

**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“ PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA CADENA DE
VALOR PARA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE DESECHABLES
EN EL MUNICIPIO DE APIZACO, TLAXCALA: CASO DE ESTUDIO”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :
MAESTRA EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

C.P. MARIOON ESMERALDA ZAMORA LUNA

DIRECTOR DE TESIS:

M.A. KATHY LAURA VARGAS MATAMOROS

CO-DIRECTOR DE TESIS:

M.C. ROSA CORTÉS AGUIRRE

Apizaco, Tlaxcala, a Agosto de 2018



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MEXICO
Instituto Tecnológico de Apizaco

Apizaco, Tlax., 25 de Junio de 2018

No. OFICIO: DEPI/244/18

ASUNTO: Se Autoriza Impresión de Tesis de Grado.

LIC. MARIOON ESMERALDA ZAMORA LUNA
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA
EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
No. de Control: **M16370014**,
PRESENTE.

Por este medio me permito informar a usted, que por aprobación de la Comisión Revisora asignada para valorar el trabajo, mediante la Opción: **I Tesis de Grado por Proyecto de Investigación**, de la **Maestría en Ingeniería Administrativa**, que presenta con el tema: "**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA CADENA DE VALOR PARA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE DESECHABLES EN EL MUNICIPIO DE APIZACO, TLAXCALA: CASO DE ESTUDIO**" y conforme a lo establecido en el Procedimiento para la Obtención del Grado de Maestría en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios de Posgrado e Investigación a mi cargo le emite la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar un ejemplar del mismo debidamente encuadrado y seis copias en CD en formato PDF, para presentar su Acto de Recepción Profesional a la brevedad.

Sin otro particular por el momento, le envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE
EXCELENCIA EN EDUCACIÓN TECNOLÓGICA®
PENSAR PARA SERVIR, SERVIR PARA TRIUNFAR®


DR. JOSÉ FEDERICO CASCO VÁSQUEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL
DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
DIVISIÓN DE ESTUDIO
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

C.p.- Conserutivo
JFCV/JLCG*mebr



Carretera Apizaco-Tzompantepec, Esq. con Av. Instituto Tecnológico S/N
Conurbado Apizaco-Tzompantepec, Tlaxcala, Méx.
C.P. 90300, Apizaco, Tlax. Tels. 01741 4172010 Ext. 146, 246
e-mail: depi@apizaco.tecnm.mx www.itapizaco.edu.mx



Apizaco, Tlax., 21 de Junio de 2018

ASUNTO: Aprobación del trabajo de Tesis de Maestría.

DR. JOSÉ FEDERICO CASCO VÁSQUEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.
P R E S E N T E.

Por este medio se le informa a usted, que los integrantes de la **Comisión Revisora** para el trabajo de tesis de maestría que presenta la **LIC. MARIOON ESMERALDA ZAMORA LUNA**, con número de control **M16370014**, candidata al grado de **Maestra en Ingeniería Administrativa** y egresada del **Instituto Tecnológico de Apizaco**, cuyo tema es: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA CADENA DE VALOR PARA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE DESECHABLES EN EL MUNICIPIO DE APIZACO, TLAXCALA: CASO DE ESTUDIO"**, fue:

A P R O B A D O

Lo anterior, al valorar el trabajo profesional presentado por la candidata y constatar que las observaciones que con anterioridad se le marcaron así como correcciones sugeridas para su mejora ya han sido realizadas.

Por lo que se avala se continúe con los trámites pertinentes para su titulación.

Sin otro particular por el momento, le envié un cordial saludo.

LA COMISIÓN REVISORA


M.A. KATHY LAURA VARGAS MATAMOROS


M.A. ROSA CORTES AGUIRRE


DRA. MA. ELIZABETH MONTIEL HUERTA


M.A.N. KARLA GONZÁLEZ HIDALGO

C. p.- Interesada

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas son la base que sostiene a las economías nacionales, debido a la importancia en la aportación a la producción y distribución de bienes y servicios, además representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza. A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las Mipymes no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena y existen en el país grandes problemas que las afectan en gran medida llevándolas a la desaparición. La presente investigación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de plan estratégico que ayude a estas a preservar su vida en el mercado por medio de una administración formal, para obtener la información se utilizaron diversos instrumentos de medición como la entrevista estructurada, el cuestionario con 13 preguntas, con medición escala de Likert y la observación. Se concluye que la propuesta de un plan estratégico para la microempresa representa una contribución importante ya que es adaptable a las necesidades de la empresa previamente diagnosticada.

Agradecimientos

A Dios por lo maravilloso que es al haberme mandado a la vida y llenarme cada día con hermosas bendiciones, por toda tu bondad al nunca dejarme sola y acompañarme cada vez que lo necesito gracias por tu infinito amor al permitirme culminar una meta más en mi andar.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) Por apoyar a la realización de esta investigación, sin ellos no sería posible.

Infinitas gracias a mis padres Leonardo Zamora López y Esther Luna Noya quienes han sido siempre una guía para que pudiera crecer y ser una persona de bien su amor incondicional ha sido y será siempre el mejor regalo de Dios, por siempre creer en mi.

A mis hermanos, Minerva Jazmin Zamora Luna y Natanael Leonardo Zamora Luna por ser lo mejor que he tenido por que siempre me impulsan a ser mejor y creer en que puedo lograrlo gracias por estar a mi lado.

A mis padrinos Emelia Zamora López y Carlos Victoria Moreno por su amor y apoyo incondicional sus consejos siempre serán lo más valioso.

A mi Abuelita Amparo de la Cruz López Molina quien me enseñó que siempre hay que luchar por lo que se quiere su amor y cariño siempre me acompañaran, mis triunfos siempre serán los tuyos (D.E.P.).

A ti amor por escucharme en momentos de desesperación por motivarme y alentarme a seguir cada que sentía caer gracias por tu apoyo y amor en todo momento.

Agradezco de todo corazón a mi comité tutorial Mtra. Kathy Laura, Mtra. Rosa Cortes y Dra. Elizabeth Montiel por las aportaciones hechas a mi trabajo, por tener la calma de guiarme cuando me sentía perdida por compartir sus experiencias en el salón de clases gracias. Y a su vez al Instituto Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Apizaco por convertirse ahora en mi segunda casa de estudios y permitirme cumplir una meta más en mi carrera profesional.

ÍNDICE

Índice de tablas	10
Índice de figuras	11
Índice de gráficas	12
Índice de anexos	13
Introducción.....	1
I. Planteamiento del problema.....	2
II. Pregunta de investigación	3
III. Objetivo general	3
IV. Objetivos específicos	4
V. Justificación	4
VI. Alcances de la investigación	5
VII. Limitaciones de la investigación.....	5
CAPÍTULO I FUNDAMENTOS.....	7
1.1 Análisis del estado del arte	7
1.1.1 Planeación estratégica.....	7
1.1.2 Cadena de valor.....	9
1.1.3 MiPyMEs.....	10
1.2 Marco teórico	12
1.2.1 Planeación estratégica.....	12
1.2.1.1 Conceptos de planeación estratégica.....	12
1.2.1.2 Pasos de una planeación estratégica	13
1.2.1.3 Ventajas del plan estratégico.....	16
1.2.1.4 FODA.....	17
1.2.2 Cadena de valor.....	19
1.2.2.1 Concepto y objetivo de la cadena de valor	19

1.2.2.2 Elementos de la cadena de valor	20
1.2.2.3 Sistema de valor	22
1.2.2.4 Propuesta de valor al cliente	23
1.2.3 MiPyMEs.....	24
1.2.3.1 Concepto de MiPyMES.....	24
1.2.3.2 Clasificación de MiPyMEs	25
1.2.4 El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).....	26
1.2.4.1 Perspectivas del cuadro de mando integral.....	27
1.3 Marco contextual.....	30
1.3.1 MiPyMEs y su contexto en el mundo actual	30
1.3.2 Micro, pequeñas y medianas empresas en México	32
1.3.2.1 Clasificación de las MiPyMEs en México.....	36
1.3.3 MiPyMEs en el Estado de Tlaxcala.....	38
CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.1 Tipo de investigación	41
2.2 Grupo objeto de estudio.....	42
2.3 Diagnóstico de la situación actual	42
2.4 Determinación de la muestra	45
2.5 Diseño del instrumento	46
2.6 Validación del instrumento	47
2.7 Validación del instrumento a través de Alfa de Cronbach.....	47
2.8 Validación del instrumento a través de una prueba piloto.....	48
2.9 Aplicación del instrumento de medición.....	49
2.10 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.....	49
2.11 Metodología propuesta para el plan estratégico	50
2.12 Etapas de la propuesta del plan estratégico	51

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
3.1 Análisis FODA.....	53
3.1.1 Análisis interno.....	53
3.1.2 Análisis externo.....	54
3.2 Análisis descriptivo de los clientes	58
3.2.1 Correlación de variables	65
3.3. Proceso de análisis de la cadena de valor.....	69
3.3.1 Características de las actividades primarias	69
3.3.2 Actividades secundarias	70
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO	73
4.1 Objetivos corporativos.....	73
4.2 Estrategias corporativas.....	76
4.2.1 Planificación de la estrategia Balanced Scorecard (BSC)	76
4.3 Plan de acción.....	81
4.3.1 Instrucción genérica de inserción de personal.....	85
4.3.1.1 Reclutamiento, selección y contratación.....	85
4.3.1.2 Proceso de inducción	89
4.4 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	90
4.4.1 Manual de organización	90
4.4.2 Plan de capacitación.....	90
4.4.3 Motivación al personal	92
4.5 Perspectiva del cliente	92
4.6 Perspectiva de los procesos internos.....	93
4.7 Perspectiva financiera.....	94
Conclusiones.....	96
Recomendaciones.....	99

Bibliografía	100
ANEXOS	103

Índice de tablas

Tabla 1. 1 Resumen del estado del arte en planeación estratégica	7
Tabla 1. 2 Resumen del estado del arte en cadena de valor	9
Tabla 1. 3 Resumen del estado del arte en MiPyMEs.....	10
Tabla 1. 4 Matriz de estrategias DOFA	18
Tabla 1. 5 Tamaño de la empresa en el mundo	25
Tabla 1. 6 Clasificación por número de trabajadores y la estructura de las MiPyMEs	31
Tabla 1. 7 Porcentaje de empresas en México	36
Tabla 1. 8 Clasificación de la Mipymes	38
Tabla 1. 9 Municipios con mayor número de unidades económicas.	39
Tabla 1. 10 Variación porcentual real respecto al mismo periodo del año anterior ...	39
Tabla 2. 1 Variables de estudio	44
Tabla 2. 2 Variables de clientes	46
Tabla 3. 1 Fortalezas y debilidades de la microempresa	54
Tabla 3. 2 Oportunidades y amenazas de la microempresa	55
Tabla 3. 3 Matriz FODA.....	56
Tabla 3. 4 Matriz FODA con estrategias	57
Tabla 3. 5 Interpretación de los índices R y Rho.....	65
Tabla 3. 6 Correlación de variables.....	66
Tabla 4. 1 Objetivos por tipo de perspectivas del BSC	79
Tabla 4. 2 Balanced Scorecard	80
Tabla 4. 3 Plan de acción	82
Tabla 4. 4 Procesos de reclutamiento, selección y contratación	86
Tabla 4. 5 Diagramas de flujo de reclutamiento, selección y contratación	87
Tabla 4. 6 Proceso de inducción al puesto.....	89
Tabla 4. 7 Aportaciones a la investigación	95

Índice de figuras

Figura 1. 1 Proceso de administración estratégica.....	14
Figura 1. 2 Proceso de elaboración de plan estratégico	15
Figura 1. 3 Cadena de valor	22
Figura 1. 4 Propuesta de valor al cliente para un producto	23
Figura 1. 5 Perspectivas del Balanced Scorecard.....	28
Figura 2. 1 Proceso de la metodología de la investigación	43
Figura 2. 2 Proceso de aplicación de ítems	49
Figura 2. 3 Proceso de metodología para elaboración de plan estratégico “caso de estudio”	50
Figura 3. 1 Cadena de valor de la microempresa.....	72
Figura 4. 1 Diagrama de mapa estratégico	78
Figura 4. 2 Cadena de valor con BSC.....	84

Índice de gráficas

Gráfica 1. 1 Clasificación de las MiPyMEs en México.....	37
Gráfica 1. 2 Actividades en el Estado de Tlaxcala	40
Gráfica 3. 1 Género.....	58
Gráfica 3. 2 Fidelidad de los clientes.....	58
Gráfica 3. 3 Experiencia del servicio	59
Gráfica 3. 4 Cambio de proveedor	59
Gráfica 3. 5 Satisfacción de los insumos.....	60
Gráfica 3. 6 Probabilidad de volver al establecimiento	60
Gráfica 3. 7 Calidad de los productos	61
Gráfica 3. 8 Calidad - Precio de los productos	61
Gráfica 3. 9 Recomendación del establecimiento	62
Gráfica 3.10 Frecuencia de compra	62
Gráfica 3.11 Atención brindada por el encargado al cliente	63
Gráfica 3.12 Satisfacción de visita al establecimiento.....	63
Gráfica 3.13 Consideraciones de precios.....	64
Gráfica 3.14 Inconformidad de la atención al cliente.....	64

Índice de anexos

Anexo 1 Entrevista dirigida al empresario	104
Anexo 2 Cuestionario dirigido al cliente.	107
Anexo 3 Manual de organización	110
Anexo 4 Plan de capacitación	116
Anexo 5 Encuesta de satisfacción al cliente	125
Anexo 6 Selección y evaluación a proveedores	127
Anexo 7 Financiero	130

Introducción

En México las Mipymes se caracterizan por ser la principal fuerza económica del país ocupando así el 97.6% del sector empresarial, su importancia radica en la creciente cantidad de año con año, sin embargo hay que tomar en cuenta la maduración que pueden desarrollar a través del tiempo pues son elementos vitales para la permanencia y existencia de estas unidades de negocio en el mercado, su importancia de las MiPyMEs en México está directamente relacionada con el gran peso que representa en el producto interno bruto, en la cantidad de empleo que puede generar o por el papel que juega en la economía. Es por ello que existen factores claves en el estudio de las MiPyMEs a considerar entre ellos; el recurso humano, una labor necesaria que cada organización debe tomar en cuenta el comportamiento y la atención que brindan a sus clientes, ya que va en relación al éxito y logro de los objetivos organizacionales, junto con el fortalecimiento de conocimientos y habilidades mediante la capacitación.

Algunas de las razones por las cuales las microempresas no crecen o en su defecto desaparecen por mencionar algunas son; nula o escasa capacitación al personal, falta de financiamientos, la baja demanda en los productos, impuestos altos, poco control en los inventarios. Toda organización funciona con procedimientos que deben ajustarse de acuerdo a su actividad para que esta pueda marchar y operar de acuerdo a lo establecido y los directivos al frente de estas empresas son los responsables del éxito o fracaso.

La presente investigación muestra los resultados obtenidos en el análisis de la microempresa del estado de Tlaxcala “caso de estudio” identificando los factores determinantes que ayuden a prologar la vida de estas en el mercado además de una administración eficiente enfocada en la planeación que proponga a la organización un direccionamiento apropiado y eficaz.

I. Planteamiento del problema

Las Microempresas manifiestan un bajo nivel de productividad en México como en el resto del mundo esto debido a una serie de limitantes como: falta de financiamiento, limitada capacidad gerencial, carencia de una visión de largo plazo, carencia de estructuración de costos, escasez de procesos de innovación, entre otros. Estos factores surgen en gran medida por el bajo nivel de educación y formación técnica y empresarial de los(as) responsables de estas unidades productivas. Por tanto, la formación empresarial continua se considera que es un instrumento adecuado para mejorar las capacidades competitivas de los trabajadores(as) y administradores(as) de estas empresas y el bienestar socioeconómico de las personas evitando así que estas lleguen al fracaso. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2005, el 97.7% de las empresas en el país son micro y pequeñas empresas (PYMES), mismas que generan el 42 por ciento del Producto Interno Bruto manufacturero y el 64 por ciento del empleo en el país.

Lo anterior se establece que las microempresas del sector de productos desechables presentan una escasa formación de desarrollo de las habilidades empresariales como lo son constatación de su talento humano, no establecen modelos de evaluación a sus proveedores, y no tienen un análisis de mercado integral con respecto a sus clientes en general, una difícil administración. Ante esta perspectiva resulta crucial para el desarrollo de la economía local y nacional el identificar los factores que inciden en el cierre de las microempresas establecidas en el Municipio de Apizaco Estado de Tlaxcala.

El interés para estudiar la problemática existente en los factores internos en las microempresas surge de los resultados que forman parte de la investigación a través de la aplicación de un cuestionario sobre el análisis sistémico de las micro y pequeñas empresas a nivel nacional. Resulta importante entender por qué este tipo de empresas fracasan, y así poder evitar que estas cierren.

En México las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tienen una supervivencia de 12 a 24 meses, con rentabilidad de 5 a 6 por ciento y un costo de 12 por ciento anual para adquirir capital bancario, señala Manuel Molano Ruiz, director general adjunto del Instituto Mexicano para la Competitividad (IIEC,2018).

En un análisis realizado por el IMCO (2018) se encontró que las Pymes manufactureras son las que más vida tienen, una década; en rubros como construcción son tres años, y en servicios de 1.5 a dos años. “Además, por cada 100 negocios que inician operaciones en el sector comercio, después de cumplir un año sobreviven solamente 34, y a los 25 años solo sobreviven nueve de esos establecimientos” (CONACYT, 2018). Por lo que es sustancial apoyar su desarrollo y preservación, ya que se ha comprobado de manera general su corto periodo de vida.

Es por ello que surge la necesidad de llevar a cabo una investigación que permita dar solución y/o proponer un plan estratégico para aumentar la vida de las microempresas, evitando así que cierren y el cual se adaptará a las necesidades de la empresa. Este plan estratégico se propone con el objeto de aplicar los correctivos necesarios proporcionando mayores beneficios.

II. Pregunta de investigación

¿Cuál será la situación actual que tienen los proveedores, el talento humano y los clientes con la finalidad de proponer un plan estratégico para microempresas de desechables en el municipio de Apizaco, Tlaxcala?

III. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para atacar la problemática que existe en las microempresas de desechables con respecto a proveedores, talento humano y clientes, buscando que este sea consistente, oportuno y además permita ayudar a la toma de decisiones en las microempresas del municipio de Apizaco, Tlaxcala.

IV. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico para identificar la situación actual de las microempresas de desechables en el municipio de Apizaco, Tlaxcala.
- Analizar la cadena de valor para determinar las actividades primarias y de apoyo en base al proceso de comercialización de productos desechables.
- Diseñar herramientas estratégicas acorde a los procesos que tenga la microempresa mediante el Balanced Scorecard.
- Determinar un plan estratégico para atacar la problemática que existe en factores internos a fin de proporcionar un servicio de calidad al cliente en la microempresa comercializadora de productos desechables en Apizaco, Tlaxcala.

V. Justificación

El correspondiente proyecto de tesis se enfoca a desarrollar un plan estratégico orientado hacia las Microempresas del sector de desechables, esto con la finalidad de evitar su fracaso y que cierren operaciones en un corto tiempo, la intención de la investigación es proponer un plan estratégico en los factores internos. Este plan permitirá identificar de una manera directa las necesidades que tienen para el manejo de los llamados insumos del sistema (proveedores, talento humano y clientes) ayudando a identificar la situación actual, tanto internas como externas buscando de esta manera que tengan una mejor estabilidad en el mercado.

Toda organización tiene como objeto obtener una utilidad del bien o servicio que proporciona, por ende y de acuerdo a la problemática presentada con el factor de talento humano y dada la importancia que tiene dentro de las microempresas, contar con un área de gestión humana puede resultar un valor agregado importante, se busca garantizar el enganche de personal idóneo y capaz de aportar a la ejecución de la estrategia definida por la microempresa así mismo desarrollar las competencias que aumenten la productividad.

Los proveedores que tienen las microempresas determinarán en gran medida el éxito de las mismas ya que contarán con insumos de calidad y por lo tanto podrán ofrecer productos de calidad a sus clientes, también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran, el propósito es considerar a los proveedores como aliados estratégicos obteniendo beneficios mutuos de GANAR-GANAR.

El servicio al cliente representa un área en la que las microempresas destacan, para detectar cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan día a día.

De esta manera analizando los factores de talento humano, proveedores y clientes que inciden en el fracaso de la microempresas se considerará tomar medidas preventivas y/o correctivas para así lograr una buena economía y ser competitivas en el mercado, generando de esta manera más empleo y mejores utilidades, una mejor administración de los factores anteriores les permitirá tener éxito en sus microempresas y que estos sean proyectos a mediano y largo plazo que permitan alargar su ciclo de vida.

Dicho proyecto pretende evitar que las microempresas del sector de desechables terminen operaciones en un corto plazo.

VI. Alcances de la investigación

Esta investigación se enfocará principalmente a microempresas ubicadas en el Municipio de Apizaco Tlaxcala, se toma como muestra las dedicadas a la venta de desechables y que se encuentren en vías de desarrollo, para elaborar un plan estratégico para ayudarlas al buen manejo del talento humano, sus proveedores y sus clientes.

VII. Limitaciones de la investigación

- El tiempo con el que se cuenta para realizar el estudio es de 2 años.
- Los microempresarios no llevan una administración adecuada, por lo que puede resultar complicado que se tenga toda la información necesaria para el estudio.

- La disponibilidad de los clientes para contestar los instrumentos de medición, al realizar la recolección de datos.
- Se realizará únicamente en el municipio de Apizaco, Tlaxcala.

CAPÍTULO I FUNDAMENTOS

En el siguiente capítulo se realiza una revisión de aquellos trabajos que por tener un fin similar al de esta tesis, puedan servir como base de discusión para desarrollar una solución al problema a resolver. Se proponen artículos relacionados con los ejes epistemológicos que se utilizan para generar ideas de naturaleza científica y que sirvan de soporte al tema que se aborda en el proceso de investigación que contempla el estado del arte, marco teórico y marco contextual.

1.1 Análisis del estado del arte

A continuación, se presentan por eje epistemológico el análisis del estado del arte mediante cuadros realizados a partir de los autores citados con el fin de generar nuevos conocimientos y comprensiones a partir de la revisión bibliográfica existente.

1.1.1 Planeación estratégica

Se realizó la revisión de los autores del eje epistemológico referente a la planeación estratégica tomando en cuenta información comprendida entre los años 2009 a 2016. El concentrado de los datos relevantes obtenidos se presenta en la Tabla 1.1.

Tabla 1. 1 Resumen del estado del arte en planeación estratégica

Autor y año	Título	Resumen
(Jaimes, Bravo & Cortina, 2009)	Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo.	Propuesta de un redireccionamiento de la misión y la visión, el diseño de estrategias, el riesgo tanto interno como externo y la elaboración de indicadores que permitan monitorear el alcance de los objetivos estratégicos a largo plazo a través de tres núcleos: estrategias de aplicación inmediata, estrategias secuenciales de consolidación y obtención de competencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados (2016)

Continuación de la tabla 1.1

<p>(Lago, 2013)</p>	<p>Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas</p>	<p>Permite evaluar la situación presente de la empresa con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro hará énfasis en la capacitación de una planeación estratégica del recurso humano en las microempresas.</p>
<p>(Alvarado, Aguilar, Cabral, & Alvarado, 2013)</p>	<p>Diseño de un sistema de planeación estratégica basado en el Balance Scorecard: el caso de Antonio Narro</p>	<p>Propone que, en el proceso de planeación estratégica, se incorporen metodologías y técnicas avanzadas del análisis estratégico, como el Balance Scorecard (BSC). Las empresas están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos.</p>
<p>(Mora, Vera & Melgarejo, 2015)</p>	<p>Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá</p>	<p>Permite inferir que la planificación estratégica tiene un impacto significativo en el funcionamiento de gestión organizacional de las Mipymes y en su competitividad. Realizan un estudio descriptivo, analítico y se procede a medir la correlación entre la planificación estratégica en los niveles de competitividad de las empresas.</p>
<p>(Zuin, Franca da Cunha, Spers, Galeano, & Ragazzo, 2016)</p>	<p>Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar</p>	<p>El análisis detallado de una planeación estratégica de marketing conduce a una evaluación de la situación actual, la cual después de realizarse arroja como resultado que las etapas de planeación difieren de las fases del ciclo de vida en el que se encuentra la empresa</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados (2016)

El eje epistemológico antes descrito recoge los aspectos más importantes sobre la planeación estratégica, dentro de los artículos científicos y ayuda a comprender más a detalle el fenómeno en estudio. La planeación estratégica representa el pilar para la siguiente investigación.

1.1.2 Cadena de valor

En cuanto al eje epistemológico de la cadena de valor dentro del sector de servicios en las micro, pequeñas y medianas empresas se tomaron en cuenta trabajos realizados entre 2013 y 2015, exponiendo las principales aportaciones en la Tabla 1.2

Tabla 1. 2 Resumen del estado del arte en cadena de valor

Autor y año	Título	Resumen
(Verglú, 2013)	La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios	Determinación de costos por actividad y por unidad de negocios, así como los porcentajes repartidos en la cadena de valor de la empresa para identificar el margen de utilidad global que se tiene y, a partir de eso aportar información a la toma de decisiones en base a situaciones proyectadas.
(Moreno, & Márquez, 2014)	Análisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo	Recomienda la detección de vínculos internos y la reconfiguración de la cadena de valor agregado con ayuda del Benchmarking, la identificación de las causales de costos que regulan cada actividad de valor y la relación sobre las alianzas que se tienen entre proveedor y distribuidor.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados (2016)

Continuación de la tabla 1.2

(Brow & Domínguez, 2015)	Cadenas de valor globales en servicios: el caso de la industria de TI en México	Explica la importancia de las cadenas de valor globales, el proceso mediante el cual las empresas de software se han podido insertar en la cadena de las TI y los obstáculos a los que enfrentan una vez que ya están inmersas en ella.
--------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados (2016)

De acuerdo a la recopilación de artículos sobre el eje epistemológico cadena de valor se concluye que es la herramienta adecuada para los procesos internos de cualquier organización ya que permite la descomposición de sus partes, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas generadoras de valor.

1.1.3 MiPyMEs

En la Tabla 1.3 se presenta la recopilación de autores correspondiente al estado del arte para el eje epistemológico referente a MiPyMEs tomando en cuenta el periodo comprendido entre los años 2010 y 2016.

Tabla 1. 3 Resumen del estado del arte en MiPyMEs

Autor y año	Título	Resumen
(Navarrete & Sansores, 2011)	El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante.	Identifica factores que intervienen en fracaso que tienen las Micro, Pequeñas, y Medianas empresas, ya que de acuerdo a los análisis por diversos autores su vida en el mercado de las microempresas es muy corto, debido a la falta de experiencia empresarial. De acuerdo a este artículo los factores que inciden, están relacionados de tal manera que perjudican de manera directamente al talento humano de toda organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados (2016)

Continuación de la tabla 1.3

(Díaz , 2010)	La microempresa en el desarrollo.	Se presenta una discusión en torno a la importancia de la microempresa en el desarrollo de los países a partir de la generación de empleo y riqueza a pesar de lo que se le considera un pilar débil en la estructura socioeconómica.
(Saavedra, 2012)	Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana	Propone una metodología que logre medir la competitividad de la pyme basado en el modelo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que tiene como variables: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, para obtener el mapa general de la empresa.
(Mungaray, Osuna, Ramírez, Ramírez, & Escamilla, 2015)	Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011.	Analiza los modelos de regresión estimados, se encuentra que en un escenario de crisis económica global donde la producción y el empleo en la gran empresa se restringen y el trabajador es sustituido por procesos más tecnificados. Además, expone que las MiPyMEs son un mecanismo compensatorio para minimizar los efectos del desempleo.
(Sáenz & Ávila, 2016)	Microempresas y capital humano: un análisis para México	Propone la inversión de capital humano, dónde los resultados conlleven a la eficiencia en las microempresas. Se logra identificar, que la persona con mayor nivel de estudios, influye de manera sustancial en el manejo del micronegocio.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados (2016)

En base al eje epistemológico anterior, donde los actores proponen el estudio a fondo de las MiPyMEs, debido a que representan los pilares de una economía nacional actualmente, es importante la implementación de estrategias de calidad para crear una imagen de confiabilidad de las empresas en el mercado. Además, los artículos consultados hacen énfasis al talento humano de la organización ya que, de este último, dependerá que las estrategias propuestas funcionen de acuerdo a lo esperado.

1.2 Marco teórico

A continuación, se describen conceptos básicos sobre términos que se utilizan durante el trabajo de investigación, para conocer el antecedente y aportaciones de diferentes autores, que permita comparar los estudios que se han realizado con anterioridad de acuerdo a la bibliografía revisada.

1.2.1 Planeación estratégica

Hoy en día la planeación estratégica es de vital importancia en cuanto al éxito de las empresas, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, es por ello que se considera como base del trabajo a realizar. A continuación, se presentarán las partes fundamentales de este tema.

1.2.1.1 Conceptos de planeación estratégica

“Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickand, 2012). El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; indican hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados.

Fred (2008) afirma que “un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa” un plan estratégico es resultado de arduo proceso de selección , por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso de mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otra formas de actuar que resultan “menos deseables”.

Al establecer una estrategia, los directores intentan acomodar las capacidades y los recursos de la empresa con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo. Cada organización cuenta con fortalezas y debilidades, por lo que las acciones o las estrategias de la organización deberán ayudar a robustecer las fortalezas, en áreas que satisfagan las necesidades de los consumidores y de otros factores esenciales del ambiente externo de la organización. También, algunas organizaciones pueden implementar estrategias para influir en el ambiente externo (Bateman & Snell , 2013).

1.2.1.2 Pasos de una planeación estratégica

Como lo indica Hill y Jones (2009) el proceso formal de la planeación estratégica tiene cinco pasos principales que a continuación se mencionan y describen en la figura 1.1

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

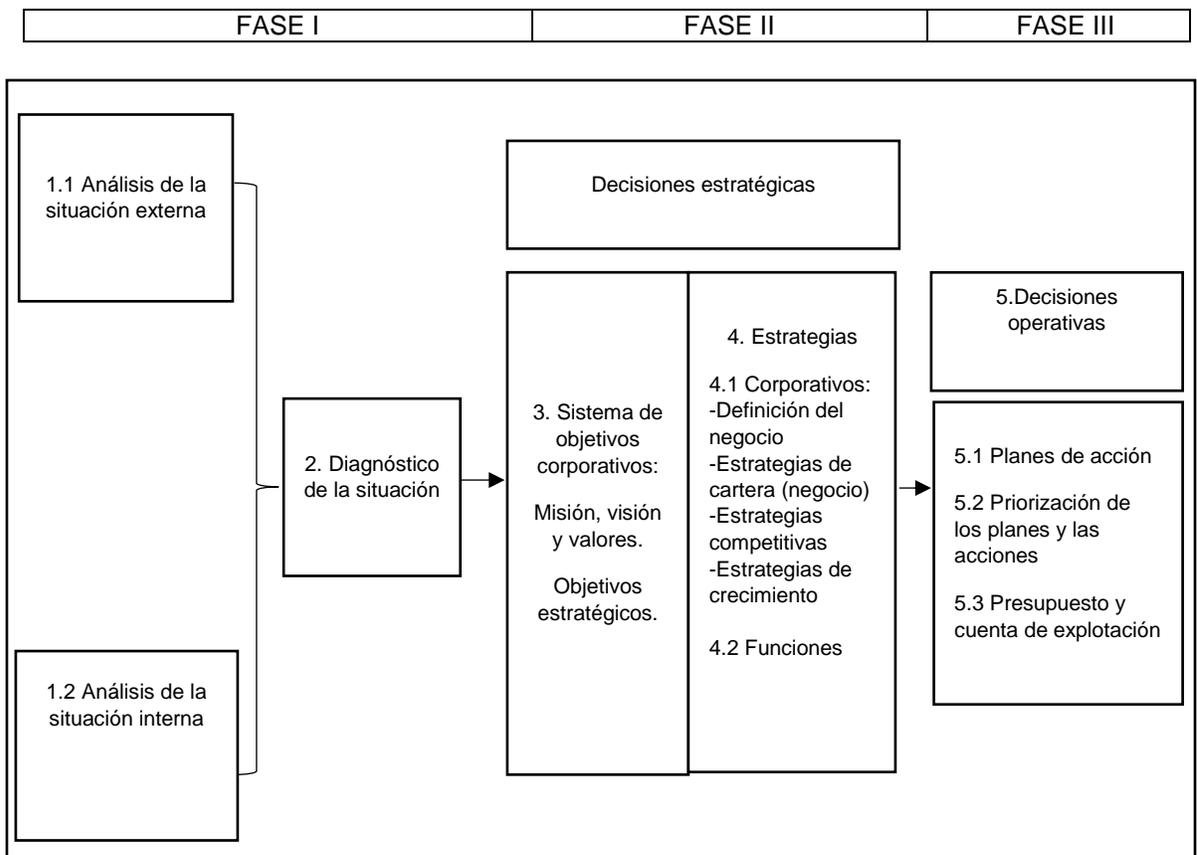


Figura 1. 2 Proceso de elaboración de plan estratégico
Fuente: Sainz de Vicuña (2012)

A continuación, se detallan conceptos básicos para la planeación estratégica.

Las declaraciones de la misión son: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en terminos del producto y del mercado”.

Las declaraciones de la visión son: que se entienda la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?” la idea de usar una visión es considerado a menudo coo el primer paso a seguir en la planeación estratégica.

Objetivos

Se reducen a los resultados específicos de una organización es decir se utilizan para el cumplimiento de la misión básica. “los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control”.

Estrategias

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocio incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas”. Se consideran como medios para determinar acciones potenciales y están siempre orientadas al futuro.

Políticas

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos, en ellas se incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos. “las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes” (Fred, 2008).

1.2.1.3 Ventajas del plan estratégico

McDonald, 1994 (como se citó en Sainz de Vicuña, 2012) nos recuerda las siguientes ventajas de realizar de una forma sistemática el plan estratégico:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa
- Mejora la comunicación.

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

Otra razón que la hace importante tiene que ver con el hecho de que los gerentes de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que cambian continuamente. Lidian con esta incertidumbre mediante el proceso de administración estratégica para analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar.

Por último la planeación estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar por el logro de los objetivos de la organización.

1.2.1.4 FODA

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro (Thompson et al., 2012).

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado además de que no existe uno mejor respectivamente (Fred, 2008).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades; por ejemplo, podría existir una demanda elevada de aparatos electrónicos que controlen la cantidad y la velocidad de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero cierto fabricante de partes automotrices podría carecer de la tecnología necesaria para producir dichos aparatos (debilidad).

La tabla 1.4 indica cómo se realiza una matriz de estrategias DOFA esta sirve para conocer de manera amplia y clara los factores internos y externos que afectan específicamente a una organización.

Tabla 1. 4 Matriz de estrategias DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)

Fuente: Fred (2008)

1.2.2 Cadena de valor

La importancia de estudiar la cadena de valor radica que, ante el mundo globalizado actualmente, las empresas se ven en la necesidad de esforzarse por crear valor agregado a sus productos y servicios con respecto a sus competencias.

1.2.2.1 Concepto y objetivo de la cadena de valor

Según Porter (como se citó en Fred, 2008) piensa que el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión de servicio al cliente. Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio.

Frances (2006), señala: La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto (Hill & Jones, 2009).

En 1985, Porter (citado en Arce y Claves, 2008) establece que la cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable.

Por su parte Zamacona (2003), dice que la cadena de valor tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor.

1.2.2.2 Elementos de la cadena de valor

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

- **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

- Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
- Marketing y Ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
- Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa.

La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Lo anteriormente descrito se puede visualizar en la siguiente figura 1.3 que identifica las partes de la cadena de valor en dos grupos que son las actividades primarias y las actividades de apoyo.

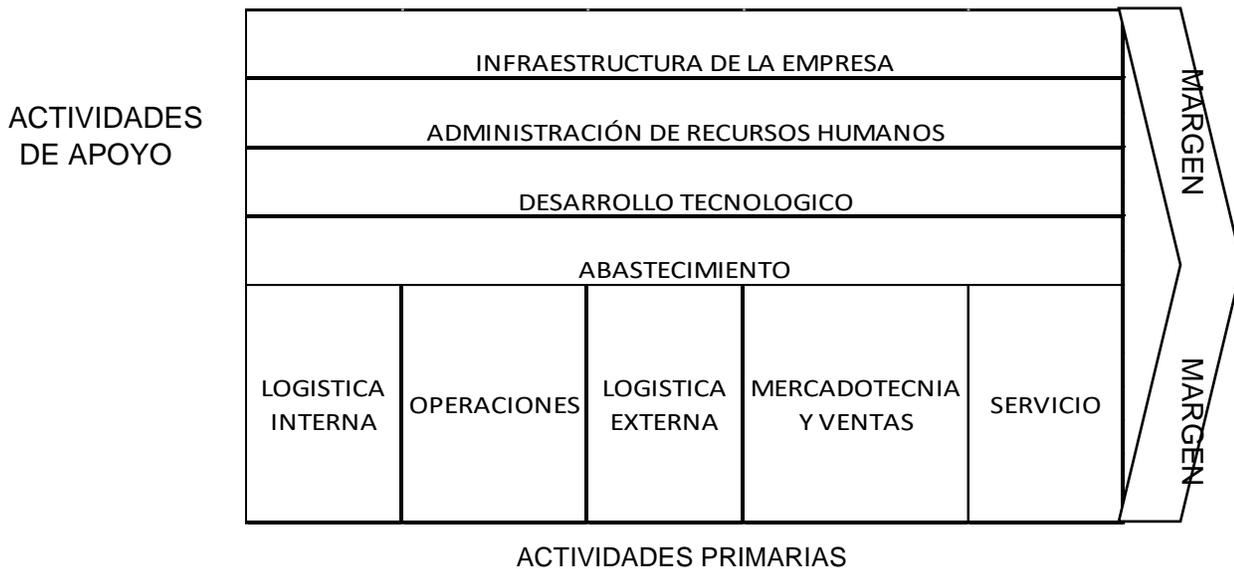


Figura 1. 3 Cadena de valor
Fuente: Basado en (Fred, 2008)

1.2.2.3 Sistema de valor

Porter (como se citó en Quintero & Sánchez, 2006) afirma que la cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema del valor.

De acuerdo al concepto de cadena de valor descrito por Porter (1986), extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que se describen como genérica:

- a) Las cadenas de valor de los proveedores: Las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

- b) Las cadenas de valor de los canales: Son los mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al usuario final o cliente. Los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del mismo.
- c) Las cadenas de valor de los compradores: Que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

1.2.2.4 Propuesta de valor al cliente

Kaplan y Norton (como se citó en Francés, 2006) ha sido quien con mayor precisión ha definido el concepto de cadena de valor para el cliente. "La propuesta de valor al cliente, según estos autores, se compone de un conjunto de elementos que determina el valor que percibe el comprador. Estos incluyen los atributos del producto, sea un bien o un servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente. Los atributos comprenden las funciones del producto, su calidad, su precio y tiempo (vease en figura 1.4).

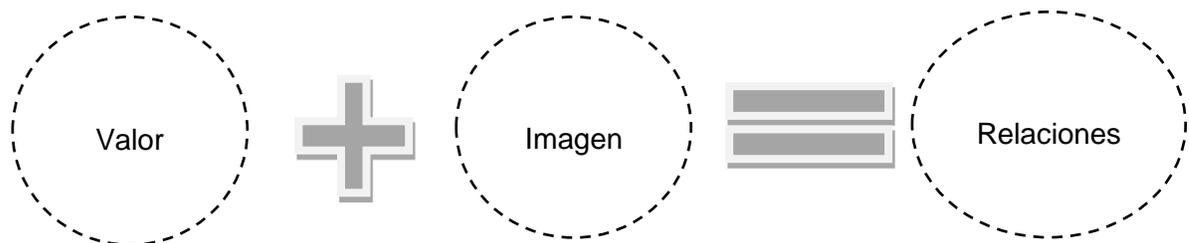


Figura 1. 4 Propuesta de valor al cliente para un producto
Fuente: basado en Kaplan y Norton (2012).

1.2.3 MiPyMEs

De acuerdo con la real academia de la lengua española a la empresa se le define como la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales y mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (Española, 2016).

Para Andersen (1999) la empresa es: “Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos prestando servicios en el mercado”.

1.2.3.1 Concepto de MiPyMES

Una Mipyme “se refiere a las firmas exportadoras y/o de alta tecnología, cuya facturación y número de empleados están muy por debajo de las denominadas grandes empresas” (Hernández, 2007). Según Páez (2004), “son dispositivos socioeconómicos que generan riquezas y empleo, que poseen atributos que responden con mayor velocidad a los constantes cambios del entorno y del mercado” de acuerdo a Rodríguez (2000), “son todas aquellas empresas que empleas en 1 a 10 empleados y cuentan con propietarios y administración independiente y una estructura organizacional sencilla”.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2017) las microempresas incluyen desde negocios de subsistencia hasta empresas que utilizan métodos de producción relativamente sofisticados, crecen con rapidez y tienen una relación directa con empresas a gran escala que funcionan en la economía regulada. Entre las microempresas se incluyen vendedores callejeros, talleres de reparación de bicicletas, tiendas en las que se trabaja el metal, panaderías y sastrerías entre otros.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2017), en su informe anual sobre el desarrollo de la microempresa, la microempresa es la firma empresarial más pequeña y se presenta dentro de una amplia gama de formas, desde negocios de subsistencia

hasta empresas que emplean métodos de producción relativamente sofisticados, con un rápido crecimiento y que están directamente vinculadas con empresas más grandes en la economía formal, dentro de las características típicas de estas en América Latina.

1.2.3.2 Clasificación de MiPyMEs

Las micro, pequeñas y medianas empresas generalmente conocidas por el acrónimo de MiPyMEs son definidas por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) como “Las no subsidiarias, firmas independientes, empresas las cuales emplean menos de un número dado de empleados. Este número varía a través de los países” (OCDE,2005).

La definición es limitada y muy general puesto que actualmente se carece de un concepto universal que englobe todas las cualidades de una MiPyME y esto se debe principalmente a cuestiones de tipo estructural, político y cultural de cada país. La misma OCDE lo reconoce al mencionar que la característica que une a las MiPyMEs del mundo está relacionada únicamente al poco número de empleados que utilizan. Sin embargo, el número de esos pocos empleados, así como el monto anual de operaciones variará en cada país. México clasifica y define a las MiPyMEs como empresas que tienen entre 10 y 250 empleados como en la tabla 1.5 lo indica:

Tabla 1. 5 Tamaño de la empresa en el mundo

Tamaño de la empresa	Empleados	Ventas anuales
Micro	<10	< 2 millones
Pequeña	<50	<10 millones
Mediana	<250	< 50 millones

Fuente: IFC (2009)

1.2.4 El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

Kaplan y Norton (como se citó en Fred,2008) definen el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es una técnica de evaluación de control de estrategias. El Balanced Scorecard debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de “equilibrar” las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación de estrategias con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente.

En un inicio el CMI era solo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional (Thompson et al.,2012).

El objetivo del cuadro de mando integral es “equilibrar” los objetivos de los accionistas con los objetivos de los clientes y los de las operaciones (Fred, 2008).

El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

“El cuadro de mando integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el cuadro de mando integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2012).

1.2.4.1 Perspectivas del cuadro de mando integral

Por tanto, el BSC tiene su base en la Misión y la Estrategia de la Institución en la que se esté implantando, y es en torno a éstas sobre las que se deberán establecerse las cuatro perspectivas diferentes desde las que actúa, a saber:

- Perspectiva financiera,
- Perspectiva del cliente,
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Dentro del BSC todas las perspectivas se encuentran íntimamente relacionadas, formando una cadena de relaciones causa-efecto, de manera que la mejora de la actuación en una perspectiva supone el incremento en la efectividad de otra, con el objetivo de que el esfuerzo de la institución no se diluya sin generar efectos en los objetivos estratégicos.

En la figura 1.5 se representan las cuatro perspectivas del CMI, así como las principales cuestiones a las que una organización debería responder desde su visión estratégica como organización.

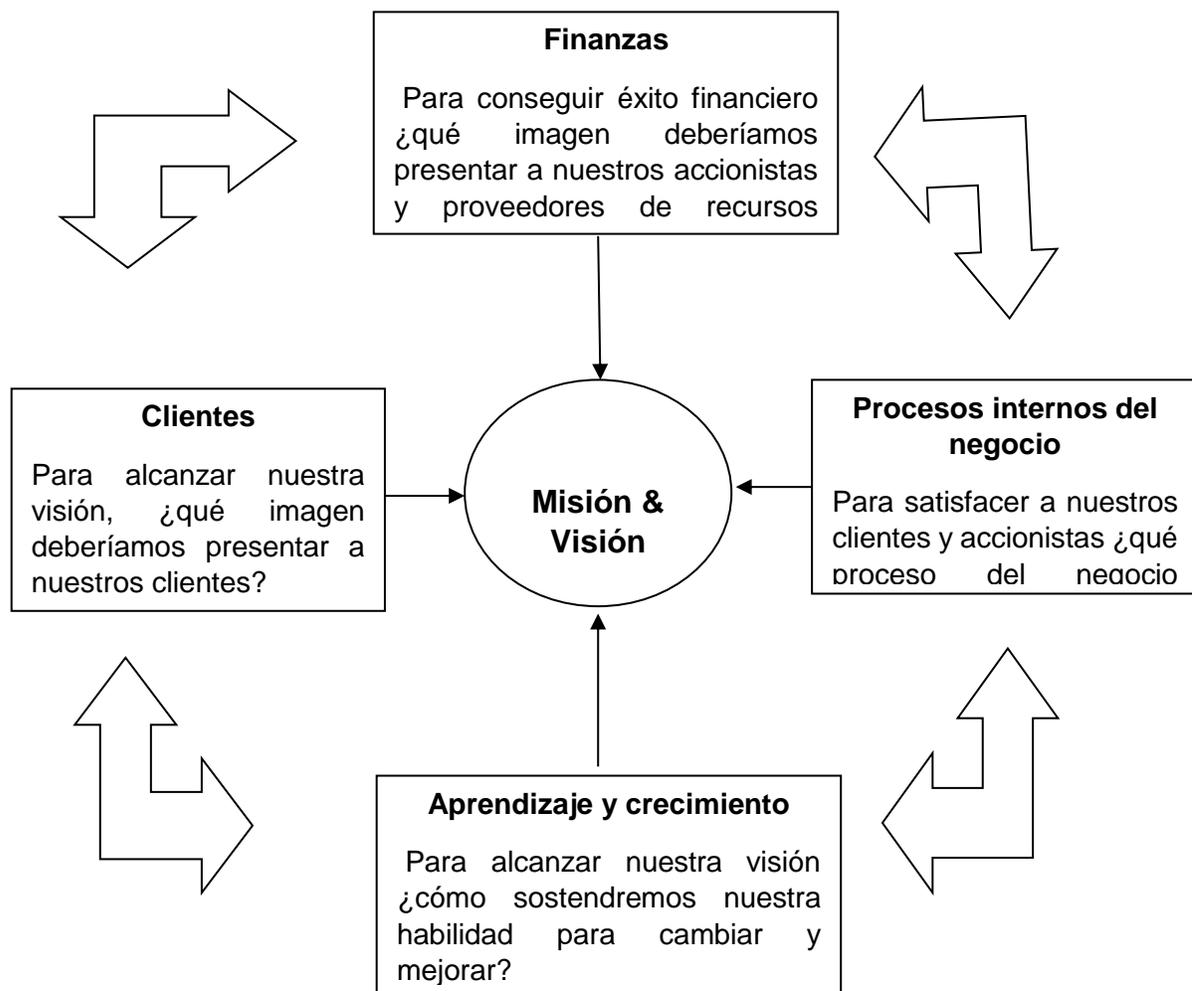


Figura 1. 5 Perspectivas del Balanced Scorecard
Fuente: Basada en Kaplan y Norton, 2012

Cada medida es parte de una cadena de eslabones de causa y efecto. Existe un equilibrio entre las medidas de resultados y los motores de esos resultados (propuesta de valor, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Chiavenato & Sapiro (2010) mencionan y describen los componentes del cuadro de mando integral las cuales son:

La perspectiva financiera: sirve de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada una de las medidas seleccionadas debería

formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El CMI debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

En la perspectiva del cliente: las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad– con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Para la perspectiva del proceso interno: los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

La cuarta y última perspectiva del CMI: desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

1.3 Marco contextual

A continuación se describe el impacto referente a las MiPyMEs en México y el mundo, esto con la finalidad de poder comparar las diferencias que se presentan, denotando los cambios y sucesos que se viven en el sector de productos desechables en el municipio de Apizaco, Tlaxcala lo cual conformará el marco contextual de la presente investigación.

1.3.1 MiPyMEs y su contexto en el mundo actual

“Pese a que las microempresas y las pequeñas y medianas empresas que constituyen el 99% del tejido industrial, generan la mayoría de los empleos, su productividad es extremadamente baja en relación con la de las grandes empresas”. Una mayor internacionalización de estas empresas, particularmente en su quehacer exportador, contribuye a mejorar la productividad y las condiciones laborales de sus trabajadores (CEPAL, 2017).

De acuerdo a Lemes & Machado (2014), los pequeños comercios han existido a lo largo de la historia de la humanidad y el análisis de la evolución de las empresas se ha enfocado principalmente en cómo estas se han hecho grandes. Pero el estudio de temas relacionados a MiPyMEs en el mundo es relativamente reciente. Fue a partir de los años 70's del siglo anterior que se le empieza a dar importancia y a reconocer su peso en el PIB de las economías del mundo. La expansión de este tipo de empresas se debe a varios factores, entre los que se encuentran los cambios estructurales en las economías, así como el auge del sector servicios y la paulatina disminución de grandes capitales como requisito para ser empresario.

De igual forma Lemes y Machado (2014) comentan que se atribuye la expansión de las MiPyMEs por el mundo al desarrollo de sistemas de calidad que fomentan la competitividad y la calidad a costa del tamaño de las empresas. Lo que las ha reducido y hecho más competitivas. Por otra parte, la revalorización del conocimiento es un factor que ha fomentado que las personas con alguna profesión sean emprendedoras

de pequeñas empresas y no se limiten solamente a emplearse en alguna empresa de gran tamaño. De acuerdo a Kozac (2007) las MiPyMEs en cada país son distintas, y una forma de conocer sus similitudes y diferencias se pueden encontrar en la tabla 1.6 la cual aporta información acerca del número de trabajadores y la estructura en porcentaje del sector MiPyMEs en México y en el mundo.

Tabla 1. 6 Clasificación por número de trabajadores y la estructura de las MiPyMEs

País	Definición de Mipymes			Estructura del sector Mipymes.		
	Micro	Pequeña	Mediana	Micro	Pequeña	Mediana
México	0-10	11-49	50-250	95.2	3.9	0.9
Uruguay	0-4	5-19	20-99	84.1	12.9	3.0
Argentina	1-10	11-50	51-200	95.3	4.0	0.7
Brasil	0-9	10-49	50-99	93.9	5.6	0.5
Chile	0-4	5-49	50-199	82.8	15.1	2.1
Australia	0-4	5-19	20-199	89.1	10.9	n/a
Canadá	0-4	5-99	100-499	79.8	19.2	1.0
Alemania	0-9	10-49	50-249	91.1	7.3	1.5
España	0-9	10-49	50-199	94.1	5.2	0.7
Francia	0-9	10-49	50-249	93.3	5.8	0.9
Reino unido	0-9	10-49	50-249	95.4	3.9	0.7
Japón	1-4	5-19	20-299	61.7	29.9	8.4
Corea del sur	<10	10-49	50-300	89.4	7.7	2.8
Estados Unidos	0-9	10-49	100-499	78.8	19.7	1.5
Sudáfrica	0-9	10-49	50-100	92.0	7.0	1.0

Fuente: Basado en Kozac (2007).

La participación de las MiPyMEs en el PIB varía para estas economías, no obstante se puede decir que la participación en promedio se ubica en los alrededores del 50% (ibídem). Participación que está en función del tipo de producción, por lo general es menor en la industria y mayor en el comercio y los servicios (Valdés & Sánchez, 2012).

1.3.2 Micro, pequeñas y medianas empresas en México

Para INEGI (como se citó en (Mitre , Meza, & Nava, 2014) considera que las pymes son las principales promotoras del desarrollo económico de México. A través de ellas se da empleo a la mayor parte de la población económicamente activa en México.

En México las MiPyMEs se definen según la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras CONDUSEF (2013) como “una unidad económica que es operada por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización jurídica o gestión empresarial y desarrolla cualquier tipo de actividad ya sea de producción, comercialización o prestación de servicios.”

El tema de las MiPyMEs dentro de México empezó a ser abordado con mayor intensidad en 2002 con la creación de Subsecretaría de la Pequeña y la Mediana Empresa que dependía de la Secretaría de Economía. Así fue como en el país se emprendió la misión de gobierno que fomentaba la creación de los micronegocios. Por otra parte, la política pública en México al respecto de las Mipymes no se basó solamente en el otorgamiento de créditos o de financiamiento sino a la orientación y vigilancia del proceso de desarrollo de una MiPyME, la supervivencia y desarrollo de estas unidades de negocio se volvió una prioridad para el gobierno.

“Es así, como un importante espacio del mercado, es cubierto por medio de estas empresas. Son la columna vertebral de la economía mexicana. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. En México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo” (Condusef, 2017).

El caso mexicano muestra que aún falta mucho por hacer, sin embargo, el tema ha sido abordado por el sector gubernamental y en la actualidad México junto con Argentina y Brasil dominan el tema de las MiPyMEs en la región latinoamericana

(Cohen & Baralla,2012). Debido al tamaño de su economía y al desarrollo de programas hechos específicamente para detonar esta área empresarial. En una entrevista que realizó (Vargas, 2013) a Margarita Chico, Directora Corporativa de Comunicación de Trabajando.com México se comenta que actualmente la MiPyMEs mexicanas representan un 95% del número de empresas en el país, generan el 72% del empleo nacional y aportan un 52% al PIB. Las cifras son importantes y remarcan el peso que tienen las MiPyMEs dentro de la economía mexicana, sin embargo, la volatilidad de su comportamiento y la poca estabilidad son elementos que siguen afectando su desarrollo sin dejar de mencionar el poco nivel de crecimiento que registran año tras año. Esta situación ha dado paso a la estrategia de gobierno que se enmarca dentro del actual Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el cual dentro de sus ejes principales se encuentra el impulso a las micro, pequeñas y medianas empresas. Para ello se han enumerado las líneas de gobierno: que apoyarán la inserción de las MiPyMEs a las cadenas de valor de los sectores estratégicos y que son:

- Impulsar la actividad emprendedora a través de un entorno educativo, de financiamiento, protección legal y competencia adecuada.
- Implementar un sistema de información, seguimiento y evaluación del impacto de las Mipymes.
- Mejorar la asesoría técnica para estas empresas.
- Apoyar el escalamiento de las Mipymes para convertirlas en negocios más grandes (Secretaría de Economía, 2013).

Ahora bien, es importante mencionar que el comportamiento de las MiPyMEs así como el resultado de las políticas gubernamentales han estado bajo la lupa de diversas asociaciones civiles, entre ellas se encuentra el Observatorio Pyme Mexicano que es uno de los organismos que se ha dedicado a investigar el tema de las pequeñas y medianas empresas en México. Al mismo tiempo en el ámbito académico se ha desarrollado el tema de las MiPyMEs desde diferentes ángulos, por ejemplo, está

publicada una investigación que toma el caso de la constitución del sector microempresarial en el país.

Por su parte Pérez (2001) menciona que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) ha informado que factores como la inflación, devaluación, políticas financieras y fiscales, así como la globalización y el avance tecnológico son determinantes en la prevalencia o desaparición de las MiPyMEs mexicanas. A su vez, la ausencia de conocimiento en el negocio que se inicia, la carencia de planeación administrativa y financiera, así como la poca capacidad de análisis de variables económicas hacen que el destino de las MiPyMEs mexicanas sea el del inminente cierre. Con ello pasarían a formar parte del dato que Carranza (2009) aporta al respecto de que 8 de cada 10 empresas desaparecen en los siguientes dos años a partir de su creación.

Relacionado a la tasa de creación y sobrevivencia de empresas en México y otros países latinos se ha encontrado que las dinámicas empresariales presentan profundas diferencias, puesto que México tiene tasas de creación de empresas más altas que Argentina, Brasil y la mayoría de los países europeos. Sin embargo, la tasa de sobrevivencia de estas empresas en México se encuentra por debajo de los otros países de la región. Lo que indica un ambiente empresarial con facilidad de entrada, pero con mayor dificultad de sobrevivencia a mediano plazo (Bartelsman, 2004).

En México existen cerca de 5,194,811 empresas según el censo de 2008 realizado por el INEGI y que en el estudio de la CEPAL (2010) llamado “Financiamiento a las microempresas y las pymes en México” comenta que el 65% de este tipo de empresas en México son de carácter familiar, el 45% tiene una antigüedad de 12 años en el mercado y un 12% son de reciente creación en un rango de tiempo ubicado en los 4 años de operación. Esta situación es significativa para las MiPyMEs. familiares que, aunque su condición les permite agilizar la toma de decisiones debido a su pequeño tamaño, también se les puede complicar por la ausencia de separación entre dueño y

empresa, es decir que la relación familiar puede inhibir la toma de decisiones, ya que es frecuente en estas situaciones anteponer la relación familiar ante la visión empresarial de la MiPyME.

En un país en donde el 50% de los propietarios de MiPyMEs tiene entre de 40 y 59 años se hace evidente la gestión no profesionalizada, así como ausencia de planeación a largo plazo, ya que en el estudio de la CEPAL (2010) referido anteriormente se indica que existe una insuficiente inversión, así como reinversión de las utilidades en las MiPyMEs y que los esquemas de remuneración no están acorde al nivel de productividad. En México, las pequeñas y medianas empresas carecen de métodos de organización laboral que sean innovadores y se están enfrentando a altos costos de transacción y a pésimos pronósticos de supervivencia.

La carencia de una misión y una visión en la mayoría de ellas hacen que estas se sumerjan en la rutina de cada día sin lograr una visión de largo plazo que considere objetivos, lo que aunado a lo complicado del acceso al financiamiento y la indeterminada función de la existencia de algunas MiPyMEs hacen que el tema se vuelva demasiado complejo.

Por otra parte, el tema del limitado acceso a las tecnologías de información, lo complicado de algunos trámites gubernamentales, el clima de inseguridad y los altos costos para cubrir el funcionamiento de las MiPyMEs son factores que configuran la realidad nacional para los pequeños y medianos comerciantes mexicanos. Mientras tanto la política de gobierno en apoyo a las MiPyMEs sigue siendo insuficiente, aunque se haya reconocido el peso que éstas tienen en la economía nacional. Además de subrayar la importancia de fomentar y mantener el apoyo a programas gubernamentales que tengan por finalidad el impulsar la productividad e innovación.

La tabla 1.7 muestra la distribución por tamaño y de acuerdo a datos estadísticos el (INEGI, 2016) del total de poco más de 4 millones de empresas consideradas en la (ENAPROCE, 2015) el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal

ocupado total. Le siguen las empresas que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados.

Tabla 1. 7 Porcentaje de empresas en México

Tamaño	Número de empresas	Participación (%) en empresas	Participación (%) Personal ocupado
Micro	3,952,422	97.6	75.4
Pequeña	79,367	2.0	13.5
Mediana	16,754	0.4	11.1
Total	4,048,543	100.0	100.0

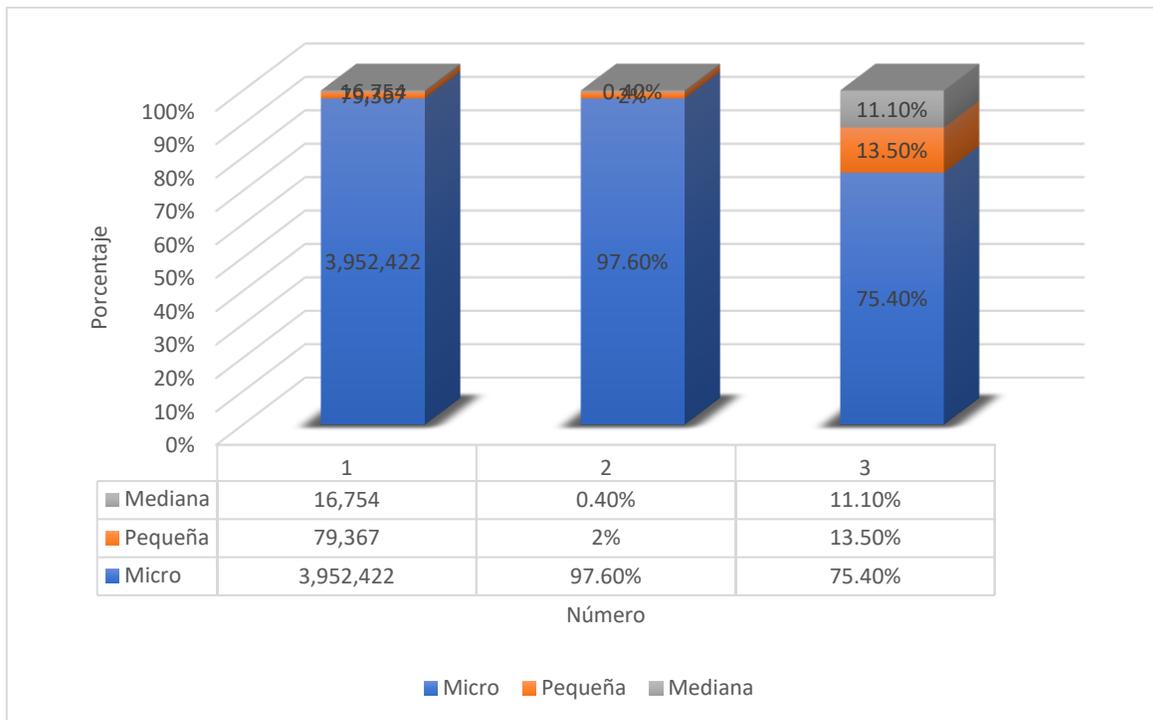
Fuente: INEGI (2016)

Es importante resaltar, que los datos obtenidos en la tabla anterior proveen información estadística básica para el cálculo de indicadores relevantes como el de la productividad, la competitividad o las capacidades gerenciales, entre otros, los cuales representan una herramienta fundamental para el seguimiento del desempeño de las empresas y los sectores económicos a los que pertenecen (véase grafica 1.1).

1.3.2.1 Clasificación de las MiPyMEs en México.

- Microempresa

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto. De acuerdo al último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del universo de unidades económicas en México: a) el 95.2% son microempresas, b) generan el 45.6% del empleo, y c) contribuyen con 15% del valor agregado de la economía (Secretaría de Economía, 2018).



Gráfica 1. 1 Clasificación de las MiPyMEs en México
Fuente. Elaboración propia basado en Secretaría de Economía (2014)

- **Pequeña empresa**

Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. Representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto (Secretaría de Economía, 2018).

- **Mediana empresa**

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la

oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto. (Secretaría de Economía, 2018).

La información antes descrita se encuentra clasificada en la tabla 1.8 extraída de la página oficial de la secretaria de economía y de acuerdo al último censo económico realizado por el INEGI en 2009.

Tabla 1. 8 Clasificación de la Mipymes

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores(7) +(8)	Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

Fuente: INEGI (2009)

1.3.3 MiPyMEs en el Estado de Tlaxcala

Del total de unidades económicas que había en el 2008 en Tlaxcala, 20.7% eran tiendas de abarrotes, las que aportaron 11.5% de personas ocupadas en la entidad. En la producción bruta total, la fabricación de equipo eléctrico y electrónico y sus partes para vehículos automotores destacó con 2.0%. En esta actividad se generó un promedio de producción bruta total por persona de 445 075 pesos; muy por arriba de la producción bruta total promedio de todo el estado, que fue de 335 761 pesos (INEGI,2009).

La tabla 1.9 muestra los municipios de Apizaco y Tlaxcala, por las unidades económicas, personal ocupado, monto de remuneraciones y activos fijos presentaron una importancia relativa en el estado, al reportar en forma conjunta 22.6, 24.1, 34.9 y 46.3%, respectivamente (INEGI, 2009).

Tabla 1. 9 Municipios con mayor número de unidades económicas.

Municipio	Unidades económicas	Personal ocupado	Monto de remuneraciones	Activos fijos
Apizaco	12.2%	12.2%	15%	10.6%
Tlaxcala	10.4%	11.9%	19.9%	35.7%
Total	22.6%	24.1%	34.9%	46.3%

Fuente: INEGI (2009)

El estado de Tlaxcala se localiza en el centro del país y cuenta con una superficie de 3,997 km². Según la Secretaría de Economía en su página oficial de internet el Producto Interno Bruto de Tlaxcala en 2012 representó el 0.55% con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un incremento del 4.08%.

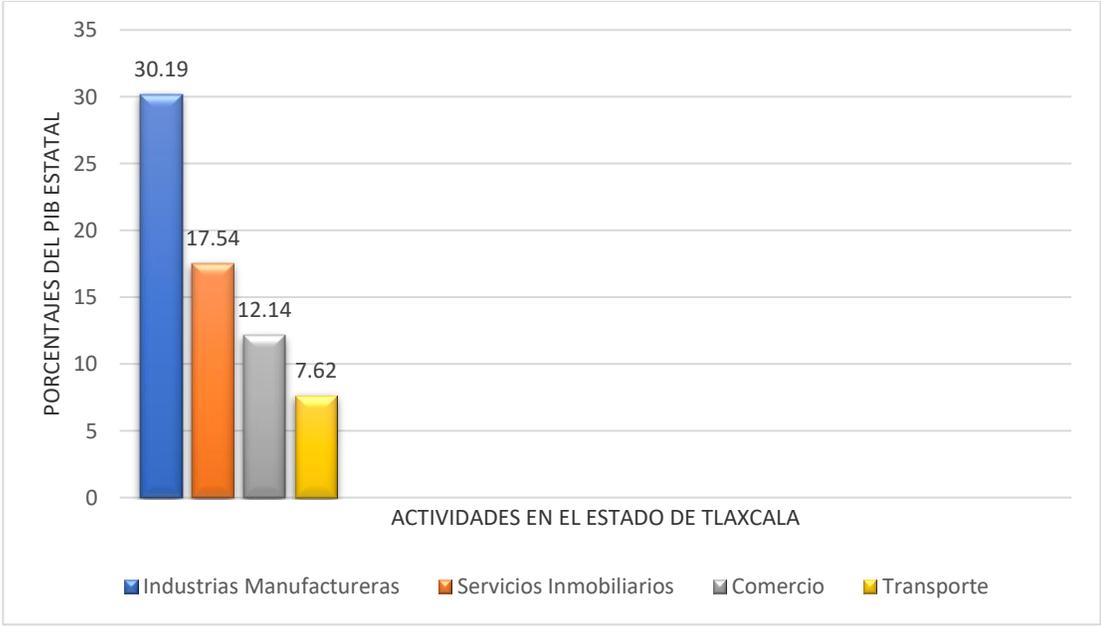
El indicador trimestral de la actividad económica estatal (ITAE), ofrece un panorama de la situación y evolución económica del estado en el corto plazo. Para el primer trimestre de 2014, Tlaxcala no registró crecimiento en su índice de actividad económica con respecto al mismo periodo del año anterior (véase tabla 1.10).

Tabla 1. 10 Variación porcentual real respecto al mismo periodo del año anterior

Denominación	Variación % 1er Trimestre 2014	Posición a nivel nacional
Total, Nacional	1.8	
Tlaxcala	0.0	25
Actividades primarias	54.5	2
Actividades secundarias	-4.8	29
Actividades terciarias	1.3	23

Fuente: Basado en Secretaría de Economía (2014)

Entre las principales actividades se encuentran: industrias manufactureras (30.19%) servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (17.54%) comercio (12.14%) transportes, correo y almacenamiento (7.62%). Estas a su vez juntas representan el 67.49% del PIB estatal estos datos están representados en la gráfica 1.2 que se muestra a continuación.



Gráfica 1. 2 Actividades en el Estado de Tlaxcala
Fuente. Elaboración propia basado en Secretaría de Economía (2014)

CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene la finalidad de dar a conocer los métodos y técnicas para realizar la investigación propuesta de un plan estratégico para microempresas en el municipio de Apizaco, Tlaxcala “Caso de estudio”, se expone la perspectiva metodológica que se ha adoptado a través de la explicación detallada de las herramientas que se utilizaron y que resultaron de vital importancia para el desarrollo del tema de estudio tal como se muestra en el diagrama de proceso figura 2.1 como: el tipo de investigación, la población de estudio, la muestra, los instrumentos aplicados entre otros.

2.1 Tipo de investigación

En torno a la aplicación en la microempresa “caso de estudio” del municipio de Apizaco Tlaxcala, es de resaltar que se inicia con una investigación de enfoque cuantitativo.

Esta investigación es de tipo, no experimental, transeccional descriptivo y correlacional, no experimental porque no se pueden manipular las variables, los datos a reunir se obtendrán del director y/o dueño de la organización el personal y los clientes, finalmente transeccional ya que la recolección de datos se realizará en un solo tiempo debido a que la investigación solo es de dos años.

Una vez analizado el enfoque cuantitativo se procede a implementar la investigación descriptiva en este caso procede a describir los elementos del problema, relacionados con la identificación de las diferentes actividades que se realizan dentro de la microempresa, las cuales permiten determinar las variables para la investigación y con ella se formulan las preguntas significativas para la obtención de datos que se deseaban la situación de los proveedores, el talento humano y clientes de la organización “caso de estudio”. Consecuentemente se examina la información obtenida en base a los objetivos previamente definidos. Dentro del estudio se selecciona una serie de características que se describan y den una solución al problema planteado.

Es también correlacional porque a partir de las variables que se usan para el diseño del instrumento se determina la relación que tienen entre, la correlación puede ser positiva o negativa o bien puede no existir, indicando que varían sin seguir un patrón entre sí.

2.2 Grupo objeto de estudio

La población objeto de estudio es una microempresa ubicada en municipio de Apizaco, Tlaxcala cabe mencionar que se realizó “caso de estudio” es decir que debido al tiempo se trabajó en una sola empresa que autorizó el microempresario previamente y donde se realizaron las acciones encaminadas a comprobar la aplicación de los instrumentos necesarios en la obtención de datos de la investigación.

2.3 Diagnóstico de la situación actual “caso de estudio”

Para la elaboración del diagnóstico situacional, se realizó una investigación dentro de la microempresa con el fin de ubicar aspectos relacionados con el entorno de la misma y situaciones reales concernientes al contexto del tema. La microempresa donde se llevó a cabo esta investigación cuenta con dos empleados encargados de mostrador y el gerente general que a su vez es dueño de la organización.

Los métodos que se consideraron apropiados para recolectar evidencia y obtener así la información válida sobre el diagnóstico actual son los que se describen a continuación:

- a) Entrevista dirigida a propietario de la microempresa comercializadora de desechables con el propósito de recopilar información y conocer la situación actual de la misma, este comprende 12 preguntas dicotómicas y cerradas (véase en anexo 1)

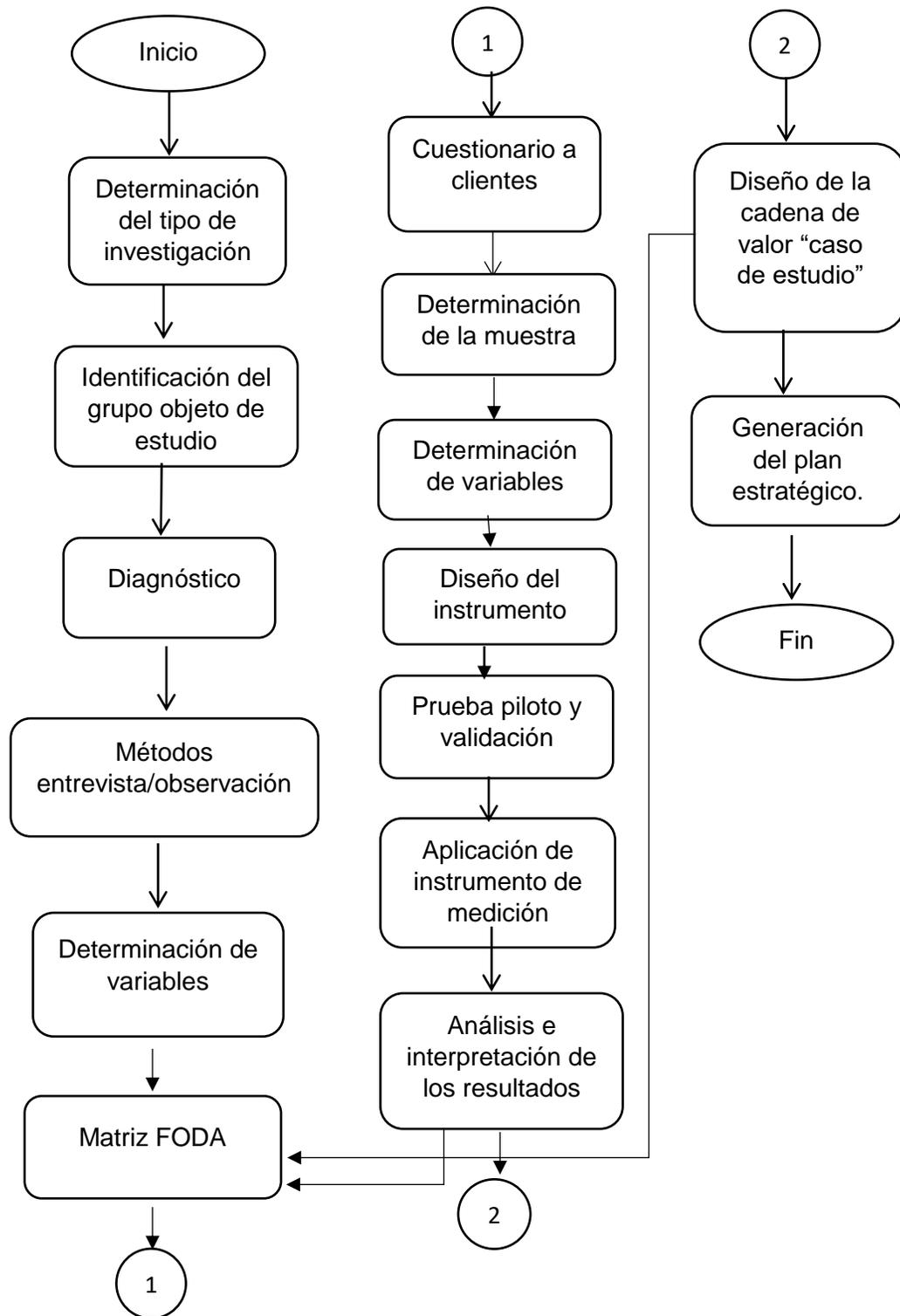


Figura 2. 1 Proceso de la metodología de la investigación
 Fuente: Elaboración propia basado en Hernández., et al (2014).

- b) Una guía de observación, cuyo propósito es captar todos aquellos factores relevantes en los cuales opera la microempresa comercializadora de desechables, la observación a los trabajadores, se realizó con la finalidad de conocer aspectos internos, y la percepción que tengan de la administración y el manejo de la misma.

Determinación de variables de estudio

Tabla 2. 1 Variables de estudio

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
Proveedores	Tiempo de entrega
	Calidad del producto
	Disponibilidad del producto
Talento humano	Condiciones de trabajo
	Información necesaria
	Personalidad
	Conducta
	Nivel de capacitación
	Desempeño

Fuente: Elaboración propia (2017)

La información anterior formó la base para la realización de un diagnóstico utilizando para ello la metodología del análisis FODA para determinar: En el ámbito interno, sus fortalezas y debilidades de la microempresa y en el ámbito externo, establecer las oportunidades que el mercado ofrece y las amenazas a enfrentar para aprovecharlas y llevar a cabo sus planes.

2.4 Determinación de la muestra

En la segunda parte la muestra es probabilística, en el caso de los clientes, ya que la elección de los encuestados depende de la probabilidad de ser elegidos. Lo anterior, es debido a que los clientes, son elegidos de manera aleatoria, a la salida de la microempresa, en base a los registros con los que cuenta la organización de cuantos clientes realizan una visita al establecimiento se menciona que es de alrededor de 592 mensualmente tanto del sexo masculino como femenino las edades oscilan entre los 16 y los 75 años, una que se identificó el número de clientes se procedió a realizar la muestra para determinar el número de cuestionarios a aplicar a los clientes en la prueba definitiva mediante la fórmula de estadística de muestra finita y que a continuación se ejemplifica el procedimiento.

$$n = \frac{z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

N : Total de población

Z^2 : Seguridad del 95%

p : Proporción esperada en este caso 5%

q : Coeficiente de $1 - p$

E^2 : Precisión (equivalente al 5%)

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{1.96^2 (592)(0.9)(0.1)}{0.05^2 (592 - 1) + 1.96^2 (0.9)(0.1)}$$

$$n = \frac{204.68}{1.823}$$

$$n = 112$$

Muestra
112

Determinación de variables de los clientes

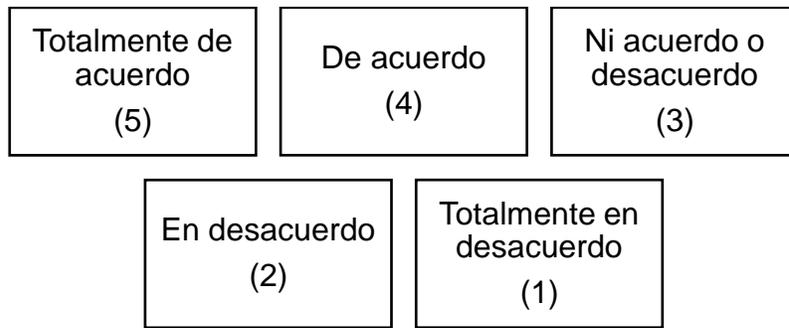
Tabla 2. 2 Variables de clientes

Clientes	Atención al cliente
	Satisfacción del producto
	Calidad del producto
	Precio - calidad
	Quejas de clientes

Fuente: Elaboración propia (2017)

2.5 Diseño del instrumento

Se realizó un constructo de 13 preguntas dirigidas a los clientes para conocer indagar sobre la satisfacción, atención al cliente, servicio al cliente, frecuencia de las compras entre otras características, se recabo información de ayuda para ver la relación de la investigación con una o más variables de estudio y las cuales fueron contestadas utilizando como apoyó la escala de Likert donde se determinó el nivel de satisfacción de acuerdo a su opinión emitida, la misma se muestra a continuación:



2.6 Validación del instrumento

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir (Hernández et al., 2010). Para validar el cuestionario aplicado se hizo una prueba piloto y se validó estadísticamente mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach y por expertos 3 en la materia.

2.7 Validación del instrumento a través de Alfa de Cronbach

El cuestionario se validó estadísticamente por medio del coeficiente de Alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del instrumento en la muestra concreta de investigación.

Los resultados de los 112 cuestionarios, fueron determinados por medio de la fórmula de Alfa de Cronbach como se presenta a continuación:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_t^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Sustituyendo valores:

$$\alpha = \frac{13}{13 - 1} \left[1 - \frac{15.57}{52.27} \right]$$

$$\alpha = \frac{13}{12} [1 - 0.30]$$

$$\alpha = 1.08 [0.70] = 0.756$$

Alfa de Cronbach	Número de Items
0.756	13

De acuerdo a lo analizado estadísticamente se puede decir que el instrumento utilizado es confiable.

2.8 Validación del instrumento a través de una prueba piloto

Para validar el cuestionario se aplicó la prueba piloto a 30 clientes que acudieron al establecimiento de la microempresa esto con la finalidad de conocer si el instrumento aplicado era el correcto, es decir que los ítems que se plasman son entedibles y poder aplicar a la muestra definitiva de la investigación. Un hallazgo de gran importancia y que se pudo identificar gracias a la aplicación de esta prueba es que no se había considerado una pregunta donde se identificará el sexo del cliente lo cual es de importancia relativa para la organización.

2.9 Aplicación del instrumento de medición

Se repartieron los cuestionarios a cada cliente que ingresaba o salía del establecimiento que aceptó participar y que previamente se le hizo mención de cuál era el objetivo de recabar la información. Se dieron las debidas instrucciones para responder los ítems, y la importancia de marcar solo la opción que más iba con la experiencia de su visita a la microempresa y que los identificaba claramente, además que observarán que las preguntas se encontraban medidas por escala de Likert de mayor a menor para la fácil categorización de sus respuestas.

A continuación, se presenta en la figura 2.2, el proceso el cual se llevó a cabo para la aplicación de los cuestionarios el trabajo de campo de la investigación.

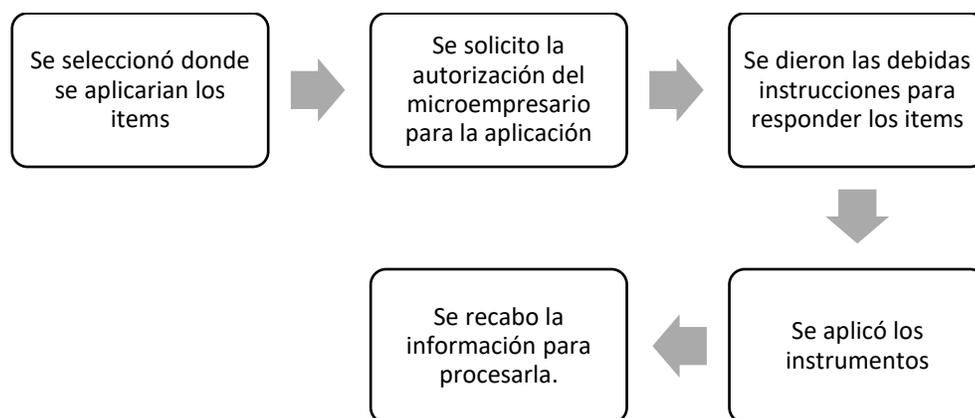


Figura 2. 2 Proceso de aplicación de ítems

2.10 Analisis e interpretación de los resultados obtenidos

En lo que respecta a la recolección de datos la información obtenida en los cuestionarios fue vaciada y analizada en el programa Excel de Microsoft Office, esto con la finalidad de tener una herramienta de fácil uso además de que es posible entender y hacer las tablas y gráficas que se obtuvieron de cada una de las preguntas realizadas a los clientes, de igual manera se utilizó el software de Minitab versión 16

para la correlación de variables donde se pudo identificar cual iba en función de otra, lo cual se muestra en el capítulo III de la presente investigación.

2.11 Metodología propuesta para el plan estratégico

Para la generación de la propuesta del plan estratégico se consideró el autor Sainz de Vicuña (2003) mencionado en el marco teórico, de esta manera se determina el proceso del cual es adaptable a la microempresa “caso de estudio” que se investigó mismo que se ilustra en la figura 2.3

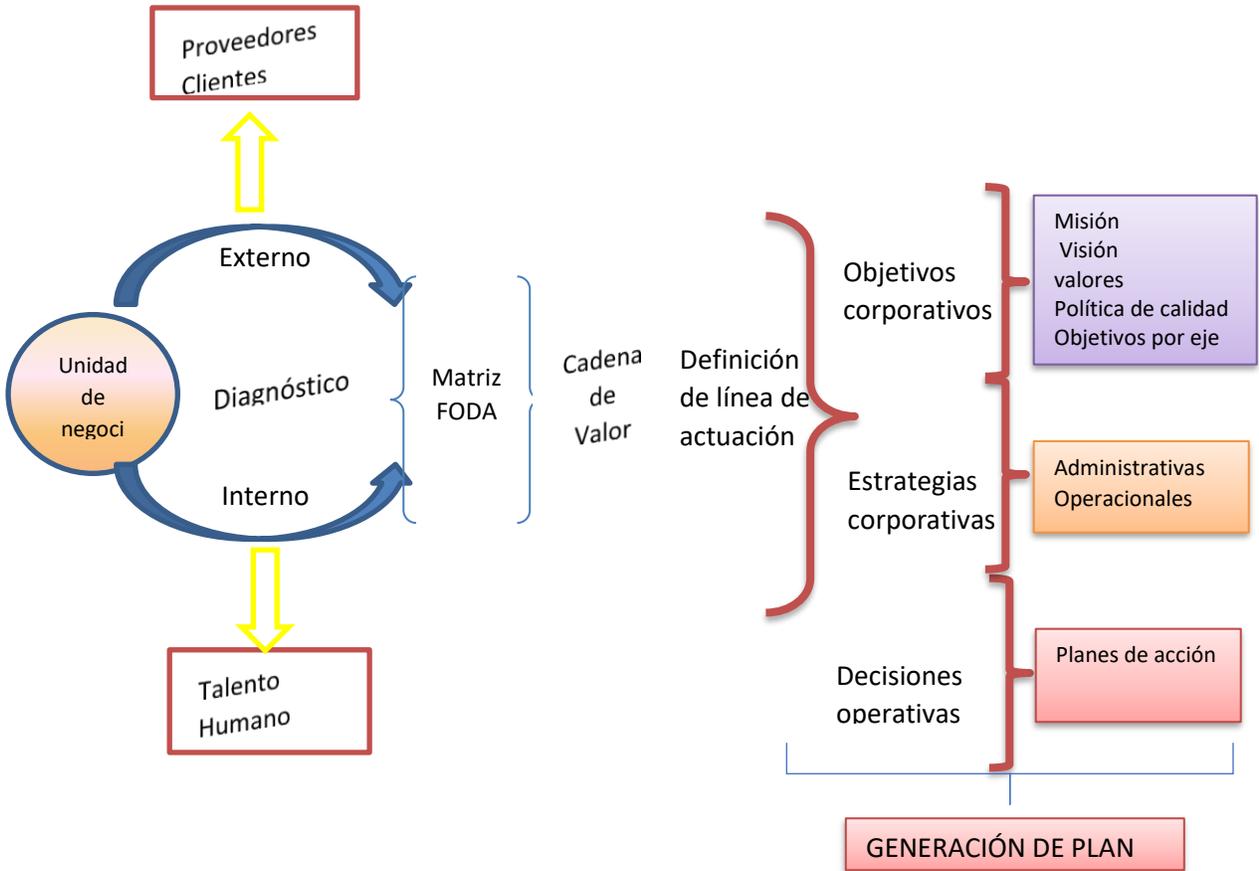


Figura 2. 3 Proceso de metodología para elaboración de plan estratégico “caso de estudio”

Fuente: Elaboración propia a partir de Sainz de Vicuña (2018)

2.12 Etapas de la propuesta del plan estratégico

Unidad de negocio. Comprenderá un estudio de madurez de la misma mediante la revisión bibliográfica que se adecue a las características de la organización, así como un estudio contextual genérico de la misma.

Análisis FODA. Se realizará el diagnóstico de la empresa en su contexto tanto externo como interno con el fin de elaborar la matriz correspondiente a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así poder encausar el inicio de la elaboración del plan estratégico.

Análisis de la cadena de valor. Dentro de esta etapa se pretende conocer los procedimientos que se llevan a cabo durante comercialización de productos desechables en la microempresa los manuales existentes de dichos procesos y con ello se generará el diagrama de cadena de valor para su análisis.

Definición de pilares de actuación. Mediante el análisis FODA y la cadena de valor se definirán los pilares de actuación de la empresa, mismos que permitirán establecer los objetivos corporativos.

Objetivos corporativos. Se desarrolla en base a la identidad que ha mantenido la microempresa y a los pilares de actuación antes definidos. De igual forma se establecerán las metas por eje y se planteará su control.

Estrategias corporativas. Se establecerán de acuerdo a las metas elaboradas en el paso anterior con el fin de proyectar a la empresa a un mayor nivel de competitividad a través de la herramienta Balanced Scorecard mediante indicadores de desempeño.

Planes de acción. En esta etapa se plantearán las actividades estratégicas a llevar a cabo que formen parte de la estrategia corporativa para el cumplimiento de los objetivos. Con el compilado de las actividades por líneas de acción tendremos como resultado el plan estratégico de la organización.

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS

El diagnóstico es el principal paso para la elaboración de un plan estratégico. Este método que permite obtener información actual de la organización a través de la aplicación de una serie de técnicas (entrevista, encuestas y observación), que arrojan la información necesaria para caracterizar la situación actual del problema que se va abordar y las diferencias que existe entre el estado actual y el estado deseado. La etapa de diagnóstico es el punto de partida para el diseño y ejecución de cada una de las acciones de solución a las dificultades que se hallaran.

3.1 Análisis FODA

En la primera fase se detalla y representa el análisis FODA que se logró identificar por medio del análisis interno y externo de la microempresa “caso de estudio”. Este resume de manera comprensible y metódica los aspectos más sobresalientes de la actividad y capacidad estratégica de la organización. La razón principal de realizar un análisis es identificar hasta qué punto se están llevando a cabo estrategias que ayuden a la empresa, para mayor claridad se habla de sus fuerzas y debilidades que forman parte del entorno económico y sirven para que las empresas afronten los posibles cambios.

3.1.1 Análisis interno

El análisis interno de la organización se llevó a cabo mediante la técnica de entrevista y observación donde se examinaba el impacto que se tiene es decir (alto, medio y bajo) y de donde se fueron determinando las fortalezas y debilidades en el ambiente como se muestra en la tabla 3.1, donde los principales factores observados fueron los proveedores, el personal, los clientes y el empresario. Para complementar la información del cliente se llevó a cabo un proceso de observación y cuestionarios personales con el fin de determinar de forma completa un análisis interno.

Tabla 3. 1 Fortalezas y debilidades de la microempresa

	Fortalezas	Debilidades
Proveedores	Relación precio - calidad positivo	Poca disponibilidad de efectivo
	Excelente calidad de materia prima	Recursos financieros limitados
	Buena relación con los proveedores.	Tiempo de entrega prolongados
	Insumos disponibles	
Talento humano	Poca rotación del personal	Bajos sueldos al personal
	Trato directo con los clientes	Nula capacitación
	Horarios amplios de atención por el personal	Falta de comunicación efectiva entre el administrador y el personal
	Buen trato del cliente	Nivel académico del talento humano
		Falta de índices de desempeño
Clientes	Clientes satisfechos con los productos y servicio que venden	Dependencia de pocos clientes.
	Recomendación del lugar	Baja publicidad en el mercado
	Lealtad de los clientes	Prefieren negocios más experimentados
		Ofertas irrelevantes
		Abastecimiento insuficiente.
Director	Portafolio de productos	Uso de planes estratégicos.
	Actividad generadora de empleo	Sistemas de control (empírico)
	Contar con una alta gama de productos	Falta de experiencia administrativa
	Buenas habilidades de negociación con el proveedor en la compra de mercancías	Falta de indicadores para toma de decisiones
	Ubicación de las instalaciones	Crecimiento sin dirección

Fuente: Elaboración propia (2017)

3.1.2 Análisis externo

El correspondiente análisis se determinó mediante un estudio de campo dentro del municipio de Apizaco, Tlaxcala donde se encuentran las instalaciones de la microempresa factor de estudio. Se hace necesario identificar los factores externos más importantes que afectan de manera positiva o negativa a la organización como políticos económicos sociales tecnológicos y la competencia del medio donde se

desenvuelve la organización, lo cual permitirá identificar y valorar las amenazas y oportunidades. La tabla 3.2 presenta la información obtenida de acuerdo a las fuentes consultadas.

Tabla 3. 2 Oportunidades y amenazas de la microempresa

	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Apoyo económico de origen gubernamental	Inestabilidad de políticas tributarias
		Burocracia
		Corrupción
Económicos	Crecimiento en el producto interno bruto (PIB)	Incremento en el índice de desempleo
		Devaluación de la moneda mexicana
		Aumentos de precios en insumos clave como: renta, luz, agua, gasolina, telefonía
Sociales	Nivel educativo	Movilidad social y laboral
	Incremento poblacional	Incremento en el índice delictivo
	Nivel cultural de la sociedad	
	Incremento del poder adquisitivo de la región	
Tecnológicos	Uso de nuevas tecnologías	Altos costos de mantenimiento de tecnología
	Velocidad en el desarrollo tecnológico	Nuevos productos
Competencia	Alta demanda de los productos	Nuevos competidores
	Ventas por internet	Pérdida de ventas en productos sustitutos
	Atención personalizada al cliente	Precios de la competencia
		Desconfianza inicial de cliente

Fuente: Elaboración propia (2017)

Con base en el análisis interno y el análisis externo realizado, se establecen los factores claves que de una o de otra manera afecta el funcionamiento de la

microempresa y se presentan en la tabla 3.3, donde se realiza la clasificación necesaria para poder determinar las estrategias.

Tabla 3. 3 Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Relación precio - calidad positivo	Apoyo económico de origen gubernamental
Buena relación con los proveedores.	Incremento del poder adquisitivo de la región
Poca rotación del personal	Alta demanda de los productos
Clientes satisfechos con los productos y servicio que venden	Ventas por internet
Portafolio de productos	Atención personalizada al cliente
Ubicación de las instalaciones	
Debilidades	Amenazas
Recursos financieros limitados	Inestabilidad de políticas tributarias
Tiempo de entrega prolongados	Altos costos de manutención de tecnología
Bajos sueldos al personal	Nuevos competidores
Nula capacitación	Pérdida de ventas en productos sustitutos
Uso de planes estratégicos.	Aumentos de precios en insumos clave como: renta, luz, agua, gasolina, telefonía
Falta de experiencia administrativa	
Crecimiento sin dirección	
Sistemas de control (empírico)	

Fuente: Elaboración propia (2017)

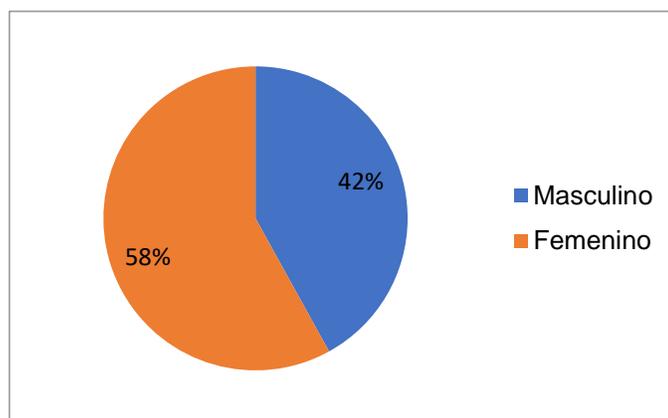
Tabla 3. 4 Matriz FODA con estrategias

<div style="text-align: center;"> <p>INTERNO</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; width: 100%;"/> <p>EXTERNO</p> </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Relación precio - calidad positivo	Recursos financieros limitados
	Buena relación con los proveedores.	Tiempo de entrega prolongados
	Poca rotación del personal	Bajos sueldos al personal
	Clientes satisfechos con los productos y servicio que venden	Nula capacitación
	Portafolio de productos	Uso de planes estratégicos.
	Ubicación de las instalaciones	Nivel académico del personal
		Crecimiento sin dirección
	Sistemas de control (empírico)	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Apoyo económico de origen gubernamental	Estudiar posibles alianzas estratégicas.	Acceder a programas de ayuda del gobierno
Incremento del poder adquisitivo de la región	Fortalecer los vínculos comerciales con los clientes actuales.	Realizar buenas prácticas de entrada de personal
Alta demanda de los productos	Iniciar promociones programadas	Iniciar programa de incentivos por productividad.
Ventas por internet	Beneficiarse del comercio electrónico para ventas en línea	Evaluación a proveedores
Atención personalizada al cliente	Fortalecer los vínculos comerciales con los clientes actuales.	Detección de necesidades de capacitación al personal
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
Inestabilidad de políticas tributarias	Contratar los servicios de un contador especialista	Monitoreó de satisfacción del cliente a través de un instrumento
Altos costos de manutención de tecnología	Uso de herramientas computacionales.	Iniciar programa de capacitación del personal de ventas.
Nuevos competidores	Diversificar el portafolio de productos.	Elaboración de una misión y visión de la microempresa
Pérdida de ventas en productos sustitutos	Búsqueda de expansión con más proveedores	
Aumentos de precios en insumos clave como: renta, luz, agua, gasolina, telefonía	Determinar presupuestos de gastos	

Fuente: Elaboración propia (2017)

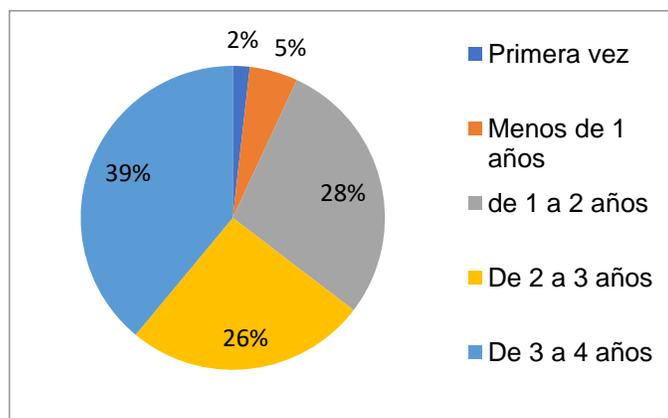
3.2 Análisis descriptivo de los clientes

El análisis arroja que de 112 clientes que respondieron el instrumento de medición de los cuales 65 fueron mujeres representando el 58% y 47 son hombres significando el 42% dando un total del 100% de modo que la probabilidad de que compren hombres y mujeres en el establecimiento puede ser la misma como se muestra en la evidencia en la Gráfica 3.1



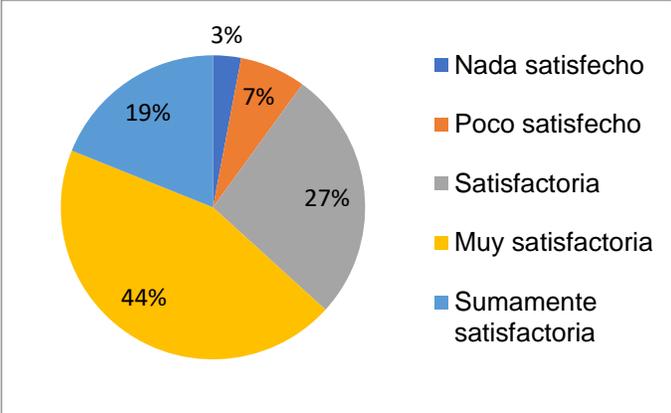
Gráfica 3. 1 Género

En la gráfica 3.2 se observa que de las personas encuestadas el 39% indica que la fidelidad de los clientes se estima de 4 años a la fecha, mientras que el 35% son clientes que empiezan a adquirir sus productos en ese establecimiento lo cual generará un mayor nivel de ventas si se convierten clientes reales.



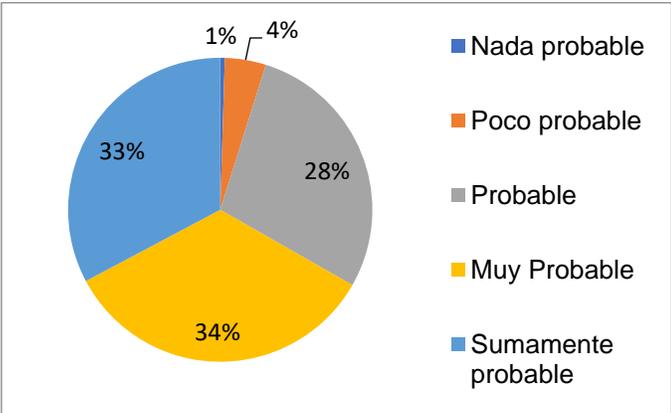
Gráfica 3. 2 Fidelidad de los clientes

De acuerdo a los resultados presentados en la gráfica 3.3 se puede interpretar que en un alto porcentaje del 63% los clientes se encuentran satisfechos con el servicio brindado, sin embargo el 37% restante representa un factor preocupante en la experiencia de la visita al establecimiento.



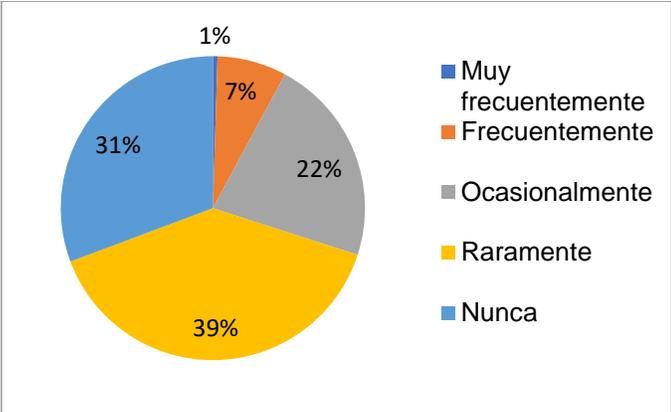
Gráfica 3. 3 Experiencia del servicio

En la gráfica 3.4 los resultados que proyecta son que el 67% de los clientes afirman que es sumamente probable que cambien de proveedor actual de sus insumos y solo el 1% dice que es nada probable que cambie, lo cual representa una preocupación por parte de los empresarios y que se debe a muchas razones.



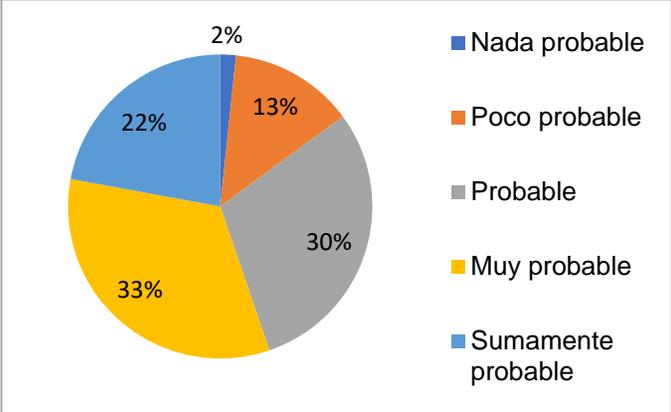
Gráfica 3. 4 Cambio de proveedor

En la gráfica 3.5 se puede observar que el 39% de los encuestados no siempre encuentran lo que buscan lo cual indica que en las microempresas los insumos muchas veces son insuficientes para las exigencias del público y debido a esto en algunas ocasiones no satisfacen las necesidades de los clientes y esto podría perjudicar su vida en el mercado.



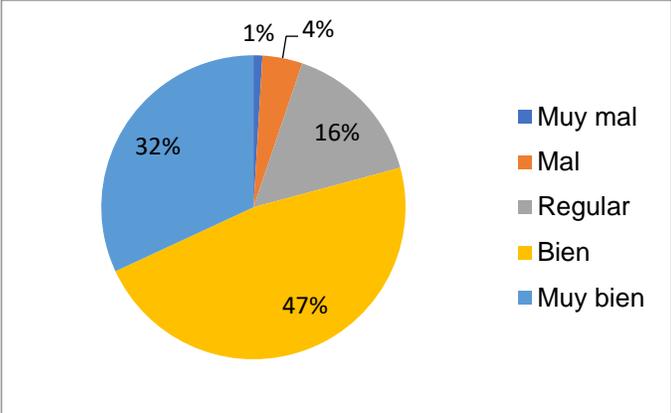
Gráfica 3. 5 Satisfacción de los insumos

En la gráfica 3.6 se muestra la probabilidad de que el 55% de la población regresen a comprar nuevamente en el establecimiento lo que representa más de la mitad de los entrevistados, por otra parte, el 45% estaría indeciso en regresar lo cual sería un factor que pudiera afectar a la microempresa ya que si tiene pérdida de clientes tendría una pérdida de ganancia.



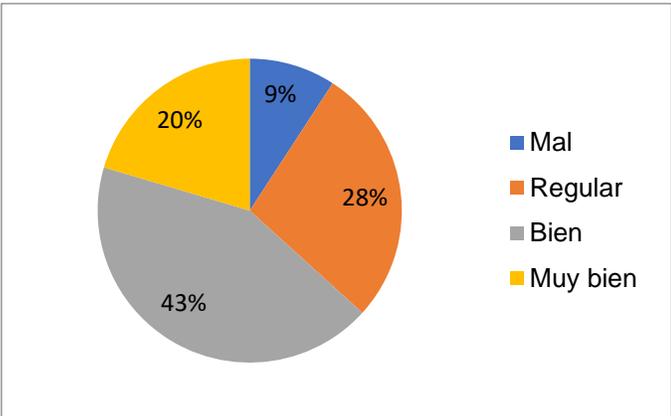
Gráfica 3. 6 Probabilidad de volver al establecimiento

En la gráfica 3.7 se observa que el 79% se encuentran satisfechos con la calidad de los insumos distribuidos por la microempresa lo que representa que por esa parte los pequeños negocios no tienen problemas de gran importancia, los proveedores con los que cuentan les abastecen la mercancía de calidad.



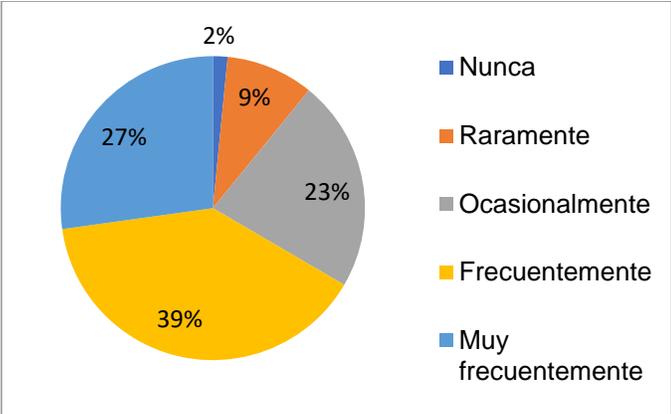
Gráfica 3. 7 Calidad de los productos

En la gráfica 3.8 se muestra como el consumidor percibe la relación que existe entre precio y calidad de los productos que ofrece la microempresa, de acuerdo a los cuestionarios aplicados el 63% manifiestan que está muy bien mientras que el 37% consideran que no tiene relación el precio con la calidad, por lo que sería importante realizar, un estudio de mercado con respecto a la competencia.



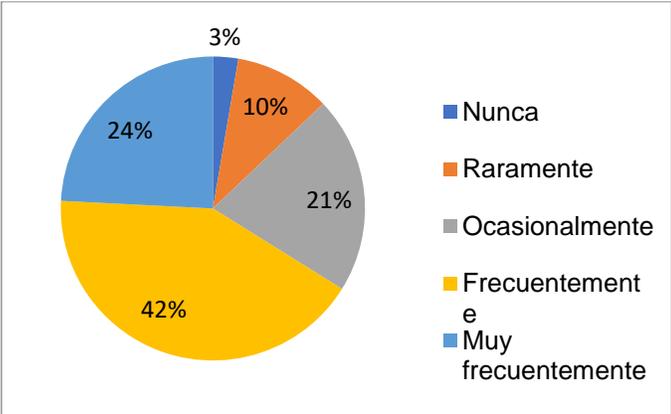
Gráfica 3. 8 Calidad - Precio de los productos

De acuerdo a los resultados presentados en la gráfica 3.9 se puede interpretar que en un alto porcentaje del 66% de los clientes recomendarían el establecimiento a algún amigo o conocido debido a que se encuentran satisfechos con el servicio brindado, sin embargo el 34% restante representa un factor preocupante en la experiencia de la visita al establecimiento por lo que dudaron el recomendar el lugar.



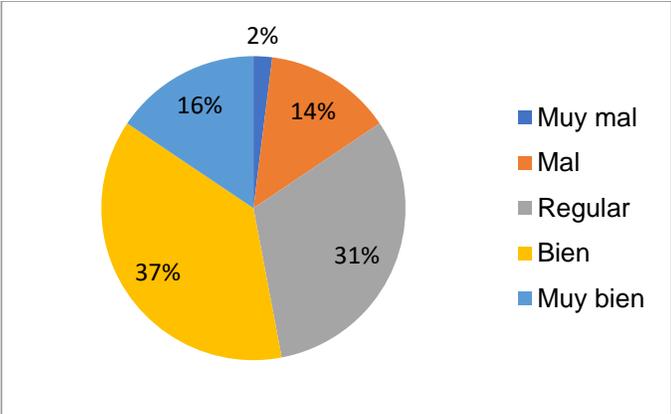
Gráfica 3. 9 Recomendación del establecimiento

De acuerdo a la información obtenida en los cuestionarios aplicados el 66% son clientes ya frecuentes por lo que hay una fidelidad hacia el negocio, los productos o el precio, el otro 34% está representado por clientes que son nuevos o acuden muy esporádicamente a realizar compras, por lo cual se propone se realice alguna estrategia para poder retener a esos nuevos clientes obsérvese en la Gráfica 3.10



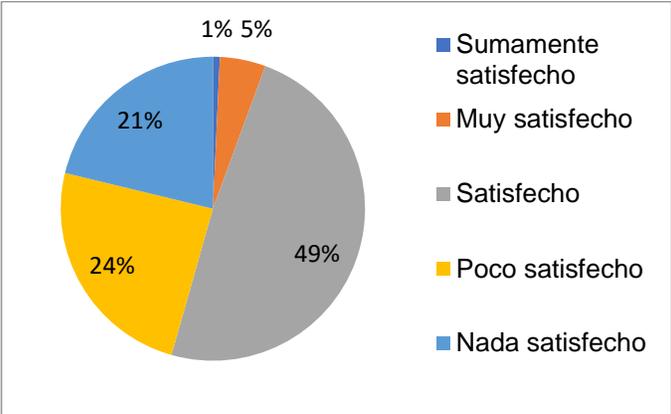
Gráfica 3. 10 Frecuencia de compra

A continuación, en la gráfica 3.11 se observa la percepción de la encuesta en relación a la atención por parte de los encargados, consideran que es muy buena con el 53%, pero es importante poder darse cuenta que el 47% no está satisfecho con la atención brindada, lo que es un factor preocupante y puede ser determinante para que el cliente no regrese nuevamente al establecimiento.



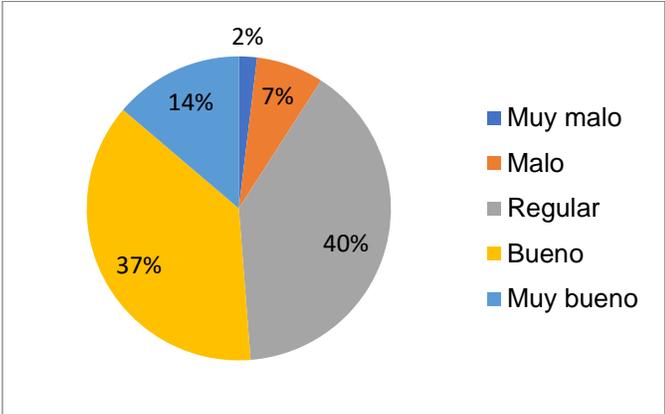
Gráfica 3. 11 Atención brindada por el encargado al cliente

La gráfica 3.12 indica que el 49% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con la visita al establecimiento, pero la contraparte del 45% no se sintió satisfecho durante la visita al establecimiento, coincidiendo en que no se cubrieron sus expectativas.



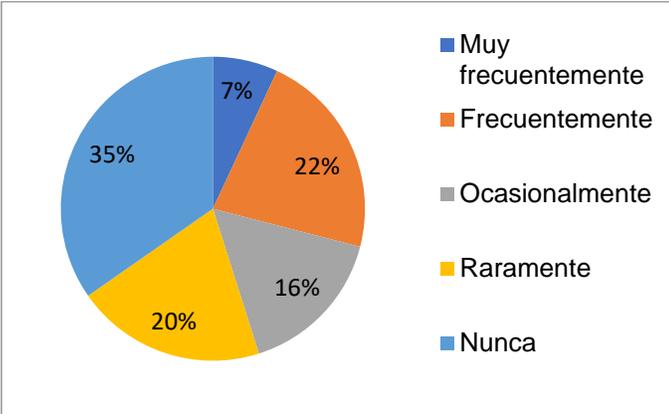
Gráfica 3. 12 Satisfacción de visita al establecimiento

Poco menos de la mitad representado por el 40% piensa que el precio de los productos es regular y solo el 14% considera que es aceptable, por lo que se debe buscar mejores proveedores para poder ofertar un precio más competitivo con respecto a los comercializadores del mismo producto, obsérvese en la gráfica 3.13



Gráfica 3. 13 Consideraciones de precios

En la gráfica 3.14 representa la opinión de los clientes encuestados donde el 22% afirma que frecuentemente ha presentado alguna queja al dueño por la atención de sus empleados y el 35% dice que no ha presentado ninguna, se recomienda que el dueño haga especial énfasis en este tipo de circunstancias debido a que un cliente satisfecho es un cliente seguro.



Gráfica 3. 14 Inconformidad de la atención al cliente

3.2.1 Correlación de variables

Para este punto se presenta el análisis de correlacional entre variables que permite ver el grado de relación que existe en una o más variables, o que por el contrario no exista relación alguna es decir que sean independientes. Por lo tanto, se considera los siguientes conceptos:

El coeficiente de correlación es un experimento para analizar e interpretar la relación entre dos o más variables dentro de una investigación, la dirección de la relación existente entre dos o más variables es determinada por el signo positivo o negativo de r . el resultado que arroja un coeficiente de correlación fluctúa entre -1.00 y $+1.00$. Una puntuación de -1.00 sugiere una correlación negativa perfecta. Una puntuación de 0.00 sugiere ausencia de asociación entre las variables y una puntuación de $+1.00$ sugiere una correlación positiva perfecta (Anderson, 2008).

Después de hacer un análisis descriptivo de las variables conforme al cuestionario elaborado de 13 preguntas se procedió a realizar un análisis de correlación las variables del estudio.

En la tabla 3.5 se muestra la medida de correlación, donde empíricamente se afirma que:

Tabla 3. 5 Interpretación de los índices R y Rho

Índices de correlación R y Rho	Interpretación
0.00 – 0.20	Ínfima correlación
0.20 – 0.40	Escasa correlación
0.40 – 0.60	Moderada correlación
0.60 – 0.80	Buena correlación
0.80 – 1.00	Muy buena correlación

Elaboración a partir de archivo sociológico (2012)

En la tabla 3.6, se muestran los coeficientes de correlación obtenidos en las variables de mayor importancia para el estudio.

Tabla 3. 6 Correlación de variables

	Atención al cliente	Satisfacción al cliente	Calidad - Precio	Satisfacción al cliente	Atención al cliente	Servicio al cliente	Atención al cliente
Atención al cliente		0.997	0.833				
Atención al cliente			0.918		0.636		
Servicio al cliente							0.967
Calidad - Precio				0.808			
Queja				0.75			0.692

Fuente: Elaboración propia (2017)

Los resultados obtenidos, sobre las correlaciones de Pearson, son bastante similares a los obtenidos en el análisis descriptivo anterior.

A continuación, se describen brevemente el estudio de correlaciones encontradas en las variables estudiadas dentro del cuestionario aplicado a clientes.

Satisfacción al cliente VS atención al cliente.

	Satisfacción al cliente	Atención al cliente
Satisfacción al cliente Correlación Pearson		0.997
Atención al cliente Correlación Pearson	0.584	

La satisfacción al cliente y la atención al cliente como segundo factor representan los valores más significativos con valores de 0.997 a 0.584 la combinación de esas dos variables están una en función de la otra esto debido a que si la atención es excelente o buena el cliente se encuentra satisfecho, lo cual tendría una posibilidad más alta de regrese al establecimiento.

Satisfacción al cliente VS frecuencia

	Satisfacción al cliente	Frecuencia
Satisfacción al cliente Correlación Pearson		0.808
Frecuencia Correlación Pearson	.808	

La variable que tan frecuentemente compra en el establecimiento con respecto al cuándo compra encuentra todo lo que busca es una correlación muy buena de .808 ya que indica que mientras el cliente satisface las necesidades de los insumos aumenta la frecuencia de compra en el establecimiento, lo cual es claro que una está en función de la otra en un alto porcentaje, utilizando el método Pearson.

Precio – calidad VS satisfacción al cliente.

	Precio calidad	Satisfacción al cliente
Precio calidad Correlación Pearson		0.833
Satisfacción al cliente Correlación Pearson	0.833	

El indicador de calidad – precio con respecto al como consideran su visita en el establecimiento indica que existe una correlación positiva muy buena de 0.833 implica que si la variable calidad – precio aumenta la otra también aumenta, es decir mientras más alta sea la correlación el cliente estará más satisfecho.

Satisfacción al cliente VS queja

	Satisfacción al cliente	Queja
Satisfacción al cliente Correlación Pearson		0.75
Queja Correlación Pearson	0.75	

El indicador queja con respecto a que el cliente regrese nuevamente al establecimiento tiene una correlación buena de 0.75 indicando de esta manera que mientras menos quejas se presenten mayor probabilidad de que el cliente sea fiel al establecimiento.

Atención al cliente VS servicio al cliente

	Atención al cliente	Servicio al cliente
Atención al cliente Correlación Pearson		0.967
Servicio al cliente Correlación Pearson	0.967	

El indicador de atención al cliente muestra que mientras mejor sea este mayor es el tiempo que un cliente le es fiel a un establecimiento el resultado respecto a estas dos variables indica una correlación 0.967 es decir muy buena.

3.3. Proceso de análisis de la cadena de valor.

La cadena de valor se utiliza para tener un análisis de las actividades que integran a la organización descomponiéndola en sus partes primarias y secundarias, examinando e identificando las actividades generadoras de valor en una empresa. Con este estudio de oportunidades se logra generar una ventaja competitiva cuando se desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor.

La cadena de valor de una organización dependerá de las buenas estrategias a implementar estas formaran el reflejo para con sus competidores a continuación se muestran el análisis hecho a la microempresa sobre su cadena de valor actual.

3.3.1 Características de las actividades primarias

Logística interna se compone de la parte fundamental de la organización como está conformada para su funcionamiento:

- Almacenamiento de materiales. Describe la existencia de los inventarios.
- Recepción de datos. Almacenamiento de información sobre proveedores, clientes entre otros.
- Acceso de clientes. Que el cliente se encuentre cómodo

Ventas y contratación se refiere a la manera en la que se realizan las ventas y la contratación de ellas.

- Recepción de clientes. La buena atención y servicio al cliente.

- Promoción de insumos. Incluye promociones que son autorizadas por el microempresario cada debido tiempo.

Logística externa lo que interviene directamente con las compras a otras empresas que proporcionan los insumos.

- Procesamiento de pedidos. Solicitud de requerimientos para la organización.
- Depósitos de pagos. Pago a los proveedores de insumos.

Marketing y ventas, actividades donde se da a conocer la organización con el cliente como las siguientes:

- Fuerza de ventas. Incluye los productos que más se venden para la microempresa.
- Promociones. Se utiliza para la ventas y satisfacción del cliente.
- Publicidad. Se debe dar por medios de comunicación masivos.

Servicio de posventa, se refiere al conjunto de actividades adicionales que la microempresa lleva a cabo con el fin de brindarle el mejor servicio al cliente entre las que destacan:

- Resolución de sugerencias por medio del buzón. Se establece en la microempresa con la finalidad de atender dudas y sugerencias de los clientes.

3.3.2 Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa. Son las actividades que comprenden la parte directiva de la organización:

- Planificación de la microempresa
- Administración general

Recursos humanos consta de las actividades:

- Prácticas de entrada. Incluye los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Administración de los recursos financieros comprende las actividades de asignación de recursos monetarios:

- Pago de nómina. Los sueldos que establecen para el personal de la organización.
- Pago de servicios. Incluye todos aquellos costos en los que incurre la microempresa.
- Pago de impuestos. Cada dos meses se hace el pago de impuestos con la finalidad de cumplir sus obligaciones.

Abastecimiento comprende actividades que tienen que ver con el suministro de mercancías.

- Insumos. Aquella mercancía que se compra con el objetivo de venderse
- Equipos. Medios que necesitan para desempeñar el trabajo.

Definidos los elementos anteriores se conforma la representación (figura 3.1) de la cadena de valor de la microempresa.

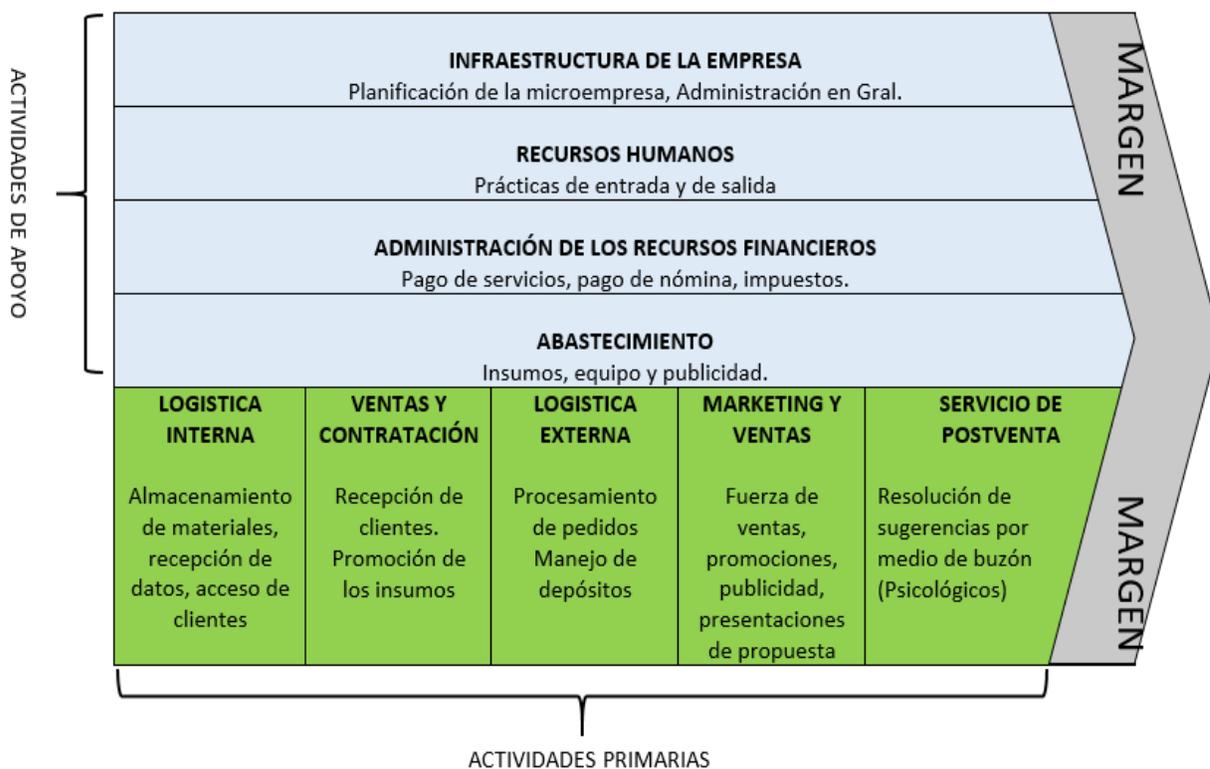


Figura 3. 1 Cadena de valor de la microempresa
Fuente. Elaboración propia del caso de estudio basado en modelo Porter (1985)

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Dentro de este capítulo se propone las estrategias a seguir dentro de la microempresa, con la finalidad de aprovechar las oportunidades del medio, neutralizar las amenazas, corregir las debilidades y explotar y potenciar las fortalezas. El objetivo principal de esta investigación es generar un plan estratégico que permita disminuir el fracaso de las microempresas comercializadoras de desechables en el municipio de Apizaco, Tlaxcala ya que como se mencionó al inicio en el planteamiento el problema, su vida en el mercado es muy corta. Una planeación estratégica adecuada a la organización permitirá un posicionamiento competitivo. La aplicación de esta herramienta se debe a que la gerencia y/o dueño de la organización, no tiene una visión clara del negocio y no se sabe cómo puede competir con los demás comercializadores de desechables.

La planeación estratégica propuesta a la microempresa, está representada por la definición clara de la misión y visión, determinando las políticas, estrategias corporativas y plan de acción que la lleven a cumplir las metas establecidas, para poder alcanzar los objetivos propuestos.

4.1 Objetivos corporativos

Misión

Misión: Proveer alternativas de soluciones en el sector comercial a las necesidades de las empresas, en productos y servicios con calidad y compromiso, generando rentabilidad.

Propuesta Misión: Somos una empresa del sector comercial que ofrece productos de la más alta calidad y variedad en productos y servicios, brindándole a nuestros clientes las mejores opciones de compra, contando con un ambiente de comodidad y seguridad, además de preocuparse por la motivación y compromiso en los empleados.

Se realizaron cambios a la misión de la empresa debido a que no se contemplaban en ella puntos importantes como: sus clientes, los elementos que diferencian esta empresa de las demás y el valor de los empleados para la organización.

Visión

Visión: Mantener en el mercado el posicionamiento y credibilidad adquiridos, mejorando el servicio al cliente.

Propuesta de Visión: En el 2020 mantener su posicionamiento y credibilidad, ampliando su participación en el mercado aumentando la calidad y variedad en servicios y productos a sus clientes, generar un valor agregado y contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores, fortaleciendo nuestra solidez por medio de la planeación y el trabajo en equipo.

Se realizaron cambios a la visión debido a que carecía de un término de tiempo establecido y tampoco definía las metas a alcanzar con el cumplimiento de la calidad y el servicio al cliente.

Política de calidad

“Nos comprometemos con nuestros clientes a satisfacer sus necesidades con productos de excelente calidad, realizado con un personal calificado e idóneo. Igualmente, a cumplir con los procesos de calidad enfocándose al mejoramiento continuo de la organización”

Se realiza una política de calidad ya que la microempresa no cuenta con ella y debido a la importancia que representa en el plan estratégico se genera la idea con la autorización del microempresario.

Valores

Formulados conjuntamente con el microempresario:

1. Responsabilidad: el producto será entregado a los clientes dentro de las fechas acordadas.
2. Respeto: la relación existente entre cliente y personal es estrictamente de negocios.
3. Amabilidad: la empresa se compromete a ofrecer servicios con la más entera amabilidad de su personal.
4. Actitud de servicio: estamos para brindar un cálido y excelente servicio a nuestros clientes.
5. Compromiso: la empresa se compromete y garantiza a los clientes la calidad de sus productos
6. Honestidad: proporcionar bajo las más estrictas normas de honestidad, el producto ofrecido.

Objetivos por eje de actuación

La estrategia que se propone está basada en 4 pilares de acuerdo al Balanced Scorecard:

- Objetivo financiero

Aumentar la rentabilidad en un 25% el nivel de utilidad neta de la empresa mensual a través del incremento de las ventas y disminución de costos que se generan en la misma

- Objetivo de satisfacción del cliente

Lograr el nivel de satisfacción del cliente en un 95%, esto a través de la aplicación encuestas de forma mensual.

- Objetivo de procesos internos

Determinar los procesos internos necesarios para el correcto funcionamiento de la organización, de acuerdo al desarrollo de desempeño del personal, el mejoramiento de la calidad en los procesos y la reducción de tiempo de entrega de la mercancía.

- Objetivo de aprendizaje y desarrollo

Desarrollar los procesos de formación de empleados incluidas prácticas de entrega y permanecía dentro de la organización, que fortalezcan al talento humano, además de técnicas adecuadas al funcionamiento de la misma.

4.2 Estrategias corporativas

A continuación, se muestra la raíz de la información obtenida a través del análisis interno y externo de la microempresa, se tomó como base la herramienta del Balanced Scorecard (BSC) que provee la información necesaria para el desarrollo de las estrategias.

4.2.1 Planificación de la estrategia Balanced Scorecard (BSC)

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual e identificada la forma en la que la organización funciona, se empieza planear el proceso de la estrategia mediante la propuesta de un cuadro de mando integral (BSC), el cual se compone de un mapa estratégico, indicadores e iniciativas. Se elige esta herramienta debido a que es de fácil utilidad en la dirección de las empresas ya sea a corto o largo plazo. Esta herramienta combina en primer lugar indicadores financieros y no financieros, además permite adelantar tendencias y como segundo punto ayuda a que los indicadores direccionen a la empresa como se debe.

Siendo el Balanced Scorecard una herramienta proveniente de la planeación estratégica, el cual brinda la posibilidad de traducir la estrategia de la Microempresa comercializadora de Desechables, en una serie de indicadores en cada una de las perspectivas, (financiera, cliente, procesos internos y formación y aprendizaje), los cuales miden el desempeño de la misma, así pues a través del uso de esta herramienta se logró establecer una serie de indicadores, para monitorear la situación y las necesidades actuales de la empresa, siendo así que se incluye solamente los indicadores necesarios y suficientes que reflejen, el desempeño de la empresa, propuestos de manera personal.

Una vez que se ha llevado el proceso de diagnóstico interno y externo, lo siguiente es transformar la estrategia en objetivos estratégicos desplegados a través de ejes estratégicos, como se muestra en la figura 4.1

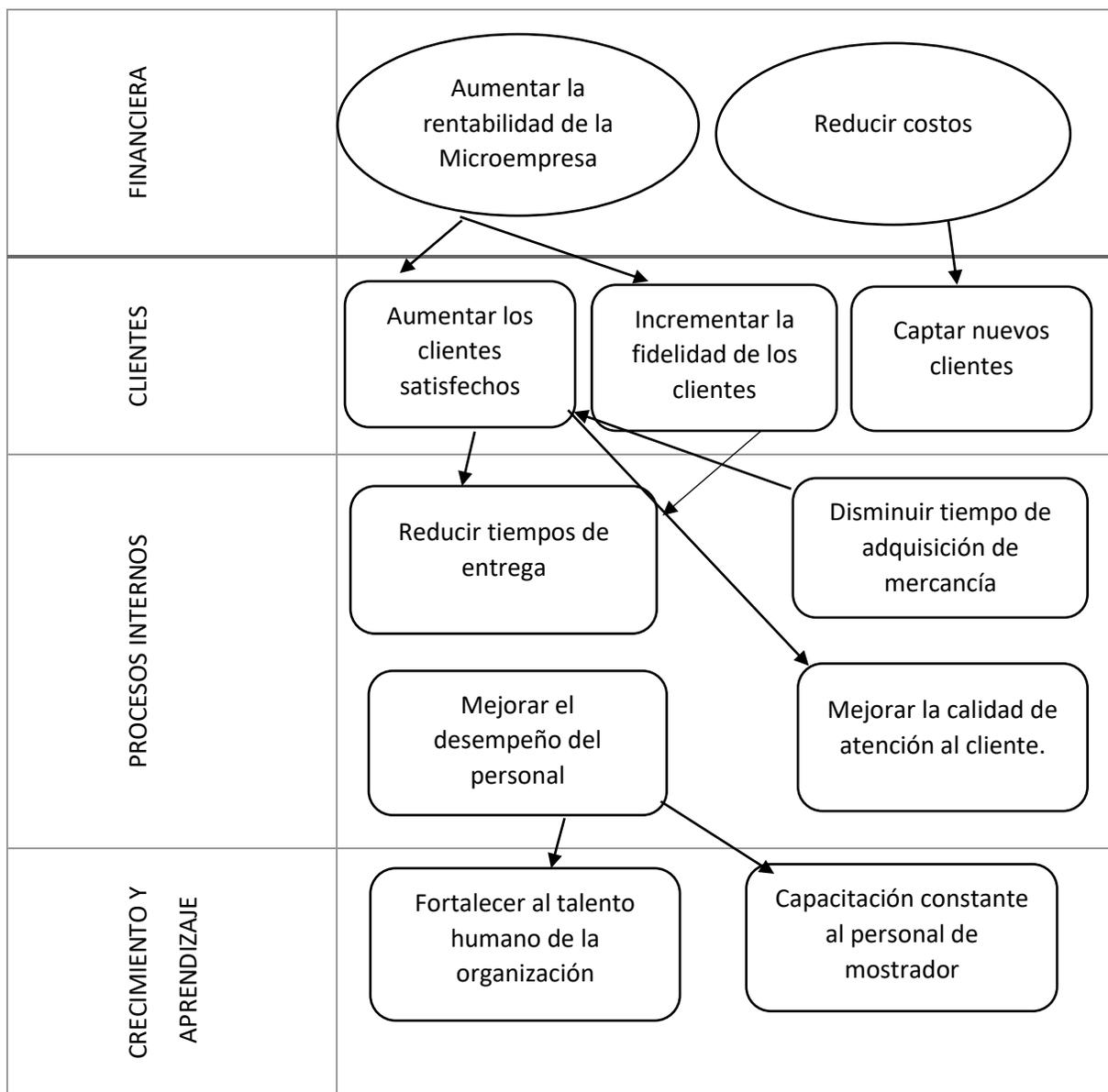


Figura 4. 1 Diagrama de mapa estratégico
Fuente: Elaboración propia (2018)

4.2.3 Indicadores e iniciativas del Balanced Scorecard

La tabla 4.1 muestra cómo se elaboró los indicadores en el cuadro de mando integral (BSC) con el propósito de crear una herramienta que permite comunicar la forma en la que la organización evaluó el cumplimiento de los objetivos planeados para cada una de las perspectivas antes descritas y que con ello se mida y se dé una retroalimentación sobre el esfuerzo de cumplimiento.

Tabla 4. 1 Objetivos por tipo de perspectivas del BSC

Perspectiva	Cód.	Objetivos estratégicos generales
Perspectiva Financiera	F1	Aumentar la rentabilidad de la Microempresa
	F2	Reducir costos
Perspectiva de los Clientes	C1	Aumentar los clientes satisfechos
	C2	Incrementar la fidelidad del cliente
	C3	Captar nuevos clientes
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Fortalecer el talento humano
	I2	Capacitación constante al personal de mostrador
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Reducir tiempos de entrega
	P2	Disminuir el tiempo la requisición de mercancía
	P3	Mejorar el desempeño del personal
	P4	Mejorar la calidad de atención

Elaboración Propia. (2018)

Tabla 4. 2 Balanced Scorecard

Perspectiva	Cod	Objetivos estratégicos	Indicador	Área de medida	Frecuencia	Meta	Responsable
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Fortalecer el talento humano	Nivel de satisfacción del personal	Porcentaje	Trimestral	95%	Gerente general
	I2	Capacitación constante al personal de mostrador	Promedio de hora de capacitación por empleado	Horas	Semestral	90%	Gerente general
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Reducir tiempos de entrega	Número de horas y/o días de entrega	Días, Horas.	Mensual	95%	Empleado de mostrador
	P2	Disminuir el tiempo la requisición de mercancía	Evaluación a proveedores	Porcentaje	Trimestral	90%	Gerente general
	P3	Mejorar el desempeño del personal	Evaluación de desempeño	Porcentaje	Trimestral	95%	Gerente general
	P4	Mejorar la calidad de atención	Quejas de clientes resueltas	Porcentaje	Mensual	95%	Empleado de mostrador
Perspectiva de los Clientes	C1	Aumentar los clientes satisfechos	Encuesta de satisfacción	Porcentaje	Mensual	90%	Empleado de mostrador
	C2	Incrementar la fidelidad del cliente	Clientes fieles	Número de clientes fieles	Trimestral	30%	Empleado de mostrador
	C3	Captar nuevos clientes	Identificador de clientes	Número de clientes nuevos	Mensual	30%	Empleado de mostrador
Perspectiva Financiera	F1	Aumentar la rentabilidad de la microempresa	Incremento de la utilidad neta	Porcentaje	Anual	25%	Gerente general
	F2	Reducir costos	Reducción de costos administrativos	Porcentaje	Semestral	25%	Gerente general

Elaboración Propia. (2018)

El Balanced Scorecard (BSC) como se muestra en la tabla 4.2 permitirá a la microempresa monitorear su desempeño a través de los indicadores utilizados y diseñados para así lograr sus objetivos y metas, en función de su misión y visión con la finalidad de crear una planeación estratégica óptima con la utilización de sus recursos. El BSC ayudará a la organización a crear un equilibrio entre varios factores, y el equilibrio que se logre en la microempresa, reflejará las decisiones estratégicas.

El Balanced Scorecard puede convertirse en una herramienta muy útil para medir el desempeño de la empresa y ser la base fundamental para encarar la gestión exitosa de la misma.

4.3 Plan de acción

Para cada perspectiva se pueden agrupar y definir ciertas líneas de acción que impactarán en cada uno de los pilares de actuación y al mismo tiempo en las actividades de la cadena de valor de la empresa. Para cada estrategia se define un plan base a desarrollar, así como el apartado dentro del cual se despliega el contenido al que hace referencia la estrategia.

El extenso de la relación de estrategias identificadas con los planes propuestos se muestra en la tabla 4.3

Tabla 4. 3 Plan de acción

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Acciones	Recursos	Responsable
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	Fortalecer el talento humano	Establecimiento de políticas de incentivos sobre las ventas. Motivación al personal.	Financieros, Humanos	Gerente general
	Capacitación constante al personal de mostrador	Diseñar un plan de capacitación para darlo a conocer a los empleados de la microempresa. Realizar el manual de organización.	Humanos, financieros, materiales y tecnológicos.	Gerente general
Perspectiva de los Procesos Internos	Reducir tiempos de entrega	Seleccionar a las empresas con mayor efectividad para entrega de requerimientos. Tener una cartera de proveedores.	Humanos, financieros, materiales y tecnológicos.	Gerente general y Empleado de mostrador
	Disminuir el tiempo la requisición de mercancía	Calidad de los suministros y fechas por medio de bitácora. Determinar y evaluar a los mejores proveedores.	Humanos, financieros, materiales y tecnológicos.	Gerente general y Empleado de mostrador
	Mejorar el desempeño del personal	Realizar una adecuada selección del personal.	Humanos, Tecnológicos	Gerente general y Empleado de mostrador
	Mejorar la calidad de atención	Agilización de la atención brindada. Información al cliente.	Humanos	Gerente general y Empleado de mostrador

Elaboración Propia. (2018)

Continuación tabla 4.3 Plan de acción

Perspectiva de los Clientes	Aumentar los clientes satisfechos	Encuestas periódicas a los clientes sobre aspectos fundamentales de la atención.	Humanos	Empleado de mostrador
	Incrementar la fidelidad del cliente	Proceso de atención a quejas y reclamaciones del cliente por medio de un buzón de quejas.	Humanos	Empleado de mostrador
	Captar nuevos clientes	Estudios de mercado, satisfacer los requerimientos de los nuevos clientes.	Humanos, financieros, materiales y tecnológicos.	Empleado de mostrador
Perspectiva Financiera	Aumentar la rentabilidad de la microempresa	Evaluar los flujos de caja mensualmente	Humanos, financieros, materiales y tecnológicos.	Se recomienda ayuda de un Contador para verificar las operaciones.
	Reducir costos	Diseñar estrategias que para poder evaluar los gastos y hacer comparativos.	Humanos, financieros, materiales y tecnológicos.	Se recomienda ayuda de un Contador para verificar las operaciones

Elaboración Propia. (2018)

Por lo tanto, el desarrollo de los planes base se puede ver relacionado con la cadena de valor y las perspectivas del Balanced Scorecard dentro de ella, como se muestra en la figura 4.2

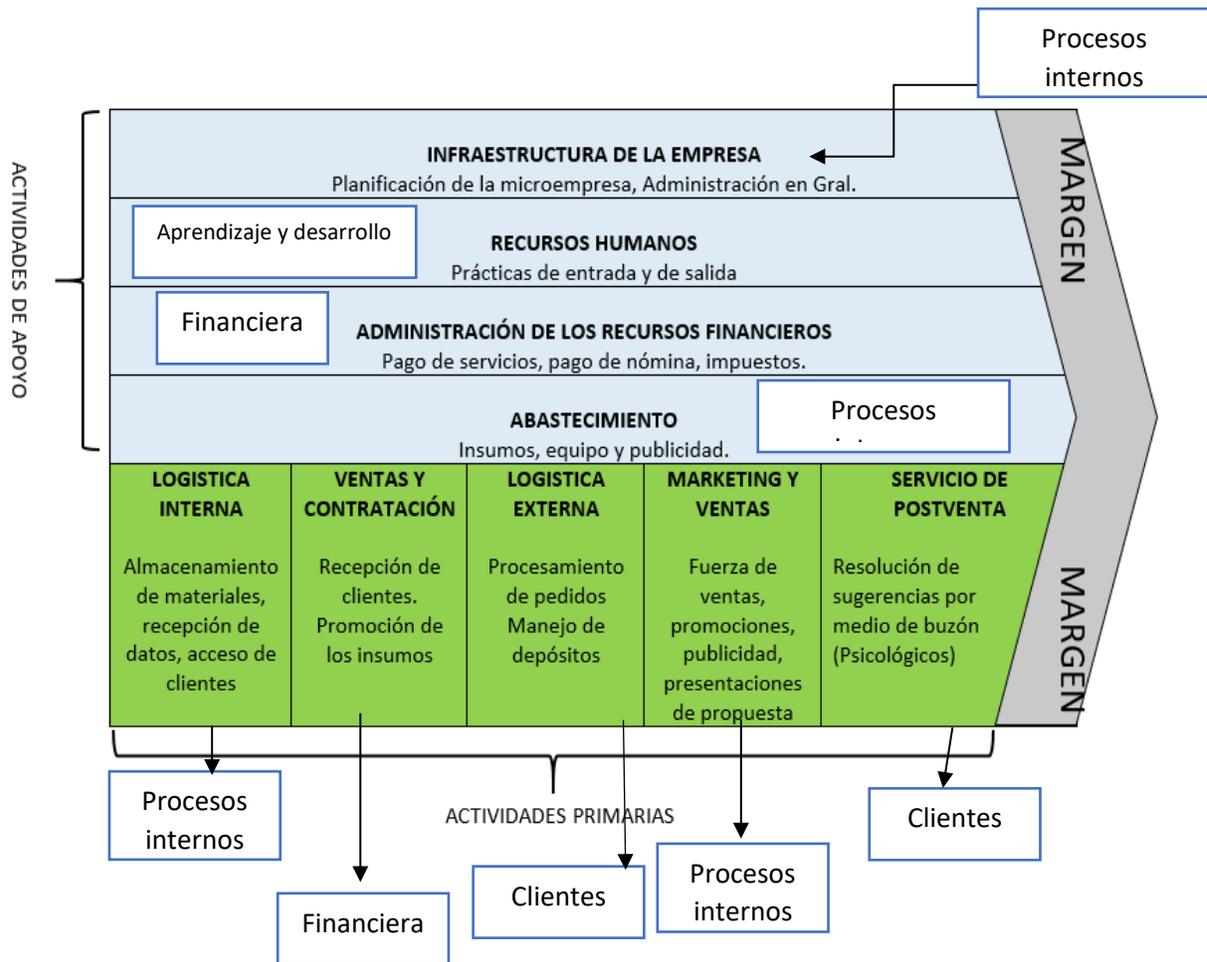


Figura 4. 2 Cadena de valor con BSC
Fuente: Elaboración propia a partir (2018)

Derivado de lo anterior se llevó a cabo la conformación de los planes propuestos en base a las perspectivas definidas y el plan estratégico generado, con el objeto de proveer a la empresa planes base que le ayuden a la organización en la división del trabajo y la medición del desempeño de la empresa.

Los planes propuestos pretenden conformar la base de una buena organización dentro de la microempresa siendo los siguientes:

4.3.1 Instrucción genérica de inserción de personal.

Como parte de la investigación se propone hacer un proceso formal de captación del talento humano dentro de la microempresa dado que de acuerdo a los resultados obtenidos son el pilar para un desarrollo satisfactorio de la organización, tener buenas prácticas garantiza que el cliente interno este contento con su trabajo además de atraer siempre al personal idóneo para el puesto, de manera que estas prácticas no representarían costos para el microempresario puesto que las haría él mismo y si se hacen de manera adecuada son muy pocas al año.

A continuación, se describe el proceso de reclutamiento, selección y contratación propuesto para la microempresa.

4.3.1.1 Reclutamiento, selección y contratación

El objetivo de este proceso es la contratación del personal que cubra con los requisitos del perfil de puestos solicitado por la microempresa y se aplica a todas las personas que se recluten, seleccionen y contraten para cubrir alguna vacante existente.

En este proceso el director es responsable de canalizar al aspirante a evaluar para la vacante existente. El mismo director es el responsable de asegurarse que el aspirante cumpla con el perfil del puesto y de dar a conocer la documentación necesaria para el trámite de evaluación y contratación que se hace. Cada vez que se lleve a cabo un reclutamiento, selección y contratación se debe cumplir con lo que indica la tabla 4.4 y 4.5

Tabla 4. 4 Procesos de reclutamiento, selección y contratación

Responsable	Paso	Detalle de la Actividad
Director y/o dueño de la organización	1	Solicita personal por medio de algún medio electrónico y anuncios en hojas colocados en su negocio.
	2	Se busca en las solicitudes de empleo existentes en lista de espera, si hay algún candidato que reúna el perfil del puesto a ocupar.
	3	Revisa los currículos y a los tres que más se apeguen al perfil.
	4	Realiza una revisión a los seleccionados para verificar que cumplan los requisitos.
	5	Realiza una entrevista para corroborar la información presentada y conocer al aspirante
	6	Se selecciona al candidato para continuar con los lineamientos de evaluación y contratación.
Director y/o dueño de la organización	7	Entrega lista de documentos al aspirante que debe reunir para su evaluación. Acta de nacimiento Curp Comprobante de domicilio INE vigente Carta de recomendación.
Aspirante	8	Entrega documentos al dueño según lista de documentos para contratación de aspirantes.
Director y/o dueño de la organización	9	Sacar copias de los documentos recibidos Llena formato de solicitud de evaluación. Anexa documentos en archivo

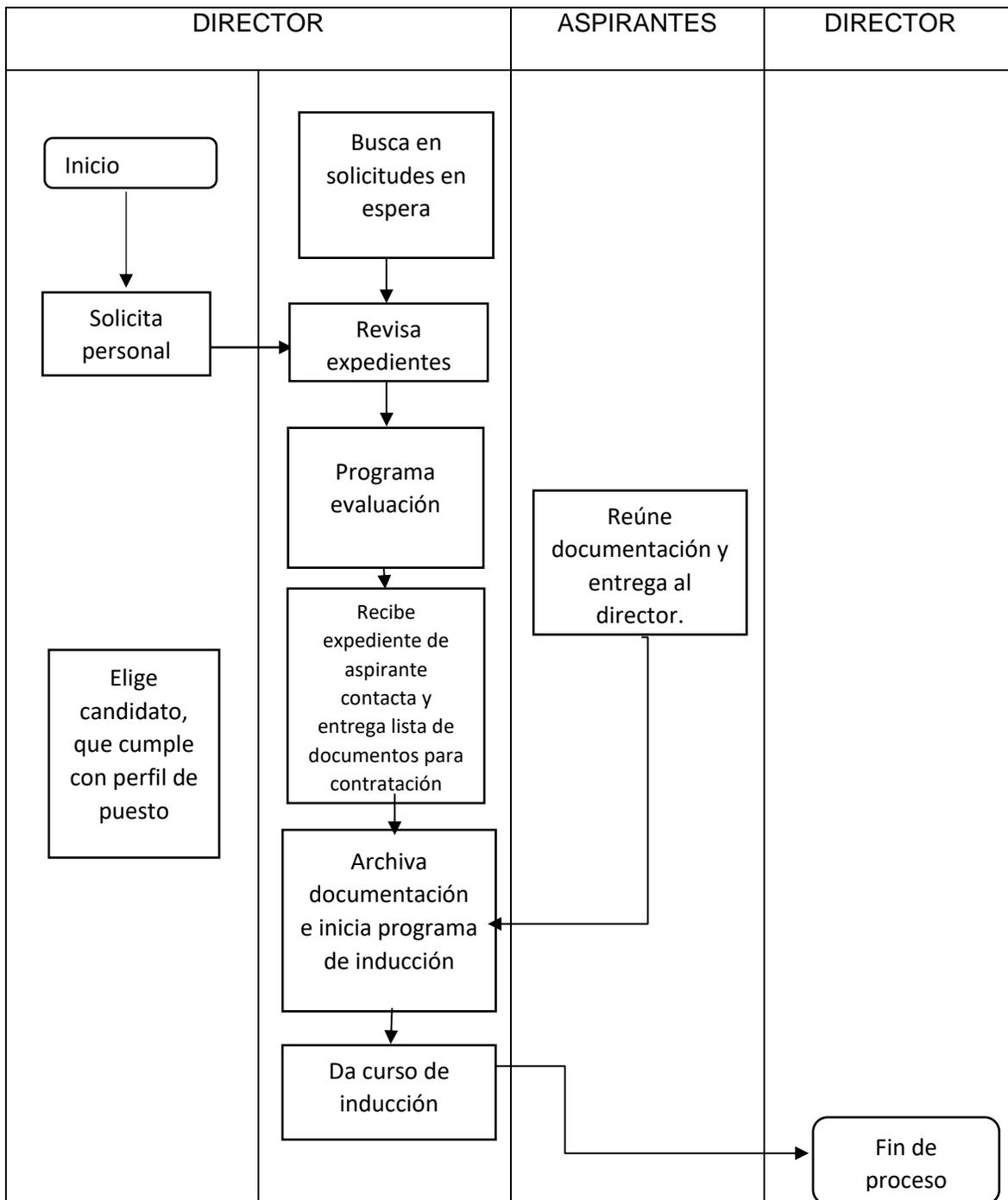
Fuente: Elaboración propia (2018)

Continuación Tabla 4.4

Director y/o dueño de la organización	10	Elabora expediente. Abre un expediente con el nombre del aspirante. Integra el expediente con las copias de los documentos entregados. Archiva la documentación.
Director y/o dueño de la organización	11	Recibe documentación del aspirante y da fecha para aplicación de evaluación.
Director y/o dueño de la organización	12	Contacta al aspirante e informa de fecha de evaluación y lugar de aplicación.
Aspirante	13	Se presenta a su evaluación en fecha y hora indicada.
Director y/o dueño de la organización	14	Se obtienen resultados de la evaluación y al aspirante se le cita para informarle personalmente el resultado. En caso de ser positivo el resultado obtenido en la evaluación. Se le solicita los documentos complementarios para la contratación y se continúa con el siguiente paso que es la inducción. Y en caso de ser negativo el resultado se termina el proceso
Director y/o dueño de la organización	15	Programa la Inducción del Personal a la microempresa.
Aspirante	16	Inicia programa de inducción

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla 4. 5 Diagramas de flujo de reclutamiento, selección y contratación



Fuente: Elaboración propia (2018)

4.3.1.2 Proceso de inducción

El objetivo de este proceso es que el personal de nuevo ingreso conozca el funcionamiento de la organización y se aplica a todo el personal que es contratado. Es responsabilidad del director entregar el manual de inducción o de dar la plática de inducción al personal de nuevo ingreso, explicarle y dar a conocer los procedimientos involucrados, así como sus funciones y responsabilidades. Cada vez que se de inducción al personal de nuevo ingreso se debe de cumplir con lo que se establece en la tabla 4.6

Tabla 4. 6 Proceso de inducción al puesto

Responsable	Paso	Detalle de la Actividad
Director y/o dueño de la organización	1	Entrega manual de inducción al personal de nuevo ingreso y/o platica según sea el grado de preparación.
Personal nuevo ingreso	2	Recibe manual de inducción y/o platica.
Director y/o dueño de la organización	3	Presenta al trabajador con sus demás compañeros
Director y/o dueño de la organización	4	Aplica y califica la evaluación y/o entrevista sobre el manual de inducción y anota el resultado en el formato de registro individual y archiva en expediente individual.
Director y/o dueño de la organización	5	Programa capacitación aplicado en la microempresa al nuevo elemento en un lapso no mayor a 15 días.
Director y/o dueño de la organización	6	Capacita al nuevo elemento en lo referente a sus funciones y responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.4 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

4.4.1 Manual de organización

El manual de organización y funciones es el documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

Contiene, esencialmente la misión, visión, valores principios corporativos la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen políticas generales y reglamento interno del personal.

De los puntos antes descritos se realizó una revisión por parte del dueño de la microempresa para consensuar su correspondencia con los lineamientos deseados y de utilidad para la dirección (ver anexo 3).

4.4.2 Plan de capacitación

Anteriormente no se contaba con un plan de capacitación dentro de la organización que desplegara una guía de entrenamiento para el personal que labora, por lo que se estableció un plan de capacitación definiendo tres cursos importantes para tomarse en cuenta en la formación del personal de la microempresa revisado y valorado por el director de la misma.

1. El primer curso de entrenamiento denominado de inducción debe ser tomado por todo el personal al ingresar a la microempresa tiene por finalidad dar a conocer las generalidades de la microempresa como lo son: la misión, visión, valores y reglamento interno. Este curso se cubrirá en una sesión de cuarenta y cinco minutos a cargo del director y/o dueño de la organización.

La importancia de este curso inductivo radica en la generación del sentido de pertenencia para el trabajador con relación a la empresa, lo cual permite la inclusión del mismo en el ambiente laboral y fija los lineamientos a seguir con el fin de motivarlo a permanecer dentro de la organización dando su mejor esfuerzo.

Los tres cursos restantes se especializan en el área de la que es partícipe el personal: es decir dentro de las ventas, atención al cliente y servicio al mismo.

2. El curso de entrenamiento denominado atención al cliente busca desarrollar los conocimientos especializados del personal administrativo para la captación de clientes y el manejo de información. Este curso mostrará al personal el trato deseado al cliente, así como la correcta administración de la información que se maneja en la microempresa.
3. El curso de entrenamiento motivación para la excelencia personal y profesional tiene por finalidad desarrollar al personal para que tomen conciencia de quienes son y cuáles son sus potenciales y capacidades en ventas, las habilidades y conocimientos requeridos para llevar a cabo el proceso de servicio y atención al cliente en la organización.
4. El curso de entrenamiento administración de bodegas y manejo de inventarios tiene por objetivo la identificación del proceso que se genera al recibir todo un pedido de mercancía hasta su llegada al almacén.

Con este manual se propone la implementación de un sistema de capacitación continuo para el personal con miras a expandir el conocimiento sobre el negocio y propiciar la mejora continua de la organización. Por lo que la información con las características y el método de evaluación de ambos cursos citados anteriormente es desarrollada en el plan de capacitación (ver anexo 4).

4.4.3 Motivación al personal

De acuerdo a los análisis que se realizó en el diagnóstico se encontró que existe un pago insuficiente al talento humano lo que conlleva a que es la baja motivación hacia el trabajo que desarrolla cada empleado de la microempresa. Por esta razón se quiere demostrar la importancia de la motivación hacia los empleados y las posibles motivaciones que pueden aumentar el grado de compromiso de los empleados hacia la organización. La motivación es un mecanismo fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la obtención de los objetivos de la microempresa.

Por lo anterior se propone que la microempresa debe motivar a sus empleados para que sus actividades no se conviertan en una actividad opresora.

- La adecuación de la persona al puesto de trabajo: Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- El reconocimiento del trabajo efectuado: Esta motivación se puede realizar a través de reconocimientos por parte del director, bonificaciones económicas, entre otros, de acuerdo con el microempresario se estable que está en condiciones de ofrecer un 5% de manera mensual si alcanza una meta de ventas el empleado de mostrador.
- Permitir que el talento humano proponga mejoras o modificaciones a su trabajo al final quien más lo conoce son ellos.

4.5 Perspectiva del cliente

Estrategia de satisfacción del cliente: atender y promover los productos de la microempresa comercializadora de desechables, es quizás una de las prioridades,

puesto que este es uno de los principales medios de mejora en la calidad y que permitan seguir con vida en el mercado, de igual forma mantenerse al tanto de las necesidades de los clientes

Se propone un formato de la encuesta de salida para recolectar información de manera periódica de aquellos clientes que acuden al establecimiento, con la finalidad de saber cómo ha sido su experiencia de compra, es decir que tan satisfechos o insatisfechos se encuentran. Se realizó a través de preguntas construidas inteligentemente y un análisis de datos y valorado por el director y/o dueño de la organización (ver anexo 5).

Para incrementar la fidelidad del cliente: se propone crear un servicio postventa por medio de llamadas telefónicas y el establecimiento de un buzón de sugerencias a la salida de la microempresa, con la finalidad de que el cliente pueda evaluar y sugerir alguna recomendación respecto al servicio brindado por el encargado de mostrador.

4.6 Perspectiva de los procesos internos

Otra propuesta importante procedente de la investigación es contar con la información suficiente de los proveedores de la microempresa es decir realizar una correcta selección de proveedores es un proceso que está presente en toda la organización, por lo que debe ser enfocado a la calidad (ver anexo 6). Los puntos tomados en cuenta para la propuesta fueron los siguientes:

- Realizar un correcto proceso de la selección de proveedores la clave en la selección de los proveedores de un producto o servicio recae en la importancia de saber qué criterios utilizar para seleccionarlos, ya que se debe tomar en cuenta que tipo de impacto tendrán los productos o servicios que ofrecen para la microempresa
- Tener una cartera de proveedores donde se puede consultar nombre, dirección, teléfono, e-mail y servicio que proporciona entre otros, por medio de un formato electrónico.

- Evaluación de proveedores sobre la calidad de los suministros y el servicio ofrecido, es importante mencionar que los formatos fueron conjuntamente determinados con el microempresario.

4.7 Perspectiva financiera

Se proponen formatos electrónicos que apoyen al microempresario a realizar sus concentrados de información y tener un uso adecuado para el cálculo de la utilidad que obtiene al comercializar los productos desechables, se exponen 3 aspectos de importancia financiera para la microempresa (ver anexo 7).

Flujo de caja: tiene la finalidad de proporcionar un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene la microempresa en un período dado.

Punto de equilibrio: determina el ingreso mínimo mensual que la empresa debe generar con el fin de no tener pérdidas. Comprende los ingresos, costos fijos y costos variables identificados en el estudio de caso.

Análisis de variaciones: formato que se propone para realizar una comparación entre los aumentos y disminuciones de un año con otro su objetivo es que se identifique la utilidad obtenida de un año respecto al otro.

La importancia de conocer su situación financiera de la microempresa es la razón por la que se generó herramientas que apoyan a los indicadores de la perspectiva financiera, además permite saber sus tendencias, siendo de utilidad para la correcta toma de decisiones.

La participación conjunta de dirigentes y empleados debe unificarse para cumplir con los objetivos e ideales planteados para la organización. En la tabla 4.7 se muestra de manera sintetizada los elementos que se aportan a esta investigación “caso de estudio” como propuesta real que pudieran tomar.

Tabla 4. 7 Aportaciones a la investigación

Aportación generada	Descripción detallada
Matriz FODA	Análisis de matriz con estrategias.
Cadena de valor	Identificación de las actividades primarias y secundarias de la organización.
Balance Scorecard	Se establecen indicadores de acuerdo a cada perspectiva de la organización, estos son medibles y alcanzables.
Plan de acción	Establecimiento de acciones en cuando a objetivos estratégicos.
Plan estratégico	A través del diagnóstico inicial se pudo establecer elementos necesarios para el plan.
Instrucción genérica inserción de personal.	Se establecen diagramas de flujo con procedimiento y requisitos para cada puesto.
Manual de organización	Este consta de misión, visión valores y reglamento interno.
Plan de capacitación	formatos donde conste que hay capacitación para el personal y la forma.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Conclusiones

Las microempresas cumplen actualmente un papel importante en la economía del país, es de observarse la fuerza que han tomado en los últimos años en México, principalmente por la gran cantidad de empleos que generan en sus diferentes clasificaciones ya sea manufactureras o de servicios. A nivel mundial están y estarán presentes en cualquier país por lo tanto es imprescindible tomar en cuenta y atender las necesidades a las que se encuentran expuestas con la finalidad de evitar y/o minimizar la desaparición de estas unidades de negocio y por el contrario propiciar el aumento de vida en el mercado.

En el desarrollo de la pregunta de investigación ¿Cuál será la situación actual que tienen los proveedores, el talento humano y los clientes con la finalidad de proponer un plan estratégico para microempresas de desechables en el municipio de Apizaco, Tlaxcala? Se concluye que la situación de factores internos de la organización son importancia significativa debido a que son la base de que toda organización, tenga del éxito o fracaso, si alguno de estos elementos llegase a faltar no podría continuar funcionando.

El objetivo general definido como “Elaborar un plan estratégico para atacar la problemática que existe en las microempresas de desechables con respecto a proveedores, talento humano y clientes buscando que este sea consistente, oportuno y además permita ayudar a la toma de decisiones en las microempresas del municipio de Apizaco, Tlaxcala” planteado desde el inicio de esta investigación se cumplió, se obtiene la propuesta de un plan estratégico para la microempresa, mediante la utilización de la herramienta administrativa Balanced Scorecard que representa una contribución importante ya que es adaptada a las necesidades de la organización que previamente se diagnosticó.

En respuesta a los objetivos establecidos

- Realizar un diagnóstico de cómo se encuentran actualmente las microempresas de desechables en el municipio de Apizaco, Tlaxcala, para dar cumplimiento a este objetivo se llevó a cabo la recolección de información sobre el entorno interno y externo de la organización a través de la herramienta del FODA donde arrojó como resultado factores que perjudican y que benefician a la microempresa de índole importante para su sobrevivencia en el mercado y adaptaciones a los cambios constantes.

Es importante resaltar que dentro del diagnóstico se detectó que existen muchas oportunidades en el mercado mismas que se pretende abarcar con la estrategia propuesta para que se aproveche al máximo, y por consiguiente se eliminen amenazas que pudieran perjudicar a la microempresa.

- Analizar la cadena de valor para determinar las actividades primarias y de apoyo en base al proceso de comercialización de productos desechables. Se logro identificar los procesos que generan valor a la microempresa el cual arrojó que debido a una falta de planeación de la cual carece la organización, se encuentra con dificultades para desarrollar sus actividades primarias y de apoyo, la microempresa funciona un tanto de manera empírica sin embargo existe la preocupación constante por el cierre de sus instalaciones.
- Respecto al objetivo; diseñar herramientas estratégicas acorde a los procesos que tenga la microempresa mediante el Balanced Scorecard. Se cumplió a través de la obtención de datos de la herramienta FODA se pudo crear los indicadores del Balanced scorecard con cada una de sus perspectivas a emplear y adaptables a la microempresa “caso de estudio”.

- El objetivo específico “Determinar un plan estratégico para atacar la problemática que existe en factores de internos a fin de proporcionar un servicio de calidad al cliente en la microempresa comercializadora de productos desechables en Apizaco, Tlaxcala” se cumplió con éxito de modo que al finalizar esta investigación se obtuvo la generación del plan estratégico donde se plasmó la misión, visión, valores entre otros aspectos que permiten dirigir los esfuerzos de los involucrados hacia un fin, basado en las necesidades de la microempresa.

Al finalizar esta investigación se concluye que la microempresa carece del uso de una administración estratégica como tal. El impacto de esta investigación radica en la elaboración de un plan estratégico cumpliendo con los objetivos planteados, el desarrollar e implementar las estrategias propuestas es el crear una imagen de confiabilidad de la microempresa ante el mercado.

Recomendaciones

Se recomienda al empresario que el costo generado de la planeación estratégica debe ser vista como una inversión que puede ser recuperada a corto plazo si se emplea de forma correcta.

Establecer la planeación estratégica en la microempresa a largo plazo de acuerdo a los cambios en el medio, a través de planes y estrategias.

Fijar objetivos reales y alcanzables a corto, mediano y largo plazo, acerca de la dirección de la organización, con la finalidad de medir la evolución de la empresa, e involucrar a todos los miembros de la organización para conocer los problemas que se están generando.

La recomendación sin duda más importante y que en general de todo plan estratégico es que se le dé la importancia y se le dedique el tiempo para su ejecución, cabe mencionar que no hay estrategia que prevalezca en el tiempo por ello es importante el uso de herramientas como el Balanced Scorecard que se puede realizar los cambios de indicadores una vez que se haya cumplido la meta propuesta.

Bibliografía

- Alvarado, L. M., Aguilar, A. V., Cabral, A. M., & Alvarado, T. M. (2013). Diseño de un sistema de planeación estratégica basado en el Blance Scorecard: el caso de la Antonio Narro. *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 32., 382-392.
- Anderson, D. (2008). *Estadística para administración y economía*. México: CENGANDE Learning.
- Bateman , T., & Snell , S. (2013). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. United States of America: McGraw-Hill Education.
- BID. (2017). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <http://www.iadb.org/es/se>
- Brow, F. G., & Domínguez, L. V. (2015). Cadenas de valor globales en servicios: el caso de la industria de TI en México. *Scielo*, 37-71.
- CEPAL. (Mayo de 2018). *Comisión económica de América Latina*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es>
- Chiavenato, I., & Sapiro. (2010). *Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- CONACYT. (08 de 06 de 2018). *CONACYT Agencia informativa*. Obtenido de <http://www.conacytprensa.mx/index.php/ciencia/economia/1111-reportaje-demografia-de-los-establecimientos>
- Condusef. (2017). *Condusef.gob.mx*. Obtenido de <http://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2015/180/cuento.pdf>
- Díaz , S. A. (2010). La microemoreasa en el desarrollo. *Perspectivas*.
- Financiera, N. (2010). *SME toolkit Herramientas PYME*. Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico>.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación: Pearson.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.

- Fred, D. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: MC GRAW HILL.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- IMCO. (2017). *Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.* Obtenido de <https://imco.org.mx/home/>
- INEGI. (2008). *Tamaño de las Pymes*. Obtenido de www.inegi.gob.mx
- Jaimes, Amorocho, H. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *scielo*, 191-212.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lago, A. B. (2013). Capacitación en planificación estratégica. Impulso local con microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* , 97-109.
- México, U. A. (08 de 06 de 2018). *Instituto de investigaciones económicas*. Obtenido de http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=15629&Itemid=146
- Mitre , S., Meza, E., Nava, D., Rosas, H., & Sánchez, J. (2014). *Administración y evaluación financiera de proyectos de inversión*. México: ALTRES COSTA-AMIC EDITORES.
- Mora; Riapira, H., Vera; Colina, M. A., & Melgarejo; Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *El sevier doyma*, 79-87.
- Moreno , M., Coromoto, M., Márquez, G., & Martín, A. (2014). Análisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo. *Redalyc*, 53-70.
- Mungaray, A. L., Osuna, J. M., Ramírez, M. U., Ramírez, N. A., & Escamilla, A. D. (2015). Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011. *Frontera norte*, 115-146.

- Navarrete, E. M., & Sansores, E. G. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en quintana roo, México: un análisis multivariante. *Revista internacional administración y finanzas*.
- Saavedra, M. G. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 93-124.
- Sáenz: Vota, C., & Ávila: Arce, A. (2016). Microempresas y capital humano: un análisis para México. *Ra Ximhai*, 183-195.
- Sainz de Vicuña, J. A. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Secretaría de economía. (2013). *Secretaría de economía*;
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickand, A. (2012). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México: McGRAW-HILL.
- Verglú, J. C. (enero-junio de 2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1), 17-28.
- Zuin, F. S., Franca da Cunha, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. C. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Universidad del Centro Educativo Latinoamericano*, 65-87.

ANEXOS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Anexo 1 Entrevista dirigida al empresario

Objetivo: La presente tiene la finalidad de analizar de donde surge el problema que se plantea en la investigación por lo que se requiere conocer información que el empresario puede proporcionar.

Entrevista dirigida al empresario.

1. ¿Cuenta la empresa con una misión establecida?

(1) Si

(2) No

2. ¿Cuenta la empresa con una visión establecida?

(1) Si

(2) No

3. ¿Cuenta la empresa con una declaración de valores?

(1) Si

(2) No

4. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?

(1) Si

(2) No

¿Por qué? _____

5. ¿En qué grado considera usted que la empresa puede competir con establecimientos similares?

(1) Baja

(2) Media

(3) Alta

6. ¿La empresa cuenta con el personal calificado para brindar un buen servicio?

(1) Si

(2) No

¿Por qué? _____

7. ¿La empresa brinda capacitación a su personal?

(1) Si

(2) No

8. ¿La empresa cuenta con algún tipo de promoción y descuentos?

(1) Si

(2) No

9. ¿La empresa cuenta actualmente con estrategias que le permitan ganar nuevos clientes?

(1) Si

(2) No

10. ¿La empresa cuenta con entradas de capital por medio de préstamos o créditos bancarios o gubernamentales?

(1) Si

(2) No

11. ¿Cómo considera que es actualmente la relación que tiene con sus proveedores?

(1) Baja

(2) Media

(3) Alta

12. ¿Posee la empresa suficiente información acerca de las posibles empresas proveedoras de los productos que vende?

(1) Si

(2) No

*Agradecemos atentamente el tiempo y la información proporcionada

Gracias.

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Anexo 2 Cuestionario dirigido al cliente.

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes que acuden al establecimiento de la microempresa con la finalidad de analizar la atención brindada por parte del encargado e identificar las carencias que se tienen.

Instrucciones: Marqué con una X la respuesta que considere adecuada.

1. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de este establecimiento?

- a) 3 a 4 años b) 3 a 2 años c) 2 a 1 año
d) Menos de un año e) Primera vez

2. ¿Cómo evalúa la experiencia de su compra?

- 5) Sumamente satisfactoria 4) Muy satisfactoria 3) Satisfactoria
2) Poco satisfecho 1) Nada satisfecho

3. ¿Cuál es la probabilidad de que cambie del proveedor actual de sus insumos al de otra empresa?

- 5) Sumamente probable 4) Muy probable 3) Probable
2) Poco probable 1) Nada probable

10. ¿Cómo fue la atención por parte del encargado de tomar su pedido?

5) Muy bien

4) Bien

3) Regular

2) Mal

1) Muy mal

11. ¿Cómo considera que fue su visita a este establecimiento?

5) Sumamente satisfactoria

4) Muy satisfactoria

3) Satisfactoria

2) Poco satisfecho

1) Nada satisfecho

12. ¿Cómo considera que es el precio de los productos de este establecimiento?

5) Muy bueno

4) Bueno

3) Regular

2) Malo

1) Muy malo

13. ¿Alguna vez ha presentado una queja al dueño de este establecimiento por la atención de sus empleados?

5) Muy frecuentemente

4) Frecuentemente

3) Ocasionalmente

2) Raramente

1) Nunca

*Agradecemos atentamente el tiempo y la información proporcionada

Gracias.

Anexo 3 Manual de organización

Introducción

El presente manual de organización de La empresa “caso de estudio” tiene como propósito dar a conocer al lector las responsabilidades de cada una de las áreas que la conforman desde directivos hasta empleados operarios. Este documento es de información y consulta, en todos los y los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta Organización.

Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones además de alcanzar los objetivos deseados dentro y fuera de la empresa principalmente con los clientes y su satisfacción.

El encargado de distribuir esta información será el director o en su defecto el dueño de la organización a los empleados de la misma y a quien considere necesario así mismo velará por el cumplimiento de la información contenida en este manual.

Este documento deberá ser revisado y actualizado al menos cada año ya que contiene información sobre el funcionamiento y debido a los cambios que sufra la organización deben ser actualizadas.

Objetivo

El manual de organización tiene como objetivo proporcionar en forma ordenada, la información básica de una empresa y funcionamiento de la administración responsable para lograr el aprovechamiento de todo lo que rodea a la empresa.

Misión, Visión y Valores.

Misión

Somos una empresa del sector comercial que ofrece productos de la más alta calidad y variedad en productos y servicios de venta, brindándoles a nuestros clientes las mejores opciones de compra, contando con un ambiente de comodidad y seguridad además de preocuparse por la motivación y compromiso en los empleados.

Visión

En el 2020 mantendrá su posicionamiento y credibilidad, ampliando su participación en el mercado a través de calidad y que ofrezca la mejor calidad y variedad en servicios de venta y productos a sus clientes, generar un valor agregado y contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores, fortaleciendo nuestra solidez por medio de la planeación y el trabajo en equipo

Valores

- Responsabilidad
- Respeto
- Amabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Honestidad

Principios corporativos

Está comprometida con la aplicación de los siguientes principios en procura de la excelencia.

- Orientación al cliente: es valor importante para la empresa la satisfacción de cliente, siempre enfocados en sus necesidades y la preferencia a nuestra empresa.
- Eficiencia: administrando de la mejor forma nuestros recursos (físicos y humanos).
- Trabajo en equipo: Es necesario para brindar la mejor calidad en los servicios nuestros clientes, que todas las personas desarrollan sus labores como un equipo, para lograr un objetivo común.

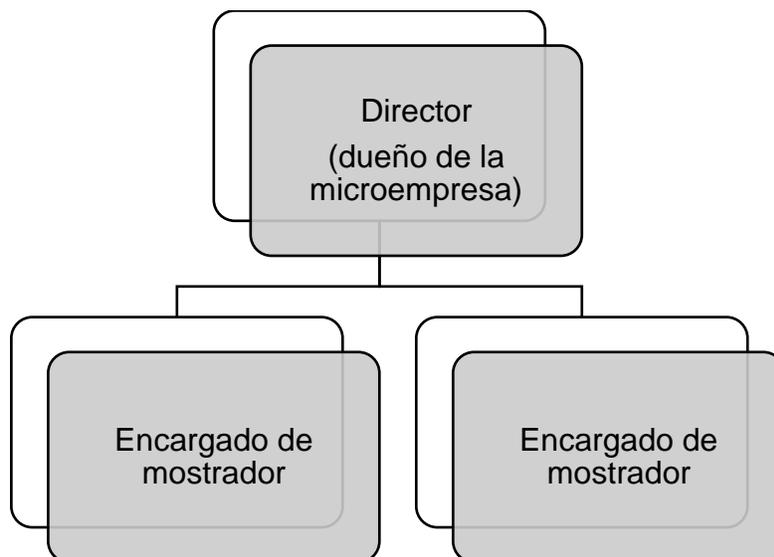
Estructura orgánica

El personal que labora dentro de la microempresa está en el siguiente orden jerárquico.

1. Director y/o dueño de la microempresa

1.1 Empleado de mostrador

Organigrama



PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Objetivo del puesto: Realizar las funciones con las ventas del establecimiento la finalidad es principal de este puesto es mantener al cliente satisfecho con el servicio y atención brindada por parte del establecimiento.

Perfil del puesto	
Puesto:	Empleado de mostrador
Área:	Ventas
Reporta a:	Gerente general
Número de personal a su cargo	Ninguno
Edad	De 18 a 35 años
Sexo	Indistinto
Estado civil	Indistinto
Disponibilidad para viajar	No
Contrato de confidencialidad	No
Nivel de estudios	Secundaria terminada, preparatoria trunca o a fin.
Experiencia:	Mínima un año (1) en: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en ventas de preferencia en el ramo comercial de servicios.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de materiales desechables ▪ Conocimiento en Software como Word, Excel. ▪ Manejo de inventarios
Capacidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de tareas ▪ Administrar los recursos asignados ▪ Determinar prioridades ▪ Solución de conflictos ▪ Satisfacción al cliente ▪ Tolerante a trabajo bajo presión
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Comunicación efectiva ▪ Trabajo en equipo ▪ Enfocado a resultados ▪ Toma de decisiones

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados al cliente ▪ Uso de tecnologías ▪ Proactiva (o)
--	--

Descripción del puesto	
Contacto permanente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internos: Gerente y trabajo de equipo. ▪ Externos: Proveedores de equipos e insumos y clientes de la empresa.
Función general	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención especializada al cliente
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención y servicio al Cliente ▪ Ventas ▪ Facturar ▪ Inventario semanal de mercadería ▪ Enviar correos electrónicos ▪ Realizar y contestar llamadas ▪ Solicitar cotizaciones a proveedores ▪ Llevar una agenda de portafolios de productos ▪ Realizar ocasionalmente compras ▪ Manejo de efectivo ▪ Mantenimiento de la imagen del establecimiento

Sueldo:	\$ 1,000.00 semanal
Lugar de Trabajo y Horario:	Empresa De lunes a domingo con un día de descanso entre semana De 8:30 a 19:00 horas.
Beneficios:	Seguridad social

Elaboró:	Autorizó:
	Gerente general

Políticas generales

- Brindar servicio y atención de calidad siempre a nuestros clientes de manera respetuosa y amable.
- Brindar a toda la gente el mismo servicio sin distinción ni preferencia alguna.
- Cuidar la integridad de todo el personal que labora dignamente en la organización.
- Ponerse a diario el emblema de la organización ofreciendo siempre el mejor servicio.
- Establecer siempre la comunicación de los diferentes niveles jerárquicos con confianza y respeto.

Reglamento interno del personal

- I. Asistir vestido adecuadamente para su puesto de trabajo. Podrán usar cualquier color, pero siempre la playera bordado con el nombre de la microempresa.
- II. No ingerir bebidas embriagantes dentro del horario de trabajo.
- III. No se permite fumar en las instalaciones de trabajo.
- IV. No llegar al trabajo bajo influencia de alcohol.
- V. No realizar llamadas telefónicas por más de cinco minutos dentro de horarios de trabajo.
- VI. La hora de entrada tendrá una tolerancia de 10 minutos como máximo.
- VII. Tres retardos equivalen a una falta sin goce de sueldo.
- VIII. Faltar más de tres veces injustificadamente causa despido automático.
- IX. La atención al cliente es lo más importante.
- X. Por ningún motivo se podrá sacar mercancía del establecimiento sin previa autorización.
- XI. Alterar las cuentas de ventas será despido automático.

Anexo 4 Plan de capacitación

Introducción

La capacitación debe ser entendida como un proceso de educación y habilidad hacia los trabajadores de una organización, la capacitación representa el medio por el cual adquieren, enriquecen, actualizan y perfeccionan conocimientos específicos en un área de su interés con la finalidad de un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

La importancia de la buena capacitación radica en proporcionar las herramientas necesarias al personal para desarrollar sus actividades con la mejor calidad a diario además de mostrar una satisfacción dentro de la organización.

El personal con el que actualmente cuenta la microempresa es de gran importancia ya que la han acompañado en la gran parte de vida que tiene dentro del mercado de la comercialización de productos desechables, estos son la parte principal de la razón de ser de la organización ya que por ser una empresa dedicada a la venta de productos deben lograr una excelente satisfacción del cliente con el fin de tenerlos contentos y esto no se logra sin una buena capacitación a su personal quien debe encontrarse satisfecho con su empleo.

Para el cliente es necesario mostrar un ambiente agradable donde el empleado se siente identificado con la organización y feliz con su desempeño en el trabajo así es como se propone el manual de capacitación para poder desarrollar al máximo sus capacidades y habilidades del talento humano de la microempresa.

Objetivo del plan de capacitación

- Capacitar al personal de la organización para el desempeño eficiente y adecuado de su trabajo y responsabilidades dentro de su respectivo puesto de trabajo.

- Brindar la oportunidad de desarrollo personal, con la finalidad de contribuir a su potencial.
- Dar una planeación del tiempo, material y temas a tratar, necesario para cada capacitación que se desarrollara dentro de la microempresa.

Primera parte

Curso de inducción

Nombre del curso:	Curso de inducción
Dirigido a:	Personal de nuevo ingreso
Objetivo:	Historia de la organización, conocer la filosofía, misión, visión y valores de la empresa para que el nuevo integrante se sienta parte de la organización.
Lugar y fecha:	
Nombre de aplicador:	
Tiempo total requerido:	45 min

Pasos a seguir:

- Palabras de bienvenida
- Presentación del director del establecimiento
- Historia de la organización
- Conocer misión, visión y valores
- Entrega del reglamento de la microempresa
- Presentación con el personal que labora.

- Inducción a la organización, por medio de un manual que contenga carta de bienvenida, reseña histórica, el organigrama, los servicios que presta, valores que fortalecen a la organización. (Es necesario elaborar un pequeño Manual de Inducción).

Temas	Técnica instruccional	Material didactico	Tiempo (min)
Palabras de bienvenida	Expositiva	Folleto de información	4
Presentación del Director del establecimiento			4
Historia de la organización			8
Misión			8
Visión			8
Valores			8
Reglamento			10
Presentación con demás personal			5
¿Cuál sera tu función?			10

Segunda parte A	
Denominado	Atención al cliente
Dirigido	Empleados de mostrador
Objetivo	Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente. Mejorar la calidad de servicio percibida por los clientes. Controlar las situaciones conflictivas a través del trato al cliente.
Lugar y fecha	
Número de horas	20 horas
Quien imparte	
Duración del curso	2 semanas
Contenido	Modelos de comunicación. El lenguaje: estilos, expresiones y palabras. Papel de los sentimientos y emociones en la actitud pública. Atención telefónica al cliente. Elementos facilitadores y barreras. Tratamiento de quejas.
Tipo de capacitación	Técnica

Segunda parte B	
Denominado	Motivación para la excelencia personal y profesional
Dirigido	Empleados de mostrador
Objetivo	Tener mayor conciencia de quienes son y cuáles son sus potencialidades y capacidades. Generar una comunicación efectiva y asertiva consigo mismos, con sus grupos de trabajo y el público en general. Tomar conciencia de cómo interacciona con otras personas y con el entorno.

	Propiciar una buena integración de las capacidades, habilidades y destrezas de cada persona para el logro de los objetivos institucionales y la satisfacción personal en la consecución de los mismos a la motivación de equipos de trabajo.
Lugar y fecha	
Número de horas	40 horas
Quien imparte	
Duración del curso	4 semanas
Contenido	<p>Conocimiento intrapersonal</p> <p>Conocer mis emociones</p> <p>Porque es importante conocer mis emociones</p> <p>La comunicación efectiva y asertiva</p> <p>Elementos de la comunicación</p> <p>Modelos tradicionales de la comunicación</p> <p>La asertividad en la comunicación</p> <p>La escucha activa</p> <p>La comunicación: base para el logro de resultados.</p>
Tipo de capacitación	Técnica

Segunda parte C	
Denominado	Administración de bodegas y manejo de inventarios
Dirigido	Empleados de mostrador
Objetivo	<p>Identificar el proceso administrativo de bodega reconocer la documentación que se genera en el proceso.</p> <p>Incrementar la eficiencia en la asignación y uso de recursos.</p>
Lugar y fecha	
Número de horas	40 horas

Quien imparte	
Duración del curso	4 semanas
Contenido	Generalidades de bienes y existencias Catálogo de productos y existencia de los mismos. Control y administración de bienes.
Tipo de capacitación	Técnica

Evaluación

Una evaluación se debe realizar de manera constante y en distintos momentos, desde el inicio de un Plan de capacitación, durante y al finalizar dicho plan. Es un proceso por el cual se observa y se miden los resultados obtenidos donde se pueda notar si es suficiente o será necesaria un más.

El plan de capacitación tiene los siguientes tipos de evaluación durante el proceso:

- Formato de detección de necesidades de capacitación.
- Evaluación del participante.
- Evaluación del evento.

Evaluación a los participantes

Esto llevará a cabo por medio de una plática al inicio del curso, la forma de evaluación será conforme a los temas impartidos, consta de diez puntos a evaluar que serán entregados al coordinador al finalizar la capacitación.

Obtendrán certificados de aprobación los participantes que cumplan con lo siguiente:

- 90% de asistencia al curso
- 90% de aprovechamiento en la adquisición del conocimiento impartido

- 90% de permanencia en el evento

Esto se complementará con el informe que el coordinador o el instructor, presentará al finalizar el desarrollo del curso, de acuerdo al (Formato No. 2).

Evaluación del evento

La evaluación estará dirigida al facilitador y al organizador del evento, se llevará a cabo mediante una encuesta aplicada a los participantes al término de cada curso, de acuerdo (Formato N. 3) emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Al finalizar la capacitación de cada curso, el (la) coordinador (a), remitirá al director y/o dueño quien es el encargado del Talento Humano un Informe de ejecución de la capacitación. Así mismo se elaborará semestralmente un informe del avance del plan de capacitación, además de un monitoreo para realizar el seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos en las acciones formativas, para lo cual se deberá aplicar mecanismos para los participantes y así la transmisión de conocimientos adquiridos; de tal manera que se asegure el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados.

**FORMATO DE
DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN**

Ciudad				
	Fecha (dd/mm/aaaa)			
Unidad responsable de la identificación de necesidades de capacitación				
N°.	Nombre y apellidos	Denominación del cargo	Tema de capacitación requerida	Capacitación y/o formación
1				
2				
3				
4				
5				
Solicitado por:				
Director o jefe inmediato de la unidad administrativa solicitante				
Nombre:				

Formato N° 1

EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN

NOMBRE: _____ **FECHA:** _____

PUESTO: _____ **Calificación:** _____

1.- Explique las principales actividades que se realizan en la microempresa.

2.- Explique con sus palabras cual es la Misión de la organización

3.- Explique con sus palabras cual es la Visión de la organización

4.- Nombre los valores con los que se están trabajando en la microempresa

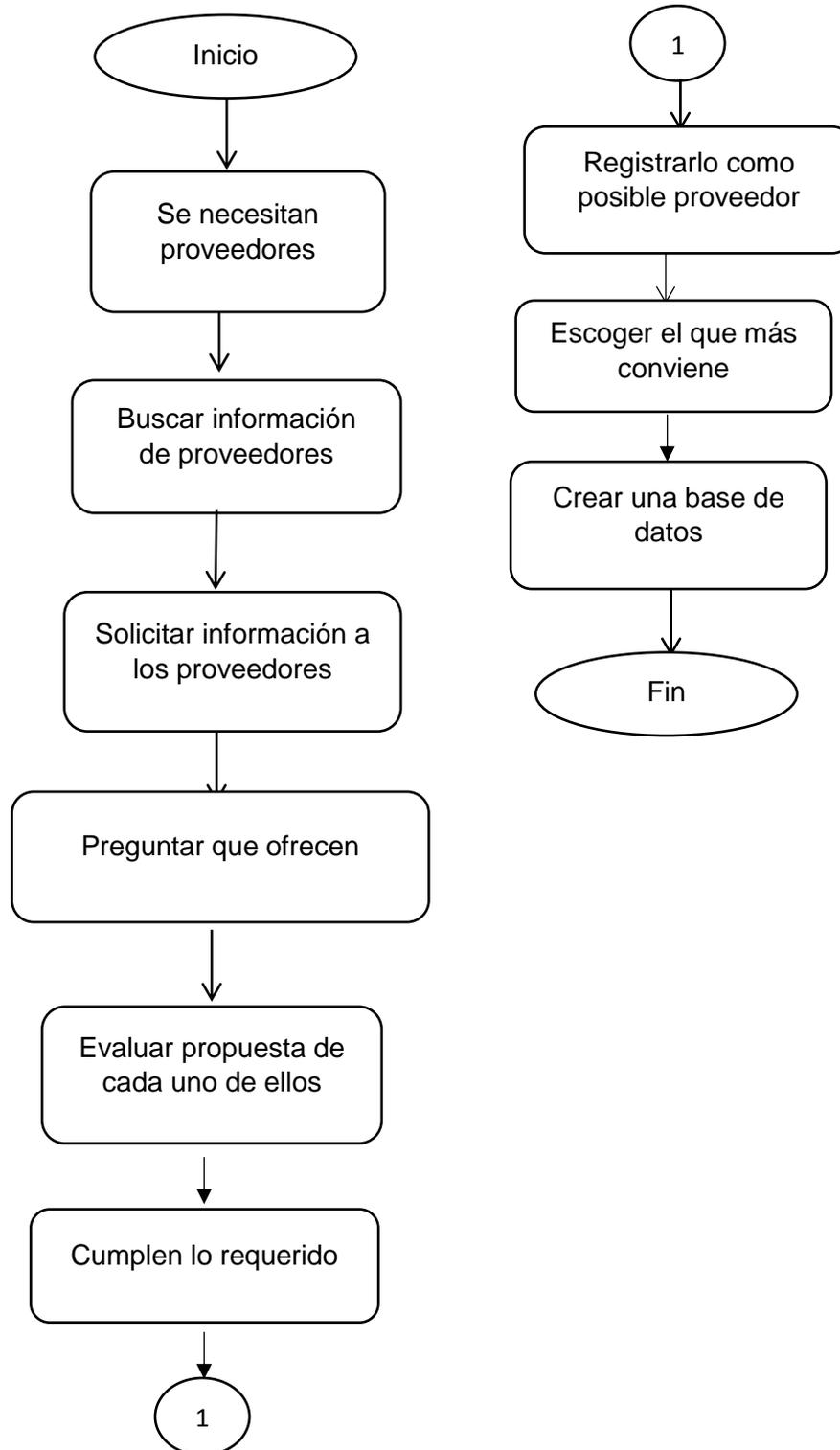
5.- Diga cuáles serán sus funciones dentro de la microempresa.

Anexo 5 Encuesta de satisfacción al cliente

Para la realización de la encuesta de satisfacción se presenta el formato que deberá ser llenado por todos los clientes que visiten el establecimiento de la microempresa “caso de estudio” en la fecha de aplicación definida por el director. El formato de la encuesta se muestra a continuación.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE					
El objetivo de la encuesta de satisfacción del usuario es conocer la opinión de los clientes para a partir de esta información implementar acciones que permitan mejorar la calidad en la prestación de los servicios ofrecidos.					Fecha:
Nombre del establecimiento:		Dirección:			
Teléfono:					
Gracias por realizar la encuesta de satisfacción del usuario. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignent se tratarán de forma anónima.					
Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con la siguiente escala de clasificación:					
1 = PÉSIMO 2 = REGULAR 3 = ACEPTABLE 4 = BUENO 5 = EXCELENTE NE = (NO EVIDENCIADO) si no fue posible observar los aspectos asociados con la pregunta					
	1	2	3	4	5
1. ¿Cómo califica el servicio que prestó el establecimiento?					
2. ¿Cómo es el trato del personal hacia los usuarios o clientes?					
3. ¿Considera que todo el personal se encuentra capacitado y es idóneo para realizar los servicios?					
4. ¿Cómo nuestras instalaciones?					
5. ¿El tiempo en el que se le atendió fue el adecuado?					
Desea realizar algún comentario adicional:					

Selección de proveedores.



CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				
Proveedor:	_____	Teléfono	_____	
Correo electrónico:	_____		Día	Mes
Contrato/Orden No:	_____	Fecha de la evaluación:	_____	Año
Dirección:	_____			
Los siguientes son los criterios para realizar la evaluación del proveedor una vez a finalizada la prestación del servicio y/o entrega del producto.				
INSETAR DATOS				
SERVICIOS		Cumple	Puntaje	
			Máximo	Asig.
Calidad del servicio	• Logística:conto con la logística necesaria en cuanto transporte, equipos y herramientas menores para cumplir con el objeto del contrato	<input type="checkbox"/>	60	0.00
	• Durante la ejecución del servicio contó con personal técnico calificado para cumplir las actividades propias del servicio	<input type="checkbox"/>		
	• El servicio se presto de acuerdo a lo pactado con el contratista o proveedor del servicio	<input type="checkbox"/>		
	• Equipos y herramientas:se contó con los equipos y herramientas adecuados para las tareas propias de la ejecución del servicio	<input type="checkbox"/>		
Cumplimiento en los tiempos de entrega	• Cumplió con los tiempos de entrega pactados para la prestación del servicio	<input type="checkbox"/>	10	0.00
Cumplimiento en cantidad	• Cumplimiento con la entrega de las cantidades solicitadas.	<input type="checkbox"/>	10	0.00
Servicio durante y posventa	• Dio respuesta a los requerimientos o reclamos realizados	<input type="checkbox"/>	20	0.00
	• La respuesta dada a los requerimiento realizados fue oportuna	<input type="checkbox"/>		
			100	0
Observaciones:				
Oficina que realiza la evaluación: _____				
INTERPRETACIÓN				
CALIFICACIÓN:	Mayor a 80 puntos	• El Proveedor permanece por un periodo más		
	Entre 60 y 79 puntos	• El Proveedor queda en periodo de prueba		
	Menor a 60 puntos	• El Proveedor es retirado del listado de proveedores		
Nota 1:	En caso de no aplicar parcial o totalmente alguno de los numerales a evaluar el valor de este se deberá repartir proporcionalmente entre los demás.			
Nota 2:	Imprimir y guardar copia de este formato junto con el acto administrativo			

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES									
Proveedor:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	C.C. o Nit:	<input style="width: 95%;" type="text"/>						
Correo electronico:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	Fecha de la evaluación:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%; padding: 2px;">Día</th> <th style="width: 33%; padding: 2px;">Mes</th> <th style="width: 33%; padding: 2px;">Año</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"><input style="width: 95%;" type="text"/></td> <td><input style="width: 95%;" type="text"/></td> <td><input style="width: 95%;" type="text"/></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Día	Mes	Año							
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>							
Contrato/Orden No:	<input style="width: 95%;" type="text"/>								
Dirección:	<input style="width: 95%;" type="text"/>								
Los siguientes son los criterios para realizar la evaluación del proveedor una vez a finalizada la prestación del servicio y/o entrega del producto.									
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px; color: blue; text-decoration: underline;">INSERTAR DATOS</div>									
COMPRAS Y/O SUMUNISTROS		Cumple	Puntaje						
			Máximo	Asig.					
Calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplio con las especificaciones técnicas y de funcionalidad requeridas de acuerdo la orden de suministros/contrato 	<input type="checkbox"/>	65	0.00					
	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos entregados estaban en buenas condiciones físicas y su apariencia satisface las expectativas 	<input type="checkbox"/>							
Cumplimiento en los tiempos de entrega	<ul style="list-style-type: none"> • La entrega se realizó en los tiempos pactados en la óden de compra/contrato 	<input type="checkbox"/>	20	0.00					
Cumplimiento en cantidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplio con la entrega total de las cantidades solicitadas en los tiempos dados 	<input type="checkbox"/>	15	0.00					
Servicio posventa	<ul style="list-style-type: none"> • Dio respuesta a los requerimientos o reclamos realizados 	<input type="checkbox"/>	0	0.00					
	<ul style="list-style-type: none"> • Es oportuna la respuesta a los requerimientos realizados 	<input type="checkbox"/>							
	<ul style="list-style-type: none"> • Las garantías del producto fueron atendidas satisfactoriamente 	<input type="checkbox"/>							
			100	0.00					
Observaciones:									
Oficina que realiza la evaluación: <input style="width: 95%;" type="text"/>									
INTERPRETACIÓN									
CALIFICACIÓN:	Mayor a 80 puntos Entre 60 y 79 puntos Menor a 60 puntos	<ul style="list-style-type: none"> • El contratista permanece por un periodo más • El contratista queda en periodo de prueba • El contratista es retirado del listado de proveedores 							
Nota 1:	En caso de no aplicar parcial o totalmente alguno de los numerales a evaluar el valor de este se deberá repartir proporcionalmente entre los demás.								
Nota 2:	Imprimir y guardar copia de este formato junto con el acto administrativo								

Anexo 7 Financiero

FLUJO DE CAJA												
Saldo inicial												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos												
Ventas en efectivo												
Anticipo de ventas a crédito												
Total de ingresos												
Egresos												
Compra de mercancía												
Gastos fijos												
Sueldos												
Renta												
Agua												
Gastos variables												
Impuestos												
Papelería												
Limpieza												
Comisión sobre venta												
Consumibles de la empresa												
Luz												
Télefono												
Total flujo de caja												

Punto de equilibrio

Margen bruto = total de ingresos - total de costos variables

% Margen bruto = (precio de venta - costo variable) / precio de venta

Total, ventas en el punto de equilibrio = costos fijos totales / % de margen Costos

Fijos Costo

=

=ventas en el punto de equilibrio + %costos variables + % de utilidad deseado

Lo anterior fue verificado por el empresario de acuerdo a registros diarios de sus operaciones, el resultado deseado para que la microempresa se encuentre en posibilidad de tener un punto de equilibrio es tener un margen de ventas de \$67,500 mensuales

Análisis de variaciones						
Cuentas	Año 1		Año 2		Variación	
					Absoluta	Relativa
	\$	%	\$	%	\$	%
Ventas netas						
(-) Costo de ventas						
(=) UTILIDAD BRUTA						
(-) Gastos administrativos						
(-) Gastos de ventas						
(=) UTILIDAD OPERATIVA						
(-) Gastos financieros						
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS						
(-) Impuestos						
(=) UTILIDAD NETA						

La fórmula para hallar las variaciones absolutas es:

$$\text{variación absoluta} = \text{cifra año 2} - \text{cifra año 1}.$$

La fórmula para hallar las variaciones relativas es:

$$\text{variación relativa} = (\text{variación absoluta} / \text{cifra año 1}) \times 100.$$