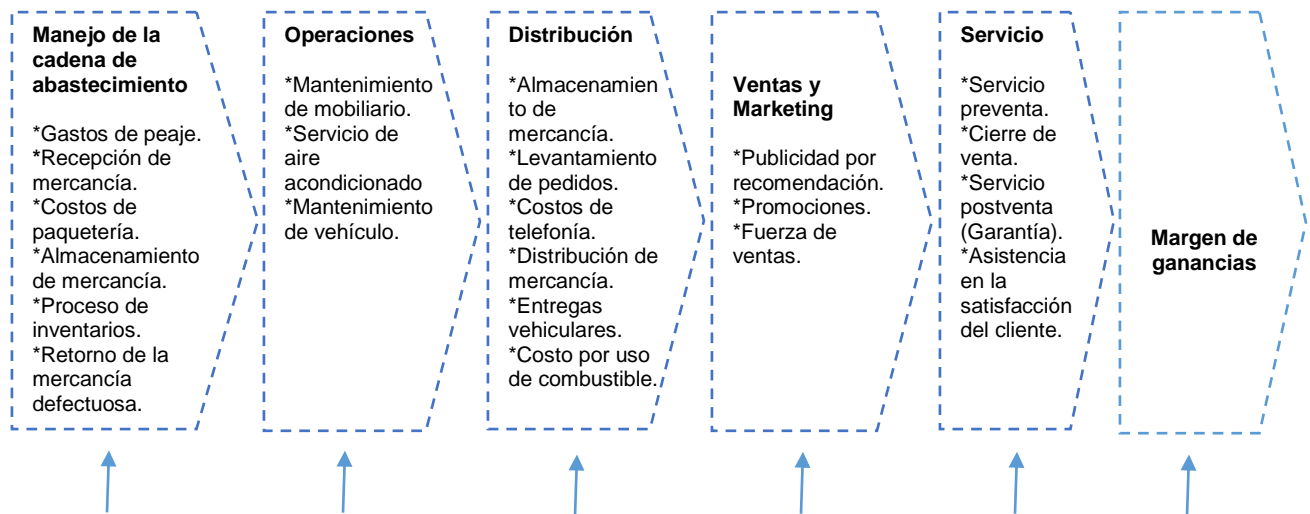
ISSN: 2007-8870

Año 11.
Frontera
Núm. 28

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

4.2 Cadena de Valor

Actividades y costos primarios





"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación
Académica sin

Año 11.
Frontera
Núm. 28

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Actividades y costos de soporte

I&D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas

- *Compras por internet.
- *Pagos a proveedores y acreedores mediante transferencias electrónicas.

Manejo de recursos humanos

- *Reclutamiento y contratación de personal.
- *Sueldos y comisiones a personal de ventas.
- *Compensaciones.
- *Ambiente de trabajo.

Administración general

- *Pago a proveedores y acreedores.
 - *Registros contables de ingresos y egresos mensuales.
 - *Pagos de impuestos bimestrales.
 - *Alianzas con la competencia.
 - *Asuntos legales.
-



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación
Académica sin

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

4.3 Matriz FODA

Ambiente externo	Oportunidades	Amenazas
	Sociales/Culturales o mercado	Sociales/Culturales o mercado
Ambiente interno	<ol style="list-style-type: none"> La clase obrera con menos posibilidades de obtener créditos en grandes empresas como por ejemplo Coppel, Woolworth, etc., por los requisitos de crédito. El mercado principal es maduro y se encuentra en expansión por tratarse de sectores populares en la ciudad (zona sur). Universidades ofrecen consultoría gratuita. <p>Demográfico</p> <ol style="list-style-type: none"> Ciudad Obregón cuenta con 298,625 habitantes, según el último censo de población y vivienda de INEGI. La edad promedio de los habitantes de Ciudad Obregón es de 28 años, edad económicamente activa con capacidad financiera para adquirir bienes y servicios. Disminución del 18.43% en la tasa de desempleo en el estado de Sonora, comparado del primer al último trimestre del 2016, según INEGI. <p>Políticos/ legales</p> <ol style="list-style-type: none"> Incremento en la demanda de productos nacionales por el establecimiento de las nuevas políticas de EEUU. Financiamiento para microempresas por parte del gobierno. <p>Tecnológicos</p> <ol style="list-style-type: none"> Facilidad y rapidez en transacciones de pago por medio de transferencias electrónicas. <p>Económicos</p> <ol style="list-style-type: none"> Existe la globalización, por lo que ingresa mercancía de marcas nacionales e internacionales a la empresa. <p>Ecológicos</p> <ol style="list-style-type: none"> Existe ropa y accesorios para cada época del año: primavera, verano, otoño e invierno. <p>Competencia</p> <ol style="list-style-type: none"> Hay un ambiente sano entre competidores. Existen alianzas estratégicas entre la empresa y la competencia. No toda competencia vende a público en general, algunas empresas se enfocan solo a un mercado (hombres o mujeres). Poder de negociación de la empresa ante el proveedor. 	<ol style="list-style-type: none"> Cambios en las preferencias de los clientes por marcas de ropa que no se manejan en la empresa. Clientes con cultura morosa. <p>Demográfico</p> <ol style="list-style-type: none"> El ingreso de la población es determinante, ya que la población primero adquiere sus productos básicos como los alimentos antes del vestir. <p>Políticos/ legales</p> <ol style="list-style-type: none"> Presión gubernamental por la entrada del Presidente Donald Trump a EEUU., con respecto a la adquisición de mercancías de marcas internacionales en el extranjero (Incertidumbre). Implementación de nuevos impuestos por la entrada del régimen de incorporación fiscal (Impuestos variables). Aumento del combustible en 2017, como parte de la reforma energética. <p>Tecnológicos</p> <ol style="list-style-type: none"> La competencia cuenta con sistemas tecnológicos modernos para base de datos de clientes. Compras por internet. <p>Económicos</p> <ol style="list-style-type: none"> Variaciones en el tipo de cambio. <p>Ecológicos</p> <ol style="list-style-type: none"> Ciudad Obregón es un municipio con temperaturas muy altas de clima en la mayor parte del año, por lo que los clientes prefieren no arriesgarse al salir a las calles. <p>Competencia</p> <ol style="list-style-type: none"> Ingreso de nuevos competidores al mercado. La competencia ha sido permanente en el mercado. La competencia que se encuentra en el centro de la ciudad tiene una mejor ubicación. Competencia de talla nacional con variedad de marcas. Disminución del poder adquisitivo del cliente por el alza en el precio de los productos básicos.
	Fortalezas	FO
<p>Planeación, Organización y Control</p> <ol style="list-style-type: none"> Experiencia de más de 35 años en el ramo por parte de la propietaria del negocio. <p>Personal/Recursos Humanos</p> <ol style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo por tratarse de una empresa familiar. Se toma un liderazgo democrático, ya que la propietaria siempre busca el apoyo de sus subordinados para tomar decisiones. <p>Mercadotecnia</p> <ol style="list-style-type: none"> Ventas al público en general. Se cuenta con mercancía a la vanguardia y de calidad (moda). Se tienen marcas reconocidas en ropa. Se hacen compras a mayorero con proveedores Promociones a clientes frecuentes (rifas, obsequios, etc.) <p>Producción y servicios</p> <ol style="list-style-type: none"> Se cuenta con garantía en los productos comercializados. <p>Finanzas</p> <ol style="list-style-type: none"> Se tiene un sistema de pagos flexible y eficiente. Se tiene la capacidad financiera para hacer frente a los cambios tecnológicos. <p>Tecnología y sistemas de información</p> <ol style="list-style-type: none"> Se tiene acceso a internet, donde se buscan nuevos proveedores. <p>Investigación y desarrollo</p> <ol style="list-style-type: none"> Se introduce mercancía nueva continuamente. Buena imagen ante el cliente (servicio personalizado). 	<p>F10, O7, O9 Introducción de terminal punto de venta móvil para tener la opción de también cobrar con tarjetas de nómina, debido y crédito, ofreciendo meses sin intereses a los clientes.</p> <p>F5, F6, O12, O13 Evaluar las alianzas estratégicas que se tienen con empresas competidoras y formalizarlas por medio de contratos, realizando mejoras en las mismas.</p> <p>F4, F5, F7, O7, O14, O15 Buscar proveedores nacionales para la comercialización de una nueva línea de ropa artesanal, apoyando así a la mano de obra mexicana, sin dejar la venta de productos a público en general.</p> <p>F1, F6, O8 Diseñar un plan de presupuestación operativa y financiera anual para aperturar una nueva sucursal.</p>	<p>F5, F6, A11, A12 Hacer alianzas estratégicas con las nuevas empresas competidoras que ingresan al mercado.</p> <p>F8, A13, A14 Hacer publicidad creativa y llamativa, con el fin de estar al nivel de las empresas reconocidas que se encuentran en el centro de la ciudad.</p> <p>F11, F12, A7 Diseñar una base de datos para control de inventarios, ventas y garantías de los productos.</p> <p>F4, F5, F8, F11, A6, A7, A8 Crear una página web o de Facebook para la promoción de los productos que se comercializa, en donde se dé a conocer las características de la mercancía, optimizando así, recursos como el tiempo y combustible.</p> <p>F8, F11, F14, A7, A8 Crear una red social online únicamente con los clientes frecuentes, en donde se les brinde promociones, descuentos, primicias de la mercancía, etc., considerando una comunicación constante y de calidad con los clientes distinguidos.</p> <p>F12, A8 Realizar pedidos de mercancía vía internet con proveedores que manejen este tipo de sistemas, evitando costos de viáticos y transporte.</p>
Debilidades	DO	DA
<p>Planeación, Organización y Control</p> <ol style="list-style-type: none"> No se cuenta con misión, visión, objetivos y valores por escrito No se tiene descripción de puestos. No hay manuales de procedimientos. No se cuenta con organigrama. <p>Personal/Recursos Humanos</p> <ol style="list-style-type: none"> No se mide el desempeño de los empleados. No se capacita al personal de manera adecuada. <p>Mercadotecnia</p> <ol style="list-style-type: none"> No se cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción del cliente. 	<p>D1, D2, D3, D4, D12, D13, O3 Hacer convenios con las Universidades de la región para recibir consultoría gratuita, a través de la práctica profesional de los alumnos.</p> <p>D5, D6, D7, O8 Diseñar un plan para la evaluación del desempeño individual de cada trabajador.</p> <p>D8, O4 Diseñar un plan de e-marketing para crear una nueva imagen empresarial.</p>	<p>D7, D15, A7 Diseñar un sistema para la medición de la satisfacción de los clientes.</p> <p>D9, A8 Hacer una página de internet en donde los clientes puedan comprar sus productos por internet.</p> <p>D12, A2 Hacer un método formal, correspondiente a la tramitología que se requiere para la obtención del crédito por parte del cliente, con el fin de que no sea solo por recomendación.</p> <p>D11, D13, D14, A7 Adquirir un sistema (software) en donde la empresa pueda llevar un control de inventarios, un control de ingresos y egresos, además de presupuestos que se muestren a manera</p>



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación
Académica sin

Año 11.
Frontera
Núm. 28

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

<p>8. No se tiene un programa de promoción y publicidad, todo es por recomendación.</p> <p>9. No se cuenta con procesos innovadores de comercialización (obsoletos).</p> <p>10. No existe una logística de garantías.</p> <p>Producción y servicios</p> <p>11. No se cuenta con un proceso de control de inventarios oportuno.</p> <p>Finanzas</p> <p>12. Incremento de cartera vencida en el último año.</p> <p>13. No se cuenta con una planeación financiera óptima.</p> <p>14. Se elaboran presupuestos no oficiales.</p> <p>Tecnología y sistemas de información</p> <p>15. No se tiene un sistema tecnológico para el registro de datos de los clientes.</p> <p>Investigación y desarrollo</p> <p>16. No se realiza investigación de mercado.</p>		<p>de reportes documentados.</p> <p>D12, D15, A3, A15 Generar una base de datos de clientes morosos, con el fin de realizar un programa de recuperación de cartera, en donde se le ofrezca al cliente diversas opciones de pago o en su caso, descuentos en sus deudas, con el fin de que realicen un solo pago para saldar la deuda, con el fin de disminuir la cartera de clientes vencida.</p>
---	--	--



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación

Año 11.
Núm. 28

Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

4.4 Estrategias propuestas para la mejora de la competitividad de la empresa seleccionada.

Objetivo estratégico	Fortalezas	Debilidades	Estrategias
Incrementar el volumen de ventas, por medio de la expansión con otros mercados potenciales, con el fin de satisfacer nuevas exigencias de los clientes.	Se cuenta con mercancía a la vanguardia y de calidad (moda).	No se cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción del cliente.	Diseñar un sistema para la medición de la satisfacción de los clientes.
	Se tienen marcas reconocidas en ropa.		
	Experiencia de más de 35 años en el ramo por parte de la propietaria del negocio.	En su mayoría se vende a clientes cautivos.	Diseñar un plan de presupuestación operativa y financiera anual para aperturar una nueva sucursal.
	Se cuenta con mercancía a la vanguardia y de calidad (moda)	La ubicación de la empresa es en la casa-habitación de la propietaria.	
Optimizar costos de servicios, distribución y promoción del producto, por medio de una plataforma en internet, con el fin de disminuir la venta de casa en casa.	Se cuenta con mercancía a la vanguardia y de calidad (moda).	No se tiene un programa de promoción y publicidad, todo es por recomendación.	Diseñar un plan de e-marketing para crear una nueva imagen empresarial.
	Se tiene la capacidad financiera para hacer frente a los cambios tecnológicos		
	Promociones a clientes frecuentes (rifas, obsequios, etc.)		
Optimizar tiempos empleados por el personal, por medio de un sistema tecnológico de los procesos más ordinarios de la empresa, para ahorrar recursos.	Se tiene acceso a internet para la búsqueda de nuevos proveedores	No se tiene un sistema de registro de garantías de los productos comercializados.	Diseñar una base de datos para control de inventarios, ventas y garantías de los productos.
	Se tiene la capacidad financiera para hacer frente a los cambios tecnológicos	No se tiene un sistema para el registro de datos de los clientes.	
		No se cuenta con un proceso de control de inventarios oportuno	



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación

Año 11.
Núm. 28

Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Fortalecer el desempeño humano, mediante recomendaciones y sugerencias de los clientes, con el fin de mejorar la atención al cliente, aumentar ventas y optimizar tiempos de trabajo.	Trabajo en equipo por tratarse de una empresa familiar.	No se cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción del cliente.	Diseñar un plan para la evaluación del desempeño individual de cada trabajador.
		Los procesos de comercialización son obsoletos.	

4.5 Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA FINANCIERA									
#	Objetivos	Indicadores	Metas	Semaforización			Frecuencia de Medición	Responsables	Iniciativas
			Años	Verde	Amarillo	Rojo			
1	Introducir una nueva línea de ropa.	Porcentaje de ventas	50%	50%	30%	20%	Bimestral	Propietaria	Contacto con diferentes proveedores externos que manejen línea de ropa artesanal
2	Incrementar el volumen de ventas, por medio de la expansión con otros mercados potenciales, con el fin de satisfacer nuevas exigencias de los clientes.	Números de fuentes de financiamiento	2	2	1	0	Semestral	Propietaria	Adquisición de local o terreno
3	Generar un programa de recuperación de cartera vencida.	Porcentaje en la disminución de cartera vencida	80%	80%	15%	5%	Bimestral	Propietaria	Base de datos de clientes morosos



(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación

Año 11.
Núm. 28

Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

PERSPECTIVA DEL CLIENTE									
#	Objetivos	Indicadores	Metas	Semaforización			Frecuencia de Medición	Responsables	Iniciativas
			Años	Verde	Amarillo	Rojo			
1	Hacer alianzas estratégicas con la competencia, con el fin de intercambiar mercancía cuando exista carencia en almacén, en casos especiales.	Número de alianzas estratégicas	5	3	2	1	Mensual	Propietaria	Contacto con empresas del mismo giro
2	Optimizar costos de servicios, distribución y promoción del producto, por medio de una plataforma en internet, con el fin de disminuir la venta de casa en casa.	Porcentaje de flujos de efectivo, identificando ingresos y egresos.	40%	40%	30%	<20%	Mensual	Propietaria	Página web de la empresa.



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Año 11.
Núm. 28

Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

Revista de Investigación

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

PERSPECTIVA INTERNA (PROCESOS)									
#	Objetivos	Indicadores	Metas	Semaforización			Frecuencia de Medición	Responsables	Iniciativas
			Años	Verde	Amarillo	Rojo			
1	Ofrecer procesos más eficientes y rápidos de cobro para generar una mayor comodidad en el cliente.	Porcentaje en el incremento de ventas	65%	65%	40%	<25%	Mensual	Propietaria	Terminal punto de venta móvil
2	Optimizar tiempos empleados por el personal, por medio de un sistema tecnológico de los procesos más ordinarios de la empresa, para ahorrar recursos.	Actualización tecnológica	1.5	1.5	1	0	Bimestral	Propietaria	Cotización ante proveedores de software para la relación de inventarios y base de datos de clientes.
3	Compra de mercancía por internet con proveedores que manejen cuentas con un dominio en la red para optimizar costos de viáticos y transporte.	Número de proveedores por internet	5	3	2	1	Trimestral	Propietaria	Registro y membresía con proveedores que tengan páginas de internet para realizar compras.
4	Elaborar un proceso para la tramitación de requisición de crédito por parte del cliente, por medio de documentos obligatorios y llenado de solicitud.	Número de expedientes de los clientes	10	10	5	3	Semanal	Propietaria	Solicitud de documentos obligatorios a los clientes para llenado de expedientes.



(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación

Año 11.
Núm. 28

Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
#	Objetivos	Indicadores	Metas	Semaforización			Frecuencia de Medición	Responsables	Iniciativas
			Años	Verde	Amarillo	Rojo			
1	Fortalecer el nivel de conocimiento de los empleados de la empresa, mediante un programa de capacitación básico de los sistemas y procesos utilizados.	Horas de capacitación al empleado	40	40	30	15	Trimestral	Propietaria	Programa de capacitación para el empleado.
2	Buscar capacitación en temas empresariales para la propietaria de la empresa.	Horas de capacitación a la propietaria	40	40	30	15	Trimestral	Propietaria	Programa de capacitación empresarial.
3	Fortalecer el desempeño humano, mediante recomendaciones y sugerencias de los clientes, con el fin de mejorar la atención al cliente, aumentar ventas y optimizar tiempos de trabajo.	Porcentaje en incremento de ventas por la productividad de los empleados	50%	50%	30%	20%	Trimestral	Propietaria	Instrumento de medición del desempeño



(Julio- Diciembre 2018)



**Año 11.
Frontera
Núm. 28**

**Revista de Investigación
Académica sin**

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

5. Discusión

Actualmente, las organizaciones se encuentran pasando por situaciones que afectan positiva y/o negativamente a sus procesos, ya que los factores externos como la competencia, los clientes y mercado van cambiando día a día, por lo que los procesos, estrategias y objetivos de las empresas deben de irse modificando, según sea el panorama empresarial.

Como se ha estado presentado, el presente estudia a una microempresa localizada en Ciudad Obregón, en cuanto a la planeación estratégica que lleva a cabo y de no ser así, hacer las recomendaciones pertinentes según sea el caso. Se aplicó un diagnóstico a la empresa “Creaciones y Novedades Norma”, dedicada a la venta de ropa y accesorios para dama, caballeros y niños, el cual se desglosaba en cuatro partes: análisis de la situación de la empresa, marco filosófico, análisis interno, así como el análisis externo. El diagnóstico se aplicó directamente a la propietaria de la empresa, quien conoce el 100% los procesos que se llevan en ella.

Los resultados obtenidos del diagnóstico ayudaron para poder trabajar en estrategias, mediante un análisis que se realizó, considerando las fortalezas y debilidades como internas de la empresa, así como oportunidades y amenazas que se presentan en la misma, de forma externa. Entre los resultados más sobresalientes, se hacen propuestas para que la empresa ingrese una nueva línea de ropa, además, que se realicen alianzas estratégicas con empresas competidoras de la localidad, actividad que ya se realiza, pero se recomienda formalizar e incrementar el número de alianzas. También se recomienda la adquisición o elaboración de sistemas por medios de software para bases de datos de clientes, con el fin de conocer a ciencia cierta la cartera vencida que se tiene, además de estandarizar el tipo de clientes con el que se cuenta. Otro sistema que se recomienda es un software de inventarios para llevar a cabo un mejor control. La propuesta que se cree de



(Julio- Diciembre 2018)



**Revista de Investigación
Académica sin**

**Año 11.
Frontera
Núm. 28**

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

mayor relevancia es la apertura de una nueva sucursal en el centro de la ciudad, debido a la demanda.

6. Conclusiones

Es sumamente importante que las empresas se actualicen en todos sus aspectos, ya que para que las organizaciones funcionen deben de contar con un sistema administrativo muy organizado y eficiente, con el fin de que el desempeño de los empleados sea el adecuado. Por lo mencionado anteriormente, es necesario que se realicen diagnósticos, considerando las perspectivas financieras, clientes, procesos y el desempeño humano, con el objetivo de encontrar posibles soluciones a las problemáticas que se presenten mediante instrumentos de medición y análisis, con el fin de llevar a cabo una planeación estratégica deseable, independientemente del tamaño de la empresa.

Además, se llegó a la conclusión de que las microempresas desempeñan un papel muy significativo en las economías globales, debido a su progreso e impulso que se da día a día, además de que en últimos estudios arrojó que aportan más del 50% del PIB mundial.

Se concluyó que las estrategias de mayor urgencia para que la microempresa ejerciera en un periodo de corto y mediano plazo son las siguientes:

1. Diseñar un sistema para la medición de la satisfacción de los clientes.
2. Diseñar un plan de presupuestación operativa y financiera anual para aperturar una nueva sucursal.
3. Diseñar un plan de e-marketing para crear una nueva imagen empresarial.
4. Diseñar una base de datos para control de inventarios, ventas y garantías de los productos.
5. Diseñar un plan para la evaluación del desempeño individual de cada trabajador.



(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación
Académica sin

Año 11.
Frontera
Núm. 28

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Es importante mencionar que las estrategias planteadas que se derivaron de presente estudio, son exclusivas para aplicarse a la unidad económica de estudio, debido a que el plan estratégico se obtuvo de estudiar los problemas internos y externos que la afectan.

7. Referencias

- Aceves, V. D. (2004). *Dirección Estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Casanueva, H. (2017). Las mipymes en el comercio internacional. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/las-mipymes-en-el-comercio-internacional>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación de México, S.A. de C.V.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid.: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica, textos y casos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- Espinoza, J., Buelna, M., & Rodríguez, L. (2017). Diagnóstico de planeación estratégica aplicado en la empresa Creaciones y Novedades Norma (documento no publicado).



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación
Académica sin

Año 11.
Frontera
Núm. 28

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, Jr., J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México, D.F.: Cengage Learning Editoriales, S.A. de C.V.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V.

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica, teoría y casos. un enfoque integral*. México, D.F.: Cengage learning editores, S.A. de C.V.

INEGI (2016). Boletín de prensa núm. 285/16 "Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país". Aguascalientes, Aguascalientes.: Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015). Recuperado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

Lago, A. B. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 97-109. Recuperado de HYPERLINK "http://www.redalyc.org/articulo.oa" <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140002>>

Martín, J. D., & Cabrera, M. K. (2007). La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Gestión*, 7(1), 81-96. Recuperado de HYPERLINK "http://www.redalyc.org/articulo.oa" <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320285005>>



(Julio- Diciembre 2018)



**Año 11.
Frontera
Núm. 28**

**Revista de Investigación
Académica sin**

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

- Münch, L. (2006). *Fundamentos de administración: casos y prácticas*. México, D.F.: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México, D.F.: Pearson educación de México, S.A. de C.V.
- Pérez, C. M. (2013). Pymes, clave en el crecimiento exterior. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/pymes-clave-en-el-crecimiento-exterior/>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Ciudad de México: Pearson educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración estratégica, teoría y casos*. México, D.F.: McGraw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Weihrich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

(Julio- Diciembre 2018)



Revista de Investigación
Académica sin

Año 11.
Frontera
Núm. 28

ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Ynzunza, C. B., & Izar, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1), 169-197. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525580008>

Zúñiga, M. (2009). La Medición del Desempeño Organizacional Mediante el Balance Score Card. México, D.F.: Mi espacio. Recuperado de http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Trinchera/la_medicion_del_desempeno_organizacional_mediante_el_balance_score_card.html#.Wf-IHY_WzIU

Como citar este articulo

Javier Alejandro Espinoza Quiroz- Imelda Lorena Vázquez Jiménez- María Trinidad Álvarez Medina- Rodolfo Valenzuela Reynaga. Plan estratégico para una microempresa del giro comercial en ciudad Obregón. RIASF. Núm. 28, Julio-diciembre (2018), ISSN 2007-8870. pp. xx-xx.