

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Instituto Tecnológico de Apizaco

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION

**“BENEFICIOS FINANCIEROS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO
INTEGRAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID, EN UNA
PEQUEÑA EMPRESA: SERVICIOS ECOLÓGICOS S.A. (CASO DE ESTUDIO).”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :
MAESTRA EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

Graciela Hernández Rodríguez

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Jose Adrián Trevera Juárez

CO-DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Jorge Luis Castañeda Gutiérrez

Apizaco, Tlaxcala, Agosto de 2018

Apizaco, Tlax., 14 de Agosto de 2018

No. OFICIO: DEPI/303/18

ASUNTO: Se Autoriza Impresión de Tesis de Grado.

C.P. GRACIELA HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ,
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA
EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
No. de Control: **M16370006**
PRESENTE.

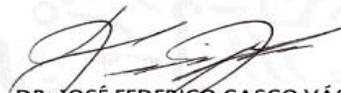
Por este medio me permito informar a usted, que por aprobación de la Comisión Revisora asignada para valorar el trabajo, mediante la Opción: I **Tesis de Grado por Proyecto de Investigación**, de la **Maestría en Ingeniería Administrativa**, que presenta con el tema: **"BENEFICIOS FINANCIEROS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID, EN UNA PEQUEÑA EMPRESA: SERVICIOS ECOLÓGICOS S.A. (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 encuadernado 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
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.- Consecutivo.

JFCV/JLCG*mebr



Carretera Apizaco-Tzompantepec, Esq. con Av. Instituto Tecnológico S/N
Conurbado Apizaco-Tzompantepec, Tlaxcala, Méx.
C.P. 90300, Apizaco, Tlax. Tels. 01241 4172010, Ext. 146, 246
e-mail: depi@apizaco.tecnm.mx, www.itapizaco.edu.mx





TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Apizaco

Apizaco, Tlax., 13 de Agosto 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 **C.P. GRACIELA HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ** con N° de control **M16370006**, candidata al grado de **Maestra en Ingeniería Administrativa** y egresada del **Instituto Tecnológico de Apizaco**, cuyo tema es: **"BENEFICIOS FINANCIEROS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID, EN UNA PEQUEÑA EMPRESA: SERVICIOS ECOLÓGICOS S.A. (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

DR. JOSÉ ADRIÁN TREVERA JUÁREZ

DR. JORGE LUIS CASTAÑEDA GUTIÉRREZ

M.A.D. MA. A. ÁCELA DÁVILA JIMÉNEZ

M.A. ROSA CORTÉS AGUIRRE

C. p.- Interesada



Carretera Apizaco-Tzompantepec, Esq. con Av. Instituto Tecnológico S/N
Conurbado Apizaco-Tzompantepec, Tlaxcala, Méx.
C.P. 90300, Apizaco, Tlax. Tels. 01241 4172010, Ext. 146, 246
e-mail: depi@apizaco.tecnm.mx, www.itapizaco.edu.mx



Fecha de certificación:
14/ago/2018
Número: 174152211
Fecha de vencimiento:
14/ago/2020
Certificado desde: 14/ago/2017



Fecha de certificación:
08/03/2018
Número: 174152211-0005
Fecha de vencimiento:
08/03/2020
Certificado desde: 08/03/2017

Agradecimientos

- A Dios y a mis padres por la oportunidad de estar en esta vida y poder desarrollar mis experiencias y conocimientos.
- A mi hija Diana Lisset por ser mi principal motivo para seguir aprendiendo.
- Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por desarrollar programas que coadyuvan en el desarrollo de México.
- A los Maestros y Doctores de MIA, por su paciencia y dedicación.

Índice

Introducción.....	10
i. Antecedentes del problema	11
ii. Planteamiento del problema	12
iii. Justificación	15
iv. Alcances y limitaciones.....	16
v. Objetivos de investigación	18
vi. Hipótesis	18
vii. Metodología	18
viii. Estado del Arte	19
1. Marco teórico	24
1.1 La empresa, sus elementos y características.....	24
1.1.1 La empresa	24
1.1.2 Elementos de las empresas	25
1.2 Clasificación de empresas.....	27
1.2.1 Clasificación en base a aspecto jurídico:	27
1.2.2 Clasificación de acuerdo a su fin preponderante:	36
1.2.3 Clasificación de acuerdo a su actividad económica:	41
1.2.4 Clasificación en base a su capacidad económica:	42
1.3 Las Pymes en el mundo	47
1.3.1 Las pymes en la unión europea	49
1.3.2 Las pymes en Asia.	53
1.3.3 Las pymes en los Estados Unidos	55
1.3.4 Las pymes en América latina	58
1.3.5 Las pymes en México.....	61
1.3.6 Las pymes en Tlaxcala.....	64
1.4 Los modelos	66
1.4.1 Conceptos y tipos de modelos	66
1.4.2 Su aplicación en las Ciencias Administrativas.....	71

1.5	Administración estratégica.....	74
1.5.1	Antecedentes y definiciones, etapas y características.	74
1.5.2	Modelo de George A. Steiner	84
1.5.3	Modelo de Thompson.....	90
1.5.4	Modelo integral de dirección estratégica, Fred R. David	98
1.6	La administración estratégica y sus beneficios financieros	110
1.6.1	Maximización de ingresos	111
1.6.2	Incremento en las utilidades.....	114
1.7	La pequeña empresa.....	116
2.	Aplicación del Modelo de Fred R. David a la empresa Servicios Ecológicos S. A.	121
2.1	Declaración de la visión y la misión	123
2.2	La evaluación externa o auditoria externa.....	123
2.3	Evaluación interna o Auditoria interna	128
2.4	Objetivos a largo plazo	143
2.5	Generar, evaluar y seleccionar la estrategia	146
2.6	Implementación de las estrategias:	149
2.7	Revisión, evaluación y control de la estrategia.....	152
3.	Resultados.....	153
4.	Conclusiones y Sugerencias.....	159
	Bibliografía:	160

Índice de figuras.

Figura 1.1 Metodología.....	19
Figura 1.2 Ubicación geográfica del estado de Tlaxcala	65
Figura 1.3 Evolución de la administración estratégica	76
Figura 1.4 Modelo de George A. Steiner (1969)	88
Figura 1.5 Modelo de Thompson y Strickland	92
Figura 1.6 Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía.	96
Figura 1.7 Esquema analítico de la formulación de estrategias	106
Figura 1.8 Modelo completo de la Administración estratégica Fred R. David	109
Figura 2.1 Modelo de administración estratégica de Fred R. David aplicado a la empresa Servicios Ecológicos, S.A.....	122
Figura 2.2 Organigrama de Servicios Ecológicos S.A.....	150

Índice de gráficas

Gráfica 1-1 Distribución del número de empresas según la causa principal por la que consideran que sus negocios no crecen, por tamaño de empresa.	15
Gráfica 1-2 Número de Pymes por municipio en Tlaxcala.	66
Gráfica 2-1 Porcentajes de incremento decremento anual en el saldo de clientes.	129
Gráfica 2-2 Análisis de los ingresos obtenidos 2015-2017 principales 50 clientes.	130
Gráfica 2-3. Porcentaje de incremento de clientes anual.	130
Gráfica 2-4 Tendencia de proveedores de 2014 a 2017.	131
Gráfica 2-5 Tendencia de endeudamiento 2014 a 2017.	131
Gráfica.2-6 Tendencia de los acreedores a largo plazo 2015-2017.	132
Gráfica 2-7 Ingresos generados 2014-2017.	132
Gráfica 2-8 Razones de liquidez.	133
Gráfica 2-9 Razón de deuda, razón de deuda a capital y razón de pasivo a largo plazo a capital.	134
Gráfica 2-10 Razón de cobertura de intereses.	135
Gráfica 2-11 Razones de Actividad.	136
Gráfica.2-12 Razones de Apalancamiento, específicamente margen bruto de utilidades, margen de utilidades operativas y margen neto de utilidades.	137
Gráfica 2-13 Razones de rendimiento sobre los activos totales y rendimiento sobre el capital de los accionistas.	138
Gráfica 2-14 Utilidad por acción.	138
Gráfica 2-15 Incremento en los activos de la empresa.	140
Gráfica 2-16 UFIN y CUFIN generada en los ejercicios 2015 a 2017.	141
Gráfica 2-17 Porcentaje de UFIN que se incrementa en cada ejercicio a la CUFIN.	141
Gráfica 2-18 Incremento del equipo de transporte 2014- 2017.	142
Gráfica 2-19 Análisis de la segmentación basada en la retención.	151
Gráfica 3-1 Incremento de clientes de diciembre 2017 a Abril 2018.	154

Gráfica 3-2 Comparativa de Ingresos totales vs ingresos generados por los 10 principales clientes	155
Gráfica 3-3 Recuperación de cartera vencida.	156
Gráfica 3-4 Comportamiento del endeudamiento de los meses de 2018	157
Gráfica 3-5 Comportamiento de los acreedores a corto plazo	157
Gráfica 3-6 Composición de los préstamos actualmente-abril 2018.	158
Gráfica 3-7 Análisis de interés pagado 2018.....	158

Índice de tablas

Tabla 1.1 Número de empresas y generación de empleos	11
Tabla 1.2 Clasificación de Empresas.....	42
Tabla 1.3 Diversas clasificaciones de PYME	47
Tabla 1.4 Criterios recomendados por la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico para fines legales y administrativos	49
Tabla 1.5 Clasificación de pymes en la Unión Europea	53
Tabla 1.6 Pequeñas y medianas empresas en Japón.....	55
Tabla 1.7 Clasificación de las pymes en Estados Unidos.....	58
Tabla 1.8 Porcentaje de Pymes en 13 países de América Latina.	60
Tabla 1.9 Establecimientos y personal ocupado según año de inicio de actividades, método de captación y tipo de propiedad.	63
Tabla 1.10 Número de empresas por tamaño y personal ocupado. (ENAPROCE) ..	64
Tabla 1.11 Clasificación de las Pymes por tamaños y por actividad económica en Tlaxcala.....	66
Tabla 1.12 Comparativo de Tipos de modelos	70
Tabla 1.13 Analítico de herramientas y requerimientos del modelo de administración estratégica de F. David	108
Tabla 1.14 Indicadores de crecimiento determinados por F. David.....	113
Tabla 2.1 Matriz EFE de la empresa Servicios Ecológicos, S.A.....	127
Tabla 2.2 Análisis general de razones financieras de la empresa Servicios Ecológicos, S.A.	139
Tabla 2.3 Matriz EFI de la empresa Servicios Ecológicos, S.A.	143
Tabla 2.4. Cuadro de mando integral de la empresa Servicios Ecológicos S.A. ...	145
Tabla 2.5 Matriz FODA	147
Tabla 2.6 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) de Servicios Ecológicos, S.A.	148
Tabla 2.7. Establecimiento de objetivos anuales	149

Introducción

Las pequeñas empresas en México representan un 4.7% del total de empresas a nivel nacional y tienen el 23.8% del personal ocupado (INEGI, 2014), sin embargo su tasa de supervivencia es del 20%, el 80% de estas desaparecen antes del tercer año de funcionamiento (Secretaría de Economía, 2016), Rodríguez Valencia (2013), afirma que “cualquier dificultad proviene de una inadaptación del medio ambiente interno de la empresa a su medio ambiente externo”, por lo que es importante analizar e implementar estrategias que nos ayuden a fomentar el crecimiento de aquellas empresas que ya han superado el tercer año de vida y orientarlas a implementar una administración estratégica que brinde beneficios y que aseguren su continuidad, ninguna empresa puede alcanzar buen éxito, si no tiene una administración estratégica competente.

La administración estratégica desde sus inicios ha sido enfocada en beneficiar el funcionamiento de las organizaciones, buscando la esencia de la misma “obtener y conservar una ventaja competitiva” David (2013), como sabemos todas compiten por obtener recursos, capacidades, mercados, clientes, imagen, prestigio, que les permita permanecer vigentes, aun, con los veloces cambios que ocurren en el mundo de los negocios (Chiavenato, 2017); los administradores, gerentes o dueños de pequeñas empresas, deben estar inmersos en esta dinámica y comprender las tendencias de su sector específico, esto nos lleva a resaltar la importancia de la toma de decisiones estratégicas, así como la importancia de la aplicación de diferentes herramientas que la administración estratégica implementa, a fin de llegar a la elección de las herramientas idóneas a aplicar en la pequeña empresa en el medioambiente actual, si bien sabemos cómo lo expresa Steiner (2006) que no existe un modelo de administración estratégica aplicable a todas las organizaciones, ya que se debe adaptar a las necesidades específicas de cada una, pues hablando de una pequeña empresa no es la excepción, sin embargo deben empezar por un análisis sencillo y fácil de aplicar, que impacte de manera positiva su desarrollo y supervivencia, por lo tanto es conveniente preguntar si la implementación del Modelo Integral de Dirección Estratégica, de F. David permitirá a una pequeña empresa,

mejorar sus niveles de crecimiento y permitirá la obtención de mayores beneficios financieros.

i. Antecedentes del problema

La micro y pequeña empresa en México, se enfrenta a serios retos en el campo de la supervivencia, comparados con Europa, Asia o Estados Unidos donde cuentan con apoyos de sus gobiernos, en los países latinoamericanos las políticas públicas no son precisamente las mejores, México no es la excepción, las políticas públicas se diseñan para la gran empresa y para incrementar la recaudación, sin considerar que el 96% de las empresas son micro y pequeñas, de acuerdo a datos estadísticos de INEGI (2014) se cuenta con 5 millones 654 mil unidades empresariales, de las cuales el 94.3% son microempresas, el 4.7 % son pequeñas empresas, el 0.8% medianas y el 0.2% grandes compañías, además un punto muy importante a considerar es que las micro y pequeñas empresas en México tienen un alto impacto en la generación de empleos, ya que emplean a 27 millones 742 mil personas, que representa al 78.5 % de todos los trabajadores del país, por lo que es un sector importante y muy susceptible a cambios.

Tabla 1.1 Número de empresas y generación de empleos

Tipo	% Total	Número de empresa	% de empleo	Empleos
Micro	94.30%	5,331,735	45.60%	12.6 millones
Pequeña	4.70%	265,739	23.80%	6.6 millones
Mediana	0.80%	45,232	9.10%	2.5 millones
Grande	0.20%	11,308	21.50%	6.0 millones
Total	100.00%	5,654,014	100.00%	27.7 millones

Fuente: Censo económico, INEGI 2014¹

Las empresas año con año nacen, pero las pymes tienden a tener un plazo de vida por demás corto, el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Autónoma de México en su boletín septiembre-diciembre 2015 “*Situación y perspectivas de la economía mexicana*” (2016), señala que tienen una supervivencia de 12 a 24 meses, por supuesto que no es un mal exclusivo de México, en España el

¹ Los censos económicos se realizan con una periodicidad de 5 años por lo que se presentan datos del último censo económico publicado (2014).

80% de las empresas quiebra en los primeros cinco años y, en Estados Unidos, las empresas tienen un promedio de vida de seis años, mientras que el 30% no logra cumplir su tercer año (Samuelson-Nordhaus,2005), en Latinoamérica la situación es parecida: en Argentina sólo el 7% de las empresas llega al segundo año de vida y en Chile, 25% de las empresas desaparecen en el primer año (Velázquez, 2008). El desconocimiento de las disposiciones fiscales, la falta de conocimiento del entorno en que operan, la falta de conocimiento en administración, la falta de liquidez y capital, así como la falta de planeación y objetivos, dan como resultado las cifras señaladas, sin embargo, existe un porcentaje de empresas que sobreviven, que independientemente de su estrategia o conocimientos se han mantenido, a estas, es indispensable apoyarlas mostrándoles estrategias de crecimiento y dirección; es por ello que implementando herramientas de administración estratégica en las pequeñas empresas les permitirá desarrollar una estrategia de análisis de la cual podrán obtener beneficios y detectar oportunidades que les generen ventajas, al conocer los factores externos e internos tendrán una visión más objetiva de los problemas y permitirá coordinar y controlar mejor sus actividades, de esta manera los cambios adversos que se presenten no impactarán de forma imprevista y se tomarán decisiones importantes que respalden los objetivos establecidos, otra ventaja es que disminuye la cantidad de tiempo y recurso que se dedican a corregir decisiones equivocadas, así los recursos serán asignados de forma más objetiva; permitirá ir implementando una mejor cultura organizacional ya que esto contribuye a ir incorporando la conducta de los individuos al esfuerzo total con un enfoque más cooperativo que favorece la comunicación interna y se delimitan las responsabilidades individuales; para completar, brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio, los beneficios de la utilización de la administración estratégica derivan en mayores ganancias que hacen más rentable la empresa.

ii. Planteamiento del problema

Las empresas pequeñas generalmente no cuentan con una estructura administrativa definida, mayormente son empresas familiares que por iniciativa de

algún miembro de la misma y debido a una oportunidad de negocio que se presenta decide crear una empresa, ya sea en el sector formal o informal inician actividades, sin planear ni conocer el mercado, no implementan, ni conocen de administración, desconocen la misión que los impulsa, no tienen una visión a corto plazo, ni mucho menos a largo plazo de lo que pretenden, debido a esta situación más del 80% desaparecen antes del segundo año de funcionamiento (INEGI, 2016), de acuerdo a Guillermo Velázquez (2008), Rodríguez Valencia (2013), Fred R. David (2013), las causas principales de quiebra se atribuye en un 65% a la incompetencia en la administración y la segunda causa según la misma fuente es la falta de experiencia en el sector de actividad de la empresa, en el libro del fracaso, realizado con la colaboración del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Laguerá y del Tecnológico de Monterrey (2014), señalan que las cinco causas principales del fracaso de las empresas son:

1. Ingresos insuficientes para subsistir. “No tener más que el financiamiento justo para hacer frente a la operación mensual.”
2. Falta de indicadores. “Falta claridad en los objetivos del negocio, por y para qué trabajaban, además de los rendimientos requeridos y esperados.”
3. Falta de proceso de análisis. “falta de conocimiento en la administración, falta de visión empresarial, falta de conocimiento de herramientas para el negocio.”
4. Planeación deficiente. “Falta de planeación. Falta de experiencia como director. Falta de visión empresarial.”
5. Problemas en la ejecución. “mucho planeación, poco enfoque al cliente”.

Por otra parte en un estudio coordinado realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), en el cual presentan la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

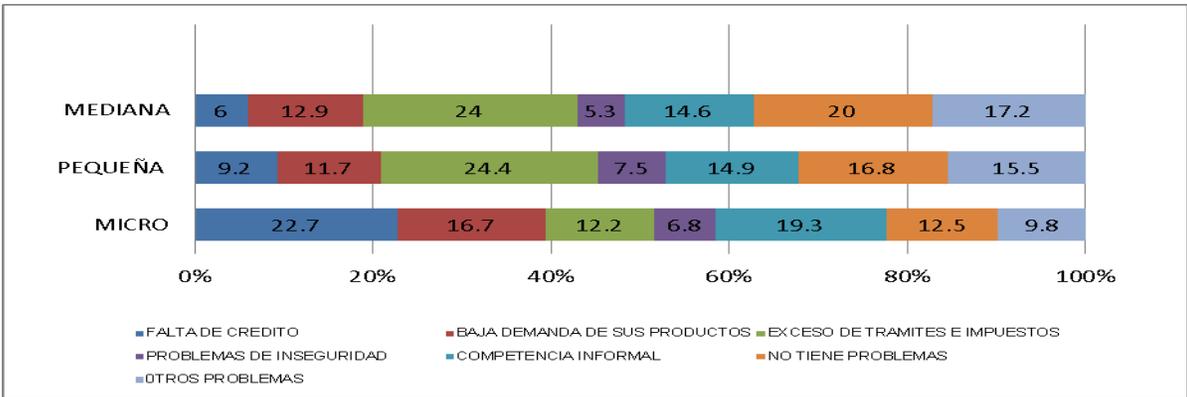
(ENAPROCE) 2015², al entrevistar a los empresarios de las principales causas de que sus negocios no crecen el resultado nos da indicios de el porqué de su fracaso las principales son:

- a) El exceso de trámites e impuestos altos (20%)
- b) La competencia de empresas informales (16%)
- c) Los que no identifican cuál es su problema (16%)
- d) Otros problemas (incluye la baja calidad de las materias primas, de la mano de obra y de la infraestructura, dificultad para el cálculo de impuestos, costos de energía y de telecomunicaciones y problemas para localizar al personal indicado (14%),
- e) Baja demanda de sus productos (14%)
- f) La falta de crédito que creíamos un factor determinante no es de los más fuertes (13%)
- g) y por último la inseguridad pública (7%).

Estas dos referencias nos hacen observar la diferencia de percepciones que existen acerca del fracaso de las empresas y la idea que tienen los empresarios de la diferente gama de dificultades, sin embargo se complementan para ser las principales causas de la desaparición de empresas, sobre todo las micro y pequeñas empresas, considerando las primeras causas tiene un enfoque introspectivo ya que ve a la empresa desde su problemática interna, como el no tener objetivos, la falta de conocimiento en administración, la falta de planeación o el exceso de planeación, etc., indicadores internos y por otra parte la segunda referencia consideran el exceso de trámites e impuestos altos, la competencia informal, la baja calidad de las materias primas, etc., los cuales podemos señalar como indicadores externos, lo cual nos manifiesta que no se realiza la planeación financiera ni estratégica adecuada, que permita superar este “problema” y poder enfocarse en el desarrollo adecuado de la empresa.

² La encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) fue un estudio coordinado por INEGI, INADEM, y BANCOMEX, con una periodicidad única en 2015, sin embargo actualiza información de manera eventual en la página del INEGI.

Gráfica 1-1 Distribución del número de empresas según la causa principal por la que consideran que sus negocios no crecen, por tamaño de empresa.



Fuente: ENAPROCE (2015).

<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/encestablecimientos/especiales/enaproce> 15 de enero de 2017.

Esta es principalmente la razón por la que parece importante enfocarse en las pequeñas empresas que habiendo superado el periodo inicial de supervivencia se mantienen en el mercado, estas han sobrevivido debido a una estrategia administrativa empírica de sus dirigentes, que sin duda ha funcionado, pero que no le permite un óptimo crecimiento, es por eso la implementación de herramientas de administración estratégica les permitirá consolidarse como empresa exitosa, empezando por definir una misión y visión que les de identidad, otorgándole importancia al proceso que les permitirá mantenerse en el tiempo, planteando objetivos a corto y mediano plazo que les permitan mantenerse en el mercado, pero además, que les permita obtener mayores beneficios y que haga de su empresa una fuente de beneficios, para todos.

iii. Justificación

a. Fundamentación económica

La empresa Servicios Ecológicos inicia operaciones en el año 2000 es una empresa tlaxcalteca cien por ciento, ha permanecido en el mercado por 17 años ofreciendo el servicio de recolección, acopio y tratamiento de residuos sólidos no peligrosos, cuenta con uno de los seis rellenos sanitarios que existen en el estado registrados

con la misma actividad 562112 recolección, acopio y disposición de residuos sólidos no peligrosos (INEGI, 2014) sin embargo a diferencia de los demás, principalmente presta servicio a empresas privadas e instituciones públicas, cuenta con personal suficiente para estructurar áreas de trabajo, así como activo fijo para llevar a cabo el servicio de recolección, el establecer un modelo de administración estratégica adaptado a su situación actual, le permitirá estar en la posición de poder generar beneficios económicos a sus socios y empleados, traducido en mayores rendimientos, utilidades, mejores salarios y mejores prestaciones, coadyuvando a elevar el nivel de vida de sus integrantes, así como tener una mayor oferta de empleo para la región a la que pertenece.

b. Fundamentación social

Las Micros y Pequeñas Empresas son fundamentales para la economía, ya que su contribución no solo es produciendo bienes o servicios, sino que también cumplen un rol demandando y/o comprando productos, su papel es determinante en el encadenamiento de la actividad económica, además hablando de la generación de empleo, estas emplean a una gran cantidad de personas, con lo que aportan cierta estabilidad al mercado laboral, el establecimiento de una administración estratégica en la pequeña empresa Servicios Ecológicos , S.A. nos permitirá contar con una estructura enfocada a fijar y cumplir objetivos que le permitan como empresa seguir ofreciendo sus servicios y con esto fortalecerse, el crecimiento de la empresa permitirá incrementar la plantilla laboral, que será en beneficio de más familias de la localidad, ya que la empresa se encuentra comprometida con su comunidad y como política se establecerá contratar personal de los alrededores, ofrecerles capacitación y apoyarlos en desarrollar oficios.

iv. Alcances y limitaciones

a. Alcances: Cuando una pequeña empresa ofrece bienes o servicios a un número limitado de clientes es relativamente fácil planear, organizar, coordinar y controlar las áreas principales de manera informal, sin embargo cuando se modifican las circunstancias y aumentan los clientes o los ingresos, eso da origen a un crecimiento

desorganizado que puede llevar a una mala administración, implementar el modelo de administración estratégica adaptada a las necesidades de la pequeña empresa, le aportara beneficios directos, debemos iniciar por enunciar la misión y visión, realizaremos un análisis externo e interno de la empresa que nos permita conocer sus debilidades y fortalezas (ambiente externo) y sus amenazas y oportunidades (ambiente interno), para poder realizar su análisis FODA con el cual, determinaremos cómo está la empresa inicialmente y que es lo que realmente se está haciendo bien y que es lo que debe reforzarse, ya con esta información podremos determinar primeramente los objetivos a corto y mediano plazo, así como crear, analizar y seleccionar las estrategias a implementar y las líneas de acción a seguir, implementaremos primeramente las estrategias relacionadas con la gerencia y continuamos con implementar las estrategias de las demás áreas de la empresa, ya con esta información podremos tener indicadores que nos permitan la medición y evaluación del rendimiento.

En el proceso de administración estratégica es importante considerar que la comunicación es básica, por lo tanto analizaremos las interacciones humanas y sistémicas de la organización, se realizaran planes de capacitación para reforzar la calidad en el servicio, aumentar el conocimiento de los empleados en su área correspondiente para generar el compromiso necesario para alcanzar la misión y los objetivos establecidos, es fundamental que los integrantes de la empresa estén muy bien informados sobre la misión y visión, los objetivos generales y particulares establecidos, el sentido de las actividades, los avances logrados para alcanzar los objetivos, los planes y metas a desarrollar y que conozcan la importancia de brindar un adecuado servicio.

b. Limitaciones: La implementación se realizará en la empresa Servicios Ecológicos, S.A comprenderá el ejercicio 2017 y 2018, sin embargo se analizara información desde 2014 hasta Abril 2018 con el fin de contar con la información suficiente para establecer el modelo completo de administración estratégica de David, sin embargo se adaptará a las necesidades de la pequeña empresa. Se analizaran principalmente los beneficios relacionados con la rentabilidad en relación

a los ingresos, las utilidades por acción, y las razones financieras en relación a la rentabilidad.

v. Objetivos de investigación

a. Objetivo general

Implementar un Modelo Integral de Dirección Estratégica adaptado a las necesidades de la empresa: Servicios ecológicos, S.A. que le permita obtener mayores rendimientos económicos para socios y empleados.

b. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico administrativo inicial de la empresa.
- Determinar, analizar y seleccionar estrategias para la pequeña empresa
- Determinar, analizar y seleccionar estrategias encaminadas a maximizar los ingresos
- Implementación de las estrategias seleccionadas

vi. Hipótesis

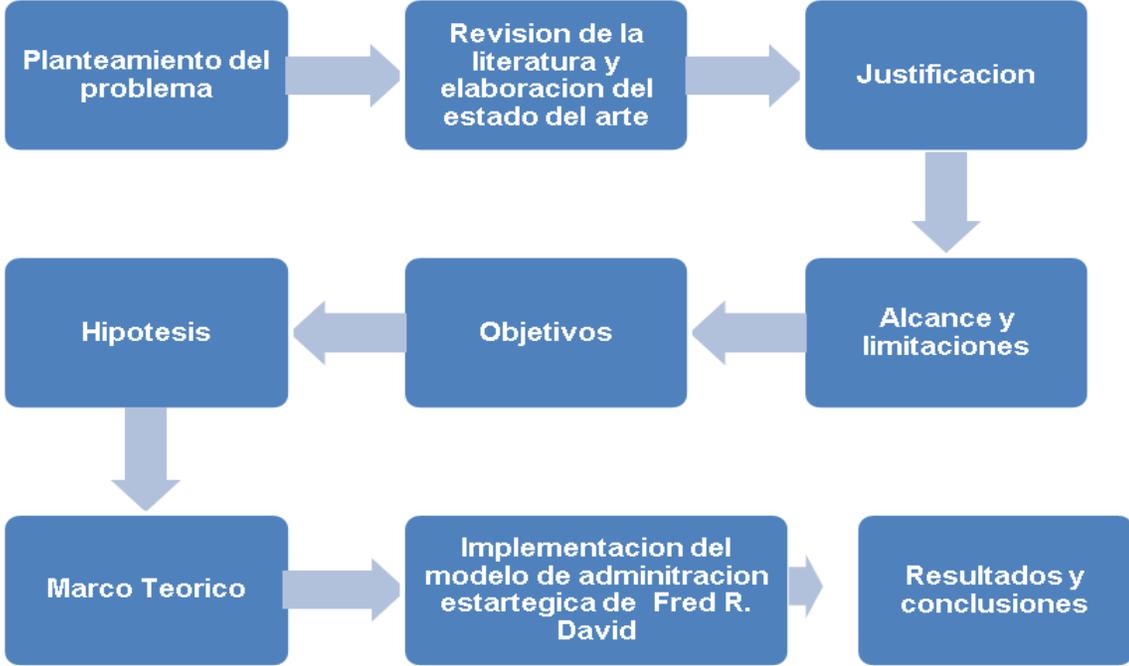
La implementación del Modelo Integral de Dirección Estratégica, permitirá a la empresa Servicios Ecológicos, S.A. mejorar sus niveles de crecimiento, en relación a ingresos y rentabilidad.

vii. Metodología

La metodología utilizada en este proyecto es de tipo cualitativa, con una investigación orientada a decisiones, ya que se describirá la situación actual de la empresa, se realizará un análisis, con datos administrativos, técnicos y financieros, de los últimos ejercicios fiscales (2014, 2015, 2016), para tener un panorama inicial; El proceso es inductivo porque se observarán y registrarán los hechos, después se analizarán y clasificarán los datos obtenidos y se realizarán la implementación del modelo de dirección estratégica , adaptado a las necesidades de la pequeña empresa.

El tipo de investigación será documental ya que la información se obtendrá de fuentes documentales y el diseño será no experimental longitudinal de tendencia ya que se realizará la recolección de datos a través del desarrollo de la investigación.

Figura 1.1 Metodología



Fuente: Elaboración propia (2018)

viii. Estado del Arte

Pequeñas empresas.

Fuente , Nacionalid ad y Año	Nombre del Autor	Titulo	Aportación
2017, México, Limusa Libro.	Sosa Pulido, D.	Manual de administración para Mpymes.	La falta de administración no es exclusiva de las Mpymes, sin embargo la mala administración es uno de sus problemas prioritarios, porque los modelos de administración no son diseñados para la Mpymes en México, presenta un manual con conceptos necesarios aplicables a las empresas mexicanas, como cultura de calidad, comunicación, toma de decisiones, evaluación de desempeño, capacitación, con fundamentos teóricos y su aplicación practica

2014 México	INEGI	Censo económico	Datos estadísticos de las pymes, entre ellas las pequeñas empresas
2010, México Mc Graw – Hill Interamericana.	Servulo Anzola	Administración de pequeñas empresas	Resultados de una investigación sobre el comportamiento de la pequeña empresa latinoamericana. Conceptos básicos de la administración de una pequeña empresa. Unidades dirigidas a la comprensión y aplicación de las herramientas administrativas, funciones operativas, administrativas y directivas de la pequeña empresa tanto de manera particular como integral manejo de las áreas funcionales de la empresa.
2017 5ª, Editorial: CENGAGE LEARNING	Rodríguez Valencia, J.	Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa	Los individuos como las empresas tienen la necesidad de planear, por lo que la planeación es un proceso básico del que nos servimos para diferentes objetivos, la planeación estratégica trata de contestar algunas preguntas: ¿Cuál negocio estamos operando?, ¿A dónde vamos? ¿Cómo llegamos ahí desde aquí? .la planeación estratégica ese proceso formal de planeación a largo plazo con la finalidad de ayudar a los administradores o gerentes de las pequeñas y medianas empresas en su trato cotidiano con las nuevas condiciones en las cuales deben operar

Tipos de modelos

Fuente , Nacionalidad y Año	Nombre del Autor	Título	Aportación
2002, Revista comunicación, 12/001, 1-14.	Carvajal Villaplana, A.	teorías y modelos: formas de representación de la realidad	la perspectiva epistemológica se clasifica en cinco tipos dependiendo de su grado de formalización o abstracción; a saber: a. Modelos icónicos, se asemeja directamente a una propiedad o conjunto de propiedades de un hecho, proceso, sistema, etc., b. Modelos analógicos, que se construyen a partir de la representación por analogía, c. Modelos tipológicos, la colocación de elementos en un plano de tal forma que se ordenan los elementos del sistema que se intenta representar, puede representar las direcciones en un sistema de flujo, d. Modelos simbólicos, tienen que ver con la fórmula o representación, por medio de símbolos del sistema, proceso o fenómeno que se estudia y e. Modelos matemáticos, son

			representaciones matemáticas, permite inferir teoremas a partir de unas suposiciones o postulados.
2000. México 5a edición: Pearson Prentice hall.	Eppen, G.,Gould, F, Moore, J, et al	Investigación de operaciones en la ciencia administrativa	Concepto “modelo es una abstracción cuidadosamente seleccionada de la realidad”. Se puede decir entonces que modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema.

Modelos de Administración estratégica.

Fuente , Nacionalidad y Año	Nombre del Autor	Título	Aportación
2013 2ª. edición México: Trillas	Rodríguez Valencia, J.	Administración con enfoque estratégico	Las numerosas variables que intervienen en la administración están relacionadas en formas muy complejas; pero el éxito de su organización estará determinado en buena medida por la eficacia y la eficiencia de los administradores en el momento de planear y ejecutar una estrategia. La administración con enfoque estratégico consiste en dos etapas básicas: a) la identificación de los valores, los objetivos y la visión de la empresa; y b) la formulación, la aplicación y evaluación de las estrategias adoptadas
2013 14a México Pearson, Prentice Hall.	David, F.	Conceptos de administración estratégica	Establece un modelo del proceso de la administración estratégica, - Formulación de la estrategia - La misión de la empresa - La evaluación externa - La evaluación interna - Estrategias en acción - Análisis y selección de la estrategia - Implantación de la estrategia - Implantación de estrategias: asuntos relacionados con la gerencia - Implantación de estrategias: asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia - Evaluación de la estrategia - Revisión, evaluación y control de la estrategia. Incluye el análisis de la cadena de valor, el balanced scorecard (cuadro de mando integral)

2006 México: Grupo Editorial Patria	Steiner, G	Planeación estratégica	La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
2017, 3ª México McGraw-Hill	Chiavenato, I.	Planeación estratégica	Planeación Estratégica es el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización. Se basa en identificar los recursos potenciales, ordenar las competencias, identificar fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados.
2012 México: McGraw Hill	Thompson, P & Strickland, G	Administración estratégica, teoría y casos	Thompson Y Strickland, desarrollaron varios modelos de la gerencia estratégica, ya que consideraban la gerencia estratégica es un proceso en curso: "nada es final y todas las acciones y decisiones anteriores están conforme a la modificación futura." Este proceso consiste en cinco tareas omnipresentes: 1. Desarrollando un concepto del negocio y formando una visión de donde la organización necesita ser dirigida. 2. Convertir la misión en objetivos específicos del funcionamiento. 3. Hacer una estrategia a mano para alcanzar el funcionamiento apuntado.

4. Poniendo y ejecutando la estrategia en ejecución elegida eficientemente y con eficacia.

5. Funcionamiento de evaluación, repasando la situación, e iniciar ajustes correctivos en la misión, objetivos, estrategia, o la puesta en práctica en luz de la experiencia real, de las condiciones que cambian, de las nuevas ideas, y de las nuevas oportunidades.

Beneficios financieros

Fuente , Nacionalidad y Año	Nombre del Autor	Título	Aportación
2012, México, Red Tercer Milenio	Carlos Luis Robles Román	Fundamentos de administración financiera	El manejo de los recursos monetarios en una empresa es fundamental y se podría pensar que es la llave del éxito, por eso dentro de la administración financiera se estudia el manejo eficiente del dinero.
2012, México, PEARSON EDUCACIÓN	Gitman, Lawrence j. Y Zutter, Chad j.	Principios de administración financiera	El objetivo de los administradores debe ser maximizar el valor de la empresa y, en consecuencia, maximizar las ganancias de los accionistas. Los gerentes financieros actúan en representación de los accionistas tomando decisiones operativas y realizando inversiones cuyos beneficios son mayores que los costos. Estas decisiones generan ganancias para los accionistas. Es importante maximizar las ganancias de los accionistas porque las empresas operan en un ambiente financiero altamente competitivo que ofrece a los accionistas muchas alternativas de inversión

1. Marco teórico

1.1 La empresa, sus elementos y características

1.1.1 La empresa

El término empresa históricamente se ha relacionado con la actividad comercial, ya que a medida que el comercio fue creciendo y especializándose, desde los grupos más primitivos hasta la creación de las primeras fábricas, ha ido evolucionando, sin embargo el gran desarrollo de empresa se da con la revolución industrial, el desarrollo comercial e industrial en el siglo XVIII es la base de la aparición del concepto como lo conocemos hoy día.

Empresa es una organización o institución dedicada a actividades que pueden tener o no un fin económico, su objetivo es satisfacer las necesidades de bienes o servicios. Revisemos las definiciones de algunos autores, Adam Smith (1776) es de los primeros autores en hablar al respecto, en su libro la riqueza de las naciones nos dice: *“una empresa es la organización que permite la "internacionalización" de las formas de producción: por un lado permite que los factores de producción (capital, trabajo, recursos) se encuentren y por el otro permite la división del trabajo “*, Hernández y Rodríguez (2006), en el libro "Introducción a la Administración", definen la empresa como una *“unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común”*. Schermerhorn (2006), la nombra como organización, sinónimo de empresa y la describe como *“un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un propósito común”*, para el autor las empresas deben de contener un propósito y producir algo útil para la sociedad, Vizcarra Cifuentes, J.L. (2007) En su diccionario de economía define a la empresa y nos dice que es una *“organización que cuenta con los medios adecuados para alcanzar un fin económico” y/o “grupo de personas que, de común acuerdo, constituyen una asociación con el propósito de realizar alguna actividad económica”*. Rodríguez valencia (2013) nos menciona la evolución de la empresa, refiere que al principio de la revolución industrial *“las organizaciones eran consideradas maquinas*

cuya función era servir a sus creadores...(la empresa maquina)” después de la primera guerra mundial “ se fue construyendo paulatinamente un nuevo concepto de empresa, considerándola un organismo social...(la empresa como organismo social)” posteriormente en la década de los setentas aparece el concepto: “de sistema, un sistema es un conjunto organizado constituido por dos o más partes o subsistemas y acotado por límites identificables de su suprasistema (la empresa como sistema)”. La Unión Europea en su diario oficial nos dice “empresa se considera, toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica”.³ En nuestra legislación mexicana, el Artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo (2016) nos define “Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa”.

El Código Fiscal de la Federación (2017) establece en su artículo 16, último párrafo la siguiente definición “Se considera empresa la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros...”, las actividades a que se refiere el artículo mencionado son comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca, y silvicultura, por lo que iremos encuadrando nuestro concepto de acuerdo a la ley con este tipo de actividades específicas, sin embargo cabe aclarar existen empresas a las que la misma ley da el carácter de sin fines de lucro y establece cuales con los casos en los que una empresa puede caer en esta clasificación.

1.1.2 Elementos de las empresas

Los elementos necesarios para conformar una empresa no importando su tamaño son: recursos económicos, recursos humanos y recursos materiales. El economista Adam Smith (1776) en su libro la riqueza de las naciones reconoce tres factores de producción que participan en la actividad económica y que son recompensados en el

³ Unión Europea, https://europa.eu/european-union/index_es, 5 de noviembre 2016.

mercado: la tierra (recompensada a través de la renta), el trabajo (cuya contraprestación es el salario) y el capital (que se beneficia por el interés). Hernández y Rodríguez (2006) consideran que para entender que es una empresa se requiere conocer los elementos básicos que la integran y son:

- Es una unidad económico-social ,
- Está integrada por capital, trabajo y dirección,
- Es socialmente útil de acuerdo a las exigencias del bien común.
- Genera confianza y credibilidad
- Administrada de manera congruente por la dirección

Para Schermerhorn (2006) que considera la organización como un sistema abierto nos dice que sus elementos esenciales son los “recursos de entrada” considerando a la gente (recurso humano) dinero (recurso financiero o económico) materiales (recursos materiales) y por último la tecnología e información.

Las empresas para poder tener éxito deben de manera correcta, coordinar, aplicar y aprovechar los recursos los cuales son:

1. Los **Recursos económicos o financieros** son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de una empresa. Estos recursos, por lo tanto, son necesarios para el desarrollo de las operaciones económicas, comerciales o industriales. Acceder a un recurso económico implica una inversión de dinero: lo importante para que la empresa sea rentable es que dicha inversión pueda ser recuperada con la utilización o la explotación del recurso.

2. Los **Recursos materiales** son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos, son aquellos bienes que como su nombre lo indica podemos ver, y que son propiedad de la empresa: instalaciones, edificios, terrenos, equipo, maquinaria, herramientas, vehículos, materias primas, materias auxiliares que contribuyen a la elaboración o forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc., contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo

que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización.

3. Los **Recursos humanos**, representan el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. La tarea principal de esta área es la de atraer, retener y motivar al personal idóneo para la organización.

1.2 Clasificación de empresas

Actualmente existen diversas clasificaciones para los tipos de empresas, cada autor realiza su propia clasificación, Hernández y Rodríguez las clasifica:

1. Por su tamaño, número de empleados y ventas anuales, haciendo referencia a Nafinsa y Secretaria de Economía.
2. Por su giro según la teoría económica.
3. Por sectores económico, citando a Silvestre Méndez con su clasificación.

Sin embargo para analizar la clasificación consideraremos principalmente las que regulan diferentes leyes:

1.2.1 Clasificación en base a aspecto jurídico:

Ley del Impuesto Sobre la Renta clasifica a las empresas por su naturaleza jurídica en dos categorías: personas físicas y personas morales, considerando dentro de las personas físicas todo ser humano con capacidad legal y jurídica, para ser sujeto de derechos y obligaciones el cual puede ejercer una actividad empresarial o de servicios, el Servicio de Administración Tributaria en su página la define como “un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos; pueden prestar servicios, realizar actividades comerciales, arrendar bienes inmuebles y trabajar por salarios”⁴; y por otra parte las personas morales cuya

⁴ Las personas físicas definidas por la página del Servicio de Administración Tributaria no necesariamente está incluyendo una definición completa de las actividades que la Ley del Impuesto Sobre la Renta considera. http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/6_388.html 30-10-16

definición “es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado”⁵ pueden ser constituidas por una o varias personas físicas o morales y su objetivo primordial es lograr un fin común, preponderantemente económico, para ser específico la Ley General de Sociedades Mercantiles en su Artículo 1o. reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles, a las cuales se reconocen como personas morales:

a) **Sociedad en Nombre Colectivo:** la mencionada LGSM, en sus Artículos 25 al 50 contienen la fundamentación y descripción de la características jurídicas de la mencionada sociedad y nos dice entre otras cosas que es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras y compañía u otras equivalentes, una de las principales características es que los socios no pueden ceder los derechos de la compañía, ni admitir nuevos socios sin el consentimiento unánime de los demás, además, a la muerte de alguno de los socios integrantes de la sociedad, podrá pactarse que la sociedad continúe con sus herederos, así mismo el contrato social no podrá modificarse a menos que todos estén de acuerdo y lo socios de manera independiente no pueden dedicarse a la misma actividad de la sociedad. Este tipo de sociedades se forma con socios capitalistas y socios industriales. Ello significa que uno o alguno de los socios (el capitalista) aporta los recursos económicos y el otro (el industrial), los conocimientos y el trabajo. Ambos tipos de socios por el hecho de desempeñen una labor en la administración de la empresa, pueden percibir periódicamente, por acuerdo de la mayoría de los socios, una remuneración o sueldo.

⁵ Las persona morales definidas por las autoridades fiscales (SAT) en México, http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/obligaciones_fiscales/personas_morales/Paginas/default.aspx 30 octubre 2016

b) **Sociedad en Comandita Simple:** Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras “Sociedad en Comandita” o su abreviatura “S. en C”, únicamente los socios comanditados podrán ejercer actos de administración, el socio comanditario no puede ejercer acto alguno de administración, ni aun con carácter de apoderado de los administradores. En caso de que se haga caso omiso de esta disposición, quedará obligado solidariamente para con otras personas por todas las obligaciones de la sociedad en que haya tomado parte. Este tipo de sociedades también se conforma por socios industriales y por socios capitalistas. (LGSM Art. 51 al 57).

c) **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente Ley, puede constituirse con una denominación social o razón social que se compone con el nombre de uno o más socios, y debe ir inmediatamente seguida de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada", o de su abreviatura "S. de R. L.", no puede exceder de 50 socios, las partes sociales son indivisibles y puede ser desigual el valor de cada una, Cada uno de los socios no podrá tener más de una parte social, si aumentan su aportación solo se incrementa el valor de su parte social (LGSM Art. 58 al 86). Adicionalmente a lo ya señalado, se pueden destacar los siguientes como otros puntos de importancia que menciona la LGSM en relación con este tipo de sociedades:

1. El capital social nunca podrá ser inferior a tres millones de pesos.

2. El capital social se dividirá en partes sociales.
3. Está prohibido por ley pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o servicio personal de los socios. Es decir, no existen socios industriales en este caso.
4. Se debe establecer, anualmente al menos, una asamblea de socios que será el órgano supremo de la sociedad y tendrá facultades para decidir sobre la administración y desarrollo de la empresa.

d) **Sociedad Anónima:** una de las mayormente utilizadas, que existirá bajo una razón o denominación social y será compuesta exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones, la denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura “S.A.”, la administración está a cargo de un director o de un consejo de administración compuesto por miembros elegidos y renovados en las juntas generales ordinarias de accionistas, el capital está constituido por acciones representadas por títulos nominativos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio , es la sociedad más ampliamente descrita dentro de la Ley y en la cual se basan la mayoría de los estatutos de las demás sociedades en sus secciones específicas (LGSM Art.87 al 206). En el caso de estas sociedades, a diferencia de las otras, no es necesario que se incorpore el nombre de alguno o algunos de los socios como denominación de la empresa.

Para llevar a cabo su constitución, es necesario cumplir con los siguientes requisitos que señala la ley citada:

- a. Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción cuando menos.
- b. Que el capital social no sea menor de cincuenta mil de pesos y que esté íntegramente suscrito.
- c. Que sea exhibido por lo menos el veinte por ciento del valor de cada acción en efectivo.

- d. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse.

Los datos que debe contener la escritura constitutiva de una sociedad anónima, independientemente de los generales que más adelante se mencionan, son:

- a) La parte exhibida del capital social.
- b) El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social.
- c) La forma y parte en que deba pagarse la parte insoluta de las acciones.
- d) La participación de las utilidades concedida a los fundadores.
- e) El nombramiento de uno o varios comisarios, quienes vigilarán el buen desempeño de la empresa.
- f) Las facultades de la asamblea general de accionistas, la cual deberá reunirse por lo menos una vez al año para discutir o aprobar los resultados de la empresa, nombrar al administrador de la misma y otros asuntos que así lo requieran.

Las acciones serán de igual valor y conferirán iguales derechos; sin embargo, en el acta constitutiva podrá estipularse la división del capital en varias clases de acciones con derechos especiales para cada una de ellas.

La administración de este tipo de sociedades podrá estar a cargo de una o varias personas con mandatos temporales y revocables, quienes pueden ser los mismos socios o personas ajenas a la sociedad.

e) **Sociedad en Comandita por Acciones.** El Artículo 207 de la LGSM nos dice *“Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones”*, se rige por las mismas reglas que la sociedad anónima salvo en el capital social, que no podrán cederse las pertenecientes a los comanditados, (siempre serán nominativas) sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y las dos terceras partes de los comanditario y podrá existir bajo una razón social que se formara con los

nombres de uno o varios socios comanditarios, seguidos de las palabras "y compañía", u otras equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social o a la denominación, en su caso, se le agregarán las palabras "Sociedad en Comandita por Acciones", o su abreviatura "S. en C. por A". (LGSM Art. 07 al 211).

f) **Asociación en participación**, la Ley General de Sociedades Mercantiles en su Artículo 252 nos dice que la asociación en participación *"es un contrato por el cual una persona concede a otras que le aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio"*, sin embargo también menciona que no tiene personalidad jurídica ni patrimonio propio, que se constituye mediante contrato privado que conste por escrito, se le puede asignar un nombre o se utiliza el nombre del asociante, no hay capital social, solo aportaciones, se puede constituir como mínimo con dos integrantes llamados, asociado y asociante, en donde la responsabilidad del Asociante es ilimitada y donde el asociado no tiene ninguna responsabilidad, ahora bien el Código Civil Federal, en su artículo 2670 señala *"Cuando varios individuos convinieren reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la Ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación"*. Ahora bien considerando la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su Artículo 7 menciona específicamente que la Asociación en Participación es considerada para efectos de esta ley como una persona moral con todas las obligaciones que esto conlleva.

g) **Sociedad por Acciones Simplificada**, Es un nuevo tipo de sociedad incluido en la LGSM en 2016, el Artículo 260, nos la define como *"aquella que se constituye con una o más personas físicas que solamente están obligadas al pago de sus aportaciones representadas en acciones"*. En ningún caso las personas físicas podrán ser simultáneamente accionistas de otro tipo de

sociedad mercantil, (LGSM, Art. 260 al 273) entre sus beneficios principales son:

- a. La creación de forma “rápida” en el portal de la secretaria de economía sin protocolizar y elevar a escritura pública la asamblea de constitución
- b. El beneficio de que se puede constituir con un solo socio integrante.
- c. Cumplir con trámites federales (SE, IMSS, SAT) en un solo portal
- d. Sin que requieras de capital mínimo ni fondo de reserva
- e. Con responsabilidad limitada de los accionistas para dejar a salvo tu patrimonio familiar y personal
- f. Se integra al Expediente Electrónico Empresarial
- g. Posibilidad de toma de acuerdos de los accionistas por vía electrónica⁶

Por supuesto que no habla de las desventajas, pero la misma ley a través de las disposiciones las establece:

1. Se establecen obligaciones de transparencia que cumplirán en el Sistema Electrónico de Publicaciones Empresariales. Obligación ante el portal de la Secretaría de Economía que no tienen otras personas morales.
2. Sus ingresos están limitados a 5 millones, si rebasan deberán cambiar de tipo de sociedad.
3. Los socios no pueden pertenecer a otras sociedades.
4. Omite cualquier corroboración de identidad al depender únicamente de la identificación electrónica para abrir empresas.
5. No otorga medios para que el contribuyente pueda refutar su consentimiento en cuanto al uso de su firma electrónica.
6. Carece de blindaje contra la comisión de delitos, limitando la acción de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.

⁶ <https://www.gob.mx/tuempresa/articulos/beneficios-de-una-sas> la página de tu empresa del gobierno federal, a través de la Secretaría de Economía que es el portal donde se crean y registran este tipo de sociedades. 15 noviembre 2016.

7. Vulnera la seguridad jurídica y abre una ventana de oportunidad para la creación de empresas fantasma.

Además de este tipo de sociedades existen otras formas de constitución de empresas que son reconocidas por una Ley específica emitida mediante un Decreto, regularmente es para sectores específicos y cuentan con legislación propia de respaldo, se consideran dentro de la clasificación de las personas morales son:

- a. **Sociedad de Responsabilidad limitada Microindustrial**, la cual se rige por la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y Actividad Artesanal, tiene los mismos requisitos de la sociedad de responsabilidad limitada, pero sin la estricta constitución ante el notario, ya que procede su constitución ante Secretaria de Desarrollo Económico en Tlaxcala⁷. Es recomendable para quien tiene un negocio dedicado a la transformación de bienes o producción de artesanías, o pequeños negocios de servicios, la idea de crearlo era beneficiarse de los incentivos, financiamiento, asesoría, que le ofrecería el gobierno al constituir una sociedad microindustrial o artesanal, sin embargo en la actualidad y en la realidad no existe un incentivo real o tangible, es considerada por la legislación fiscal de la misma forma y con las mismas obligaciones de todas las personas morales.
- b. **La sociedad cooperativa**, la cual se rige por la Ley General de Sociedades Cooperativas, y en su Artículo 2. La define como “sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”. dentro de sus principales características

⁷ Su constitución es simple, la dependencia en Tlaxcala denominada Secretaria de Desarrollo Económico (SEDECO) es la encargada de asesorar a las personas a realizar este trámite.

es que los rendimientos son por trabajo o por consumo, todos los socios pertenecen a la clase trabajadora, se constituye en acta de asamblea general constitutiva ante notario para certificación de firmas, se obtiene autorización de la secretaria del trabajo y previsión social y se realiza la inscripción en el registro público de comercio, se le asigna una denominación y no cuenta con capital mínimo fijo, siempre será variable, su número mínimo de socios es de 5 integrantes, la responsabilidad es limitada hasta el monto de su aportación, será dirigida por un consejo superior del cooperativismo, formado por los socios y una asamblea de socios.

- c. **Sociedad de Solidaridad Social**, la rige la Ley de Sociedades de Solidaridad Social, Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de mayo de 1976 en la cual en su artículo 1o. la define como “La sociedad de solidaridad social se constituye con un patrimonio de carácter colectivo, cuyos socios deberán ser personas físicas de nacionalidad mexicana, en especial ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas⁸ y personas que tengan derecho al trabajo, que destinen una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social y que podrán realizar actividades mercantiles”, es de interés público, para su constitución se contara con autorización previa del ejecutivo federal a través de la secretaria de la reforma agraria, cuando se trate de industrias rurales, y de la secretaria del trabajo y previsión social en los demás casos, deberá celebrar una asamblea general de los interesados, tener como objeto social la creación de fuentes de trabajo; los socios deben ser mínimo 15 personas físicas de nacionalidad mexicana.
- d. **Sociedad de producción rural**. El 27 de febrero de 1992 fue publicada la Ley Agraria, en el art. 111 menciona que los productores rurales podrán

⁸ Es el nombre que recibe en México un pequeño propietario agrícola

constituir sociedades de producción rural, dichas sociedades tendrán personalidad jurídica, debiendo constituirse con un mínimo de dos socios que deberán ser productores rurales, pudiendo ser de responsabilidad limitada, ilimitada, o suplementaria, este tipo de sociedad cuenta con beneficios fiscales muy específicos, establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, la cual les da un trato preferencial pagando una tasa de ISR menor y cuentan con un monto de ingresos exentos de ISR.

e. Sociedad o asociación civil, El Código Civil (2017) establece la posibilidad de constituir una sociedad distinta a las anteriores, que se denomina sociedad civil.

En este tipo de sociedades los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común en el que no hay de por medio una especulación comercial, pero sí puede haber propósito de lucro.

El acta constitutiva de la sociedad debe contener los siguientes requisitos:

1. Los nombres y apellidos de los participantes de la sociedad.
2. La razón o denominación social, la cual puede ser formada con los nombres de los socios o por cualquier otro nombre.
3. El objeto de la sociedad, es decir, qué operaciones va a llevar a cabo durante su duración.
4. El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir. La aportación puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes
5. La razón o denominación social de esta clase de sociedades debe ser seguida de las palabras "Sociedad Civil" o su abreviatura "S.C."

1.2.2 Clasificación de acuerdo a su fin preponderante:

Las empresas se clasifican también de acuerdo con el fin que persiguen, u objeto social, la Ley del Impuesto Sobre la Renta nos dice que puede ser preponderantemente económico (con fin de lucro), de asistencia social (sin fines de lucro) y de servicio público, (empresas públicas o paraestatales).

- a. **Con fines de lucro**, las empresas con fines de lucro tienen como finalidad preponderante obtener beneficios económicos, son principalmente las empresas privadas cuyo objeto principal es obtener ganancias o utilidades para sus propietarios, entra en este rubro la gran mayoría de empresas constituidas mayormente conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles que ya hemos descrito, así como las personas físicas dedicadas a actividades empresariales y profesionales, que se establecen en la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Podemos tomar como ejemplo las sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, etc., Así como las personas físicas que se dedican a actividades de comercialización, arrendamiento, servicios profesionales, etc.
- b. **Sin fines de lucro**, Las empresas sin fines de lucro son aquellas que orientan su esfuerzo a la ayuda o apoyo de sus socios o a sectores estratégicos menos favorecidos. El motivo fundamental de su actividad no es la generación de utilidades para sí, sino siempre la buena voluntad y esfuerzo de ayuda. Los beneficios que obtienen son siempre invertidos en las actividades que realizan. pueden ser las sociedades o asociaciones civiles, las cuales las regula principalmente el Código Civil Federal, las sociedades cooperativas, regulada por Ley General de Sociedades Cooperativas, en la Ley del Impuesto sobre la Renta, tenemos precisadas en el Artículo 79 cuales personas morales considera sin fines de lucro, sin embargo solo mencionaremos las que pueden ser susceptibles de ser pequeñas empresas:
- a. Cámaras de comercio e industria, agrupaciones agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas, así como los organismos que las reúnan.
 - b. Colegios de profesionales y los organismos que los agrupen.
 - c. Asociaciones civiles y sociedades de responsabilidad limitada de interés público que administren en forma descentralizada los distritos o unidades de riego, previa la concesión y permiso respectivo.

- d. Instituciones de asistencia o de beneficencia, autorizadas por las leyes de la materia, así como las sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos en los términos de esta Ley, que tengan como beneficiarios a personas, sectores, y regiones de escasos recursos; que realicen actividades para lograr mejores condiciones de subsistencia y desarrollo a las comunidades indígenas y a los grupos vulnerables por edad, sexo o problemas de discapacidad.
- e. Sociedades cooperativas de consumo.
- f. Sociedades o asociaciones de carácter civil que se dediquen a la enseñanza, con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación, así como las instituciones creadas por decreto presidencial o por ley, cuyo objeto sea la enseñanza, siempre que sean consideradas como instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles en términos de esta Ley.
- g. Sociedades o asociaciones de carácter civil dedicadas a la investigación científica o tecnológica que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas.
- h. Asociaciones o sociedades civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos, dedicadas a las siguientes actividades: La promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía, y el apoyo a las actividades de educación e investigación artísticas, la protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación, en los términos de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas y la Ley General de Bienes Nacionales; así como el arte de las comunidades indígenas en todas las manifestaciones primigenias de sus propias lenguas, los usos y costumbres, artesanías y tradiciones de la

composición pluricultural que conforman el país; la instauración y establecimiento de bibliotecas que formen parte de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de conformidad con la Ley General de Bibliotecas; El apoyo a las actividades y objetivos de los museos dependientes del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

- i. Las instituciones o sociedades civiles, constituidas únicamente con el objeto de administrar fondos o cajas de ahorro, y aquéllas a las que se refiera la legislación laboral, así como las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo a que se refiere la Ley para regular las actividades de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo.
 - j. Asociaciones o sociedades civiles organizadas con fines políticos, o asociaciones religiosas constituidas de conformidad con la Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público.
 - k. Asociaciones o sociedades civiles que otorguen becas
 - l. Asociaciones Deportivas reconocidas por la Comisión Nacional del Deporte.
- c. **Las empresas públicas o paraestatales**, aquellas que se manejan con recursos públicos y que prestan un servicio o apoyo a la comunidad. Creadas principalmente por decretos presidenciales, o establecidas en la legislación vigente y adoptan la estructura jurídica de organismos descentralizados, empresas de participación estatal, fideicomisos públicos y sociedades nacionales de créditos, el concepto de Empresa Pública que proporciona el Diccionario Jurídico Mexicano (1994), de la Suprema Corte de Justicia de la Nación: (escrito por Alfonso Nava Negrete) *“Es la empresa del Estado cuyo objeto es la producción económica de bienes y servicios. En otras palabras (...) empresa pública “es un organismo económico coordinador de diversos, elementos y bienes del Estado, para producir bienes y servicios” (“Empresa*

pública... “, página 169). Comprende la actividad industrial y comercial del Estado.”

En relación a las empresas paraestatales existe una ley que las regula la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de mayo de 1986, *“tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, Las relaciones del Ejecutivo Federal, o de sus dependencias, con las entidades paraestatales”* y menciona que son, entre otras :Las universidades y demás instituciones de educación superior a las que la Ley otorgue autonomía, las entidades de la Administración Pública Federal que sean reconocidas como Centros Públicos de Investigación en los términos de la Ley de Ciencia y Tecnología, las empresas productivas del Estado y sus respectivas empresas productivas subsidiarias, la Procuraduría Agraria, la Procuraduría Federal del Consumidor, la Agencia de Noticias del Estado Mexicano y el Sistema Público de Radiodifusión del Estado Mexicano, El Banco de México, las sociedades nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas, los fondos y fideicomisos públicos de fomento , el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, el Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores, el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, el Instituto Nacional de las Mujeres, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y los demás organismos de estructura análoga que hubiere, se registrarán por sus leyes específicas en cuanto a las estructuras de sus órganos de gobierno y vigilancia, pero en cuanto a su funcionamiento, operación, desarrollo y control, en lo que no se oponga a aquellas leyes específicas, se sujetarán a las disposiciones de la Ley.

Esta parte de la clasificación solo se menciona ya que las empresas paraestatales no pueden ser micro, pequeñas o medianas empresas.

1.2.3 Clasificación de acuerdo a su actividad económica:

La actividad económica de las empresas se menciona principalmente de acuerdo al Código Fiscal de la Federación en su artículo 16 en:

- a. “**Las comerciales** que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes.
- b. **Las industriales** entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
- c. **Las agrícolas** que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- d. **Las ganaderas** que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- e. **Las de pesca** que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- f. **Las silvícolas** que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.”

Se puede ver que el Código Fiscal de la Federación no considera de manera independiente la actividad de servicios, si no de manera implícita la considera dentro de las actividades comerciales.

1.2.4 Clasificación en base a su capacidad económica:

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en su reporte económico ⁹ basa la clasificación de las empresas en base a su personal ocupado y/o a sus ingresos anuales, en México la Secretaria de Economía toma la tendencia y recomendaciones de la OCDE y clasifica a las empresas de acuerdo a factores económicos y humanos igualmente las clasifica dependiendo el nivel de ingresos y la cantidad de empleados que tenga (D.O.F., 30 junio 2009), de ahí que dependiendo del tamaño de la empresa tenemos la siguiente clasificación:

Tabla 1.1 Clasificación de Empresas

Tamaño	Sector	Rango de numero de	Rango de monto de ventas anuales
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta 4 mdp
Pequeña	Comercio	11 a 30	4 a 100 mdp
	Industria y Servicios	11 a 50	
Mediana	Comercio	31 a 100	100 a 250 mdp
	Servicios	51 a 100	
	Industria	51 a 250	
Grande	Comercio y servicios	100 en adelante	250 mdp en adelante
	Industria	250 en adelante	

Fuente: Secretaria de Economía (2016)

Analicemos cada uno de los términos en base a definiciones y datos específicos:

a. Microempresas. Comúnmente son negocios establecidos como personas físicas que pueden o no pertenecer al comercio formal o personas morales debidamente constituidas, en las que si se produce algún bien su sistema de producción es artesanal, pueden o no contar con maquinaria mínima y el propietario es encargado de las funciones administrativas y operativas, la definición de acuerdo con la página oficial de la Secretaria de Economía “*comprende todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y que generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos*”. En cifras de acuerdo al último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), del

universo de unidades económicas en México: el 95.2% son microempresas, que generan el 45.6% del empleo, y contribuyen con 15% del Producto Interno Bruto¹⁰.

Dentro de las características de la microempresa se pueden encontrar empresas que no vende en grandes volúmenes, sus actividades no requieren de grandes sumas de capital, sin embargo, habría que resaltar su flexibilidad ya que esto le permite tomar decisiones y acciones rápidamente lo que le permite adaptarse más fácilmente al mercado y a las tendencias del mismo.

Sin embargo, también tiene sus inconvenientes, uno de los más importantes es que se encuentra limitada a un mercado muy reducido ya que no cuenta con los recursos, humanos ni materiales, para poder llevar a cabo una gran producción y distribución de bienes y servicios, también hay que resaltar la falta de financiamiento que trae consigo que no pueda invertir demasiado en tecnología ni en desarrollarse ampliamente para poder llegar a unos objetivos mucho más altos.

Más allá de que la característica principal de las microempresas es su tamaño acotado, este tipo de empresas tiene una gran importancia en la vida económica de un país, en especial para los sectores más vulnerables desde el punto de vista económico (Secretaría de Economía, 2016).

En la presentación de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) ¹¹2015. Publicado en el boletín de prensa núm. 285/16 del 13 de julio de 2016, nos dice que del total de empresas consideradas en la ENAPROCE 2015, 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, otros datos importantes a considerar de acuerdo a esta encuesta es que de las microempresas, solo 11.5% capacita a su personal y solo se instrumentan procesos de mejora continua para evitar futuras eventualidades en un 9.8%.

⁹ Publica informes anuales, sin embargo no ha cambiado las bases de la clasificación.

¹⁰ Microempresas- <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario> ,30 enero de 2017.

¹¹ La periodicidad de esta encuesta fue única, sin embargo se actualiza la información de manera independiente en la página de INEGI.

b. Pequeñas empresas. La Secretaría de Economía la define como “*Empresa formalmente constituida desde 11 hasta 30 empleados (sector comercio) y desde 11 hasta 50 empleados (sector industria y servicios) y generación de ventas desde 4.01 hasta 100 MDP anuales*”.¹² Representan más del 3% (INEGI, 2014) del total de las empresas y casi el 15% del empleo en el país, asimismo producen más del 14% del Producto Interno Bruto.

En su libro administración de pequeñas empresas, Nuño de León (2012) menciona que “*el tamaño condiciona de cierta manera la forma en que se estructuran y se desarrollan las actividades de la organización, pero, en el caso de la micro y pequeña empresa, el mayor nivel de condicionamiento proviene de la familia misma*”. Comenta la necesidad de estudiar las características de las empresas familiares y nos maneja aspectos estructurales a considerar de la empresa familiar:

1. Eficiente planeación de largo plazo, minimizando riesgos.
2. Flexibilidad es el factor clave de éxito de las pequeñas empresas, entendida como la habilidad de cambiar rápidamente de dirección o de un curso de acción predeterminado o la capacidad de hacer algo diferente, que le da una alta capacidad para responder y satisfacer la demanda de los consumidores.
3. Simple, plana y horizontal. Hay ausencia o minimización de la jerarquización. Los equipos directivos suelen ser pequeños.
4. Producción de pequeños volúmenes de producción.
5. Relación de trabajo estrecho con los miembros de la organización.
6. Gran capacidad de aprovechamiento del capital humano.
7. Como característica de desventaja se presenta con los recursos limitados (económicos, humanos, etc.), su rigidez en la forma de gestión tradicional, la rápida obsolescencia tecnológica, el constante endeudamiento por no ser fácil sujeto de crédito y el mercado de comercialización es principalmente local.

¹² Pequeñas empresas - <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresahttp://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>, 30 enero 2017.

La pequeña empresa regularmente proviene de una microempresa que ha superado la etapa inicial de crecimiento y se ha mantenido vigente en el mercado, regularmente es una empresa familiar con un conocimiento empírico de administración, en la presentación de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015. Publicado en el boletín de prensa núm. 285/16 del 13 de julio de 2016 nos dice que del total de empresas consideradas en la ENAPROCE 2015, el 2% apenas son pequeñas empresas y concentran el 13.5% del personal ocupado total, otros datos importantes a considerar de acuerdo a esta encuesta es que de las pequeñas empresas, 55.8% destinan tiempo y recursos para capacitación y solo instrumentan procesos de mejora continua para evitar futuras eventualidades en un 30.8%.

c. Empresas Medianas. se considera la definición de la página oficial de la Secretaría de Economía *“Empresa formalmente constituida desde 31 hasta 100 empleados (sector comercio), desde 51 hasta 100 empleados (sector servicios) y desde 51 hasta 250 empleados (sector industria) y generación de ventas desde 100.01 hasta 250 MDP anuales; que cuente con un modelo de negocio que genera impactos en su sector y contempla el empleo de nuevas tecnologías que impulsen su productividad y crecimiento”*. Secretaría de Economía (2016) en su página de internet ¹³ también nos dice *“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”*. De acuerdo a datos de INEGI (2014) representan apenas el 1% de las empresas del país y generan casi el 17% del empleo; además generan más del 22% del Producto Interno Bruto. En la presentación de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015. Publicado en el boletín de prensa núm. 285/16 del 13 de julio de 2016 nos dice que del total de empresas consideradas en la ENAPROCE 2015 apenas el 0.4% son medianas

¹³ Medianas empresas - <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa> 30 enero 2017.

empresas y concentran el 11.1% del personal ocupado total, otros datos importantes a considerar de acuerdo a esta encuesta es que de las medianas empresas, 73.7% destinan tiempo y recursos para capacitación e instrumentan procesos de mejora continua para evitar futuras eventualidades y aplicaran corrección y planeación de los posibles problemas en un 43.6%.

d. Grandes empresas. La Secretaría de Economía en su página México Emprende¹⁴ nos define a las grandes empresas como “*aquellos negocios dedicados a los servicios y que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos*”. Dentro de la misma clasificación de la secretaria de economía nos maneja que para considerar a una empresa grande en el sector de comercio o servicios debe contar con un número de personal ocupado superior a 100 empleados, mientras que en el sector industria, lo considera arriba de 250 empleados, para el caso de los ingresos en todos los sectores deberá ser arriba de los 250 millones de pesos.

El ranking Forbes Global 2000 (Revista Forbes, 2016) se basa en una puntuación compuesta por métricas a las que asignan el mismo valor: ingresos, utilidades, activos y valor de mercado. La lista cuenta con 2,016 empresas públicas de 63 países, que en conjunto representan ingresos por 35 billones de dólares, 2.4 billones en ganancias, 162 billones en activos y tienen un valor de mercado combinado de 44 billones de dólares, las 5 empresas mexicanas posicionadas dentro de esta lista son: América Móvil, FEMSA, la principal embotelladora de Coca-Cola de América Latina, Grupo Financiero Banorte, Grupo México y Televisa, complementan el top 5 de grandes empresas mexicanas con presencia mundial.

Se considera analizar y comparar las clasificaciones de diferentes países del mundo, se presenta una tabla comparativa de las similitudes que hay en la definición del tamaño de la empresa, se puede apreciar que existe una clara tendencia a seguir la recomendación de la OCDE de los países que pertenecen a esta organización, ya que clasifican según el número de trabajadores que laboren en ella, se toman en

¹⁴ Grandes empresas - <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa>, 30 enero 2017.

cuenta las siguientes instituciones: la Comisión Europea de la Unión Europea (CE); la Ley de Empresas Pequeñas de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), y finalmente la Secretaría De Economía de México (SE). Comparando únicamente las empresas pequeña y mediana.

Tabla 1.2 Diversas clasificaciones de PYME

INSTITUCION	TAMAÑO DE EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES
CE	PEQUEÑA	De 10 a 50
	MEDIANA	De 50 a 250
SBA	PEQUEÑA	Hasta 250
	MEDIANA	De 250 hasta 500
CEPAL	PEQUEÑA	Entre 5 a 49
	MEDIANA	De 50 a 250
SE	PEQUEÑA	De 11 a 50
	MEDIANA	de 31 a 250

Fuente: J. P. Zorrilla, basado en INEGI (2014)

1.3 Las Pymes en el mundo

En el mundo siempre han existido pequeñas empresas y desde siempre las grandes empresas surgen de una micro o pequeña empresa que ha llegado a consolidarse, por lo que las empresas PYMES (Micro, Pequeñas y medianas empresas) representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, ya que contribuyen de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales (INEGI, 2014); No solo es esta Institución la que nos proporciona datos que nos muestran la importancia de las pymes, en todo el mundo es reconocido el beneficio que representa que un país desarrolle prácticas que incentiven su creación y desarrollo, el Banco Mundial, la Comisión Europea de la Unión Europea, La Small Business Administration de Estados Unidos, la CEPAL para América Latina, la Ley Básica de Pequeñas y Medianas Empresas en Japón y muchas otras a nivel mundial, todos reconocen su importancia.

Sin embargo cuando hablamos de mundo pensamos en globalización y a su vez en grandes corporaciones, regularmente imaginamos muchas dificultades para poder llegar a mercados internacionales y suponemos que es una realidad distante de las pequeñas y medianas empresas (pymes), sin embargo la globalización permite que también las pymes realicen negocios con otros países, otras culturas, otras geografías. Méndez (2005) nos dice que las pymes se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social. Esto nos da una clara idea de la correlación que se tiene con los mercados ya sean internos o externos y lo sensible de las pymes a los cambios en la economía, de ahí que se considera que las pymes representan para un país el principal motor de desarrollo económico, aunque los diferentes países o regiones fomentan de formas diferentes su desarrollo. Según estudios estadísticos de la Secretaria de Economía (2017), los negocios de este tipo en México emplean al 78% de la población económicamente activa y aportan 68% del PIB del país, sin embargo es importante buscar que el gobierno incentive en México de manera directa a las pequeñas empresas ya que sus políticas públicas y sociales dejan una laguna tributaria para este tipo de empresas que si bien pretende crecer, también es conocido que la dificultad del medio ambiente económico le afecta y la detiene en su crecimiento de manera directa.

Las Pymes son las primeras afectadas por la globalización y el sector de la economía que más rápido siente su efecto, por lo tanto, las Pymes, especialmente en economías en desarrollo, deben estar preparadas para los cambios producidos por el desarrollo del comercio internacional, ya que la globalización es un proceso continuo que presenta oportunidades, riesgos y desafíos, gracias a la globalización, las Pymes y, en general, las empresas de todo el mundo han accedido a los avances de la tecnología de la información, las mejoras en las comunicaciones, la integración de los mercados y, en algunos casos, el desarrollo de mercados financieros más transparentes. Sin lugar a dudas, este proceso ha ayudado a una mayor prosperidad y ha aumentado el potencial de los países para beneficiarse de este mayor

crecimiento. Sin embargo, la globalización también eleva el riesgo de marginalización de algunas economías, sobre todo de las menos desarrolladas, lo que eleva a su vez el riesgo de brechas en el ingreso entre países y el aumento de la pobreza. Otra consecuencia no deseada de esta globalización es la inestabilidad todavía existente en el mercado financiero internacional. (Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional, 2014). Como actualmente nos damos cuenta por las modificaciones arancelarias de diferentes países, que si bien es una forma de regular sus mercados, es muy conocido que afectara a los pequeños negocios que no tienen la capacidad de solventar los precios debido a las fluctuaciones cambiarias y el incremento de los precios, las pymes del mundo no solo en economías en desarrollo padecen este tipo de problemas, es ahí donde las políticas tributarias de cada país debería buscar respaldarlas, ya que su representación y su impacto económico es en beneficio de la de la economía en general.

Tabla 1.3 Criterios recomendados por la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico para fines legales y administrativos

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (euros)	Balance Anual (euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Fuente: Censo Económico INEGI (2014)

1.3.1 Las pymes en la unión europea

En la Unión Europea después de la Segunda Guerra Mundial, se presenta la necesidad de reconstruir toda Europa, ya que la guerra dejó destruida más de la mitad de la infraestructura física y económica por lo que necesitaban levantar toda su estructura nuevamente y de una manera que fuera rápida, y la solución para la reactivación de la economía fue el desarrollo de las Pymes. “*Las naciones de Europa*

Occidental enfrentaron altos niveles de desempleo desde la Segunda Guerra Mundial. Dichas naciones trabajaron alrededor del concepto de iniciativas locales en general, y específicamente en el desarrollo de las Pymes como una estrategia para crear empleos” (Hull, 1998).

En la actualidad, el potencial de la Unión Europea, se debe al fomento y apoyo que se les da a las Pymes, ya que se les considera un importante factor de creación de empleo, cuestión que al Estado Europeo es de vital importancia, para el fomento de su demanda efectiva, obteniendo altos niveles de crecimiento y bienestar social.

De acuerdo a datos de la página del Parlamento Europeo “las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen el 99 % de las empresas de la Unión, crean dos de cada tres empleos del sector privado y contribuyen a más de la mitad del valor añadido total generado por las empresas en la Unión”. Menciona a su vez que de cada diez pymes, nueve son microempresas de menos de diez trabajadores, que operan principalmente a escala nacional, existen alrededor de 21 millones de pymes, que emplean a más de 33 millones de personas, y son una fuente esencial de espíritu empresarial e innovación, fundamental para la competitividad de las empresas europeas.

La política de la Unión en favor de las pymes tiene como fin garantizar que las políticas y acciones de la UE defiendan a las pequeñas empresas y contribuyan a aumentar el atractivo de Europa como lugar para la creación y desarrollo de empresas.

Hasta la fecha la iniciativa más completa e integradora en materia de pymes ha sido la presentada por la Comisión Europea en junio de 2008, cuyo objetivo es crear un nuevo marco político que integre todos los instrumentos existentes y desarrollar los contenidos de la «Carta Europea de la Pequeña Empresa», así como de la Comunicación «Una política moderna de la PYME para el crecimiento y el empleo». Para ello, propone una «auténtica asociación política entre la UE y los Estados miembros» en lugar de un enfoque exclusivamente comunitario. La SBA pretende mejorar el enfoque integral de la empresa en la Unión a través de la máxima «pensar primero a pequeña escala».

Los principales resultados obtenidos de la Small Business Act (SBA):

- a.** Normativa inteligente; La reducción del papeleo y la burocracia en el marco de la SBA es una prioridad fundamental para la Comisión. Mejorar la capacidad de respuesta de las administraciones públicas a las necesidades de las pymes puede contribuir en gran medida a su crecimiento. El proceso de aplicación de la Directiva de servicios (Directiva 2006/123/CE) puesto en marcha debería contribuir a lograr este objetivo, reduciendo las barreras regulatorias que obstaculizan las actividades de servicios transfronterizas. La modificación de la Directiva sobre pagos atrasados (por la cual las administraciones públicas están obligadas a pagar en un plazo de treinta días como garantía de seguridad para las pymes) y la Directiva sobre facturación electrónica (por la que se equiparan las facturas electrónicas a las de papel) resultan especialmente beneficiosas para las pequeñas empresas. Además, la modernización de la política de la Unión en materia de contratación pública supone que las pymes tienen que superar hoy menos trámites administrativos a la hora de acceder a contratos públicos y tienen mejores oportunidades de presentar ofertas conjuntas. Este es también el planteamiento que se ha seguido en relación con la simplificación de las obligaciones de información financiera y la reducción de las exigencias administrativas que recaen sobre las pymes, mediante la modernización de la contratación pública en la Unión y de las Directivas existentes en materia de contabilidad (Directivas 78/660/CEE y 83/349/CEE, véase COM (2011)0684).
- b.** Acceso a la financiación, a menudo, las pymes no conseguían la financiación necesaria a través de los mercados financieros. En los últimos años se ha avanzado en relación con la mejora de la disponibilidad de financiación y créditos para las pymes, gracias a la concesión de préstamos, garantías y capital de riesgo. Las instituciones financieras europeas (el Banco Europeo de Inversiones y el Fondo Europeo de Inversiones) han aumentado sus operaciones relativas a las pymes.

- c. Las pymes en el mercado único: la Comunicación de la Comisión titulada «Hacia un Acta del Mercado Único: Por una economía social de mercado altamente competitiva» (COM (2010)0608) y el Acta del Mercado Único II (COM (2012)0573) destacan la necesidad de mejoras continuas de las condiciones marco para las empresas en el mercado único. A fin de facilitar la creación y el funcionamiento de las pymes en el mercado interior, existen varias iniciativas y medidas ya disponibles o en proyecto. Se han otorgado exenciones a las pymes en numerosos ámbitos, como las normas de competencia, la fiscalidad y el Derecho de sociedades.
- d. Política de competencia, la política de ayudas estatales de la Unión otorga un trato favorable a las pymes y reconoce las dificultades específicas a las que se enfrentan debido a su tamaño. En 2008, se adoptó un nuevo Reglamento de exención en el ámbito de las ayudas estatales (Reglamento General de Exención por Categorías, RGEC). Al amparo de las nuevas normas, las pymes pueden recibir ayudas a la inversión por un valor máximo de 7,5 millones de euros para un proyecto específico, y estarán exentas de la obligación de notificar a la Comisión. La iniciativa aspira además a promover proyectos de protección medioambiental y la creación de empresas por mujeres. Además se revisarán una serie de directrices sobre ayudas estatales, incluidas las relativas al capital de riesgo, para alcanzar los objetivos de la Estrategia Europa 2020 y dar respuesta a las necesidades de las pymes.¹⁵

La clasificación de las pymes en la Unión Europea según la recomendación de la Comisión Europea de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003, basándose en la Carta de la Pequeña Empresa emitida en el Consejo Europeo de Santa María da Feira en junio de 2000, con entrada en vigor el 1 de enero de 2005, Pyme, es la unidad económica con personalidad jurídica¹⁶ o física que reúna los siguientes

¹⁵ Parlamento Europeo http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.2.html
18 marzo 2017.

¹⁶ En México la personalidad jurídica es equivalente a ser una persona moral.

requisitos para ser microempresa no deberá exceder de 10 empleados, haber facturado menos de 2 millones de euros y que su balance total no sea mayor a 2 millones de euros, las pequeñas empresas deberán contar con menos de 50 empleados, haber facturado menos de 10 millones de euros y que su balance total no exceda de 10 millones de euros, por último la mediana empresa será aquella cuyos empleados no excedan de 250, su facturación será menos de 50 millones de euros y su balance total no deberá exceder de 43 millones de euros, por supuesto que aunque la empresa grande no se defina queda comprendida dentro de las empresas que superen los 251 empleados, su facturación sea mayor de 50 millones de euros y su balance total exceda de 43 millones de euros.

Tabla 1.4 Clasificación de pymes en la Unión Europea

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (euros)	Balance Anual (euros)
Micro	1 a 9	Menos a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones

Fuente: Consejo europeo (2015)

1.3.2 Las pymes en Asia.

Las pymes en Japón después de la segunda guerra mundial tuvieron la necesidad de reconstruir el país y salir adelante, por supuesto con su propia y una nueva Filosofía de la Calidad Total y el Kaizen, Japón comienza a tener un papel protagónico dentro del espacio económico dominando nuevos mercados, con productos de alta tecnología, tamaño usuario y sobre todo al alcance de la mayoría de los consumidores. Japón rompe los paradigmas de la empresa y domina al mundo nuevamente de la mano de su producción y de la estrategia de terciarizar su producción de una Empresa Transnacional a un conjunto de PYMES subcontratistas. (Informe Pyme, Arequipa- pymes en el mundo, 2012)

En la Semana Nacional PYME 2007, Hugo López Araiza Guerra,¹⁷ consultor para exportaciones a Japón enumeró los siete valores de las empresas japonesas y dijo que “el milagro japonés no es obra de la casualidad, se debe al esfuerzo colectivo basado en los valores de toda la sociedad en un mismo fin”. Valores

- a. Planeación de largo plazo. Las empresas requiere contar con un plan mensual, anual, quincenal, si es posible de 10 años, porque eso les dará mayor certidumbre.
- b. Política de recursos humanos. Las empresas deben saber que cuentan con un cierto número de empleados que requieren su salario pero también prestaciones.
- c. Calidad y responsabilidad del obrero. Establecer controles de calidad conforme a los estándares internacionales.
- d. Creatividad como una herramienta para permanecer en el mercado. “Los japoneses inventan no sólo copian”. Aquí, ejemplificó con el caso de Hello Kitty, que se ha convertido en el personaje de mayor venta en el mundo, con 30 años en el mercado. Pokémon es otro personaje “plus” en Japón y el mundo, tiene 250 personajes con tres evoluciones.
- e. Transparencia en la información de la empresa. “En México no queremos ni decirle a nuestros empleados cuánto ganamos para no pagar utilidades”.
- f. Conservación y mantenimiento de la maquinaria y equipo. Al respecto, Japón es el país con el mayor número de robots en el mundo, pero a pesar de su gran valor (el precio de un robot equivale al salario de 10 años de un trabajador) estos deben dar un buen margen de productividad.
- g. Valor de la subcontratación como base del crecimiento. Es decir, contratar a otros para que hagan aquellas labores sencillas. En este punto, ejemplificó con el caso de Toyota y General Motors, precisó que en un análisis que hizo hace un par de años, encontró que la primera producía 4 millones de vehículos con 78 mil empleados, en tanto que GM fabricaba 7 millones de

¹⁷ Secretos de las Pymes japonesas
http://archivo.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=43760&tabla=articulos 15 noviembre 2016.

unidades con 770 mil empleados. Es decir, que mientras en Toyota 30% de sus partes eran de fabricación propia, en GM el 70% era de los componentes eran de fabricación propia. Al respecto, insistió en que las empresas deben subcontratar para dedicarse a hacer aquellos procesos que le dan valor agregado a sus productos.

Las medidas de asistencia tuvieron carácter legal al ser dictada en 1949 la Ley de Promoción de la Modernización de la PYME; la misma fue ampliada en 1970, a través de ella se da asistencia financiera supeditada al reconocimiento del incremento de la productividad y la integración entre empresas del sector; además se intensificó el diagnóstico tecnológico, la capacitación y la consultoría en la industria y el comercio.

En Japón existen un promedio de 9.1 millones de pequeñas empresas que generan 67.2 millones empleos, el promedio de ocupación por empresa es de 7.4 personas. La clasificación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) está regulada por la Ley Básica de Pequeñas y Medianas Empresas. En el artículo 2 del Capítulo I de la ley indica la clasificación, que puede resumirse en la siguiente tabla:

Tabla 1.5 Pequeñas y medianas empresas en Japón.

Tipo de industria	Capital de Inversión total	Empleados
Manufactura, construcción, transporte, etc. (excepto servicios y ventas)	Hasta 300.000.000	Hasta 300
Venta mayorista	Hasta 100,000,000	Hasta 100
servicios	Hasta 50,000,000	Hasta 100
Venta minorista	Hasta 50,000,000	Hasta 50

Fuente: Japan Small and Medium Enterprise Agency (2009)

1.3.3 Las pymes en los Estados Unidos

“El espíritu empresarial es un elemento político y económico fundamental en cualquier sociedad libre, pero para los estadounidenses entraña además un gran valor emocional” Van Wert (2010) nos comenta que en estados unidos todos tienen

la misma posibilidad de soñar con ser sus propios jefes y a menudo las pymes son el medio para lograr “el sueño americano”.

El gobierno federal estadounidense siempre ha mantenido programas de apoyo a las Pyme, mencionando cuatro principales dependencias:

1. La Corporación de Fábricas Pequeñas de Guerra (SWPC, por sus siglas en inglés);
2. La Oficina de las Empresas Pequeñas (OSB), que formaba parte del Departamento de Comercio;
3. La Administración de Fábricas Pequeñas para la Defensa (SDPA) , y
4. La Corporación Financiera para la Reconstrucción (RFC). Creada en 1932 por el presidente Herbert Hoover en medio de la gran depresión económica.

Esas entidades desempeñaron cuatro funciones centrales: ayuda para obtener capital y créditos (RFC); apoyo en materia de compras gubernamentales (SWPC), asistencia para la administración o el desarrollo de empresas (OSB) y proporcionar capital accionario para las PYME por medio de las Compañías de Inversión para las Empresas Pequeñas (SBIC) .

Sin embargo en 1953 se creó la SBA (Small Business Administration) al aprobarse la Ley para la Inversión en las Empresas Pequeñas (SBIA) y sustituye a las 4 mencionadas en el párrafo anterior; es en 1958 cuando empieza a funcionar esta dependencia para el apoyo en el desarrollo y fomento de sus Pymes, con el siguiente mandato legislativo:

"Es la política manifiesta del Congreso que el gobierno debe ayudar, orientar y proteger en lo posible, los intereses de las compañías pequeñas con objeto de conservar la empresa libre y competitiva, garantizar que se les otorgue una proporción justa de las compras totales y de los contratos o subcontratos de bienes y servicios del gobierno y que se les presente una oferta justa de las ventas gubernamentales, con el fin de mantener y fortalecer la economía de la nación”.

El objetivo primordial de abrir oportunidades para el éxito de las PYME incluye los principales programas a cargo de la SBA (garantía de grandes préstamos; inversión; contratación gubernamental; desarrollo de empresas propiedad de minorías, y

educación comercial, orientación y capacitación). El plan estratégico considera todos los aspectos en una sola meta para destacar el papel del organismo en la atención de las necesidades de financiamiento y administración de las PYME durante su ciclo de crecimiento. Los programas de la SBA ayudan a empresas tanto nacientes como recién ingresadas en la madurez, con el propósito de reforzar su desarrollo hasta que puedan sostenerse sin apoyo federal.

Otra vía importante de apoyo oficial es la formulación de políticas fiscales favorables, En el código tributario de Estados Unidos existen varias disposiciones que benefician a las PYME: el trato como entidades de paso; la aplicación de un impuesto gradual sobre la renta; el reembolso de gastos en vez de depreciaciones; los planes de pensiones; la disponibilidad de formatos sencillos para la declaración de impuestos sobre la renta, incluso para las empresas más pequeñas ; los procedimientos simplificados para deducir y declarar el impuesto de los trabajadores; el trato especial en el gravamen de plusvalía y el aplicable a herencias y regalos; las deducciones por gastos médicos de quienes trabajan por cuenta propia ; el trato especial en caso de pérdidas y las deducciones para quienes tienen su oficina en casa .

Por otra parte Estados Unidos posee uno de los más sólidos y efectivos sistemas de apoyo a los pequeños negocios que se han creado, se trata del Programa de Asistencia Financiera de la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, cuyo objetivo principal es brindar apoyo a grupos minoritarios como hispanos, asiáticos, africanos y americanos de menores recursos.¹⁸

Para contar con un mayor panorama estadístico podríamos mencionar que en EEUU el 40% de las PYMES muere antes de los 5 años, las dos terceras partes pasa a la segunda generación y tan solo el 12% sobrevive a la tercera generación. Además existen en los EEUU 22,1 millones de negocios que generan 129 millones de puestos de empleo y ocupa 5.8 personas por empresa. (SBA, 2013).

¹⁸ <http://coyunturaeconomica.com/microeconomia/pequenas-empresas-en-usa>. 16 febrero 2017.

Tabla 1.6 Clasificación de las pymes en Estados Unidos

Número de trabajadores	Características	Propiedad
Empresas con menos de 500 empleados	Lucrativas e independientes	Ser propiedad mayoritaria de ciudadanos o residentes permanentes de Estados Unidos

Fuente: OCDE, 2016

1.3.4 Las pymes en América latina

La Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016) y el Banco Mundial afirman que en América Latina *“las microempresas son fuente de subsistencia para las familias y son grandes generadoras de empleo familiar. Es decir, producen bienestar social y económico en el producto interno bruto (pib) de la región”*. Como se observa el panorama competitivo de las principales economías comienza a desarrollar nuevas estrategias para dominar nuevos mercados y ganar nuevos segmentos, esto se refleja en el crecimiento económico de Japón, la unión europea y el mismo EEUU. Sin embargo la tasa de supervivencia en muchos de estos países todavía no encuentra una solución coherente, las políticas de subsidios y de seguros contra el desempleo son alguna forma de solucionar temporalmente este problema, en países con menos desarrollo el empresario fracasa (Caso Latinoamérica) y trae consigo un proceso inflacionario, la pobreza en estos aumenta y la migración de la población de países pobres hacia países desarrollados crece, convirtiéndose esta población migrante en una mayor carga para estas sociedades, es por tanto que la idea de que cada cual construya su fuente de trabajo es aceptada como una solución óptima ya que le quedaba tan solo al estado dotar de un mejor y mayor marco de promoción para que aparezca este nuevo sector de empresas familiares de pequeña escala o las denominadas PYMES.

La Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas refiere que durante el primer año mueren aproximadamente el 50% de las PYME, durante el segundo año otro 25%, y antes del quinto año se muere otro 15%, sólo sobreviviendo y madurando como pequeña

empresa el 10% de la población inicial. Estas cifras nos confirman que el principal problema lo tenemos durante el nacimiento de las pequeñas empresas hasta su primer aniversario; entonces, es importante clarificar cuáles son las causas, comprenderlas y estructurar estrategias para soportarlas, minimizarlas, eliminarlas o evitarlas, y lograr el objetivo de crecimiento, desarrollo y maduración.

Reconoce que son un elemento crucial para desarrollo económico de la región y sus oportunidades de crecimiento se multiplican anualmente de forma exponencial, de la misma manera que lo hacen los retos que deben afrontar para subsistir, que pueden resumirse en cómo integrarse en el comercio regional, renovarse, innovar o mejorar la calidad de los empleos que generan.

Las pymes latinoamericanas tienen una amplia presencia en todos los sectores productivos -desde el comercio y la industria hasta los servicios, la salud o los sistemas financieros-, y una importante influencia en la creación de tejido social, de hecho, se calcula que cerca del 60% de latinoamericanos trabajan en empresas de cinco o menos empleados. Sin embargo son muchos los desafíos que afloran desde diferentes ámbitos, pero los más apremiantes tienen que ver con la baja productividad, competitividad y eficiencia y, a nivel estructural, con una demasiada alta informalidad laboral y fiscal.

El problema con las pymes de América Latina, coinciden los expertos, no tiene tanto que ver con el número de empresas, sino con su escaso crecimiento y con la baja calidad del empleo que generan, si bien la creación de empresas es elevada en comparación a Asia, por ejemplo, las compañías que sobreviven suelen crecer a un ritmo menor que sus pares en las regiones más avanzadas, esta situación, que se explica esencialmente por la falta de innovación, limita las posibilidades expansivas del entramado de las pymes de la región y, con ello, ralentiza el crecimiento de los países. (Banco de Desarrollo de América Latina, 2016).

De acuerdo con datos de la Cumbre Mundial de Emprendimiento de 2016 en Silicón Valley, las empresas emergentes y las pequeñas empresas representan la mayoría de los negocios existentes en los países de ingreso bajo y son la principal fuente en la creación de empleos y la promoción del crecimiento económico. Las pequeñas y

medianas empresas (pymes) representan más de la mitad de los puestos de trabajo formales en todo el mundo, y su participación en el empleo total es comparable a la de las grandes empresas.

"Los países latinoamericanos deberían propiciar un contexto económico e institucional que fomente la innovación y ayude a fortalecer el capital humano, al tiempo que alienta la competencia y el aumento de la productividad. Cuando existe una sana competencia, las empresas tienden a explorar nuevos mercados de exportación, hecho que contribuye tanto a su mayor profesionalización y crecimiento como a su internacionalización", explica Manuel Malaret, director corporativo de sectores productivos y financieros de Banco de Desarrollo de América Latina.¹⁹

Las pequeñas empresas, según el experto, han estado en el centro de las políticas públicas que apostaban por paliar la escasez de crecimiento empresarial, hecho que ha propiciado programas gubernamentales para respaldar a las pymes. El acceso a estos programas ha estado generalmente supeditado al número de empleados.

Tabla 1.7 Porcentaje de Pymes en 13 países de América Latina.

PAIS	MICRO %	PEQUEÑA %	MEDIANA %	GRANDE %	CLASIFICACION DE LA MIPYME
ARGENTINA	95.13	4.04	0.58	0.25	VENTAS
BOLIVIA	99.69	0.20	0.06	0.05	VENTAS
BRASIL	96.78	2.60	0.49	0.13	VENTAS , NUMERO DE EMPLEADOS
CHILE	80.77	16.00	2.24	0.99	VENTAS , NUMERO DE EMPLEADOS
COLOMBIA	94.46	4.24	0.78	0.52	VENTAS , NUMERO DE EMPLEADOS, ACTIVOS
COSTA RICA	96.00	2.50	1.45	1.80	VENTAS , NUMERO DE EMPLEADOS, INVERSION EN MAQUINARIA Y EQUIPO
EL SALVADOR	96.71	2.81	0.29	0.18	VENTAS , NUMERO DE EMPLEADOS, ACTIVOS
GUATEMALA	76.64	16.70	5.56	1.38	VENTAS , NUMERO DE EMPLEADOS, ACTIVOS
MEXICO	9.10	3.90	0.90	0.20	VENTAS , NUMERO DE EMPLEADOS, ACTIVOS
PANAMA	81.13	13.76	2.80	2.93	VENTAS , NUMERO DE EMPLEADOS, ACTIVOS
PERU	95.81	2.05	2.13	0.84	VENTAS , NUMERO DE EMPLEADOS, ACTIVOS
URUGUAY	78.13	18.52	2.94	0.51	VENTAS , NUMERO DE EMPLEADOS, ACTIVOS

Fuente: CAMARA DE MEDELLIN (2013)

¹⁹ <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/06/america-latina-en-busca-de-pymes-mas-competitivas> 30 abril 2017.

Las pymes dentro de los problemas que enfrentan uno de los principales es la falta de acceso a financiamientos, prácticas de competidores de comercio informal y la regulación tributaria.

1.3.5 Las pymes en México

Las Pymes en México se definen según la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUCEF) como la *“micro, pequeña o mediana empresa que como unidad económica 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”*. Las pymes han tenido un crecimiento y son consideradas como el principal motor de la economía (SE), debido a que contribuyen de manera importante a la generación de empleos, y son consideradas como la columna vertebral de la economía mexicana. En los últimos años han tenido un auge debido a las necesidades de crecimiento personal y la falta de oportunidades en el país, que llevan a que muchas personas con iniciativa, decidan emprender un negocio, sin embargo aunque han surgido diversas instituciones que apoyan a las pymes o a los emprendedores en diferentes ámbitos, las políticas fiscales no son muy benévolas con ellas, aunque como se menciona las micro, pequeñas y medianas empresas, las Pymes, son muy importantes para la economía de cualquier país. Tan sólo en México son más de cuatro millones, generan 72% del empleo y aportan 52% del Producto Interno Bruto (PIB). Estos negocios son los que hacen competitivo a un país, los que atraen inversiones y fortalecen las industrias. Sin embargo, la incertidumbre económica en el mundo ha hecho que algunas empresas en desarrollo no se consoliden apropiadamente y sean vulnerables ante los constantes cambios.

A pesar del escenario tan retador, las Pymes mexicanas han mostrado confianza en su habilidad para incrementar los ingresos y la rentabilidad de su negocio durante 2017, de acuerdo con la encuesta “Global SME (Small Medium Enterprise) Pulse” de American Express, que es aplicada a propietarios, altos ejecutivos y tomadores de

decisiones de Pymes en 15 países. Dado que el optimismo sobre la economía es moderado (37% opiniones positivas contra 19% negativas), las Pymes de México han comenzado a buscar formas innovadoras para crecer, y una de sus principales estrategias es tratar de incursionar en nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales. Con estas tácticas, más de la mitad (59%) espera un crecimiento de los ingresos de al menos 4% en este año, y en términos de rentabilidad, casi la mitad (48%) pronostica un beneficio de al menos 6% anual en los próximos tres años y no es de extrañar que las Pymes desarrollen estrategias para su crecimiento, ya que tal como lo indica la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas -que realizan el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADE) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)- más del 40% de las medianas compañías en el país tiene como prioridad la búsqueda de mejoras en sus procesos pues pretenden estar más preparadas y ser cada vez más competitivas.

Como vemos, estas estrategias han mantenido a las pequeñas y medianas empresas positivas sobre su futuro, pero, aun así, hay barreras que impiden que lleguen a sus metas, por ejemplo, en la encuesta “Global SME Pulse 2017”, 51% afirmó tener dificultades para acceder a los financiamientos necesarios para invertir y hacer crecer el negocio, ya que el flujo de efectivo afecta su capacidad de pagar a los proveedores en tiempo y forma, aun al día de hoy, estas Pymes dependen del capital existente y del acceso a los fondos, así como de los préstamos bancarios para financiar su inversión. Por eso, no es de sorprenderse que, durante este año, una de sus prioridades sea la búsqueda de nuevas formas de financiamiento.

Sin importar en qué etapa se encuentre la empresa, siempre es importante tener claros los planes a largo plazo. Construir una empresa no se da de la noche a la mañana y está claro que existen dificultades en el camino para consolidarse en la industria, y siempre hay que tener algunos puntos en mente como: buscar proveedores locales para favorecer el flujo de efectivo y negociaciones que les beneficien a ambos y mantener relación estrecha con la institución bancaria a la que pertenece para realizar un “traje a la medida” de sus necesidades financieras y que

también pueda ajustarse cuando sea necesario. Sin embargo existen diferentes dependencias encargadas de apoyar el crecimiento de las pymes otorgándoles asesorías y financiamientos con requisitos básicos, podemos mencionar: La Secretaria de economía, el Instituto Nacional del Emprendedor, Bancomext, Nafinsa, etc.

Para poder hacernos de una idea general del universo de empresas que existe en México, llamadas también unidades económicas, consultamos el censo económico de INEGI (2014) contando con un total de establecimientos de 5,654,014 unidades económicas y se muestra también el personal ocupado por estos establecimientos, estableciendo un total de 29,642,421 personas ocupadas, (tabla 9).

Tabla 1.8 Establecimientos y personal ocupado según año de inicio de actividades, método de captación y tipo de propiedad.

	Establecimientos	Personal ocupado
Total de establecimientos (universo total)	5 654 014	29 642 421
Establecimientos que iniciaron actividades 2014	403 728	691 663
Establecimientos con actividades 2013	5 250 286	28 950 758
Captación por muestreo en área rural	705 135	1 839 885
Captación por territorio total	4 545 151	27 110 873
Servicios públicos y actividades religiosas	283 109	5 534 515
Sector privado y paraestatal por establecimientos	4 262 042	21 576 358
Sector privado y paraestatal por unidades económicas	4 230 745	21 576 358

Fuente: Censo Económico, 2014 INEGI

No obstante los datos que obtenemos de los censos económicos existen diferentes fuentes de información y en este caso podemos considerar la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (que realizan el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)) que nos arroja cifras de 2016.

Tabla 1.9 Número de empresas por tamaño y personal ocupado. (ENAPROCE)

Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
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: boletín de prensa núm. 285/16 del 13 de julio de 2016- ENAPROCE

1.3.6 Las pymes en Tlaxcala

La historia de Tlaxcala no puede entenderse sin recordar la historia de los cuatro señoríos prehispánicos de Tepeticpac, Ocotelulco, Tizatlán y Quiahuixtlán, cuyos pobladores concurren a la fundación de la capital de Tlaxcala en el siglo XVI, fue fundado el 9 de diciembre de 1856 actualmente el Estado de Tlaxcala cuenta con una población de 1,272,847 habitantes, tiene una extensión territorial de 3997 kilómetros cuadrados INEGI (2015), ocupa el lugar 31 a nivel nacional por ser de las entidades más pequeñas de la República Mexicana, está ubicado en la región este del país, limitando al norte con Hidalgo, al norte, este y sur con Puebla y al oeste con el Estado de México, de la población de Tlaxcala, corresponde un 80% población urbana y un 20% población rural, actualmente cuenta con 60 municipios.

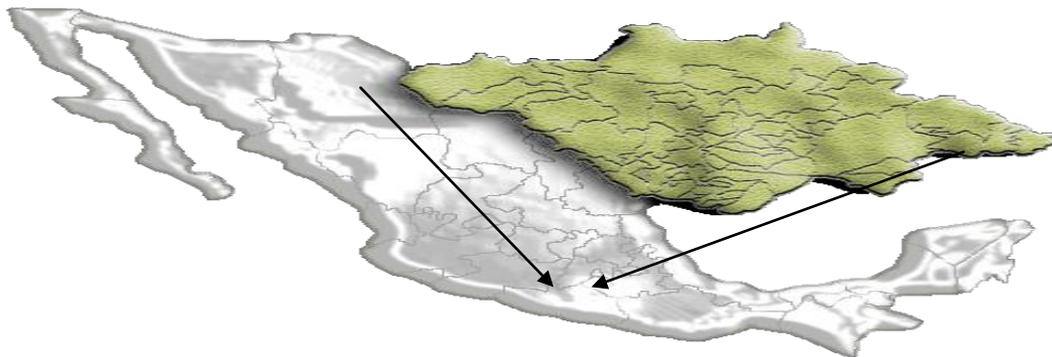
El producto interno bruto (PIB) del estado se encuentra catalogado por el INEGI a cifras del 2015 como mayor al promedio de crecimiento nacional con un porcentaje del 3.89%, Tlaxcala en el 2015 contribuyó al crecimiento económico de México en un 0.02% del 2.53% que creció en este año y ascendió a 75 mil millones de pesos (INEGI 2015), su participación por actividad fue del 4% en actividades primarias, 35% en actividades secundarias y el 61% restante para las actividades terciarias.

La actividad económica tradicional agrícola de Tlaxcala ha dado paso, como en muchos otros estados del país, a la industrialización y al sector servicios, dando como resultado que el Producto Interno Bruto del estado sea obtenido en un 50%

por la industria manufacturera, destacando los giros de alimentos y bebidas; y el sector de servicios comunales, sociales y personales, el sector de comercios y de servicios turísticos, así como los servicios inmobiliarios y financieros contribuyen con un 14% y un 12.4% respectivamente, el sector agropecuario, a pesar de su reducida participación económica, es un importante proveedor de rosas, durazno criollo, cebada y trigo en grano.

La infraestructura de transporte terrestre ha sido una de las grandes ventajas del estado desde el inicio de su urbanización. En el año 2004, contaba con una red de carreteras de 2434 km y 351 km de vías férreas. Cabe mencionar que Tlaxcala cuenta con un aeropuerto localizado a 40 minutos del centro de la capital, en el municipio de Atlangatepec, y un helipuerto en la ciudad de Tlaxcala.

Figura 1.1 Ubicación geográfica del estado de Tlaxcala



Fuente: INEGI (2017)

En el estado de Tlaxcala existen de acuerdo a datos del SIEM 12,283 unidades económicas las cuales clasifica de acuerdo a cada municipio y la actualiza constantemente, estas son cifras publicadas el 6 de septiembre de 2017, podemos encontrar que los municipios que concentran la mayor cantidad de empresas son Apizaco, Huamantla y el municipio de Tlaxcala, seguidas de Muñoz de Domínguez, el Carmen Tequexquilita, Tocatlan y Tetla de la Solidaridad, cabe aclarar que esta información no es de todas las empresas que existen solo como comentamos las registradas en el SIEM.

representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002). Es importante puntualizar desde el punto de vista conceptual como se considera el término modelo, el Diccionario de la lengua española (oficialmente DLE desde la 23.^a Edición, 2014) nos define como modelo “*el esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento*”, por otra parte G.D. Eppen *et.al* lo conceptualizan como “*modelo es una abstracción cuidadosamente seleccionada de la realidad*”. Se puede decir entonces que modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto. Sesento García (2012) nos dice que es la representación de un hecho o fenómeno propuesto como ideal a seguir, en el pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión²⁰, esta definición abarca todos los conceptos necesarios y es concreta y suficientemente fácil de comprender y aplicar, nos hace tener la impresión que un modelo es fácilmente construido. Por otra parte, Bisquerra (1989) nos dice que un modelo se construye como un medio de ayuda para estudiar la realidad. Según Flórez Ochoa un modelo es la imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor entendimiento. De acuerdo con esta definición puede inferirse que un modelo es una aproximación teórica útil en la descripción y comprensión de aspectos interrelacionados de un fenómeno en particular. En esta conceptualización de modelo es necesario

²⁰ Leticia Sesento García, http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html , 7 septiembre 2017.

establecer que el análisis del fenómeno en estudio no es únicamente un proceso analítico en el cual el todo es examinado en sus partes, sino también como un proceso de integración de relaciones.

El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor (Aguilera, 2000).

Otra acepción define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción (Aguilera, 2000).

Tipos de modelos

Existen numerosas clasificaciones de los modelos, ninguna de las cuales permite establecer realmente una categoría estrictamente excluyente, realizaremos un análisis comparativo de algunos autores, empezamos por Turner (1970) distingue tres tipos básicos:

a. Modelos icónicos, la relación de correspondencia se establece a través de las propiedades morfológicas, habitualmente un cambio de escala con conservación del resto de las propiedades topológicas.

b. Modelos análogos, se construyen mediante un conjunto de convenciones que sintetizan y codifican propiedades del objeto real para facilitar la "lectura" o interpretación de las mismas, y

c. Modelos simbólicos, que se construyen representando el objeto real mediante una codificación matemática (geométrica, estadística, etc.), esta relación es en función de las reglas de construcción del modelo, es decir, de la forma de establecer la relación de correspondencia.

Davis, R. y McKeown, P. (1986) mencionan que existen:

a. Modelos mentales, son representaciones internas de una realidad externa, consiste en visualiza el problema y evaluar cada alternativa.

b. Modelos a escala de un objeto real que sólo difiere en tamaño y

c. Modelos matemáticos, es uno de los tipos de modelos científicos que emplea algún tipo de formulismo matemático para expresar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, variables, parámetros, entidades y relaciones entre variables de las operaciones, para estudiar comportamientos de sistemas,

En opinión de Eppen, G, *et.al* (2000) son:

a. Modelo físico, es la representación de un objeto real en diferente tamaño,

b. Modelo analógico, representa un conjunto de relaciones a través de un medio diferente, pero análogo y

c. Modelo simbólico, es el más abstracto, está representado por variables cuantitativamente definidas y todas las relaciones tienen una representación matemática.

Carvajal (2002) desde la perspectiva epistemológica se clasifica en cinco tipos dependiendo de su grado de formalización o abstracción; a saber:

a. Modelos icónicos, se asemeja directamente a una propiedad o conjunto de propiedades de un hecho, proceso, sistema, etc.,

b. Modelos analógicos, que se construyen a partir de la representación por analogía,

c. Modelos tipológicos, la colocación de elementos en un plano de tal forma que se ordenan los elementos del sistema que se intenta representar, puede representar las direcciones en un sistema de flujo,

d. Modelos simbólicos, tienen que ver con la fórmula o representación, por medio de símbolos del sistema, proceso o fenómeno que se estudia y

e. Modelos matemáticos, son representaciones matemáticas, permite inferir teoremas a partir de unas suposiciones o postulados.

Los modelos se construyen como un medio de ayuda para estudiar la realidad y cómo podemos darnos cuenta a través de este análisis los modelos matemáticos²¹ o simbólicos²² son los más utilizados o conocidos, ya que todos consensan que son

²¹ Carvajal (2002) en su clasificación presenta separados los simbólicos de los matemáticos.

²² Turner (1970), Davis, R. y McKeown, P. (1986) y Carvajal (2002) los mencionan como simbólicos sin embargo la descripción corresponde al mismo concepto que el manejado por Eppen *et al* (2000)

representaciones matemáticas y que en ellos se aplica el método científico, los análogos, icónicos o físicos por su parte son conocidos por los autores y todos coinciden en ellos también, sin embargo les dan un nombre diferente y por último quedan los tipológicos y mentales, que solo son descritos por un solo autor de los comparados en este análisis.

Tabla 1.11 Comparativo de Tipos de modelos

Modelo	Turner (1970)	Davis, R. y McKeown, P. (1986)	Eppen, G, et al (2000)	Carvajal (2002)	Ejemplo
ICONICOS - ESCALA - FISICO	la relación de correspondencia se establece a través de las propiedades morfológicas, habitualmente un cambio de escala con conservación del resto de las propiedades topológicas	Modelo a escala de un objeto real que sólo difiere en tamaño. Por lo general, un modelo a escala es más pequeño que el objeto real.	Las características del modelo físico , son que es tangible, de fácil comprensión, difícil de duplicar y modificar	Este tipo de modelo se asemeja "directamente" a una propiedad o conjunto de propiedades de un hecho, proceso, sistema, entre otros, puede ser de dos tipos: 1. Una representación pictográfica bidimensional y a escala y Una representación física total o parcial y a escala de lo que se quiere representar	Un ejemplo de modelo icónico es una maqueta - En un modelo icónico se conservan las proporciones del objeto real mediante una reducción de escala. Modelo de un aeroplano, modelo de una casa, modelos de una ciudad.
ANALOGOS	poseen algunas propiedades similares a los objetos representados pero sin ser una réplica morfológica de los mismos.		las características del modelo análogo es intangible, de fácil comprensión, duplicarlo o compartirlo es fácil así como manipularlo y modificarlo también.	Estos modelos pretenden una abstracción mayor, que la anterior y se construyen a partir de la representación por analogía 1. Un conjunto de cualidades o elementos 2. Una estructura 3. Un proceso, fenómeno o sistema que se estudia. También cuando se toma un modelo de una disciplina para aplicarlo a otra.	Se expresa lingüísticamente: 1. El modelo del sistema planetario 2. El modelo del sistema planetario aplicado al átomo, otro ejemplo de modelo análogo es un mapa impreso, que se construye mediante un conjunto de convenciones cartográficas relativamente complejas, que conducen a un resultado final claramente distinto del objeto representado.
SIMBOLICOS-MATEMATICO	se construyen mediante reglas notablemente más abstractas ya que esta denominación suele aplicarse a los casos en los que el objeto real se representa mediante una codificación matemática (geométrica, estadística, etc.)	un modelo matemático es uno de los tipos de modelos científicos que emplea algún tipo de formalismo matemático para expresar relaciones, proposiciones, sustantivas de hechos, variables, parámetros, entidades y relaciones entre variables de las operaciones, para estudiar comportamientos de sistemas	las características del modelo simbólico es intangible, el más difícil de comprensión, duplicarlo o compartirlo es fácil así como manipularlo y modificarlo también.	Este tipo de modelos tienen que ver con la fórmula o representación, por medio de símbolos del sistema, proceso o fenómeno que se estudia.	Un ejemplo de modelo simbólico es la representación de un edificio mediante la identificación y codificación en una estructura geométrica de sus elementos básicos, una ecuación o un algoritmo, Problemas de máximos y mínimos, modelo de hoja de cálculo, El símbolo H ₂ O para representar el agua
TIPOLOGICOS				La colocación de elementos en un plano de tal forma que se ordenan los elementos del sistema que se intenta representar, puede representar las direcciones en un sistema de flujo.	Diagramas, cuadros, esquemas, mapas conceptuales, entre otros.
MENTALES		los modelos mentales son representaciones internas de una realidad externa, consiste en visualizar el problema y evaluar cada alternativa			Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que nos hacemos acerca de nosotros, los demás y de las relaciones con nuestro entorno

Fuente: Elaboración propia. 2017

1.4.2 Su aplicación en las Ciencias Administrativas

Las ciencia administrativa es la disciplina que adapta el método científico de resolver problemas a la toma de decisiones de los ejecutivos para alcanzar la meta de “hacer lo mejor que se pueda con lo que se tiene”. (Lawrence, 2004)

Hacer lo mejor posible con los recursos que se tengan es y ha sido desde siempre el problema, a finales del siglo XIX y principios del XX es cuando emergen las ciencias administrativas de las aplicaciones exitosas del método científico para resolver problemas de operaciones militares durante la segunda guerra mundial (McKeown,1986) , en un principio se llamó investigación de operaciones, después de la guerra muchos de los gerentes de empresas se dieron cuenta que los métodos y técnicas que se aplicaban a los problemas militares se podían aplicar en problemas industriales y empezaron a utilizar los métodos de investigación de operaciones para ayudarse en la toma de decisiones y es cuando la empiezan a nombrar la ciencias administrativas (Lawrence, 2004).

Toda organización tiene objetivos que desea alcanzar y la meta consiste en optimizar el uso de recursos disponibles, dadas las restricciones internas y externas que las afectan. Las pequeñas empresas enfrentan diversos problemas sin embargo tienen sus objetivos definidos y luchan para poder llegar con los recursos que poseen a ellos, la aplicación de las ciencias administrativas en sus procesos resultara beneficioso como lo iremos analizando, además no es nada nuevo ya que el proceso de toma de decisiones se utiliza todos los días, aunque con frecuencia de forma inconsciente y en situaciones de problemas básicos. (McKeown, 1986)

Para Lawrence (2004) las ciencias administrativas abarcan las siguientes tareas:

- Analizar y construir modelos matemáticos de complejas situaciones financieras
- Resolver y/o refinar modelos matemáticos, por lo general mediante hojas de cálculo.
- Comunicar y poner en práctica los conocimientos y recomendaciones resultantes basadas en los modelos.

Actualmente la ciencia administrativa se aplica a toda empresa no importando su tamaño, es un medio que permite analizar y estudiar los problemas y examinar las posibles soluciones, aunque si hablamos de modelos administrativos básicamente hablamos de modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos y sistemas administrativos.

Sus características básicas es que son aplicados para producir un cambio, para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas, son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa y que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa a través de las herramientas aplicadas.

Si bien los diferentes tipos de modelos ya los analizamos desde na perspectiva, desde la perspectiva de las ciencias administrativas se analizara las opiniones de diferentes autores:

a. En opinión de McKeown (1986) quien los clasifica de dos maneras:

a. Modelos matemáticos y considera dos clases, **los normativos** que son prescriptivos porque señala el curso de acción (están constituidos por 3 conjuntos básicos de elementos: variables de decisión y parámetros, restricciones y función objetivo)y **los descriptivos** que representan una relación pero no indica ningún curso de acción (ejemplo: los modelos estadísticos)

b. Dentro de la ciencia de la administración considera :

1. **Modelo determinístico**, en este modelo los parámetros se conocen con certidumbre (horas de mano de obra necesaria, precio, materiales, etc.) y **modelo estocástico**, cuando no se conoce con seguridad que se requiere (se incorpora la incertidumbre).

2. **Modelo lineal** cuando todas las relaciones funcionales implican que la variable dependiente es proporcional a las variables independientes y los **modelos no lineales** utilizan ecuaciones curvilíneas o no proporcionales.

3. Modelo estático que se define en un punto fijo en el tiempo y se supone que las condiciones no cambian **y modelo dinámico** el curso de acción mejor u óptimo se determina analizando periodos múltiples.

b. En opinión de Eppen, G, *et.al* (2000) **modelos determinísticos**, son aquellos donde se supone que todos los datos pertinentes se conocen con certeza y **modelos probabilísticos o estocásticos** en los que algunos elementos no se conocen con certeza

c. En opinión de Gallagher, A. y Watson, H. (1982) son: **modelos normativos** (prescriptivos) se usan como guía, la religión personal proporciona un modelo normativo para el comportamiento moral y el método científico es un **modelo descriptivo** para resolver problemas, son herramientas de trabajo, por otra parte considera los **modelos concretos**, aquellos que cuentan con una característica física en común con la realidad que se está moldeando y los **modelos abstractos**, suelen ser verbales, no tienen características físicas comunes con el original²³.

El modelo proporciona una guía de cómo se debe actuar, en cuestión administrativa puede que no se siga con exactitud el modelo o seguirlo solo parcialmente, aun así proporciona un criterio mejor para el curso de acción. Gallagher, A. y Watson, H. (1982) por lo tanto el reto para que un modelo sea útil es incluir aquello que es pertinente, omitir lo irrelevante y hacer esta diferencia sin excluir ningún factor importante, sin embargo la selección del modelo que debe usarse en cualquier situación, depende de la situación real bajo estudio que se presente.

Los modelos suelen desempeñar diversos papeles en diferentes áreas de las empresas, en los niveles más altos proporcionan información en forma de resultados y conocimiento, aunque se necesitara conocimiento para poder tomar decisiones razonables, Eppen, G (2000) nos dice que son instrumentos útiles de planificación estratégica, ayudan a crear pronósticos, explorar alternativas, desarrollar planes para diferentes contingencias y abreviar el tiempo de reacción.

²³ Los modelos abstractos que señala Gallagher, A. y Watson, H. (1982), podemos considerarlos como los modelos mentales de McKeown (1986), representan solo ideas o razonamientos.

Los modelos creados como apoyo para la toma de decisiones, ofrecen un marco de referencia para el análisis lógico y congruente y se utilizan por siete razones principalmente:

1. Los modelos lo obligan a usted a definir explícitamente sus objetivos
2. Los modelos lo obligan a identificar y registrar los tipos de decisiones que influyen en dichos objetivos
3. Los modelos lo obligan a identificar y registrar las interacciones entre todas esas decisiones y sus respectivas ventajas y desventajas
4. Los modelos lo obligan a pensar cuidadosamente en las variables que va a incluir y a definir las en términos que sean cuantificables
5. Los modelos lo obligan a considerar que datos son pertinentes para la cuantificación de dichas variables y a definir las interacciones entre ellas
6. Los modelos lo obligan a reconocer las restricciones o limitaciones pertinentes en los valores que esas variables cuantificadas pueden adoptar.
7. Los modelos permiten que usted comunique sus ideas y conocimientos lo cual facilita el trabajo en equipo.

1.5 Administración estratégica

1.5.1 Antecedentes y definiciones, etapas y características.

1.5.1.1 Antecedentes y definiciones

Para iniciar nuestro tema conoceremos algunas definiciones de estrategia desde las más antiguas como la que sitúa su origen en Asia, hasta las más recientes que se han desarrollado. Estrategia proviene de la palabra Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

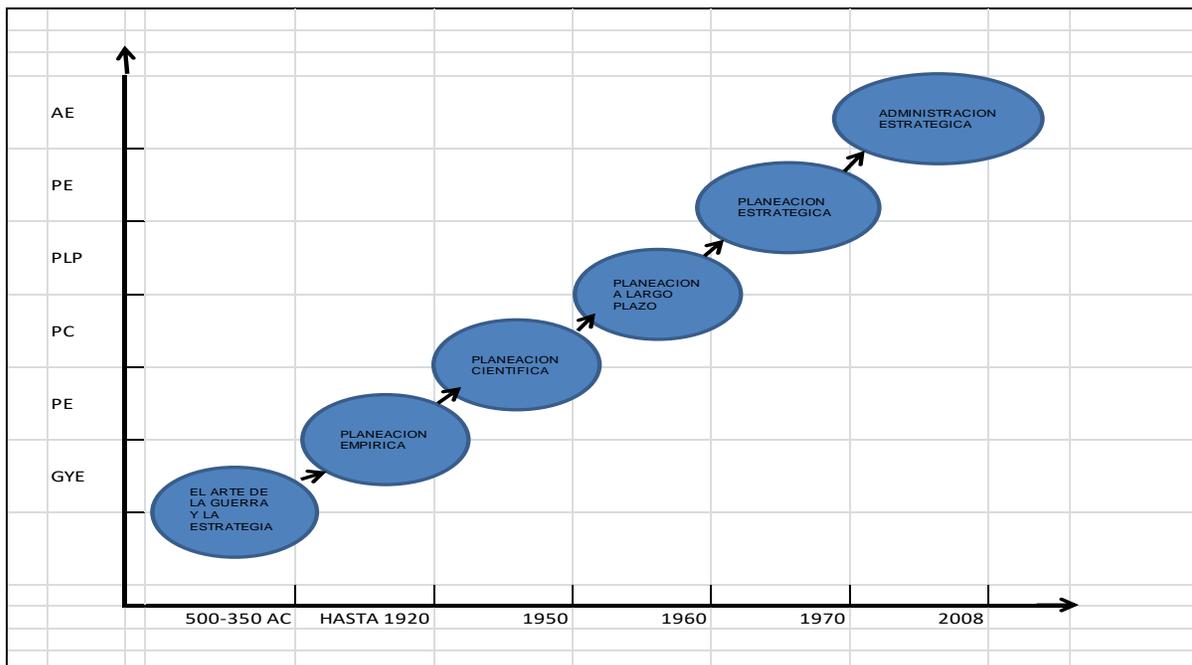
Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas, que durante siglos ha influido el pensamiento militar en el mundo, decía en su libro el arte de la guerra: "...el supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo"...

Conozcamos lo que Los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, consideran como definición en orden de aparición cronológica:

1. Von Newman y Morgerstern en el año 1944 introducen el término de estrategia en el campo económico y académico con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.
2. Alfred Chandler y Kenneth Andrews, en el año 1962 lo introducen en el campo de la teoría del management y lo definen como: “la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas”. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.
3. H. Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como “la dialéctica de la empresa con su entorno”. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.
4. Charles Hoffer y Schendel en 1978 señalan que estrategia es “la característica básica del match que una organización realiza con su entorno”.
5. Peter Drucker (1980), quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro, (Drucker, P., 1980)
6. Michael Porter (1982) en su libro sobre las ventajas competitivas en el cual menciona que “son un conjunto de estrategias competitivas, estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa”. En el acentúa la idea de la teoría de la competencia.
7. Henry Mintzberg, en 1987, plantea en su libro Five Ps for strategy, cinco “P” para la estrategia:

- a. Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
 - b. Ploy. Maniobra en español, dirigida a derrotar un oponente o competidor.
 - c. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
 - d. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)
 - e. Perspectiva. Relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.
8. H. Koontz. Estrategia, planificación y control 1991 dice que las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Figura 1.2 Evolución de la administración estratégica



Fuente: Administración estratégica de A. Luna González (2014).

En cuanto al concepto de administración se hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín ad- (dirección, tendencia hacia) y minister (subordinación u obediencia). Chiavenato (2014) y significa aquel que presta un servicio a otro, aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro.

1. Henry Fayol, nos dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”,

2. George Terry, en su libro principios de administración (1975) dice que “la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”, hablando del proceso administrativo en su base más conocida,

3. Certo, (2001) es el proceso cuyo fin es alcanzar objetivos con base en el trabajo de las personas o por medio de ellas y de otros recursos de la organización.

4. Adalberto Chiavenato (2014) en su libro "Introducción a la Teoría General de la Administración"; donde menciona que la administración dista mucho de ser la definición del termino como lo considera su definición epistemológica, ya que considera que el termino ha sufrido una transformación y actualmente el autor considera que administrar es: *“definir los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados por las áreas y los niveles de la empresa con el fin de alcanzar dichos objetivos de la manera más adecuada para la situación y de garantizar la competitividad en un mundo de negocios complejo y saturado de competidores”*

Entrando en materia de administración estratégica se puede afirmar que muchos principios básicos de la estrategia se relacionan con luchas bélicas y fue evolucionando hasta llegar la Revolución Industrial donde se crean una gran cantidad de empresas y se establece la producción en masa, esta hace necesario la formalización del proceso de toma de decisiones, sin embargo se hacía de forma intuitiva por el dueño y la dirección se basaba en los resultados, esto es la planeación empírica, Peter Druker (1960) en la cual existía la división primitiva del trabajo, al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la Planeación

Científica, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas, esta evoluciona a la administración estratégica en la que se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En 1962 Alfred D. Chandler basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente posterior a la segunda Guerra contempla la necesidad de monitorear el cambio del ambiente externo, la planeación a largo plazo, el uso de matemáticas para la toma de decisiones y la elaboración de pronósticos. De acuerdo a este autor en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil y DuPont se definió la estrategia de una empresa como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos, la asignación de recursos para alcanzar las metas.

En la Década de los 70's Las empresas crecieron y se convirtieron en corporaciones multinacionales. Tuvieron que vencerse problemas con tarifas arancelarias, tipos de cambio, tasa de inflación, nuevos mercados y culturas diferentes.

En 1978 Dan E. Shendel y Charles W. Hofer en su libro formulación de estrategias, análisis de conceptos, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

Chandler propuso que estrategia fuera definida como “la determinación de objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr esto “, el enfoque de la estrategia inicial comprende cuatro ideas principales que son:

1. Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
2. Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
3. Interés en cómo se formula la estrategia, no en únicamente que resultara de ella.

4. Abandonar lo convencional de que la relación entre la empresa y su entorno era más o menos estable y previsible, Chandler A. desarrolló sus ideas usando el método histórico, analizando el crecimiento y desarrollo de la empresa.

La idea de Chandler fue refinada por Andrews K. y Ansoff I. y otros, quienes introdujeron la idea como un proceso, en lugar de indicaciones fijas (políticas), pronto se hicieron evidentes dos factores:

1. La planeación estratégica resultó apropiada en el mundo organizacional.
2. El papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba muy clara.

El concepto de planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno vertiginosamente cambiante, además se empezó a considerar la relación de la empresa con el ambiente y enfatizaba la necesidad de coordinar la estrategia con la estructura de la organización.

En la Década de los 80's: se empezó con el concepto de Dirección Estratégica, se estudia la empresa con un enfoque sistemático, poniendo énfasis en la formulación de la estrategia y la manera de llevarla a cabo. Aquí tiene dos grandes perspectivas:

- a. La del producto mercado y
- b. La teoría basada en recursos.

Hofer Ch. y Schendel D. sugirieron un nuevo enfoque: la administración estratégica, basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de administración estratégica. Los autores referidos se centran en cuatro aspectos claves de la administración estratégica que son:

1. El establecimiento de objetivos.
2. La actividad de la formulación de la estrategia.
3. La implementación de la estrategia
4. Cambios en el análisis de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados.

Thompson y Strickland Nos dicen que administración estratégica "*Consiste en incrementar el concepto de negocio y formar tanto una visión como misión de hacia dónde se necesitará dirigir la empresa, transformar la misión en objetivos específicos de resultados, elaborar una estrategia, implantar y poner en práctica la estrategia relacionada, además revisar la situación e iniciar ajustes*".

G. A. Steiner, en su libro Planificación de la alta dirección (1991). Nos dice que..."*planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa*".

M. Porter. Estrategias Competitivas. (1992). "*La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.*"

F. David, en el libro Gerencia Estratégica, plantea: "una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica." Por supuesto que no se queda solo en esta etapa, la lleva mucho más allá realizando un análisis externo e interno para obtener una Matriz FODA, que nos permita conocer las características de la organización, para poder determinar cuáles serán las estrategias óptimas para llevar a cabo, que nos permitan llegar al objetivo establecido.

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales. La primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma, sin embargo lo más

importante de la dirección estratégica no son sus herramientas, sino la “Intensión Estratégica” (IE) de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la IE poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas. González (2014)

Para concretar, existe una relación absolutamente directa entre la Estrategia y la estructura de una empresa, dado que la definición de una debe llevarlo a la práctica la otra y de allí que su interrelación sea total. Se debe entender que no existe mejor estructura que aquella que ayuda a garantizar el éxito de una Estrategia.

Fue en los comienzos de la década de los años 1960, que prácticamente se definió este tema de la relación entre estrategia y estructura y luego de varios estudios, se concluye que la estructura depende de la estrategia (Chandler, A. 1962), en el sentido que la estrategia de una empresa no podrá tener éxito si no se cuenta con la estructura adecuada, considerando en ésta todos los recursos y capacidades de la organización necesarios para obtener los objetivos preestablecidos.

1.5.1.2 Etapas y características de la administración estratégica

Rodríguez Valencia, J. (2013), nos dice que *“Dirigir una empresa no es tarea fácil, sobre todo cuando las numerosas variables que intervienen en la administración están relacionadas en formas muy complejas; pero el éxito de su organización estará determinado en buena medida por la eficacia y la eficiencia de los administradores en el momento de planear y ejecutar una estrategia”*.

Para este autor la administración contiene dos etapas básicas:

- a) La identificación de los valores, los objetivos y la visión de la empresa; y
- b) La formulación, la aplicación y evaluación de las estrategias adoptadas.

Por su parte Fred R. David, (2008) en su libro Conceptos de administración estratégica, la define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. Establece la naturaleza de la dirección estratégica y considera que está integrada de tres etapas:

- a) Formulación de la estrategia que incluye:
 - 1. La misión de la empresa

2. La evaluación externa
 3. La evaluación interna
 4. Las estrategias de acción
 5. El Análisis y selección de la estrategia.
- b) Implantación de la estrategia que la divide a su vez en:
1. Implantación de estrategias: asuntos relacionados con la gerencia
 2. E Implantación de estrategias: asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información.
- c) Por ultimo Evaluación de la estrategia, que consiste en la revisión, evaluación y control de la estrategia. Incluye el análisis de la cadena de valor, el balanced scorecard (cuadro de mando integral) y el outsourcing.

Thompson, P & Strickland, G. (2012) en su libro administración estratégica, teoría y casos. Expone que la estrategia de una empresa debe coincidir tanto con sus circunstancias externas del mercado y de sus recursos internos y capacidades competitivas, establece un modelo conocido como: El Modelo De Thompson Y Strickland, ellos desarrollaron varios modelos de la gerencia estratégica. Ya que según ellos la gerencia estratégica es un proceso en curso: "nada es final y todas las acciones y decisiones anteriores están conforme a la modificación futura." Este proceso consiste en cinco tareas omnipresentes:

- a) Desarrollando un concepto del negocio y formando una visión de donde la organización necesita ser dirigida.
- b) Convertir la misión en objetivos específicos del funcionamiento.
- c) Hacer una estrategia a mano para alcanzar el funcionamiento apuntado.
- d) Poniendo y ejecutando la estrategia en ejecución elegida eficientemente y con eficacia.
- e) Funcionamiento de evaluación, repasando la situación, e iniciar ajustes correctivos en la misión, objetivos, estrategia, o la puesta en práctica en luz de la experiencia real, de las condiciones que cambian, de las nuevas ideas, y de las nuevas oportunidades.

La metodología de Administración estratégica depende de la perspectiva de la administración, sin embargo los estudiosos del tema han establecido diferentes modelos que nos permiten establecer el más conveniente para nuestro tipo de empresa, empecemos por analizar a algunos de ellos.

En 1978 Dan E. Schendel y Charles W. Hofel en su libro formulación de estrategias, análisis de conceptos, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico, sin embargo fueron evolucionando el concepto y se enfocaron principalmente en sus cuatro aspectos más representativos: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades). A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día.

Para F. David (2008) la dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Etapas de la Administración estratégica:

- a. Formulación de la estrategia: consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.
- b. Implementación de la estrategia: la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. el reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.
- c. Evaluación de la estrategia: es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Thompson, P & Strickland, G. (2012) nos establecen una metodología consistente en tres fases, la primera de propósito básico, en el cual se desarrolla el análisis interno y externo de la organización, como segunda fase de selección de la estrategia y la última fase en la que se realiza la implementación de la estrategia.

La metodología que se utiliza en este proyecto es de tipo cualitativa, con una investigación orientada a decisiones, ya que se describirá la situación actual de la empresa, se realizara un análisis, con datos administrativos, técnicos y financieros, de los últimos ejercicios fiscales, para tener un panorama inicial ; El proceso es inductivo porque se observarán y registrarán los hechos, después se analizarán y clasificarán los datos obtenidos y se realizarán la implementación del modelo de dirección estratégica , adaptado a las necesidades de la pyme.

Siguiendo con Thompson los pasos a seguir para la implementación del modelo integral de dirección estratégica son:

1. Análisis de la situación actual de la empresa.
2. Realizar un diagnóstico administrativo
3. Elaboración de la misión y visión de la empresa
4. Realizar un Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio
5. Realizar un Perfil de Capacidades Internas
6. establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán
7. Elaborar un cuadro de mando integral de la empresa
8. Proponer la implementación de la estrategia y hacer pruebas piloto.
9. Evaluación de la implementación

1.5.2 Modelo de George A. Steiner

George A. Steiner expresa “que existen dos tipos de dirección: la que se lleva a cabo en los niveles más altos de la organización, que se llama dirección estratégica, y todos los demás que se denominan dirección operacional” sin embargo el comenta que el enfoque principal de ambas es: la estrategia.

En su libro *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber* (2006) nos presenta un modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación

corporativa sistemática el cual comenta que puede ser transformado en un modelo operativo y adaptarse a la mayoría de ambientes comerciales este proceso está dividido en tres secciones principales:

a. Premisas de planeación: Es principalmente un “análisis de la situación” de lo cual ninguna empresa por muy minuciosamente que se realice puede abarcar todo, de ahí la importancia que cada empresa considere e identifique aquellos elementos (pasados, presentes o futuros) que son esenciales y de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar.

El análisis de la situación considera las expectativas de los principales intereses exteriores, las expectativas de los principales intereses interiores, la base de datos que considera toda la información anterior documentada y por ultimo un “análisis de OPEDEPO PF” (oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades).

En la base de datos (archivo) está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente. Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, que son: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad para desarrollar un producto. Además, la información acerca de la situación actual, incluiría asuntos tales como: capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales a la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto. La información acerca del futuro abarcaría: pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización (por ejemplo: población, problemas internacionales y reglamentos gubernamentales).

b. Formulación de planes Es la siguiente sección a considerar en la cual se formularan las estrategias maestras, que se definen como misión, propósitos objetivos y políticas básicas, mientras que las de programas se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos. En esta

sección es cuando se realiza la planeación a mediano plazo inicialmente y de ella se dependen los planes a corto plazo.

En esta parte de la planeación nos dedicamos a los fines más importantes y fundamentales buscados por una compañía, ya los enfoques principales para lograrlos. El asunto a tratar incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para una empresa, por ejemplo: utilidades, gastos capitales, participación en el mercado, organización, precios, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidades tecnológicas, mejoramiento del producto, investigación y actividades políticas, entre otros.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

c. Aplicar y revisar Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Las funciones de la estrategia que propone deben contener cuatro consideraciones que sugieren una respuesta afirmativa:

- Inefectividad de proponer objetivos solo en términos de beneficio máximo.
- Necesidad de planificar anticipadamente las operaciones a largo plazo.

- Necesidad de influenciar más que responder a los cambios de entorno.
- Utilidad de fijar objetivos posibles como eje de la cooperación e inspiración del esfuerzo de la organización.

En una era de rápidos cambios y de intensa rivalidad entre industrias y empresa, la serie de actividades planeadas de antemano es generalmente mucho más amplia que la que pueden determinarse en un momento de compromiso. El objetivo tiene que estar pensado necesariamente con detalle mucho antes de invertir. El objetivo planificado puede afectar y cambiar el carácter de futuros desarrollos que de otro modo harían peligrar incluso a la organización más fuerte. Cambiar solo en la adaptación de una a la empresa a merced de las corrientes más fuertes. La innovación y la creatividad que la soporta, permitirán a una empresa forjar su propio futuro y no depender únicamente de circunstancias favorables. Bajo el punto de vista de la implementación, la función más importante de la estrategia es servir como centro del esfuerzo de la organización, con objeto de compromiso y como origen de motivación constructiva y de auto control en la organización misma.

Limitaciones de la estrategia, La estrategia implica una planificación y que planificar de antemano no es factible en la práctica. Con la complejidad creciente y con el acelerado ritmo de los cambios es cada vez más difícil pronosticar el futuro con detalle. Los planes a largo plazo no pueden detallarse cuantitativamente con mucha facilidad. La exactitud en el pronóstico es imposible. Planificar toma su tiempo y algunas veces la planificación formal se hace complicado y difícil. Una limitación más grave es que la dedicación excesiva a la planificación puede hacer perder alguna oportunidad. Debe admitirse enseguida que la determinación de la estrategia no debe ser tan rígida que no deje espacio para considerar una oportunidad inesperada. Un tercer conjunto de limitaciones y problemas conllevan a plantear que el concepto de estrategia no es ninguna panacea, es el conflicto inevitable entre los fines corporativos y departamentales, y entre los fines organizativos y los personales. Siempre que valores distintos produzcan opiniones diferentes en un grupo de alta dirección sobre el modo de desarrollo de la empresa, no se podrá determinar una

En este modelo podemos encontrar las posiciones que sirven como fundamento para la planeación, en él se encuentran los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización de la alta gerencia y los estudios del medio ambiente.

a. Propósitos básicos socioeconómicos. Son las aspiraciones fundamentales del orden socioeconómico que una empresa y organización en su carácter de entidad total, desea satisfacer en forma permanente o semipermanente a través de su existencia por tal motivo, los propósitos básicos son aquellas finalidades de que por su índole suprema define la razón de la existencia, de la organización, así como su naturaleza y carácter esencial. Los propósitos básicos socioeconómicos son los lineamientos de finalidad que la sociedad espera de la institución de negocios. Si esta no lo establece no podrá sobrevivir. Esto significa que la sociedad demanda de las empresas, que utilicen los recursos de que disponen para satisfacer los deseos o necesidades de la sociedad.

b. Valores de la alta gerencia. Cada uno de los gerentes tiene su grupo de valores, sus códigos éticos, sus estándares de moral, su propia filosofía, los cuales son únicos a cada uno de ellos, es necesario conocer todo este grupo de valores establecerlos como premisas de planeación, ya que tiene una gran influencia sobre los programas de planeación. Como ejemplo se tienen los siguientes casos:

1. La decisión de ser la compañía más grande y más técnica dentro del ramo depende de los valores de los altos ejecutivos.
2. La selección de los medios para alcanzar dichos fines, también está en función de los valores. Lo mismo sucede con el trato que se desea a los clientes empleados, competidores y contratistas.
3. Evaluación de riesgos y oportunidades del medio ambiente tanto interno como externo.
4. Uno de los propósitos fundamentales de la planeación es descubrir las oportunidades futuras de hacer planes para explotarlas.

5. Los planes efectivos son aquellos que explotan las oportunidades y evitan los obstáculos o riesgos futuros, basándose en lineamientos dados a conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía.

1.5.3 Modelo de Thompson

Arthur A. Thompson, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf y A. J. Strickland III en su libro titulado Administración estratégica nos dicen primeramente que toda empresa debe primero que nada realizarse tres preguntas clave:

“La primera pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía.

La respuesta a la segunda pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir.

*Por último la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada”.*²⁴

La pregunta esencial de la administración estratégica de acuerdo a los autores es ¿Cómo vamos a llegar? Ya que en ella se requiere *la elaboración de un plan de acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa.*

Consideran que la estrategia consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio, tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor,

hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva sustentable, la cual tiene principalmente que esforzarse en ser de bajo costo, superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, amplia gama de productos, etc., centrarse en un nicho pequeño de mercado y procurar los mejores precios por productos diferenciados, además , siempre se debe estar pendiente de los cambios en el mercado y en las situaciones económicas globales, por ultimo consideraremos la definición que de estrategia tienen “es el plan de acción que la administración aplica para obtener una posición en el mercado, realizar sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño deseado”

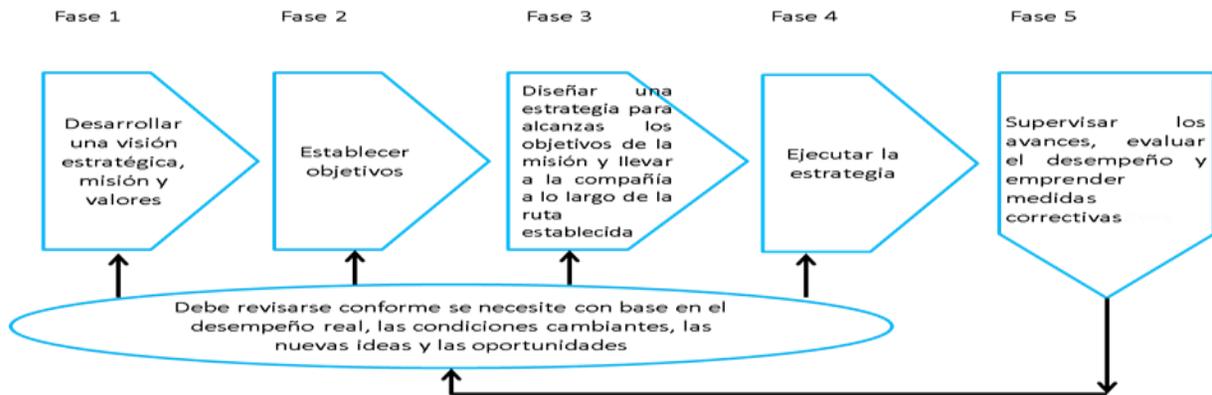
Por muchas razones la formulación y ejecución de una estrategia es una tarea de máxima prioridad para la administración ya que una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas que de acuerdo al autor podemos establecer de la siguiente manera:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz, siempre considerando los objetivos a largo plazo en combinación con la misión y la visión de la empresa de forma que sean congruentes con ellas.

²⁴ Thompson, A., Gamble, J E Margaret, Peteraf A. y Strickland III A. J. , Administración estratégica, 2012, 18ª edición , Mcgraw-hill, pp

5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

Figura 1.4 Modelo de Thompson y Strickland



Fuente: Administración Estratégica de Thompson y Strickland (2012)

Fase 1. Desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales. El inicio del proceso de formulación de la estrategia, debe ser llevado a cabo directamente por la dirección administrativa de la compañía, ellos son los encargados que deben determinar la ruta por emprender. Se debe analizar con todo cuidado si el actual curso estratégico de la compañía ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, o si se requieren cambios de una u otra clase en la estrategia y dirección de largo plazo. Es en esta fase de acuerdo a Thompson y Strickland, Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del "lugar a donde vamos" y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Una vez establecida la visión de la empresa es muy importante la comunicación a todos de

ella, “La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración”, una vez establecida la misión de la empresa se realiza la formulación de una declaración de misión, una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. Por último en esta fase se establecen los valores esenciales que son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. *Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.* (Thompson y Strickland, 2012). Dentro de esta fase es muy importante vincular la visión y misión con los valores establecidos para dar congruencia a la estrategia.

Fase 2. Establecimiento de objetivos: El propósito de la gerencia al fijar objetivos es convertir la misión y la visión en objetivos de desempeño específico los cuales deben ser específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Existen dos tipos de metas, las relacionadas con desempeño financiero relacionado directamente con la rentabilidad y fortalecimiento financiero y el desempeño estratégico, que se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales.

Para el desempeño financiero no basta solo con los indicadores tradicionales, en la actualidad la implementación de un balance scorecard (cuadro de mando integral) (Kaplan y Norton, 1992) que permita la interrelación entre los objetivos de desempeño financiero con los objetivos de desempeño estratégico permitirán que la organización pueda analizar su desempeño global e implementar las estrategias de crecimiento sostenido no solo basándose en los indicadores financieros.

En 2008, de acuerdo a Thompson y Strickland casi 60% de las compañías globales fijó sus objetivos con un enfoque de cuadro de mando integral (balanced scorecard) para medir su desempeño estratégico y financiero.

Es importante establecer objetivos de corto plazo y de largo plazo, Los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo. Las metas de mayor plazo (tres a cinco años) obligan a los administradores a considerar qué hacer ahora para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después. Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo e impiden el surgimiento de filosofías administrativas miopes y atención indebida para los resultados de corto plazo. Cuando hay que encontrar un equilibrio entre alcanzar los objetivos de largo plazo y alcanzar los de corto plazo, los primeros deben tener prioridad (a menos que el logro de una o más metas de desempeño de corto plazo revista una importancia fundamental)

Fase 3. Formulación de una estrategia De acuerdo a los autores la formulación de la estrategia implica plantearse la respuesta a muchos “comos”, cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros, esto implica tener que elegir entre una serie de alternativas de las cuales tenemos que optar por la que nos de mejores resultados combinando la participación de todos los niveles de la organización, “En la mayoría de las empresas, planear y ejecutar una estrategia es un esfuerzo de equipo, en el cual todo administrado desempeña una función para el área a su cargo. Es erróneo pensar que la elaboración y ejecución de una estrategia es algo propio sólo de la alta administración”.

La tarea de elaborar una estrategia abarca cuatro niveles de estrategia en cada uno de los cuales participan distintas facetas de la estrategia general de la organización y se requiere la participación de diferentes tipos de administradores:

1. Estrategia corporativa: es dirigida por el director general o los altos ejecutivos de la organización, establecen como obtener una ventaja competitiva de la administración de un conjunto de negocios, cuando se trata de una pequeña empresa se integra con la estrategia de negocios, se refiere a las cuestiones de qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear, al alcance de la empresa, y esto implica las estrategias de diversificación, estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica.

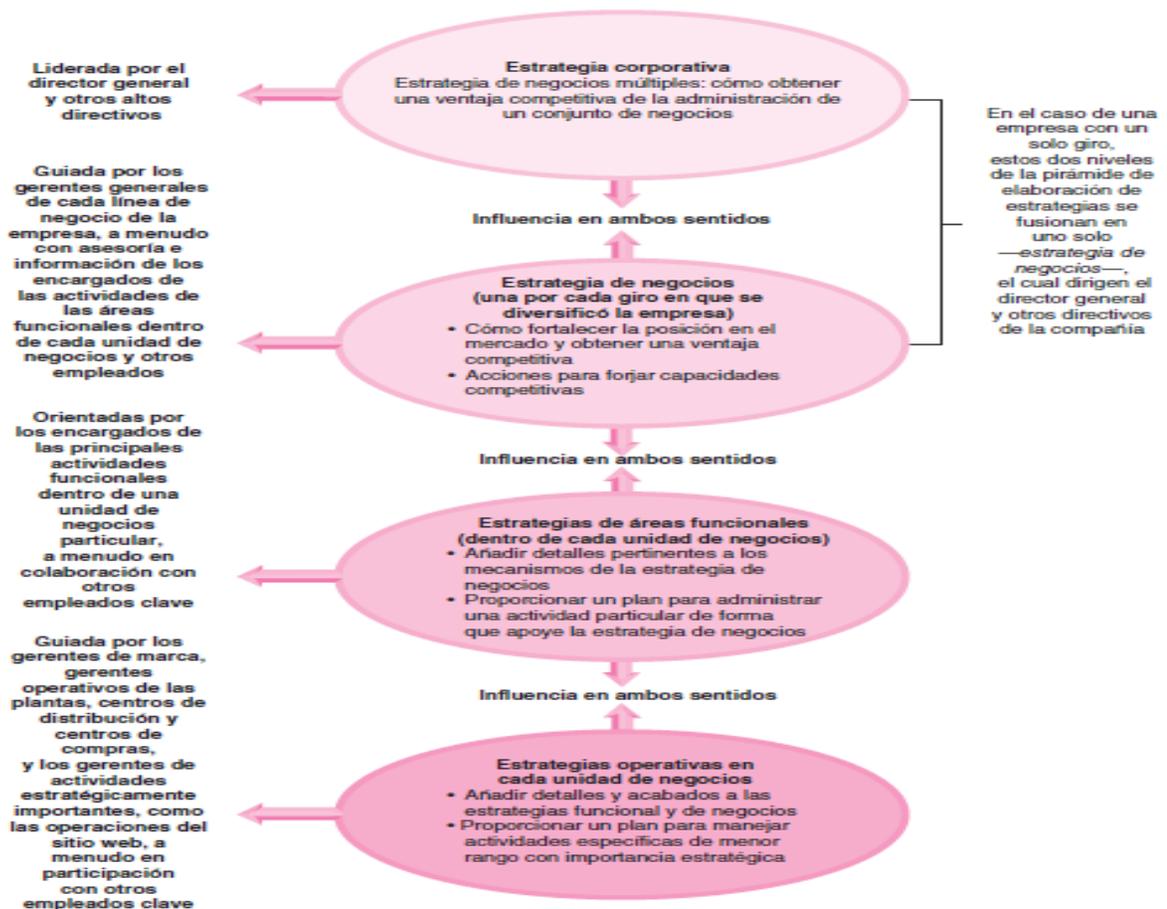
2. Estrategia de negocios. Guiada por los gerentes de las áreas es para una sola línea de negocios en la empresas que cuentan con varias, apoyados por los responsables de los departamentos, trata de cómo fortalecer la posición en el mercado y obtener una ventaja competitiva y que acciones tomar para fortalecer las capacidades competitivas. La parte importante crear respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño, por otra parte deben cuidarse dos funciones relacionadas con la estrategia: estar pendiente que las estrategias de niveles inferiores estén bien concebidas, sean congruentes y correspondan de manera adecuada a la estrategia general, y por otra parte conseguir la aprobación de los movimientos estratégicos importantes por parte de los ejecutivos corporativos, así como mantenerlos informados de los problemas estratégicos que surjan.

3. Estrategias de áreas funcionales. se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. producto representa el plan de la administración para mantener fresca y afinada la línea de producto de acuerdo con lo que los compradores esperan. La función principal de las estrategias funcionales es agregar especificidad a la estrategia de negocios de una compañía.

4. Estrategia operativa. se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica, Las estrategias operativas, aunque de alcance limitado, añaden detalles y acabados a las estrategias funcionales y a la general de la compañía. Son estrategias relacionadas a la calidad en la producción por ejemplo, ya que una mala calidad implicaría clientes insatisfechos que originarían menos ventas y por lo tanto menores utilidades.

Este método de elaboración de la estrategia por supuesto es aplicable a empresas grandes nacionales o multinacionales que requieren estrategias para diferentes áreas funcionales.

Figura 1.5. Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía.



Fuente: Administración Estratégica de Thompson y Strickland (2012)

Fase 4. Ejecución de la estrategia Llevar a cabo la aplicación y ejecución de la estrategia, es hacer que las cosas sucedan y es la parte en la que se emplea más tiempo “Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño”.

En la mayoría de las situaciones, para Thompson y Strickland controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

1. Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
2. Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
3. Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
4. Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
5. Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
6. Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
7. Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
8. Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
9. Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva.

Fase 5. Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos En esta última fase del proceso de administración estratégica de Thompson y Strickland, podremos evaluar si ha sido correcta la selección y aplicación de las estrategias, es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia. “En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos de la empresa bien pueden decidir seguir el mismo curso. Sólo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia”.²⁵

La suma de la misión, la visión estratégica, los objetivos y la estrategia de una empresa constituye un plan estratégico para enfrentar las condiciones de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. De una compañía cuyo plan estratégico se basa en metas de esfuerzo ambiciosas que requieren un compromiso inalterable de hacer lo que se requiera para alcanzarlos se dice que tiene un propósito estratégico.

Las juntas directivas tienen el deber con los accionistas de vigilar y supervisar el manejo de la directiva respecto del proceso de elaboración y ejecución de la estrategia. Esto se traduce en cuatro obligaciones importantes: 1) evaluar de forma crítica la dirección, estrategia y ejecución de la estrategia, 2) evaluar las habilidades de liderazgo estratégico de los altos ejecutivos, 3) instituir un plan de compensaciones para los ejecutivos de más alto nivel por acciones y resultados en favor de los interesados —en especial de los accionistas—, y 4) asegurarse de que la empresa emita informes financieros correctos y cuente con controles financieros adecuados.

1.5.4 Modelo integral de dirección estratégica, Fred R. David

Para F. David la dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones multifuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, su finalidad es provechar las oportunidades existentes y crear otras

²⁵ Thompson, A., Gamble, J E Margaret, Peteraf A. y Strickland III A. J. , Administración estratégica, 2012, 18ª edición , McGraw-Hill, p.p. 39

nuevas y diferentes para el futuro, se integra de todas las áreas: la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información. Para Fred R. David la Administración estratégica se integra de 3 etapas:

Etapas 1. Formulación de la estrategia En esta etapa se desarrolla la visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir, el autor menciona como temas principales que en esta etapa se debe decidir que nuevos negocios emprender, cuales dejar, como asignar los recursos, si conviene expandir operaciones o diversificarse. Las estrategias determinan la ventaja competitiva a largo plazo de la organización.

Etapas 2. Implementación de la estrategia La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas, además implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia y contribuya a crear una estructura organizacional eficaz, por lo tanto el reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

Comúnmente se conoce como la “etapa de acción” de la administración estratégica, considerada la etapa más difícil, pretende tener el compromiso de todo el personal para poder llevarse a cabo, se requiere disciplina personal, compromiso y sacrificio, así como también trabajo de equipo constante para lograr una exitosa implementación.

Etapas 3. Evaluación de la estrategia La evaluación es el medio para conocer como están funcionando la estrategia implementada, cuando no está funcionando bien determinada estrategia se puede modificar a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades para evaluar las estrategias son:

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.

2. Medición de desempeño.
3. Aplicación de acciones correctivas para formular implementar, y evaluar estrategias.

1.5.4.1 Términos clave de la administración estratégica para Fred R. David

F. David señala que para entender mejor los conceptos de la administración estratégica es necesario definir nueve términos clave:

- a. Ventaja competitiva. El objetivo principal es conservar y alcanzar la ventaja competitiva definido como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”, esta ventaja debe estar sostenida por la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, en las capacidades, competencias y recursos.
- b. Estrategas. son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización, los responsables de analizar, reunir y organizar la información, desarrollan modelos de pronósticos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo, reconocen las oportunidades en el mercado emergente, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos.
- c. Declaración de la visión y la misión. Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera el primer paso de la administración estratégica, son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares, una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”, debe responder la pregunta básica de ¿Cuál es nuestro negocio?
- d. Oportunidades y amenazas externas. Referido a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos, competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro, son aquellos factores que se encuentran fuera del control de la organización y que le pueden afectar de forma significativa.

- e. Fortalezas y debilidades internas. Se determinan en razón de la competencia y son las actividades que controla y desempeña la organización que está relacionada con cada una de las actividades que desarrolla, se determinan de diferentes maneras, puede ser mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño, a comparación con periodos anteriores o con los promedios de la industria, puede ser mediante encuestas para examinar factores de personal o la efectividad de la publicidad o lealtad de los clientes.
- f. Objetivos a largo plazo. Se define como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. Deben señalar la dirección, ayudar en la evaluación, crear sinergia, revelar las prioridades, deben centrarse en la coordinación y son la base para que la planeación, organización, dirección y control resulten efectivos.
- g. Estrategias. “Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de gastos, retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas” en si la estrategia es la acción que se debe emprender determinada por la dirección de la organización y que debe mantenerse como mínimo 5 años, ya que está orientada hacia el futuro.
- h. Objetivos anuales. Son logros a corto plazo que se deben cumplir para alcanzar los objetivos a largo plazo, deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes e integrarse con un orden de prioridades.
- i. Políticas. Son medios para alcanzar los objetivos anuales, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados

1.5.4.2 Desarrollo del modelo completo de administración estratégica

Para Fred R. David, el proceso de administración estratégica es dinámico y continuo, por lo tanto un cambio en cualquiera de sus componentes principales implica un cambio en los demás componentes, realizaremos un análisis de los componentes del modelo integral del proceso de administración estratégica:

Dentro de la etapa de formulación de estrategia, la primera actividad a realizar es la declaración de la visión, la cual debe responder la pregunta ¿En qué queremos convertirnos? y sienta las bases para desarrollar una declaración de misión, la cual es “la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; es la declaración de la “razón de ser” y la respuesta a ¿Cuál es nuestro negocio”.

El segundo componente de la formulación de la estrategia consiste en llevar a cabo una auditoria externa, analizando las principales fuerzas externas que se clasifican en 5 categorías: las fuerzas económicas, las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, las fuerzas tecnológicas y las fuerzas competitivas, las herramientas que propone son:

a) Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter, es un enfoque utilizado para desarrollar estrategias y dice que la competitividad en una industria, estaría conformada por cinco fuerzas que son: la rivalidad entre empresas competidoras, la entrada potencial de nuevos competidores, el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

b) Análisis industrial: la matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE), permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal , tecnológica y competitiva.

c) Matriz de perfil competitivo (Matriz MPC) identifica los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades, se pondera igual que la Matriz EFE, sin embargo considera aspectos internos y externos en sus ponderaciones, las calificaciones y puntuaciones ponderadas totales pueden ser comparadas contra las de la empresa y así obtener importante información.

El tercer componente dentro de la etapa inicial de formulación es la realización de la evaluación interna en esta se debe identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización en las áreas funcionales de la organización, como son administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones,

investigación y desarrollo, así como sistemas de información, y las relaciones existentes entre estas, las herramientas propuestas por David para esta etapa son:

a) Análisis de indicadores financieros: es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos.

b) Análisis de la cadena de valor: es el proceso por el cual una empresa determina el costo asociado de la organización, desde la compra de la materia prima, hasta la fabricación del producto y la comercialización, y tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima, hasta las actividades de servicio al cliente

c) Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI) evalúa y sintetiza las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y constituyen la base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas, se lleva a cabo de la misma forma que la Matriz EFE, la puntuación más alta será de 4.0 y la más baja sería 1.0, una ponderación menor de 2.5 indica una empresa con grandes debilidades internas, mientras si es mayor de 2.5 representa una posición interna fuerte.

El cuarto componente dentro de la etapa inicial de formulación es el establecimiento de objetivos a largo plazo, representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias y a su vez las estrategias son las acciones que se deben tomar para lograr los objetivos a largo plazo. Debemos considerar que los objetivos exponen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y logro. Hay dos tipos de objetivos a establecer en una organización los financieros y los estratégicos. Los objetivos financieros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos, mayores ganancias, mayores dividendos y precios cada vez más altos de las acciones, mejor flujo de efectivo, entre otros. Los objetivos estratégicos son aquellos que se relacionan con mayor participación en el mercado, mejorar ante los rivales, obtener menores costos, mayor calidad de productos, lanzar productos nuevos, entre otras. Las herramientas que aplica son:

a) Cuadro de mando integral o Balance Scorecard desarrollado por Kaplan y Norton (1996) se crea por la necesidad de equilibrar sus mediciones financieras de las no financieras, para que sea efectivo debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente seleccionados conforme a cada empresa, el cuadro de mando integral es un listado de los objetivos clave que persigue la empresa, junto con su programa de cumplimiento y el nombre de la persona, departamento y recurso.

b) Análisis de estrategias, las cuales considera que son: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, recorte de gastos, desinversión y liquidación.

c) Las cinco estrategias genéricas de Porter, Estas permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva partir de tres ejes fundamentales, liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

d) Outsourcing (Subcontratación) implica que una compañía externa tome el control de las operaciones funcionales de la empresa.

El ultimo componente dentro de la etapa final de formulación es el proceso de generación y selección de la estrategia, “el análisis y la elección de las estrategias implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva”(David, 2013), la información que ya hemos generado, la misión y visión, los objetivos a largo plazo y el análisis del ambiente externo e interno deben brindar la base para generar y evaluar posibles estrategias y es considerada la etapa de los insumos ya que presenta el autor un esquema de formulación de la estrategia dividido en tres etapas, la primera etapa de insumos, la segunda de adecuación y por último la etapa de decisión (Fig. 2). En la etapa de adecuación, presenta cinco herramientas que puede utilizar la organización:

a) Matriz FODA o Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta de adecuación que se sirve del análisis externo e interno y que ayuda a desarrollar cuatro tipo de estrategias FO(fortalezas-oportunidades, estrategias DO(debilidades-oportunidades), estrategias FA(fortalezas-amenazas)

estrategias DA (debilidades-amenazas) es una de las estrategias mayormente utilizadas aun con las desventajas que presenta, por lo que solo debe ser considerada como punto de partida para el análisis más minucioso de la implementación de la estrategia

b) Matriz PEYEA o Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, es un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias as adecuadas para la empresa, los ejes representan dos dimensiones internas la (FF) fuerza financiera y la (VC) ventaja competitiva y dos dimensiones externas (EE) la estabilidad del entorno y (FI) la fuerza de la industria.

c) Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group, está diseñada específicamente para mejorar los esfuerzos realizados por las empresas multidivisionales, para la formulación de la estrategia; representa gráficamente la diferencias entre divisiones, en términos de su participación en el mercado y de a tasa de crecimiento de la industria. Los cuadrantes reciben los nombres de interrogantes o incógnitas, estrellas, vacas lecheras y perros.

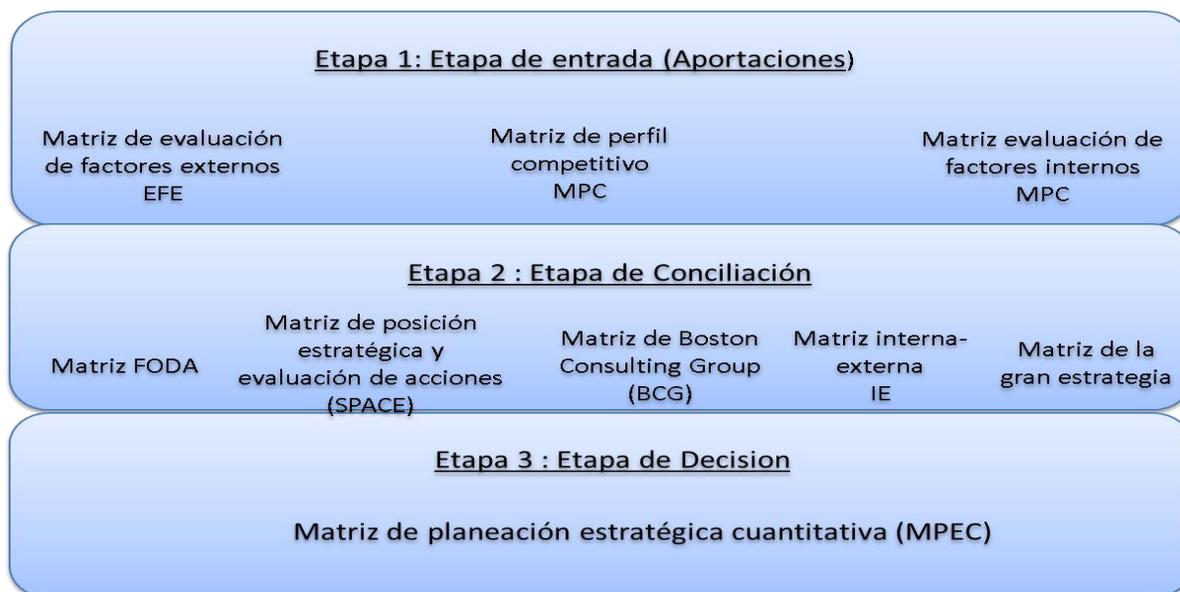
d) Matriz IE o Matriz Interna Externa. Igual que la anterior está diseñada para las empresas multidivisionales,, salvo que el modelo es de nueve casillas y se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y, además puede dividirse en tres regiones principales, la primera conformada por las casillas I,II y IV, en esta es la posición de crecer y construir ocupa estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal), la segunda región de casillas III, V y VII las cuales se verían más beneficiadas con estrategias de conservar y mantener y por último los cuadrantes VI, VIII y IX es este caso se recomienda la cosecha o la desinversión.

e) Matriz de la estrategia principal, se utiliza para formar estrategias alternativas, se basa en dos dimensiones la estrategia competitiva y el crecimiento de mercado.

En la última etapa del modelo de formulación de las estrategias, es la de decisión, en la cual el análisis y la intuición ofrecen la base para la formulación de las estrategias, las herramientas anteriores sientan las bases para las estrategias alternativas

factibles en esta etapa solo se propone una herramienta la Matriz de la planificación estratégica (MCPE), la cual indica de manera objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas, utiliza el análisis de las matrices EFI, EFE y perfil competitivo que integran la etapa uno y las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y Matriz de la estrategia principal que integran la etapa dos, con esta información y una buena intuición la MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados.

Figura 1.6. Esquema analítico de la formulación de estrategias



Fuente: conceptos de administración estratégica (2008) F. David

La formulación exitosa de estrategias no garantiza una implementación exitosa de ellas, la implementación implica cambios y es cuando se inicia el trabajo o la acción, esta requiere la cooperación de todos los involucrados, motivados y comprometidos para que se realice el trabajo con disciplina y esfuerzo, la implementación de a estrategia afecta a todas las áreas funcionales y divisionales de la empresa, desde los más altos a los más básicos en este sentido David (2013) divide la implementación de las estrategias en dos:

- a) Implementación en temas de administración, en este sentido se enfoca en una de las cuestiones centrales en la implementación de la estrategia que es desarrollar

los objetivos anuales, diseñar las políticas y asignar los recursos necesarios, además adaptar la estructura organizacional a la estrategia y vincular el desempeño y la remuneración, crear un clima organizacional facilitador del cambio, que permita minimizar la resistencia al cambio y alinear a todos para que apoyen la estrategia, en si es una reingeniería y reestructura general.

b) Implementación en temas de Marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial. Para empezar las aportaciones de marketing son La segmentación de mercado y el posicionamiento del producto, para finanzas y contabilidad se implementa una análisis de utilidades por acción/utilidades antes de intereses e impuestos (EPS/EBIT) para determinar la mezcla adecuada de deuda de y capital en la estructura de la empresa, además el análisis de estados financieros proyectados, en investigación y desarrollo se encargan principalmente del desarrollo de nuevos productos o realizar mejoras sustantivas a los actuales, por último en sistemas de información gerencial, permite recabar, recuperar y almacenar información que puede ayudar a crear ventajas competitivas, se reconoce que la información es un recurso organizacional valioso.

Por ultimo dentro del modelo integral del proceso de administración estratégica se encuentra la evaluación de las estrategias, las estrategias, aun las mejor formuladas con los cambios en los medioambientes externo e interno se vuelven obsoletas, es por eso que es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas, Las tres actividades básicas para evaluar las estrategias son:

Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, para esta evaluación se aplican los criterios de Rumelt, que se pueden utilizar para la evaluación de la estrategia es la congruencia, la consonancia, viabilidad y ventaja, la consonancia y la ventaja se basan en la evaluación externa y la congruencia y la viabilidad están basadas en la evaluación interna

Medición de desempeño, consiste en comparar los resultados esperados con lo reales, investigar las desviaciones de los planes, evaluar el desempeño individual y evaluar el progreso realizado hacia la realización de los objetivos. Matriz para la

evaluación de las estrategias, un modelo para evaluación de las estrategias, modelo para medir el desempeño organizacional, balance scorecard, auditorías

Aplicación de acciones correctivas, exige hacer cambios a fin de reposicionar competitivamente a una empresa en el futuro

Las herramientas principales se enuncian en el cuadro de análisis siguiente (Fig. 3), que si bien es un modelo completo que abarca todas las áreas dentro de una organización mediana o grande, para una pequeña empresa implica una elección cuidadosa de cuales se llevaran a cabo:

Tabla 1.12 Analítico de herramientas y requerimientos del modelo de administración estratégica de F. David

Formulación de la estrategia	Implementación de la estrategia	Evaluación de la estrategia
Declara la visión y la misión	Implementar estrategias temas de administración	Evaluación de la estrategia
Auditoría Externa		
Análisis Competitivo (Modelo 5 fuerzas de Porter)	Establecer objetivos anuales	Criterios de Rumelt (consistencia, consonancia, viabilidad y ventaja)
Matriz Evaluación de factores Externos (EFE)	Políticas y asignación de recursos	Matriz de Evaluación de la estrategia
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	Modificación o reingeniería estructural	Modelo para evaluación de las estrategias
Auditoría Interna	Revisión de planes de retribución e incentivos	Cuadro de mando integral (balance scorecard)
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	La reducción de la resistencia al cambio y el desarrollo de la cultura organizacional	Modelo para medir el desempeño organizacional
Análisis de indicadores financieros	Implementar estrategias temas de Marketing, finanzas, contabilidad, investigación y	Auditorías
Análisis de la cadena de valor (VCA)		
Establecer los objetivos a largo plazo	Segmentación de mercado y posicionamiento del producto	
Cuadro de Mando Integral	Análisis de ganancias por acción/ganancias antes de intereses e impuestos (EPS/EBIT)	
Análisis de estrategias	Análisis de estados financieros proyectados	
Las 5 estrategias genéricas de Porter	Análisis de Sistemas de información gerencial	
Outsourcing (Subcontratación)		
Generar, evaluar y seleccionar las estrategias		
Matriz FODA		
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)		
Matriz de Boston Consulting Group (BCG)		
Matriz Interna-Externa		
Matriz de la gran estrategia		

Fuente: elaboración propia, basado en el libro conceptos de administración estratégica de Fred R. David (2013)

1.6 La administración estratégica y sus beneficios financieros

Fred R. David (2008) dice que el beneficio de la administración estratégica para una organización es que permite que sea más productiva, que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro y permite incidir e influir en las actividades y ejercer control sobre su propio desarrollo. Aunque menciona que su principal beneficio es ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección de la estrategia, sin embargo asegura que la comunicación es la clave, para una administración estratégica exitosa.

En relación a los beneficios financieros de la administración estratégica, menciona que “las empresas que utilizan esos conceptos muestran una mejoría significativa e en las ventas la rentabilidad y en la productividad”.

En opinión de G. Greenlay (1986) afirma que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
10. Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.

13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.

14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

Kaplan y Norton (1992) en la publicación del Balance Scorecard mencionan que “La transformación en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio “.

La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación, sin embargo los beneficios financieros que una empresa puede tener se maximizaran con estrategias específicas encaminadas a cumplir los objetivos que la empresa establezca a largo plazo.

La rentabilidad y el crecimiento de las utilidades en conjunto son los principales impulsores del valor para el accionista. Para hacer crecer la rentabilidad y las utilidades con el paso del tiempo, los administradores deben formular e implantar estrategias que den a su compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales.

1.6.1 Maximización de ingresos

La teoría sobre cómo maximizar los ingresos en una pequeña o mediana empresa es infinita, existen numerosos consejos y documentos sobre cómo una compañía debe

aplicar sus estrategias de crecimiento para potenciar los ingresos. Si bien es de ayuda contar con más dinero para aplicar distintas estrategias, existen recomendaciones de gran valor que muy usualmente son utilizadas, una de ellas es avanzar hacia nuevos mercados con bajos costos. Por lo que estudiar el mercado constituye una tarea primordial, pues la actualización del mapa comercial permitirá detectar nuevas oportunidades de negocio.

Kaplan y Norton (1992) en el análisis del balance scorecard dividen en 4 perspectivas los factores que se deben analizar y mencionan “la Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente”, ya que de esta situación depende el generar clientes leales, de acuerdo a estudios realizados por estos mismos autores, resulta más caro atraer un nuevo cliente que mantener los existentes, por lo que uno de los objetivos primarios deberá ser mantener clientes satisfechos y leales que nos garanticen un nivel de ingresos constante.

La estrategia financiera de crecimiento tiene como base aumentar los ingresos de la organización mediante el aumento de los ingresos vía nuevas fuentes (construir franquicia) o por incrementar el valor de los clientes.

La estrategia de incrementar el valor de los clientes consiste en obtener nuevos ingresos profundizando las relaciones con nuestros clientes, conocer a nuestros clientes nos permite conocer sus necesidades con el efecto de poder ofrecerles productos y soluciones altamente especializado para ellos, existiendo la posibilidad de realizar más ventas.

Porter (1997) argumenta que si una organización tiene una ventaja competitiva sostenida, es probable que gane participación de mercado de sus rivales y, por ende, sus utilidades crezcan con más rapidez que las de éstos. Por lo tanto, la ventaja competitiva también conduce a un mayor crecimiento de las utilidades comparado con las que ofrecen los competidores (Hill, 2012)

Índices de crecimiento.

Fred R. David, (2008) menciona que “La maximización de los ingresos está relacionada con los indicadores de crecimiento los cuales miden la capacidad de la empresa para mantener una posición económica creciente dentro de la organización, son los relacionados con: ventas, ingreso neto, ganancias por acción y dividendos por acción”.

Sin embargo el crecimiento de los ingresos va mucho más allá de solo la medición, para ello hay analizar los factores que implican el crecimiento de las ventas, los resultados del perfil de amenazas y oportunidades (POAM) y el perfil de capacidades internas (PCI), podrán ayudar a identificar factores que nos permitan incidir en la elección de la mejor estrategia para maximizar los ingresos.

El análisis de indicadores financieros es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos, derivado de que las áreas funcionales de la organización están tan estrechamente relacionadas, los indicadores financieros señalan fortalezas o debilidades en las actividades de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial.

El crecimiento de la utilidad de una compañía se puede medir por medio del incremento de la utilidad neta al cabo del tiempo. Una compañía puede hacer que sus utilidades aumenten si vende productos en mercados que crecen con rapidez, gana participación de mercado de sus rivales, aumenta la cantidad que vende a sus clientes, se expande en el extranjero o se diversifica de manera rentable en nuevas líneas comerciales.

Tabla 1.13 Indicadores de crecimiento determinados por F. David

INDICADOR	COMO SE CALCULA	LO QUE MIDE
VENTAS	Porcentaje de crecimiento anual en el total de ventas	Ritmo de crecimiento de la empresa en ventas
INGRESO NETO	Porcentaje de crecimiento anual en las utilidades	Ritmo de crecimiento de la empresa en utilidades
GANANCIA POR ACCION	Porcentaje de crecimiento anual en ganancias	Ritmo de crecimiento de la empresa por acción
DIVIDENDOS POR ACCION	Porcentaje de crecimiento anual en dividendos por acción	Ritmo de crecimiento de la empresa en dividendos por acción

Fuente: Fred R. David (2008) conceptos de administración estratégica.

El análisis de indicadores financieros debe ir más allá del cálculo e interpretación real de los indicadores. El análisis debe llevarse a cabo en dos frentes por separado:

1. ¿Cómo ha variado cada indicador con el tiempo? Esta información provee los medios para evaluar tendencias históricas. Es importante observar si cada indicador se ha incrementado, ha disminuido o ha permanecido constante a lo largo del tiempo.
2. ¿Cómo se compara cada indicador con las normas de la industria y con sus competidores? la comparación de los indicadores de una empresa dentro de su industria particular resulta esencial a la hora de determinar sus fortalezas y debilidades.

1.6.2 Incremento en las utilidades

Maximizar el valor para el accionista es el objetivo principal de las compañías que generan utilidades por dos razones: la primera es que los accionistas proporcionan a las organizaciones el capital de riesgo que permite a los administradores adquirir los recursos necesarios para producir y vender bienes y servicios. El capital de riesgo es aquel que una compañía no puede recuperar si fracasa o quiebra. Por lo tanto, los accionistas no aportan capital de riesgo a menos que consideren que los administradores están comprometidos en la búsqueda de estrategias que les den un buen rendimiento del capital invertido. La segunda razón es que los accionistas son los propietarios legales de una corporación y, por lo tanto, sus acciones representan un derecho sobre las ganancias generadas por la compañía. (Hill, 2012)

El valor para el accionista se refiere al rendimiento que obtienen por la compra de acciones de una compañía. Este rendimiento proviene de dos fuentes: a) la plusvalía del capital que se refleja en el valor de las acciones de la compañía y b) el pago de dividendos.

La rentabilidad es el resultado de que los administradores usen eficiente y eficazmente el capital a su disposición para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. Una compañía que usa su capital con eficiencia y eficacia obtiene rendimientos positivos del capital invertido.

De acuerdo a las perspectivas que manejan Kaplan y Norton (1993) en el balance scorecard, dice de la Perspectiva financiera: “aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad”.

Para que aumente el precio por acción, sus administradores necesitan idear estrategias que reactiven el crecimiento de las utilidades, al mismo tiempo que conserven la históricamente alta rentabilidad de la empresa (Hill, 2)

Índices de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad miden la eficacia general de la administración que se muestra en los rendimientos generados por ventas e inversiones, son: margen bruto de ganancia, margen de ganancia de operación, margen neto de ganancia, rendimiento sobre los activos totales, rendimiento sobre el capital de los accionistas, ganancia por acción y razón entre precio y ganancia. (Fred R. David, 2008).

Las decisiones de dividendos relacionan asuntos como el porcentaje de ingresos que se paga a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados en el tiempo, y la recompra o emisión de acciones. Las decisiones de dividendos determinan la cantidad de financiamiento que se retiene en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los accionistas. Tres indicadores financieros que resultan útiles para evaluar las decisiones de dividendos de una empresa son la razón entre ingresos y acciones, la razón entre dividendos y acciones, y la razón entre precio e ingresos. Los beneficios de pagar dividendos a los inversionistas deben compararse con los beneficios de la retención interna de fondos y no existe una fórmula definida para equilibrar este compromiso. Por las razones que aquí se mencionan, en ocasiones los dividendos se pagan aun cuando los fondos podrían ser mejor reinvertidos en la empresa o cuando ésta tiene que conseguir fuentes externas de capital:

1. Es habitual pagar los dividendos en efectivo. El no hacerlo así podría verse como un indicio negativo. Un cambio en los dividendos se considera como una señal acerca del futuro.

2. Los dividendos representan un punto de venta para los inversionistas bancarios. Algunos inversionistas institucionales sólo pueden adquirir acciones que paguen dividendos.

La rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación. El propósito de este tipo de razones financieras es evaluar la rentabilidad de la empresa desde diversos puntos de vista, por ejemplo en relación con el capital aportado, con el valor de la empresa o bien con el patrimonio de la misma.

Rentabilidad: se refiere a la capacidad de la entidad para generar utilidades o incremento en sus activos netos de la entidad, en relación a sus ingresos, su capital contable o patrimonio contable y sus propios activos.

1.7 La pequeña empresa

Derivado del análisis realizado a los términos y antecedentes y conceptos llegamos al entendimiento que empresa es toda unidad económica que combina recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos para lograr un fin común, que puede ser con fines de lucro o sin fines de lucro, puede ser una persona física o estar conformado en una persona moral de las que las leyes autorizan y para caer en la clasificación de pequeña empresa debe tener una capacidad económica de generar ingresos por cuatro a cien millones de pesos y contar con recurso humano de 11 a 30 persona, si es comercial y de 11 a 50 personas, si es de industria o servicios, las actividades que puede realizar autorizadas por la ley son comerciales, industriales, de servicios y las relacionadas con el sector primario.

La pequeña empresa definida por Anzola (2010) refiere que es un *“negocio en el que el propietario es autónomo en su manejo y que no domina en su ámbito de operación en cuanto al número de empleados ni al volumen de ventas”* por supuesto que tiene determinadas características que la distinguen de otros tipos de empresa (micro, mediana o grande empresa). Según Jack Fleitman (2000), autor del libro

"*Negocios Exitosos*", las características principales de la pequeña empresa son las siguientes:

a. Ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.

b. Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.

c. Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.

d. Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.

e. Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).

f. Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.

Considerando la opinión de otro autor en relación a las características de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) nos dice que comparten casi siempre las mismas, por lo tanto, se podría decir que las características generales con las que cuentan las Pymes son: (Méndez, 2005)

a. El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.

b. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.

c. Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

d. Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.

e. Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.

f. Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo. Analizando las características mencionadas debemos considerar que la operativa de las pequeñas empresas no es fácil, Servulo Anzola en su libro administración de pequeñas empresas (2010) menciona cuales son los principales problemas a los que se enfrenta la pequeña empresa, dice que no importa si es de un país desarrollado o en vías de desarrollo, los problemas que aquejan a las pequeñas empresas son:

1. Poder identificar, capacitar y mantener a los buenos empleados
2. Saber negociar las políticas regulatorias del gobierno
3. La falta de capital
4. La falta de acceso al crédito
5. Saberse cuidar de las grandes empresas
6. La falta de capacidad y habilidad administrativa del dueño.

Las pequeñas empresas como lo menciona Rodríguez Valencia (2013) son una fuente importante de empleo y proporcionan estabilidad económica a la región al a cual pertenecen, por lo que es muy importante conocer las ventajas que muestran, ya que esto influye en su desarrollo, se considera en primer lugar:

1. Es su capacidad de generación de empleos
2. Su necesidad de asimilación y adaptación de tecnología
3. Su producción local y de consumo básico que contribuyen al desarrollo regional
4. La flexibilidad al tamaño de mercado
5. Su fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan

6. Su planeación y organización no requiere de mucho capital (aunque carecen de ella), mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas, producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).

Sin embargo el ambiente no es del todo fácil, las desventajas que se presentan mayormente son: que les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación, su falta de planeación les genera vivir al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas, son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores, La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento, tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas, mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece, su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños, por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto, Rodríguez (2013).

Sin embargo las pequeñas empresas que ya han superado la etapa inicial de crecimiento y fortalecido sus capacidades, ya cuentan con cierta organización, que les puede permitir ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado, y como ya lo conocen pueden ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios, tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande, su crecimiento les permite absorber una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos y se adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad, contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores, mayormente cuentan

con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio, Rodríguez (2013).

Por supuesto hay muchas áreas en la que aun cuentan con deficiencias como mantener altos costos de operación, el no tener una política de reinvertir las utilidades, para mejorar el equipo y las técnicas de producción, esto origina que sus ganancias no sean elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado, no contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios, la calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen, no pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacidad y algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

La empresa Servicios Ecológicos, S.A.

la empresa Servicios Ecológicos, S.A., se dedica a la recolección, acopio y disposición final de residuos sólidos no peligrosos y encontramos que de acuerdo a datos de INEGI (2014) en el estado de Tlaxcala únicamente existen 6 empresas registradas con la misma actividad 562112 (recolección, acopio y disposición de residuos sólidos no peligrosos) por lo que la competencia es muy escasa, ahora bien si revisamos las cifras emitidas en el INEGI de la cantidad de empresas en el estado que podrían generar residuos, entre ellos los no peligrosos, estamos hablando de 941 pequeñas empresas, 197 medianas empresas y 187 grandes empresas.

De acuerdo a la clasificación de Secretaria de Economía, Servicios Ecológicos, S.A. es una pequeña empresa ya que su facturación al año se encuentra en el rango establecido por la Secretara de economía para este tipo de empresas (4 a 100 millones) y cuenta con 31 trabajadores (11-50) Es una empresa familiar constituida como persona moral en el año 2000 por un empresario Tlaxcalteca que identificó una necesidad en el ámbito ecológico empresarial debido a que no existía una

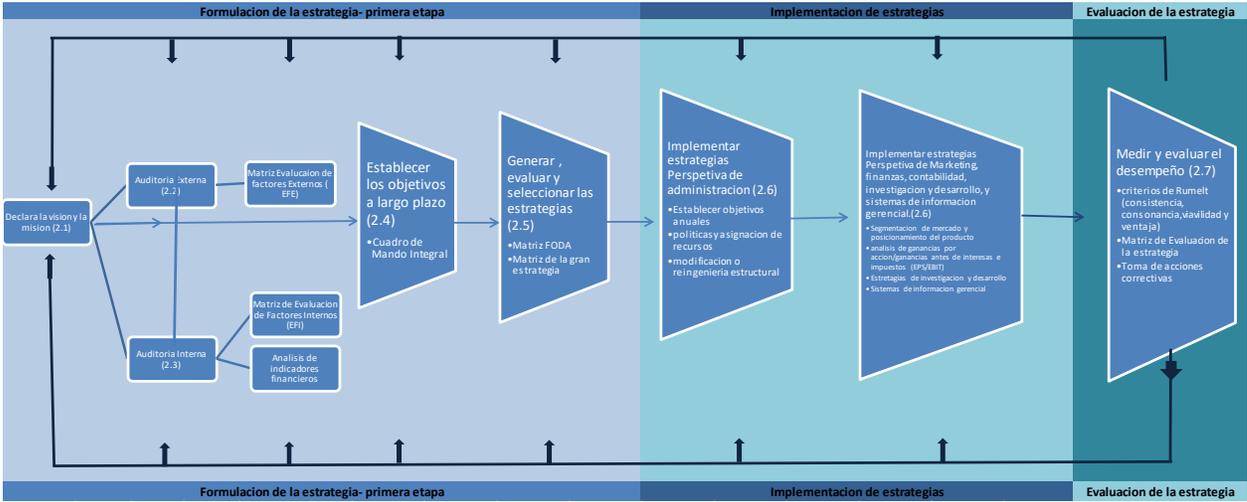
empresa dedicada a recolectar los desechos sólidos no peligrosos que producen las empresas industriales o comerciales del estado. Preocupado por el medio ambiente e impulsado por su inquietud de emprendedor creó la empresa Servicios Ecológicos S.A, la cual se ha mantenido en el mercado por más de 16 años, sin embargo enfrenta diferentes problemáticas que nos llevan a analizar e implementar estrategias que le permitan tener un crecimiento sostenido en base a objetivos a largo plazo bien definidos.

Del análisis básico inicial se observa que en su activo fijo cuenta con una flotilla de camiones para transportar los residuos, de diferentes capacidades y características, un sistema de cloración, maquinarias diversas para el tratamiento de residuos no peligrosos, además de ser propietaria de una terreno destinado a ser utilizado como relleno sanitario donde se realiza la disposición de los residuos sólidos no peligrosos, cuenta con oficinas administrativas equipadas con tecnologías de la información, taller propio, área de comedor, estacionamiento, entre otras cosas.

2. Aplicación del Modelo de Fred R. David a la empresa Servicios Ecológicos S. A.

Se realiza la implementación del Modelo de Administración Estratégica de Fred R. David, puntualizando que no son aplicables todas las herramientas que establece el modelo completo, sin embargo se utilizan las herramientas necesarias y básicas que se adaptan a las necesidades de la pequeña empresa denominada Servicios Ecológicos, S.A., como diferentes autores lo comentan, todo modelo de administración estratégica debe adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa en particular, (Rodríguez 2013, Steiner, 2012, David 2013) por lo tanto el modelo aplicado a la pequeña empresa Servicios Ecológicos, S.A. se presenta en la Figura 2.1:

Figura 2.1 Modelo de administración estratégica de Fred R. David aplicado a la empresa Servicios Ecológicos, S.A.



2.1 Declaración de la visión y la misión

Iniciando con la implementación del modelo el primer paso es la declaración de la visión y misión de la empresa, la visión debe responder a la pregunta ¿en que nos queremos convertir? Y la declaración de la misión debe ser una declaración perdurable del propósito que distingue a una empresa de otras similares y debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Para llevar a cabo este pronunciamiento se reunió al personal administrativo de la empresa y se formaron grupos de discusión dependiendo de las áreas y por último se realizó una reunión general considerando e involucrando a todos, el resultado: **la declaración de la visión y la misión**

VISIÓN: “Ser la Empresa líder en la región, ofreciendo servicios con calidad y mejora continua en nuestras estrategias de negocio, considerando a nuestro personal como el recurso más valioso”

MISIÓN: “Nuestra pasión es ofrecer a nuestros Clientes y Socios las mejores Soluciones en el Manejo de Residuos, a través de Proyectos y Servicios de Excelencia y promoviendo el bienestar y desarrollo de la Comunidad”

2.2 La evaluación externa o auditoria externa

Para llevar a cabo la auditoria externa, se involucra también al personal de las diferentes áreas de la empresa y se analizaron las principales fuerzas externas que se clasifican en 5 categorías de las cuales se analizó:

a. Las fuerzas económicas de las cuales analizaremos:

1. Disponibilidad de crédito, análisis de las posibilidades que existe de acceder a créditos por medio de bancos, programas de gobierno, proveedores, acreedores para poder desarrollar los objetivos de compra de activo fijo, la empresa cuenta con un historial crediticio aceptable, por lo que es sujeto de crédito tanto en instituciones financieras (Santander, Bancomer y Hsbc), como con empresas acreedoras que venden activo fijo (Navistar Financial, CF credit Services, Ally Credit, S.A.) por parte de los proveedores su crédito es en general del 20% de las operaciones a un plazo de 30 días de crédito.

2. Clientes potenciales: existen 11.095 empresas manufactureras de todos los tamaños registradas en el INEGI (2014) que podrían generar residuos sólidos, entre ellos los no peligrosos, de estas hay 77 empresas con más de 100 empleados, actualmente la empresa cuenta con 99 clientes constantes que han ido aumentando con el transcurso del tiempo. Además se ha desarrollado el corredor industrial de Audi, que generara posibilidad de nuevos clientes.

3. Políticas fiscales, se analizan las políticas relacionadas con los impuestos que gravan la actividad de la empresa para ver su impacto, llevando a cabo el análisis de la reforma dentro del paquete económico que se envía en septiembre 2017 para su aprobación por las cámaras para el ejercicio 2018, las políticas fiscales e impositivas del ejercicio 2017 así como la reforma 2018, no tienen afectaciones específicas o especiales para el sector, por lo que las tasa impositivas principales el impuesto sobre la renta para personas morales continua la tasa del 30% como estipula la Ley del Impuesto Sobre la Renta, aun cuando es una pequeña empresa, el Impuesto al Valor Agregado continua siendo el 16% aplicable a los actos o actividades que menciona la Ley del Impuesto al Valor Agregado, estos son los impuestos principales que la empresa está obligada a pagar, así como los impuestos derivados de la seguridad social, como son las cuotas del IMSS, INFONAVIT y SAR, las retenciones de sueldos y salarios, así como los impuestos estatales del 3% sobre Nóminas y las licencias municipales, por otra parte la situación de los impuestos indirectos, como el pago de tenencias y refrendos en el activo fijo.

b. Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales dentro de estas analizaremos principalmente:

1. Congestionamiento de tráfico, como el estado de Tlaxcala es un estado pequeño sin muchas consideraciones de tráfico, se analizan las horas pico únicamente para ver los efectos en la recolección para la logística en el servicio, encontrando que las principales horas conflictivas en el estado son la hora de entrada a clases, de entre las 8:00 a 9:00 am , y la 1:00 a 2:00 pm, y la

hora de salida del trabajo que oscila entre las 6:00 y 7:00 pm. Considerando las principales ciudades del estado.

2. fuerzas culturales la mayoría de los trabajadores profesan una religión diferente a los directivos, por lo que existe ausentismo y falta de compromiso en el personal en su mayoría operativo, en las fechas religiosas que no son consideradas especiales, a pesar de esto como parte de las ventajas que conserva la empresa se brinda trabajo a personas de la región.

3. Fuerzas sociales, en esto se analizó las diferentes perspectivas que tiene la sociedad, desde los vecinos o transeúntes eventuales, hasta los medios de comunicación, para lo cual consideran que puede ser una fuente de contaminación: en caso de un mal manejo de los residuos estos se podrían convertir en una fuente de contaminación que perjudique a las tierras de labor circundantes o a los mantos acuíferos cercanos, además del olor y la contaminación visual que el relleno en si genera, esto por supuesto es una perspectiva general de todos los rellenos sanitarios de la entidad y por supuesto que es un problema general del país.

c. Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales

1. Regulación por parte del gobierno, en este punto se analizan todas las regulaciones en relación a permisos y autorizaciones para operar que se tienen que cumplir en el estado. Entre los principales permisos que debe tener y refrendar la empresa es el permiso de la Coordinación General de Ecología, para funcionar como relleno sanitario, cumpliendo con cada uno de los requisitos, lo cual se encuentra estipulado en la Ley de Ecología y Protección al Ambiente del Estado de Tlaxcala y cuenta con un reglamento específico para el sector, el Reglamento de la Ley de Ecología y de Protección al ambiente, en materia de residuos sólidos no peligrosos, esto también representa una amenaza ya que cada ejercicio se tiene que estar pendiente de que las regulaciones en este reglamento se cumplan para poder seguir operando y que los municipios no condicionen a las empresas a otorgarles la licencia de funcionamiento solo si utilizan el servicio de recolección del municipio, por otra

parte se considera también la licencia de funcionamiento y los permisos de transporte de los residuos, el área de oportunidad en este apartado de tramitar un permiso para la recolección de residuos sólidos peligrosos, ya que no existe en la entidad ninguno.

2. Fuerzas políticas debido al próximo cambio de gobierno y la elección presidencial en el ejercicio de 2018, puede impactar de manera negativa la economía nacional y ocasionar una fluctuación cambiaria que eleve el costo de los combustibles, como está sucediendo con la guerra arancelaria que puede ocasionar el gobierno de los Estados Unidos, así como la salida de capitales extranjeros, afecta debido a que nuestros principales clientes son empresas medianas y grandes en su mayoría transnacionales.

d. Las fuerzas tecnológicas

1. Avances tecnológicos, considerando que es una pequeña empresa se analiza los avances tecnológicos que darían una ventaja en el desempeño del trabajo a realizar, por lo que se considera la actualización de los equipos informáticos, con el fin de realizar el trabajo de atención al cliente y facturación más eficiente y la administración más enfocada, esto permitirá poder reducir tiempos y costos de producción de servicio.

e. Por ultimo las fuerzas competitivas

1. Identificar competidores, como ya mencionamos la empresa cuenta con muy poca competencia dentro de la entidad, de acuerdo al INEGI (2014) en el estado de Tlaxcala únicamente existen 6 empresas registradas con la misma actividad 562112, las principales se encuentran ubicados en Tetla, Huamantla, Calpulalpan y Panotla, sin embargo estos prestan servicios en su mayoría a los municipios de la entidad y la empresa oferta sus servicios a empresas industriales y de servicios de los corredores industriales que se encuentran en el estado, por lo que el análisis se llevara a cabo en relación a la capacidad de negociación con los proveedores, de estos se analizarán cuáles son los que actualmente tiene la empresa y buscar abrir la gama a diferentes proveedores en cada área donde se necesite, así mismo se buscara que los nuevos

proveedores otorguen crédito a la empresa para las operaciones, si es necesario, por lo que se establecerán políticas para el desarrollo de los proveedores, además se buscara que todos los insumos requeridos los provean empresas locales con el fin de apoyar el desarrollo local y fortalecer el compromiso de la empresa con el mercado local.

Del análisis de los factores externos efectuado a la empresa se obtiene como resultado la Matriz EFE:

Tabla 2.1 Matriz EFE de la empresa Servicios Ecológicos, S.A.

Factores Externos Clave	Ponderacion	Clasificacion	Puntuaciones Ponderadas
Oportunidades			
1 Competencia baja: De acuerdo al INEGI en el estado de Tlaxcala únicamente existen 6 empresas registradas con la misma actividad 562112	0.10	3	0.30
2 Buen historial crediticio en Instituciones Bancarias	0.10	3	0.30
3 Clientes potenciales: Hay 11095 empresas manufactureras de todos los tamaños registradas en el INEGI que podrían generar residuos	0.20	3	0.60
4 Tramitar permiso para recoleccion de residuos peligrosos: De acuerdo con la SEMARNAT en el estado de Tlaxcala hay 433 empresas generadoras de residuos peligrosos registradas en el Padrón de Generadores de Residuos Peligrosos.	0.08	1	0.08
5 Todos los insumos necesarios se obtienen de empresas locales	0.10	3	0.30
6 Buen historial crediticio con proveedores de Activos	0.10	3	0.30
Amenazas			
1 Cambio en las políticas ambientales	0.05	2	0.10
2 Cambio en regulaciones gubernamentales	0.05	2	0.10
3 Fuente de contaminación: en caso de un mal manejo de los residuos estos se podrían convertir en una fuente de contaminación.	0.02	3	0.06
4 Efectos del congestionamiento de trafico en la logistica de recoleccion	0.03	3	0.09
5 No se considera la diversidad religiosa	0.04	1	0.04
6 Fluctuacion cambiaria que eleva el costo del combustible	0.09	2	0.18
7 Posible cierre o migracion de las empresas por Políticas arancelarias o por situaciones politicas	0.01	1	0.01
8 Inseguridad social	0.03	3	0.09
Total	1.00		2.55

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.3 Evaluación interna o Auditoría interna

Se Identifican y evalúan las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa, como en la auditoría externa se involucra a la mayor parte de personal administrativo y operativo a nivel jefe de área, así como los directivos:

a. Administración: Se analizan las funciones de la gerencia, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades existentes generalmente se divide en cinco áreas, planeación, organización, motivación, administración de personal y control, por considerarse de una pequeña empresa se analizara de manera conjunta.

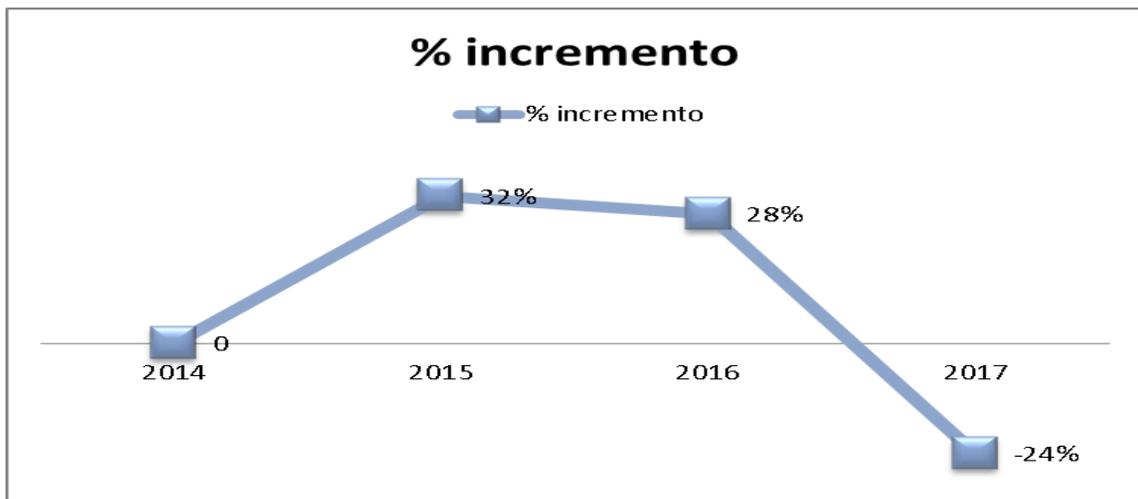
1. Se lleva a cabo el análisis indicando que actualmente no existe planeación a largo, mediano, ni corto plazo, salvo para actividades básicas e inmediatas, como pago de proveedores, acreedores y pago de nómina, en organización existe un organigrama básico que ha caído en desuso por el cambio de personal, si está estructurado de acuerdo a las funciones, sin embargo las funciones no están definidas claramente y se mezclan actividades de la empresa con actividades personales; en relación a la dirección el tipo de liderazgo desarrollado por los propietarios, es paternalista, ya que sigue siendo una empresa familiar, la delegación de la responsabilidad y la creación de grupos de trabajo sigue estando regido por las decisiones de la dirección; en lo relacionado con el personal, reciben las prestaciones de ley, sin embargo no existe capacitación, adiestramiento, ni recompensas y sanciones, en cuanto a seguridad en el trabajo se entrega equipo de seguridad y uniformes, así como calzado adecuado a las actividades que realizan, por ultimo hablando de control administrativo, la primera situación que se menciona es la falta de comunicación entre las diversas áreas de la empresa, no existe un control administrativo que este establecido de manera organizada y que sea supervisado, no existe un control de calidad en el servicio, no existe un control de gastos, ni control de inventarios en refacciones y herramientas, además el control de cobranza y facturación no es el adecuado, cabe hacer mención que la empresa cuenta con los terrenos y permisos necesarios para llevar a cabo su

actividad, cuenta con oficinas propias, taller para la reparación y mantenimiento, así como áreas de comedor para los empleados.

b. Marketing, este se considera como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes por lo tanto en esta fase se realiza:

1. Análisis de clientes, se ha revisado el monto de saldo de clientes de cada ejercicio desde 2014, el cual muestra primeramente una tendencia a la alza y en 2017 un efecto negativo en el saldo, como se muestra en la gráfica 3, sin embargo el efecto negativo en esta grafica nos muestra que la empresa ha ido disminuyendo su cartera vencida año con año, lo cual es positiva para la liquidez de la misma.

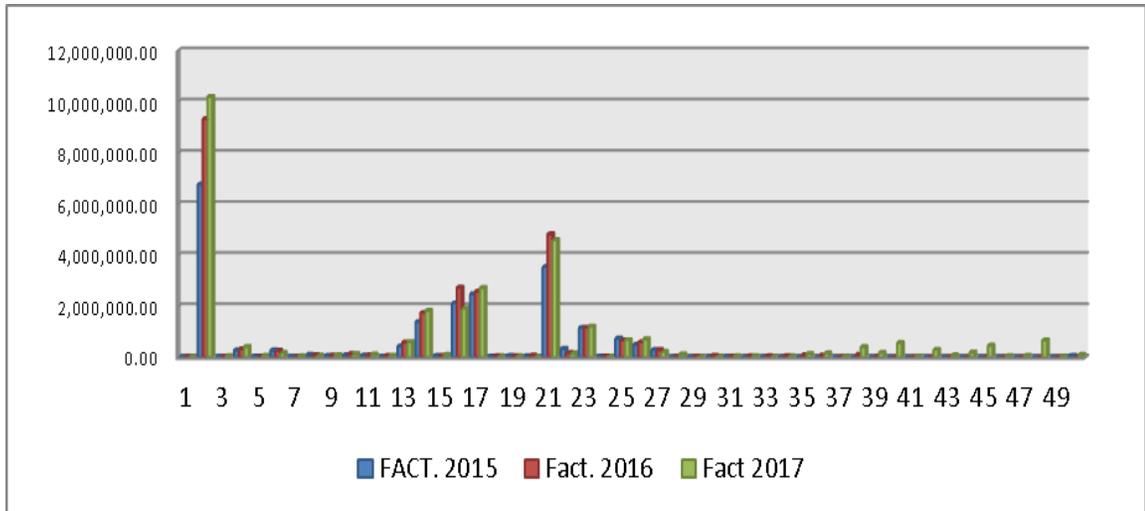
Gráfica 2-1 Porcentajes de incremento decremento anual en el saldo de clientes.



Fuente: Elaboración propia 2018

Se lleva a cabo el análisis de todos los clientes, revisando de cada uno, los ingresos obtenidos en los años 2015 a 2017, sus vencimientos, plazos de crédito, atrasos en los pagos y las ventajas y desventajas de mantenerlos como clientes, así llegando a la conclusión que de los 95 clientes que tiene la empresa el 10% es el más significativo en relación a los ingresos obtenidos.

Gráfica 2-2 Análisis de los ingresos obtenidos de 2015 a 2017 de los principales 50 clientes.



Fuente: Elaboración propia 2018

En relación a la cobranza y facturación existe una falta de seguimiento y supervisión que ocasiona re-facturaciones y falta de liquidez, se observa que la empresa ha incrementado sus clientes de 60 en el 2015 a 95 en el 2017, considerando un 37% de incremento, como se muestra en la gráfica 5.

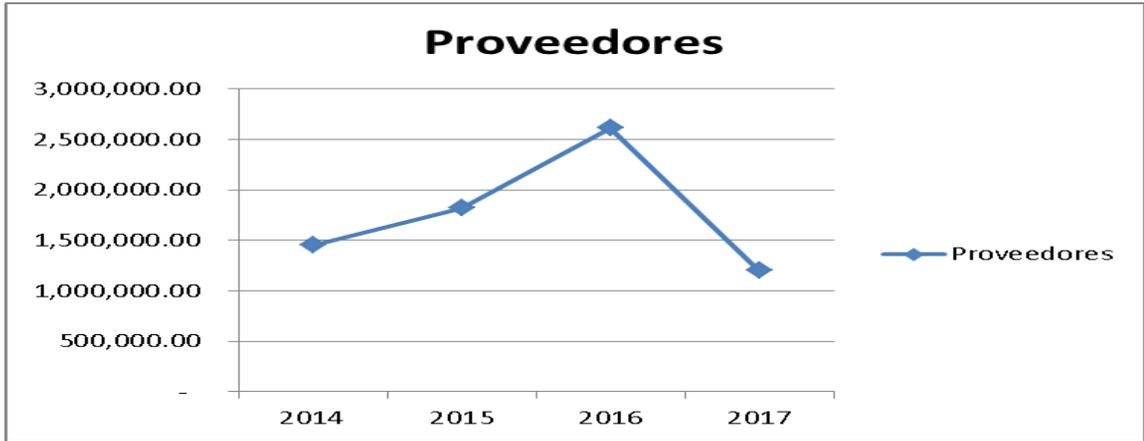
Gráfica 2-3. Porcentaje de incremento de clientes anual.



Fuente: Elaboración propia 2018

Derivado del análisis de los proveedores se refleja una disminución en el último ejercicio lo que indica que la empresa solventa adecuadamente sus deudas operativas a corto plazo.

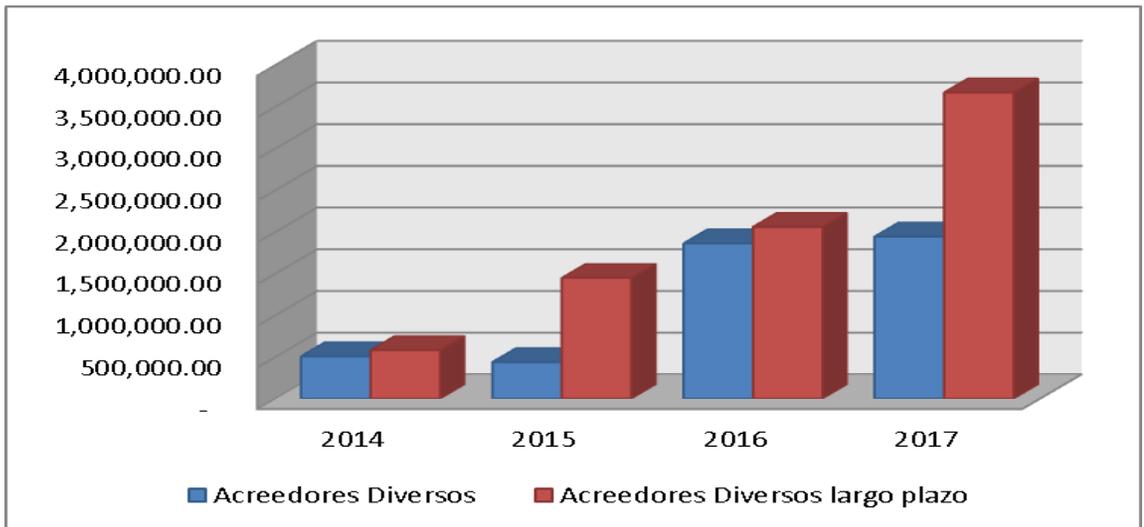
Gráfica 2-4 Tendencia de proveedores de 2014 a 2017.



Fuente: Elaboración propia 2018.

En cuanto a la tendencia de los acreedores resulta en un endeudamiento progresivo en los mismos ejercicios, observando que el mayor incremento se da en los acreedores a largo plazo, los cuales en su mayoría son debido a adquisiciones de activo fijo.

Gráfica 2-5 Tendencia de endeudamiento 2014 a 2017.

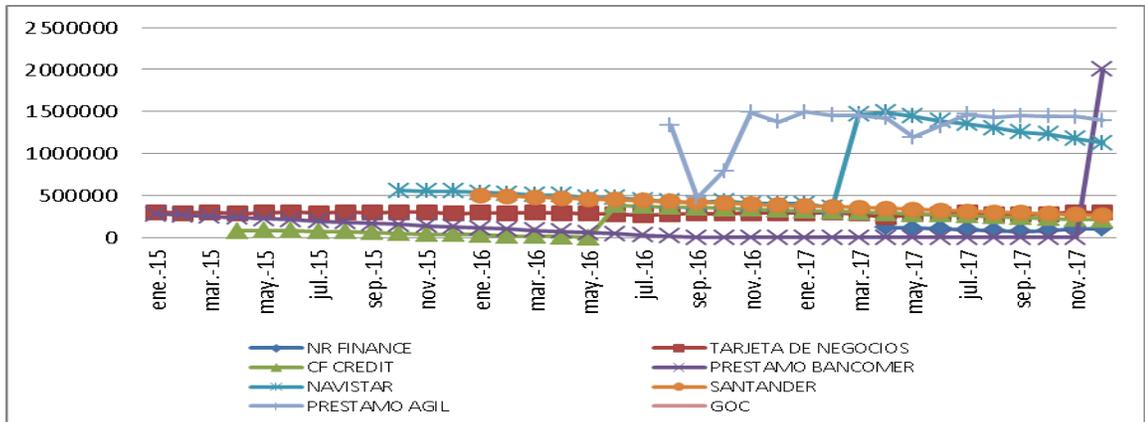


Fuente: Elaboración propia 2018.

En el análisis de los acreedores a largo plazo se muestra la tendencia a incrementar las deudas a largo plazo no solo en la adquisición de activos, sino también para capital de trabajo, situación que puede derivar en falta de liquidez, por exceso de deudas, el análisis de la viabilidad de comprar el activo se debe

realizar minuciosamente, aunque si bien la empresa se ha endeudado para renovar su flotilla, ha realizado demasiadas compras que van comprometiendo el resultado del ejercicio y por lo mismo los rendimientos para los socios.

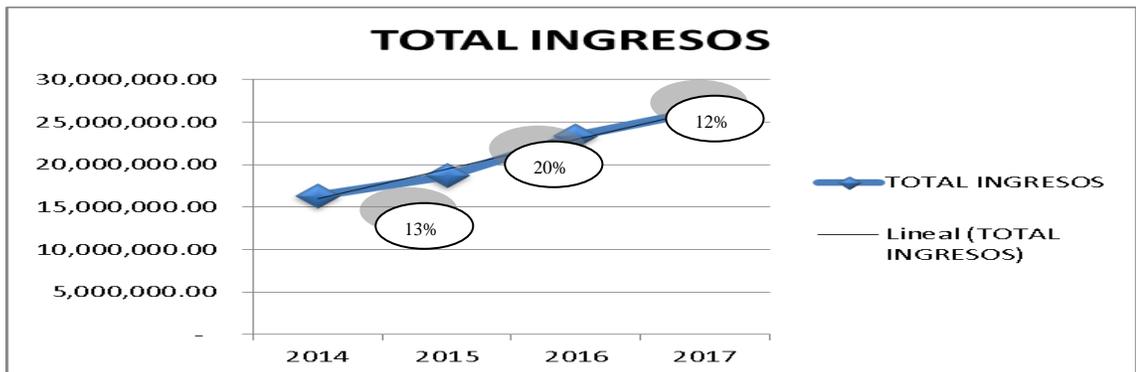
Gráfica 2-6 Tendencia de los acreedores a largo plazo 2015-2017



Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Análisis de herramientas de ventas, actualmente el único que realiza la labor de ventas es el director de la empresa, se analizan las herramientas que le permitirán delegar esta actividad, se ha contratado personal en diferentes ocasiones para el área sin obtener un resultado positivo, ni compromiso del personal, actualmente se encuentra vacante el puesto, pese a este detalle las ventas se han incrementado en un 12% en el último año 2017.

Gráfica 2-7 Ingresos generados 2014-2017



Fuente: Elaboración propia 2018

3. Política de fijación de precios, no se cuenta con un procedimiento o análisis de costos unitarios por servicio, para poder establecer los costos de venta o precios al cliente se realiza de forma empírica.

c. Finanzas y contabilidad

1. Análisis de indicadores financieros: para esta sección se revisan los indicadores relacionados con liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad e indicadores de crecimiento de los últimos años y comparativas de los meses para poder tener una idea clara de cómo se encuentra la empresa, en relación a las razones de liquidez únicamente se aplica la razón de activo circulante dado que la empresa no cuenta con inventario que permita calcular la razón de prueba acida, el resultado de la aplicación nos muestra que la empresa ha ido incrementando su capacidad de cubrir sus deudas o compromisos a corto plazo ya que su razón de 2014 de 0.97 se ha incrementado hasta convertirse en una razón de 1.15 para 2017, cabe aclarar que esta razón se determina dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes.

Gráfica 2-8 Razones de liquidez



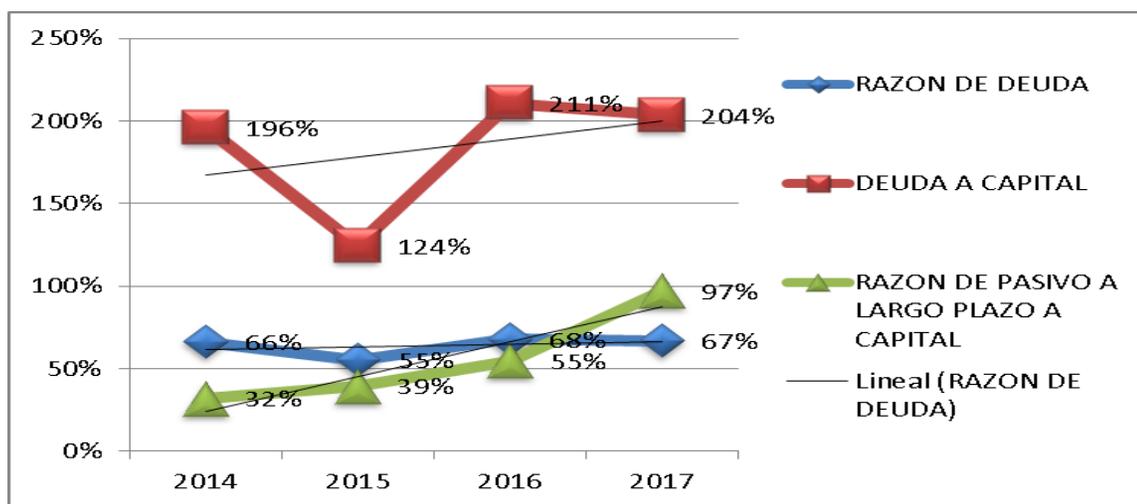
Fuente: Elaboración propia 2018.

En relación a las razones de apalancamiento, la razón de deuda que representa el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores o explicado en términos más simples el porcentaje de activos que se debe a los acreedores, este se ha mantenido a través de los años en un nivel más o menos constante, como lo muestra la gráfica 5, esta razón se determina dividiendo los activos

totales entre los pasivos totales y se ha mantenido en un nivel de 66% a 67% variando poco a través de los años, sin embargo la razón de pasivo-capital, que representa la relación entre los fondos totales aportados por los acreedores en relación con los aportados por los propietarios es de dos a uno casi invariablemente a través de los años, lo que representa que los acreedores han apalancado mayormente a la empresa que los socios, por ultimo analizamos la razón de pasivo a largo plazo a capital la comparación de la deuda a largo plazo de la empresa contra la aportación de los socios en capital y nos damos cuenta que su tendencia a la alza es bastante relevante iniciando con un porcentaje de 32% en 2014 y llegando al 97% en el 2017, indicando que la empresa cuenta con un endeudamiento bastante complicado considerando la falta de objetivos a largo plazo, que compromete su liquidez en un futuro.

Se anexa a la gráfica 11 la línea de tendencia de cada una de las razones a efecto de ver la tendencia de los datos expresados.

Gráfica 2-9 Razón de deuda, razón de deuda a capital y razón de pasivo a largo plazo a capital.

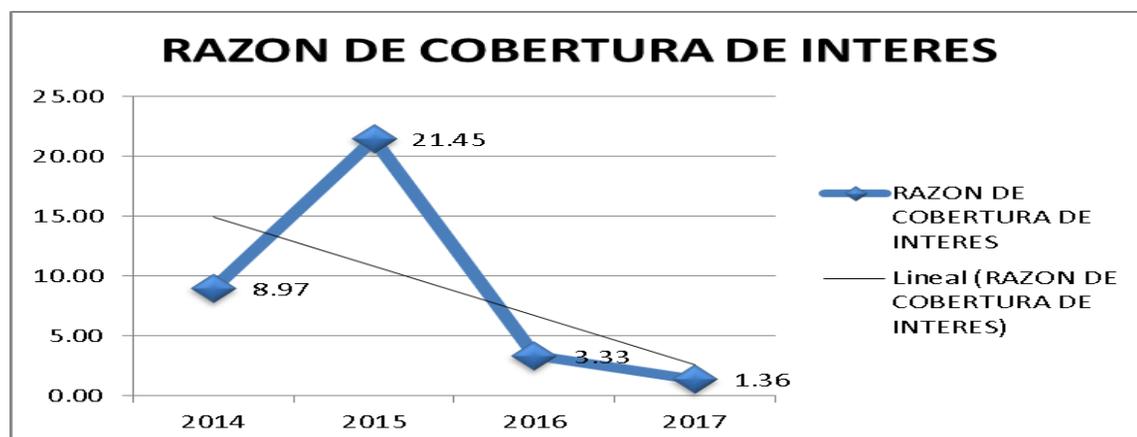


Fuente: Elaboración propia 2018

Siguiendo con nuestro análisis de las razones de apalancamiento pasaremos a analizar la razón de cobertura de interés, que nos representa el punto en que la empresa puede decaer sin que sea incapaz de afrontar sus costos de intereses

anuales indicándonos que la empresa ha ido en decremento de su capacidad de cubrir los intereses ya que llega a un punto en 2015 en el cual su capacidad era de 21.45 para cubrir intereses pero llegando a un 1.36 en el 2017 que ve comprometida la capacidad de pago.

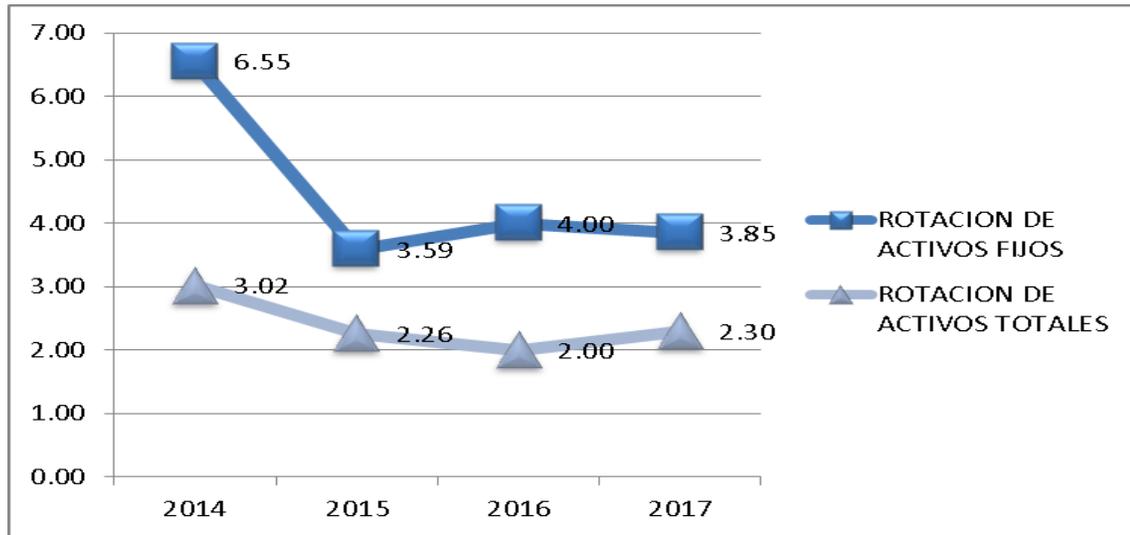
Gráfica 2-10 Razón de cobertura de intereses



Fuente: Elaboración propia 2018.

El análisis de las razones de actividad: se analizan las razones de rotación de activos fijos que representan la productividad que de los activos fijos se refleja en las ventas, la cual nos muestra que aunque la empresa ha realizado inversión en activo fijo este no ha proporcionado un incremento en las ventas, como lo tenía en 2014 de 6.55 a decrecido a un 3.85 en 2017, esta razón supone que si una empresa tiene un activo fijo determinado este le debe proporcionar capacidad para generar ventas, por lo que si aumenta este activo el resultado lógico esperado es que se incrementen las ventas, por otra parte en la razón de rotación de activos totales que se obtiene dividiendo las ventas entre el activo total para conocer si la empresa está generando un volumen suficiente de ventas para el tamaño de la inversión y este análisis nos permite conocer que la empresa si bien tiene una tendencia a la baja, no es muy pronunciada como la de la razón anterior proporcionándonos un razón de 2.30 en 2017 aunque inicia con un 3.02 en el 2014. Sigue indicando la tendencia de esta información que tenemos el activo fijo sub-ocupado, ya que no genera las ventas en proporción a su incremento.

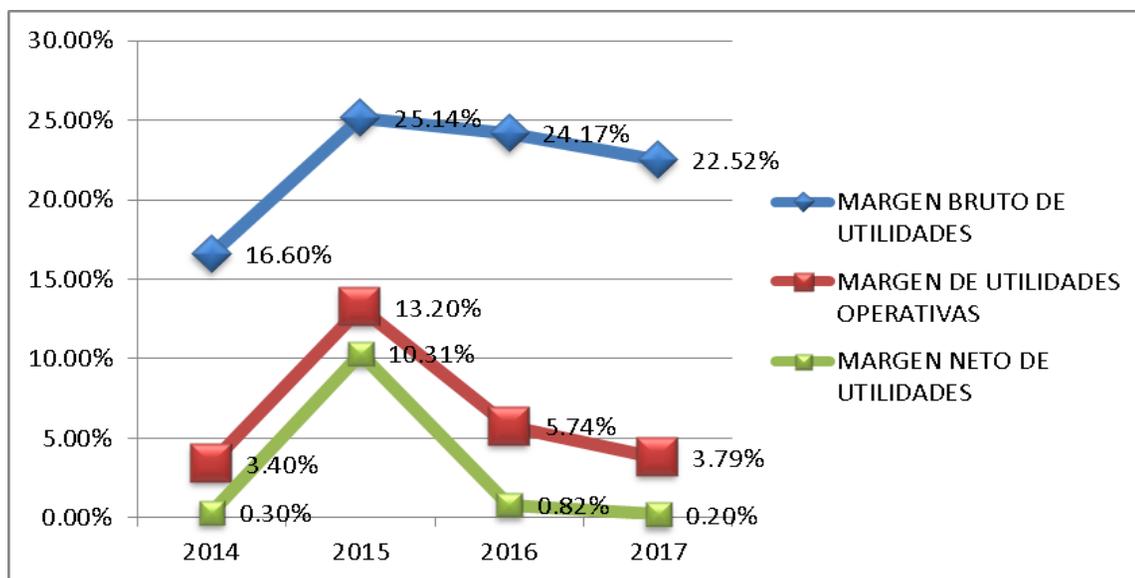
Gráfica 2-11 Razones de Actividad



Fuente: Elaboración propia 2018

Por último se analizan las razones de Rentabilidad iniciando con las de margen bruto de utilidades que se obtiene dividiendo las ventas menos el costo de ventas entre las ventas, representa la capacidad de la empresa para enfrentar los gastos operativos e intereses e impuestos la tendencia de la empresa es ligeramente descendente sin embargo cuenta con un 22.52% de margen bruto en el 2017 que le permitió enfrentar adecuadamente la situación, en relación a la razón de margen de utilidad operativa que se obtiene de dividir los ingresos antes de intereses e impuestos entre las ventas, nos percatamos que la empresa ha se mantenido más constante, salvo el ejercicio 2015 que en la mayoría de los indicadores aparece con mejores resultados, en 2014 tiene una rentabilidad sin tomar en cuenta intereses e impuestos de 3.40%, misma que en 2017 sube ligeramente a un 3.79% esto nos indica un nivel muy bajo de utilidad antes de interés e impuestos para la empresa, en seguida revisamos la razón de margen neto de utilidades, el cual se determina dividiendo las utilidades después de intereses e impuestos entre el monto total de ingresos por año obteniendo que la empresa apenas y obtiene de utilidad por cada peso de ventas en 2017 de un 0.20% de utilidad, por demás bajas considerando los niveles de ventas y de activos.

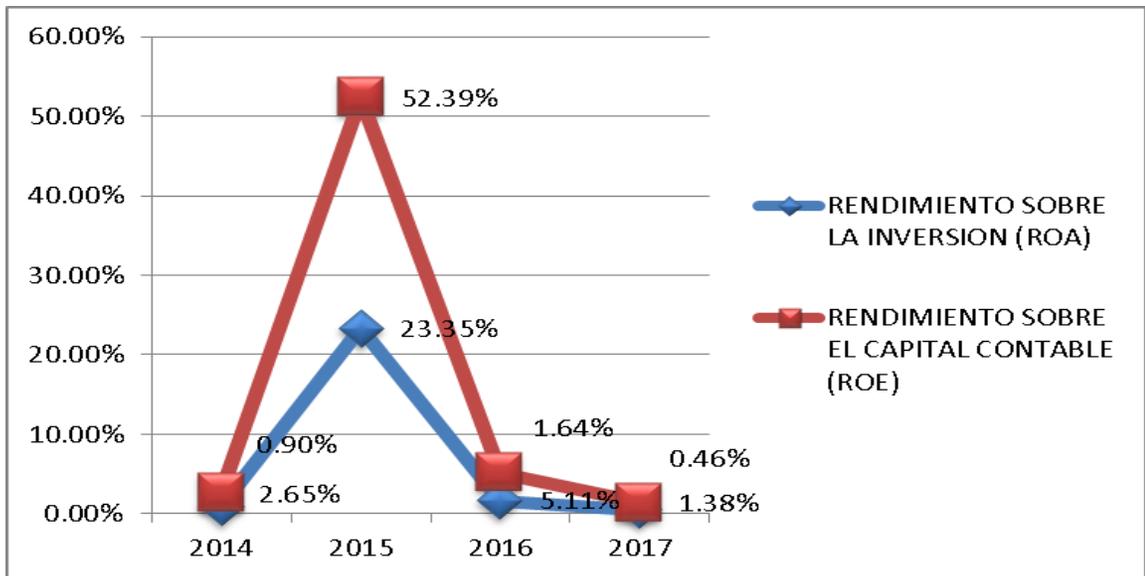
Gráfica 2-12 Razones de Apalancamiento, específicamente margen bruto de utilidades, margen de utilidades operativas y margen neto de utilidades.



Fuente: Elaboración propia 2018.

Si siguiendo con las razones de rentabilidad analizaremos el ROA, ROE y la Utilidad por acción, iniciamos con el Rendimiento sobre los activos fijos totales, la cual se calcula dividiendo el total de utilidades después de intereses e impuestos entre el total de activos de la empresa el resultado no lleva a conocer el rendimiento sobre la inversión que se tiene, es decir la utilidad por cada peso de activo en este caso la empresa tiene a diciembre de 2017 una utilidad de 1.38% por cada peso de activo, lo cual a primera vista no parece mala, sin embargo hay años en los que la empresa ha generado 23.35 % (2015), por lo que la comparación resulta evidente la baja utilidad generada en los últimos ejercicios, la razón de margen neto de utilidades se determina dividiendo las utilidades después de intereses e impuestos entre el total de capital contable esta representa la utilidad por cada peso que tienen los accionistas y en 2017 la empresa genero apenas un 0.46 % de este rendimiento, considerando las inversiones realizadas nos damos cuenta que las inversiones no generan la utilidad esperada.

Gráfica 2-13 Razones de rendimiento sobre los activos totales y rendimiento sobre el capital de los accionistas.



Fuente: Elaboración propia 2018.

Por ultimo analizaremos la razón de utilidad por acción la cual se obtiene dividiendo las utilidades después de intereses e impuestos entre el número de acciones, esto nos da las ganancias disponibles por acción para los accionistas, revisamos y obtenemos que como en la mayoría de los datos tiene una tendencia lineal a la baja debido a los datos del ejercicio 2015 que genero una utilidad por acción de 1,027.90, sin embargo para el ejercicio 2017 la utilidad de cada acción decae a 28.06 pesos por acción.

Gráfica 2-14 Utilidad por acción.



Fuente: Elaboración propia 2018

Se anexa el análisis general de las razones financieras que se obtuvieron de las operaciones realizadas:

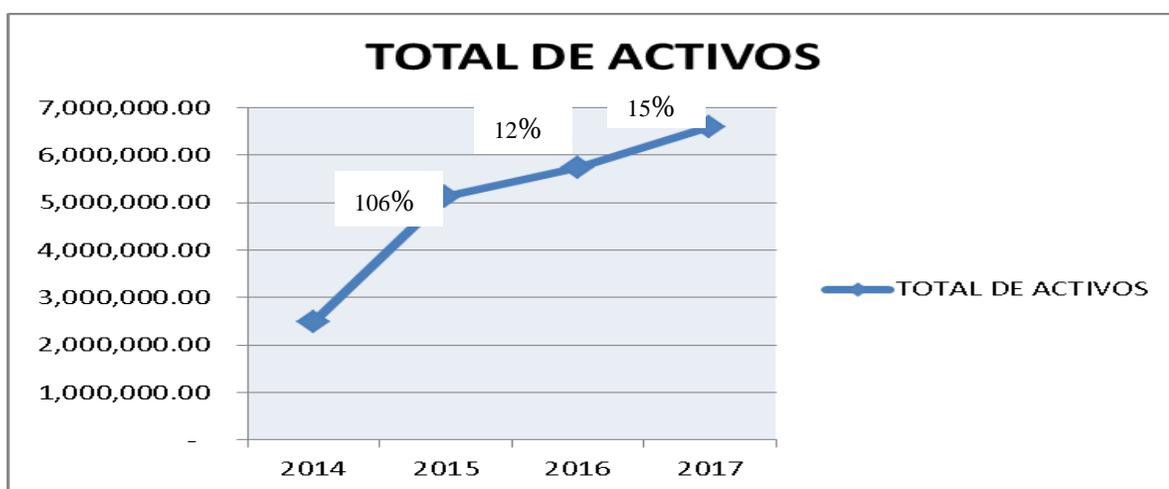
Tabla 2.2 Análisis general de razones financieras de la empresa Servicios Ecológicos, S.A.

	2014	2015	2016	2017	
Razones de liquidez					
RAZON DE CIRCULANTE	0.97	0.98	1.00	1.15	Activo Circulante Pasivo Circulante
Razones de Apalancamiento					
RAZON DE DEUDA	66%	55%	68%	67%	Pasivo Total Activo Total
DEUDA A CAPITAL	196%	124%	211%	204%	Pasivo Total Capital Contable
RAZON DE PASIVO A LARGO PLAZO A C.	32%	39%	55%	97%	Pasivos a largo plazo Capital Contable
RAZON DE COBERTURA DE INTERES	8.97	21.45	3.33	1.36	Utilidad antes de Intereses e Impuestos Total de Cargos por Intereses
Razones de actividad					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	6.55	3.59	4.00	3.85	Ventas Activos Fijos
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	3.02	2.26	2.00	2.30	Ventas Activos Totales
Razones de rentabilidad					
MARGEN BRUTO DE UTILIDADES	17%	25%	24%	23%	Ventas - Costo de Ventas Ventas
MARGEN DE UTILIDADES OPERATIVAS	3%	13%	6%	4%	Utilidad antes de Intereses e Impuestos Ventas
MARGEN NETO DE UTILIDADES	0.3%	10.3%	0.8%	0.2%	Utilidad despues de Impuestos Ventas
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION ROA	0.90%	23.35%	1.64%	0.46%	Utilidad despues de Impuestos Activos Totales
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL CONT ROE	2.65%	52.39%	5.11%	1.38%	Utilidad despues de Impuestos Capital Contable
UTILIDAD POR ACCION	25.86	1027.90	102.71	28.06	Utilidad despues de Impuestos Numero de Acciones

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Las políticas de inversión, como hemos notado no se ha realizado un análisis acerca de los beneficios que le proporciona a la empresa la compra de activos, debido a esta situación la empresa ha aumentado sus activos en una proporción de 106% en un solo año, y posteriormente entre un 12% y un 15% en el 2017, como se ve su crecimiento no es sostenido y no sigue ninguna política relacionada con las inversiones, a pesar de haber invertido en activo una de la principales quejas es que el activo es viejo y requiere mucho mantenimiento para operar.

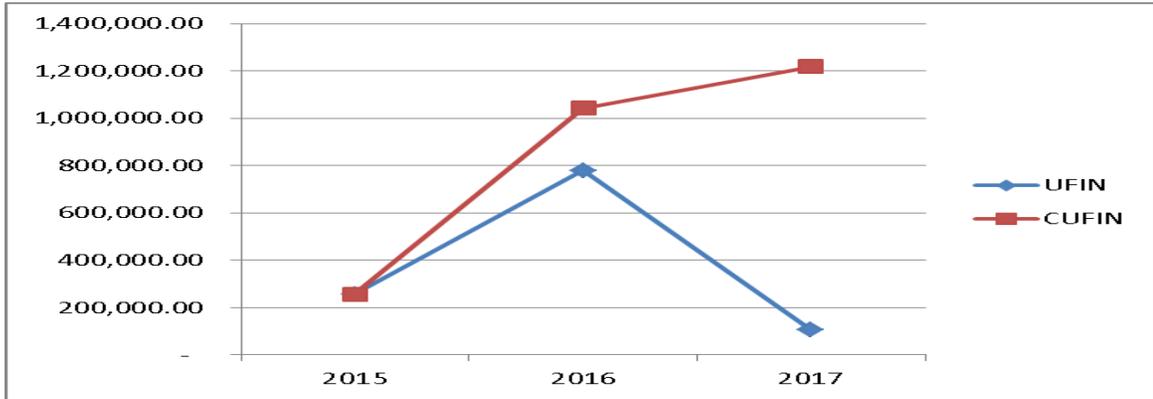
Gráfica 2-15 Incremento en los activos de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2018

3. Políticas de dividendos, se ha realizado el análisis en razón del reparto de dividendos y en toda la vida de la empresa no se ha llevado a cabo, de acuerdo a las disposiciones fiscales el reparto de dividendos se puede efectuar siempre y cuando lo acuerden lo accionistas en una asamblea extraordinaria y la empresa cuenta con CUFIN (Cuenta de Utilidad Fiscal Neta), la empresa ha generado UFIN (Utilidad Fiscal Neta) en los ejercicios 2015 a 2017 por lo que cuenta con una CUFIN y hay posibilidades de efectuar un reparto de dividendos y establecer las políticas de pago anual de dividendos para los socios, sin embargo con el nivel de endeudamiento que presenta se debe considerar muy precisamente si se debe realizar.

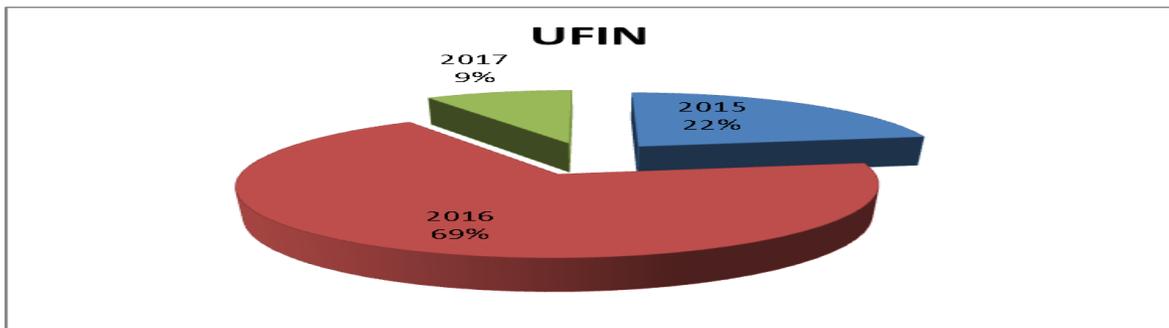
Gráfica 2-16 UFIN y CUFIN generada en los ejercicios 2015 a 2017.



Fuente: Elaboración propia 2018

Del análisis efectuado a las cuentas UFIN y CUFIN se conoce que la empresa ha generado UFIN solo en los ejercicios de 2015 a 2017 y es en 2016 cuando genera la mayor cantidad de UFIN de los 3 ejercicios, la CUFIN es la cantidad acumulada y actualizada de las UFINES²⁶ por lo tanto tiene una tendencia a la alza, pero del total de CUFIN el 69% corresponde a la utilidad generada después de impuestos del ejercicio 2016 y solo el 9% a la utilidad del ejercicio 2017, lo que indica una tendencia a la baja en la utilidad después de impuestos e intereses.

Gráfica 2-17 Porcentaje de UFIN que se incrementa en cada ejercicio a la CUFIN



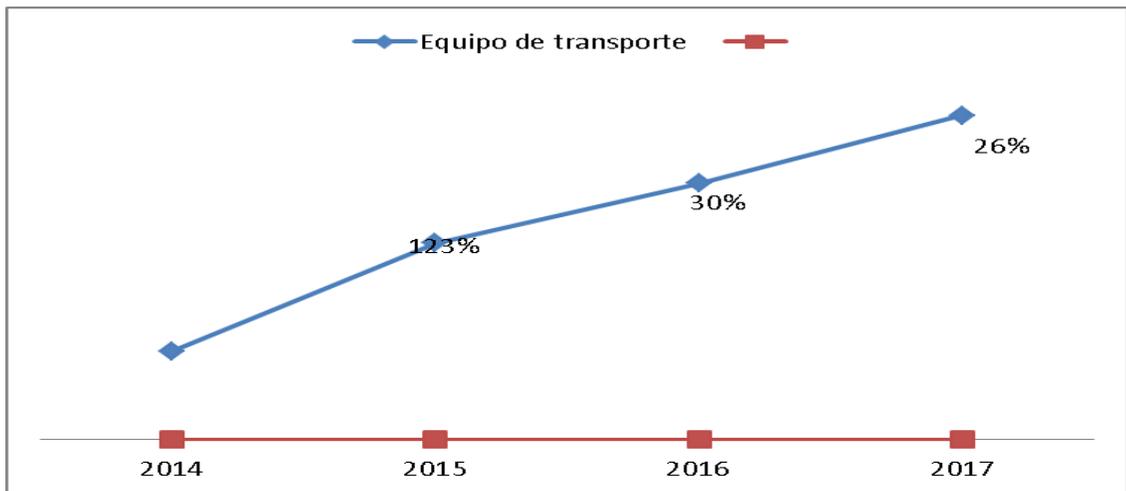
Fuente: Elaboración propia 2018

d. Servicios y operaciones: en la empresa al ser una pequeña empresa de servicios se analizan las actividades que nos permiten llevar a cabo el servicio.

²⁶ UFINES es el término considerado para la UFIN en plural, representa la UFIN de cada ejercicio acumulada pero no la CUFIN.

1. **Análisis de activos fijos**, principalmente el equipo de transporte de la empresa ya que su actividad principal es la recolección acopio y disposición de los residuos sólidos no peligrosos, por lo tanto el proceso es llevar de las empresas al área de disposición de los residuos (relleno sanitario) principalmente, por lo que debe de mantener una flotilla suficiente para cumplir en tiempo con lo acordado por los clientes, se verifica el incremento de 367% del equipo de transporte de 2014 a 2017, teniendo el mayor incremento en el ejercicio 2015 con un 123%.

Gráfica 2-18 Incremento del equipo de transporte 2014- 2017



Fuente: Elaboración propia 2018.

2. **Análisis de control interno** sin duda es una de las principales tareas en las que se tiene que trabajar para lograr resultados en la empresa, encontramos que no existen políticas de proveedores y clientes, políticas de crédito y políticas de pago, tanto de acreedores como de clientes, así como controles por unidad, por cliente, adolece de control de combustible, no existe un programa preventivo en mantenimiento, falta control de inventarios de herramientas y de materiales, etc.

Tabla 2.3 Matriz EFI de la empresa Servicios Ecológicos, S.A.

Factores Internos Clave		Ponderacion	Clasificacion	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas				
1	Equipo adecuado, 14 camiones para transportar los residuos, sistema de cloración, 7 maquinarias diversas para el tratamiento de residuos	0.05	3	0.15
2	Cuenta con los terrenos y permisos necesarios para el relleno sanitario	0.08	3	0.24
3	Cuenta con oficinas propias, area de taller y comedor	0.05	3	0.15
4	El porcentaje de cartera vencida ha disminuido	0.05	3	0.15
5	las ventas se han incrementado constantemente en los ultimos ejercicios	0.09	4	0.36
6	Incremento en los activos fijos	0.05	3	0.15
7	Incremento de clientes por año	0.09	4	0.36
Debilidades				
1	Falta de politica de fijacion de costos	0.06	1	0.06
2	Deficiente comunicacion entre las areas operativas y administrativas	0.04	2	0.08
3	Falta de control de rendimientos de combustible	0.06	1	0.06
4	Falta de control de inventarios de herramientas y materiales en el area de taller	0.03	2	0.06
5	Razon de cobertura de interes elevada, debido a la cantidad de endeudamiento que reporta la empresa	0.08	1	0.08
6	Alta cartera vencida que ocasiona problemas de liquidez	0.10	1	0.10
7	falta de control y supervision en cobranza y facturacion a clientes.	0.08	1	0.08
8	bajo rendimiento en utilidades por accion	0.09	1	0.09
Total		1.00		2.17

Fuente: elaboración propia 2018.

2.4 Objetivos a largo plazo

David menciona que los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización, Los objetivos comúnmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado,

grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios. Brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y el diseño de puestos, los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias y clasifica las estrategias alternativas que la empresa puede implementar en 11 acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de gastos, desinversión y liquidación, para la empresa Servicios Ecológicos, S.A. es aplicable la penetración de mercado que implica buscar una mayor participación en el mercado para los servicios actuales a través de mayores esfuerzos de marketing, desarrollo del producto que está dirigido a aumentar las ventas a través de la mejora de los servicios actuales o el desarrollo de nuevos servicios y recorte de gastos que implica reorganizar a través de la reducción de costos y activos con el propósito de revertir la caída de las utilidades.

Una vez definido el tipo de estrategias se involucra al personal como en las otras etapas a fin de participen y comprendan el plan estratégico de la empresa y esto pueda coadyuvar en la coordinación, facilite la implementación y el compromiso de todos.

a. Financieros: se establecen los objetivos a largo plazo relacionados con el análisis que se efectuó de los ambientes externos e interno y enfocados en la misión y visión de la empresa y se encaminan al incremento de los ingresos, obtención de mayores ganancias, mayores dividendos, mejor flujo de efectivo, entre otros. Los objetivos a largo plazo establecidos para el área financiera son:

1. Incremento del 10% anual en las ventas.
2. Incremento del 3% del rendimiento anual sobre la inversión.
3. Disminución del nivel de endeudamiento de la empresa.

b. Estratégicos. Son aquellos que se relacionan con mayor participación en el mercado, mejorar ante los rivales, obtener menores costos, mayor calidad de productos, lanzar productos nuevos, entre otras, se encaminaran a la disminución de costos, mayor calidad en el servicio, lanzar un nuevo producto en el mercado, etc. Los objetivos a largo plazo establecidos para el área estratégica son:

1. Incremento de los clientes e un 5% anual
2. Implementar un sistema de control administrativo
3. Implementar un sistema de capacitación continuo a los trabajadores

Tabla 2.4. Cuadro de mando integral de la empresa Servicios Ecológicos S.A.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	INDICADOR DE GESTION	METAS			RESPONSABLE
				2017	2018	2019	
FINANZAS	Incremento del 10% anual en las ventas.	Analisis de clientes	porcentaje de incremento anual	12%	10%	10%	Direccion/genencia de ventas
	Incremento del 3% del rendimiento anual sobre la inversión.	Analisis de activos	Rendimiento sobre activos totales (ROA)	1.38%	2%	3%	Direccion/Gerente administrativo/Gerente de contabilidad
	Disminución del nivel de endeudamiento de la empresa	Analisis de deuda	Razon activo total-pasivo total	67%	50%	40%	Direccion/Gerente administrativo/Gerente de contabilidad
			Razon Pasivo-capital	204%	100%	50%	Direccion/Gerente administrativo/Gerente de contabilidad
MARKETING	Incremento de los clientes en un 5% anual	Servicio al cliente	calidad en el servicio al cliente	10%	20%	25%	Direccion/genencia de ventas
		Ofrecer el servicio a nuevos clientes	porcentaje de incremento anual	5%	5%	5%	Direccion/genencia de ventas
OPERACIONES	Implementar un sistema de control administrativo	Rediseñar sistema de facturación y cobranza	cartera vencida	25%	15%	10%	Gerencia administrativa
		Rediseñar sistema de control de compras y proveedores	Reporte y seguimiento mensual	20%	15%	5%	Gerencia administrativa/Gerencia de contabilidad
			Implementación de control de inventario de herramientas	20%	15%	5%	Responsable del taller/logística, recolección y transp.
			Implementación de control de inventario de materiales	20%	15%	5%	Responsable del taller
		Rediseño de programación de mantenimiento	reporte mensual de mantenimiento preventivo de camiones, contenedores y maquinaria	0%	50%	100%	Responsable del taller/logística, recolección y transp.
RECURSOS HUMANOS	Implementar un sistema de capacitación continuo a los trabajadores	Capacitación permanente en los temas necesarios a todos los niveles en la empresa	Programa de capacitación anual	0%	50%	100%	Recursos humanos/Dirección /Gerencia administrativa

Fuente: Elaboración propia 2018

2.5 Generar, evaluar y seleccionar la estrategia

“el análisis y la elección de las estrategias implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva”, esta es la última parte de la formulación de la estrategia, la información que ya hemos generado, la misión y visión, los objetivos a largo plazo y el análisis del ambiente externo e interno nos deben brindar la base para generar y evaluar posibles estrategias, jamás se consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha, por esa razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias.

- 1) La etapa 1 del esquema de formulación consiste en el análisis de la matriz EFE, la matriz EFI donde se resume la información básica de entrada necesaria para formular las estrategias, que ya han sido desarrolladas en los puntos 2.2 y 2.3 del capítulo 2.
- 2) La etapa 2, llamada etapa de conciliación, se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos incluyen la matriz fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) y la matriz de la gran estrategia. (Tabla 9)
- 3) La etapa 3, llamada etapa de decisión, implica una sola técnica, la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Una MPEC utiliza información de entrada de la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas en la etapa 2. Una MPEC revela qué tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Tabla 2.5 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	Equipo adecuado, 14 camiones para transportar los residuos, sistema de cloración, 7 maquinarias diversas para el tratamiento de residuos	1 Falta de política de fijación de costos
1	Cuenta con los terrenos y permisos necesarios para el relleno sanitario	2 Deficiente comunicación entre las áreas operativas y administrativas
2	Cuenta con oficinas propias, área de taller y comedor	3 Falta de mantenimiento en unidades, maquinaria y contenedores.
3	El porcentaje de cartera vencida ha disminuido	4 Falta de control de inventarios de herramientas y materiales en el área de taller
4	las ventas se han incrementado constantemente en los últimos ejercicios	5 Razón de cobertura de interés elevada, debido a la cantidad de endeudamiento reportado
5	Incremento en los activos fijos	6 Alta cartera vencida que ocasiona problemas de liquidez
6	Incremento de clientes por año	7 falta de control y supervisión en cobranza y facturación a clientes.
7		8 bajo rendimiento en utilidades por acción
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Competencia baja: De acuerdo al INEGI en el estado de Tlaxcala únicamente existen 6 empresas registradas con la misma actividad 562112	1 Campañas para captar nuevos clientes (F1, F7, O1, O3)	Análisis de endeudamiento reportado, relacionado con el bajo rendimiento de las acciones (D5, D8)
Buen historial crediticio en Instituciones Bancarias	Acelerar el proceso para obtener el permiso de recolección de residuos peligrosos (F2, O4)	Análisis factorje financiero para disminuir cartera vencida y poder tener más liquidez (D6, D7, D5, O2)
Clientes potenciales: Hay 11095 empresas manufactureras de todos los tamaños registradas en el INEGI que podrían generar residuos	Analizar la posibilidad de renovación de equipo de transporte (F6, O6)	Elaborar programa mensual de mantenimiento preventivo a fin de estar preparado para nuevos clientes (D3, O3)
Tramitar permiso para recolección de residuos peligrosos: De acuerdo con la SEMARNAT en el Todos los insumos necesarios se obtienen de empresas locales		
Buen historial crediticio con proveedores de Activos		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Cambio en las políticas ambientales	Mantener las ventas para amortiguar cualquier efecto de las políticas ambientales (F5, F7, A1)	Reestructura de los controles internos y seguimiento a actividades programadas (D2, D3, D4, A1, A3, A8)
Cambio en regulaciones gubernamentales	Matener las medidas de seguridad y cumplir con las normas gubernamentales para evitar cualquier efecto negativo que perjudique las ventas (F5, F1, A2, A3)	Elaborar un programa de capacitación permanente y fomentar la cultura organizacional (D2, A5)
Fuente de contaminación: en caso de un mal manejo de los residuos estos se podrían convertir en una fuente de contaminación.	Analisis de la logística de recolección para evitar retrasos que afecte la relación con los clientes y el incremento de los costos (F3, F6, F7, A4, A5)	
Efectos del congestionamiento de tráfico en la logística de recolección		
No se considera la diversidad religiosa		
Fluctuación cambiaria que eleva el costo del combustible		
Posible cierre o migración de las empresas por Políticas arancelarias o por situaciones políticas		
Inseguridad social		

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 2.6 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) de Servicios Ecológicos, S.A.

FACTORES CLAVE	PONDERACION	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						
		Campañas para generar nuevos clientes		Reestructura de los controles internos y seguimiento a actividades programadas		Análisis de endeudamiento reportado, relacionado con el bajo rendimiento de las acciones		
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	
Oportunidades								
1	Competencia baja: De acuerdo al INEGI en el estado de Tlaxcala únicamente existen 6 empresas registradas con la misma actividad 562112	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30
2	Buen historial crediticio en Instituciones Bancarias	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
3	Cientes potenciales: Hay 11095 empresas manufactureras de todos los tamaños registradas en el INEGI que podrían generar residuos	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
4	Tramitar permiso para recolección de residuos peligrosos: De acuerdo con la SEMARNAT en el	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
5	Todos los insumos necesarios se obtienen de empresas locales	0.10	-	-	-	-	-	-
6	Buen historial crediticio con proveedores de Activos	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
Amenazas								
1	Cambio en las políticas ambientales	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
2	Cambio en regulaciones gubernamentales	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
3	Fuente de contaminación: en caso de un mal manejo de los residuos estos se podrían convertir en una fuente de contaminación.	0.02	-	-	-	-	-	-
4	Efectos del congestionamiento de trafico en la logística de recolección	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09
5	No se considera la diversidad religiosa	0.04	-	-	-	-	-	-
6	Fluctuación cambiaria que eleva el costo del combustible	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27
7	Posible cierre o migración de las empresas por Políticas arancelarias o por situaciones políticas	0.01	-	-	-	-	-	-
8	Inseguridad social	0.03	-	-	-	-	-	-
	TOTAL	1.00						
Fortalezas								
1	Equipo adecuado, 14 camiones para transportar los residuos, sistema de cloración, 7 maquinarias diversas para el tratamiento de residuos	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
2	Cuenta con los terrenos y permisos necesarios para el relleno sanitario	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
3	Cuenta con oficinas propias, area de taller y comedor	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
4	El porcentaje de cartera vencida ha disminuido	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
5	las ventas se han incrementado constantemente en los últimos ejercicios	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
6	Incremento en los activos fijos	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
7	Incremento de clientes por año	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Debilidades								
1	Falta de política de fijación de costos	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
2	Deficiente comunicación entre las áreas operativas y administrativas	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12
3	Falta de mantenimiento en unidades, maquinaria y contenedores.	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18
4	Falta de control de inventarios de herramientas y materiales en el área de taller	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06
5	Razon de cobertura de interés elevada, debido a la cantidad de endeudamiento reportado	0.08	-	-	-	-	-	-
6	Alta cartera vencida que ocasiona problemas de liquidez	0.10	1	0.1	2	0.2	1	0.10
7	falta de control y supervisión en cobranza y facturación a clientes.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
8	bajo rendimiento en utilidades por acción	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27
	TOTAL	1.00		3.82		3.15		3.73

Fuente: Elaboración propia 2018

2.6 Implementación de las estrategias:

La implementación de acuerdo al modelo de Fred R. David se debe realizar en base a dos temas, por una parte los temas de administración y operaciones, donde delegar y asignar las responsabilidades para llevarla a cabo es prioritario e inicia por el establecimiento de objetos anuales, el cual quedo establecido en el Balance scorecard realizado en la empresa y que resumimos de la siguiente forma:

Tabla 2.7 Establecimiento de objetivos anuales

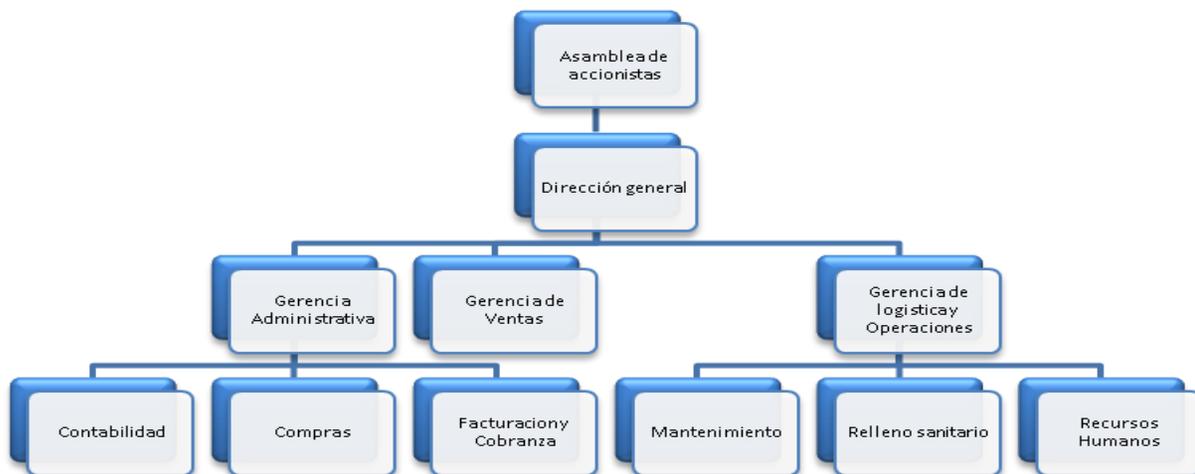
Objetivo a largo plazo	Responsable/ Area	Objetivo anual 2018
Campañas para generar nuevos clientes	Dirección	Incremento de 10% de los ingresos
	Gerencia Administrativa	Reducir la cartera vencida en un 40%
	Gerencia de Ventas	Incrementar el numero de visitas a nuevas empresa en un 15%
	Gerencia de logistica y operaciones	Incrementar la eficiencia en la recoleccion y servicio en un 20%
	Gerencia de recursos humanos	Reducir la rotacion del personal 10%
Reestructura de los controles internos y seguimiento a actividades programadas	Dirección	Reuniones de supervision y seguimiento de reportes ejecutivos mensual
	Gerencia Administrativa	Rediseñar sistema de facturación y cobranza
	Gerencia de Ventas	Reportes semanales de visitas a nuevos clientes
	Gerencia de logistica y operaciones	Implementacion de control de inventario de materiales 100%
		Implementacion de control de inventario de herramientas 100%
Gerencia de recursos humanos	reporte mensual de mantenimiento preventivo de camiones, contenedores y maquinaria 50%	
Análisis de endeudamiento reportado, relacionado con el bajo rendimiento de las acciones	Dirección	Reducir ausentismo 20%
	Dirección	Revisar razones de endeudamieto mensualmente
	Gerencia Administrativa	Disminuir la razon activo-capital en un 20%
	Gerencia de logistica y operaciones	Aumentar la razon de rendimiento de acciones en un 50%
		Disminuir la razon de cobertura de interes en un 30%
Gerencia de logistica y operaciones	Aumentar la eficiencia en el servicio a cliente en un 50%	

Fuente: Elaboración propia 2018

Paso siguiente se realiza la modificación de la estructura de la organización, estableciendo las líneas de mando y las jerarquías y asignando responsabilidades a

cada área dentro de la empresa, enfatizando el área de ventas que no existía en la estructura de manera independiente y no asignándole responsabilidades que lo distraigan del objetivo primordial de generar nuevos clientes, quedando de la siguiente forma:

Figura 2.2. Organigrama de Servicios Ecológicos S.A.



Fuente: Elaboración propia 2018.

El plan de implementar estrategias a nivel administración en cuanto a recursos humanos habla de vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias, esto es que si las estrategias seleccionadas se implementan de manera adecuada y enfocada con el apoyo de todos dentro de la organización se traducirá en beneficios para los empleados también, por lo que se establecen políticas de apoyo a las estrategias:

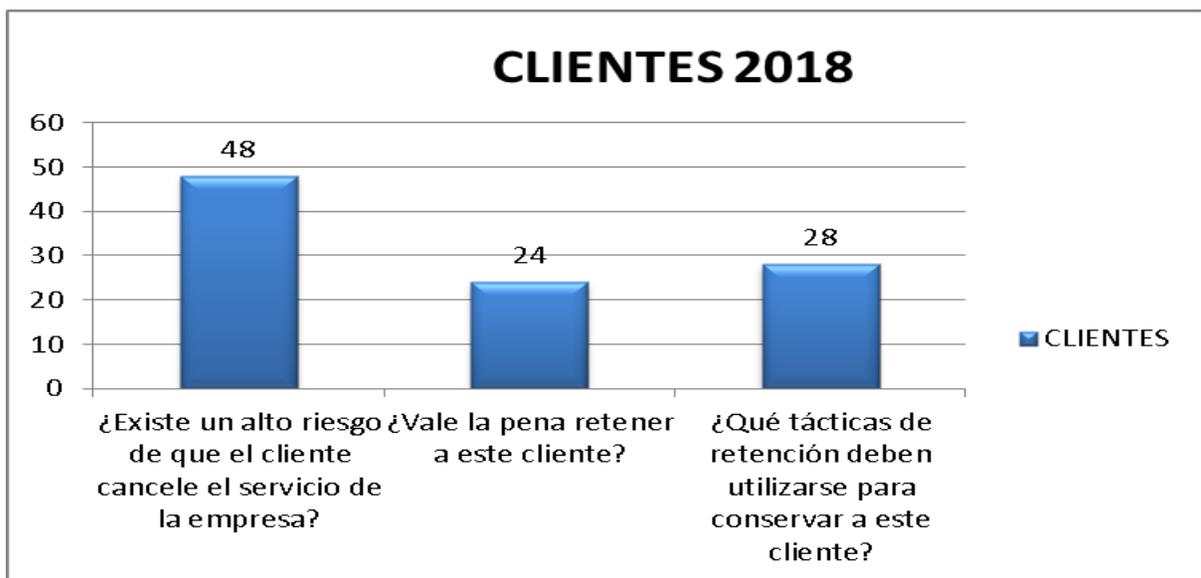
- a. A partir de enero de 2018 se otorgaran premios de puntualidad y asistencia del 10% del salario a los trabajadores que no tengan ninguna ausencia.

b. A partir de enero de 2018 se otorgara un bono de 5% de la utilidad después de impuestos en forma de bono navideño.

c. Planes de capacitación en actividades específicas que mejoren los rendimientos por persona.

Por otra parte el segundo tema es la Implementación de estrategias en temas de marketing, finanzas y contabilidad, en la empresa solo se aplica la segmentación del mercado para definir al tipo de clientes que son los clientes objetivo y a los cuales la empresa le ofertara los servicios que proporciona dado que es un mercado muy específico y la empresa lo tiene bien determinado solo se decide establecer segmentación basada en la retención calificando a sus clientes activos en uno de los siguientes tres valores:

Gráfica 2-19 Análisis de la segmentación basada en la retención.



Fuente: Elaboración propia 2018.

Este análisis se realiza en los clientes que la empresa tiene al mes de abril de 2018 y se basa en el comportamiento de las ventas realizadas a cada uno, si bien para el 48% de los clientes existe un alto grado de riesgo de que se vayan, no son los clientes que en el análisis cliente-ingreso representen un ingreso significativo para la empresa, ya que han ido disminuyendo gradualmente los servicios que se les ofrece, los clientes importantes para la empresa son el 28% que representa cerca del 90%

de su ingreso y son los para los que la empresa busca tácticas de retención, traduciéndose estas en mejores servicios y de mejor calidad, el restante 24% son los clientes pequeños que no representan mucho ingreso para la empresa, de estos se llevara a cabo el análisis de costo beneficio específicamente.

El Análisis de ganancias por acción/ganancias antes de intereses e impuestos (EPS/EBIT), ya se ha realizado en la revisión de las razones financieras en la auditoria interna que se efectuó en la empresa, se retoman porque son centrales para la implementación de las estrategias ya que se debe determinar la mezcla adecuada de deuda y capital en la estructura, sin embargo al ser analizada la razón de deuda resulto ser muy elevada por lo que una de las estrategias es disminuir el endeudamiento de la empresa con acreedores en general, cabe señalar que la implementación sigue un proceso y este es el inicio.

2.7 Revisión, evaluación y control de la estrategia

En relación a la última etapa en el modelo de administración estratégica de Fred R. David nos menciona que aun las estrategias mejor formuladas e implementadas se vuelven obsoletas cuando los entornos externo e interno cambia por lo tanto siempre es necesario revisar y evaluar las estrategias de una manera sistemática en este punto el autor recomienda tres herramientas que en una pequeña empresa se adaptarían:

1. Criterios de Rumelt (consistencia, consonancia, viabilidad y ventaja)
2. Matriz de Evaluación de la estrategia
3. Toma de acciones correctivas

3. Resultados

La aplicación del modelo de administración estratégica de Fred R. David, dentro de la empresa servicios ecológicos, S.A. llevo a obtener los siguientes resultados, la implementación aún no está al 100% ya que se inicia en diciembre de 2017 y los resultados presentados son al cierre de Abril 2018 y son los siguientes:

- A.** Se realiza la Declaración de la Misión y Visión de la empresa
- B.** Como parte del proceso de formulación de las estrategias se realizan las auditorías externa e interna, aplicando las herramientas de Matriz EFE (Tabla 16) y Matriz EFI (Tabla 18) así como el análisis de razones financieras (Tabla 18) de los cuales obtenemos los insumos necesarios para elaborar el Cuadro de Mando Integral (Tabla 20) que nos genera la información necesaria para establecer los objetivos financieros y estratégicos a largo plazo, los cuales son:
 - a.** Incremento del 10% anual en las ventas.
 - b.** Incremento del 3% del rendimiento anual sobre la inversión.
 - c.** Disminución del nivel de endeudamiento de la empresa.
 - d.** Incremento de los clientes e un 5% anual
 - e.** Implementar un sistema de control administrativo
 - f.** Implementar un sistema de capacitación continuo a los trabajadores
- C.** Derivado de la información obtenida de la misión, visión, el análisis interno y externo y los objetivos a largo plazo la empresa se encuentra en la posibilidad de generar, evaluar y seleccionar las estrategias en temas de administración, marketing, operaciones y recursos humanos, con la herramienta denominada Análisis FODA (Tabla 21), culminando con la generación de la Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) (Tabla 22) de la cual se desprende que las estrategias seleccionadas son:
 - a.** Campañas para generar nuevos clientes
 - b.** análisis de endeudamiento reportado, relacionado con el bajo rendimiento de las acciones

c. Reestructura de los controles internos y seguimiento a actividades programadas

D. Una vez concluida la fase de formulación de las estrategias, se inicia con la etapa más importante y conflictiva de la administración estratégica, la acción, la implementación de las estrategias, iniciando por la generación de campañas para atraer nuevos clientes, para lo cual la empresa contrato un gerente de ventas que se encargara de la promoción y análisis de nuevos clientes realizando visitas a las empresas que se han elegido como posibles clientes generando un incremento de diciembre de 2017 a abril 2018 del 5% (grafica 3-1) que a su vez han generado un incremento promedio en ventas de 9%,

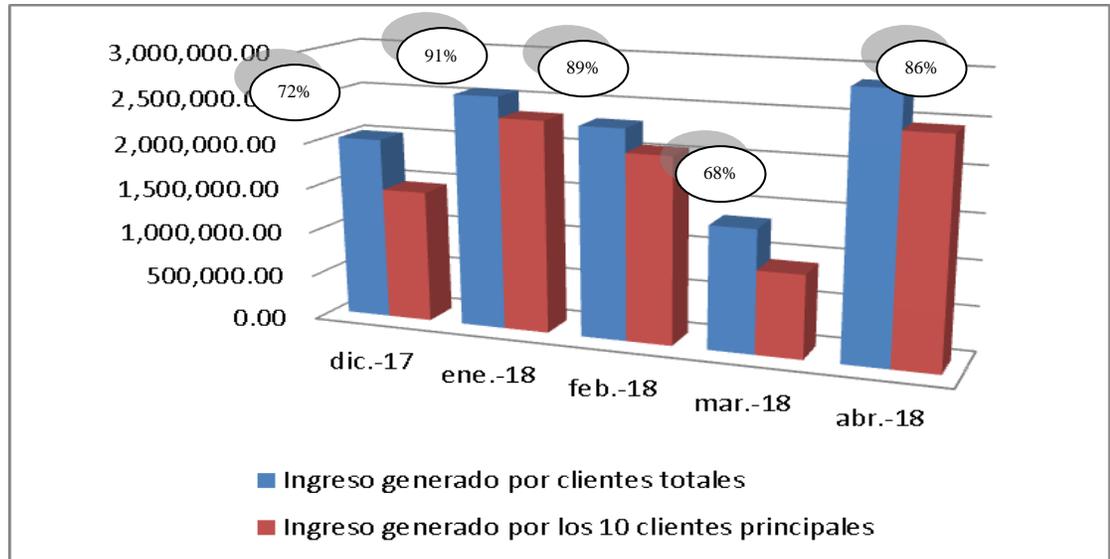
Gráfica 3-1 Incremento de clientes de diciembre 2017 a Abril 2018



Fuente: Elaboración propia 2018

E. Del análisis de los 10 principales clientes en su generación de ingreso mensual de diciembre de 2017 a abril de 2018 comprobamos que el porcentaje de ingreso que ellos representan en la empresa, es en promedio del 81% de las ventas efectuadas por esta, lo que indica la gran dependencia de la empresa en pocos clientes indicando una debilidad no considerada en un inicio.

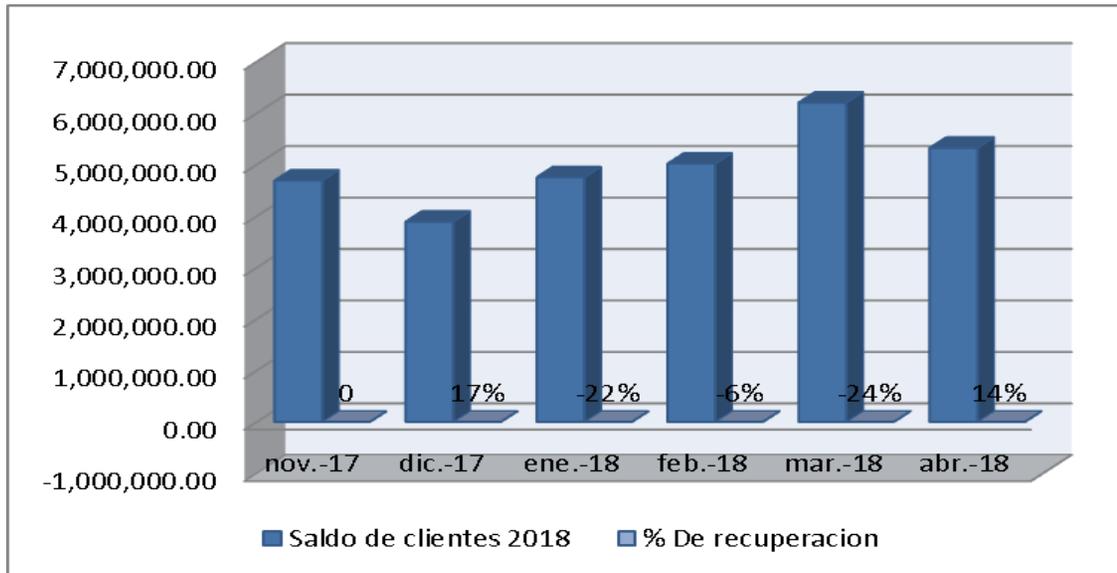
Gráfica 3-2 Comparativa de Ingresos totales vs ingresos generados por los 10 principales clientes



Fuente: Elaboración propia(2018)

- F. Se ha realizado una depuración de clientes y se han establecido plazos de crédito de 30 y 60 días, la mayoría de los clientes presentan atrasos por falta de seguimiento o por falta de facturación del servicio, lo que representa un problema de liquidez ya que se enfrenta a pagos de acreedores, proveedores y la nómina del personal sin recurso, situación que se ha ido corrigiendo con el seguimiento adecuado por parte del área contable y administrativa recuperando un porcentaje negativo de -4% de noviembre 2017 a 14% a abril de 2018, considerando que la estrategia de análisis y depuración de cartera vencida que se estableció en diciembre de 2017 donde vemos una recuperación del 17%, funciono, sin embargo se deja de dar seguimiento a la política de cobranza en enero, febrero y marzo 2018 donde los resultados son negativos como se muestra en la gráfica 13 de recuperación de cartera vencida, retomándose en abril 2018 resultando en una recuperación del 14%, la dinámica en la supervisión y seguimiento de los controles se debe mantener y se asigna al área contable la tarea de supervisar.

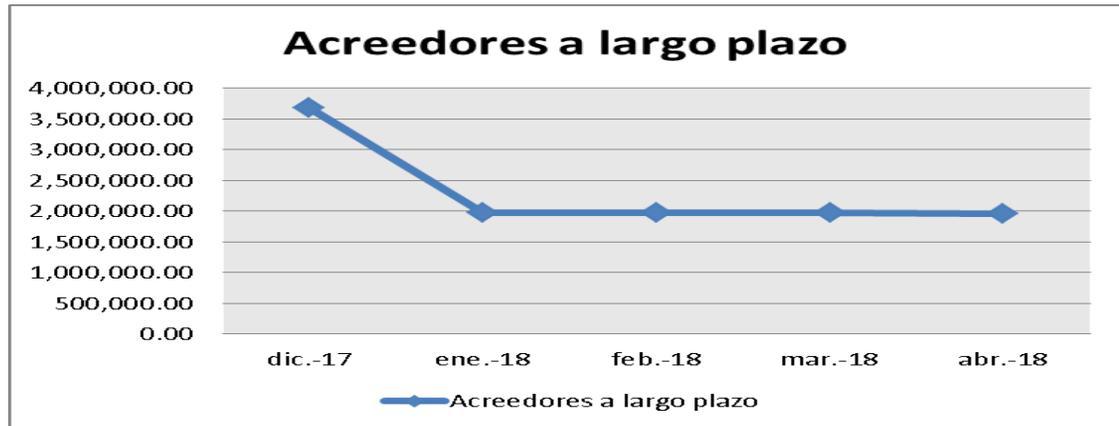
Gráfica 3-3 Recuperación de cartera vencida.



Fuente: Elaboracion propia 2018.

- G.** En relación a la segunda estrategia, análisis de endeudamiento reportado, relacionado con el bajo rendimiento de las acciones, del análisis de las razones financieras efectuada en la empresa arroja endeudamiento alto debido a un incremento en los activos que no ha generado el crecimiento exponencial en la generación de ventas y por lo mismo no ha generado las ganancias por acción esperadas, la estrategia es el análisis minucioso del endeudamiento y la disminución gradual de este factor, ya que aunque la empresa tiene un historial crediticio bueno con acreedores bancarios y acreedores de activos, esto no significa que se deba endeudar sin el análisis respectivo, por lo pronto el acuerdo es no generar deuda nueva con acreedores y disminuir las deudas aportando a capital o dejando de utilizar la tarjeta de crédito del negocio, analizamos la integración y trayectoria de los créditos en la gráfica 14 donde ya se aplica la estrategia y la distribución de los préstamos de acuerdo al acreedor grafica 15, confirmando que la mayor parte del incremento de los prestamos ha sido por la compra de activo fijo.

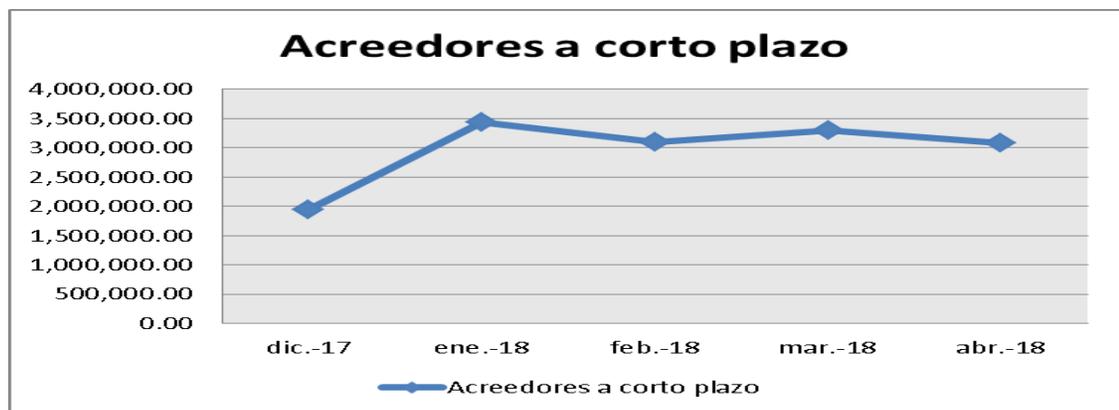
Gráfica 3-4 Comportamiento del endeudamiento de los meses de 2018



Fuente: Elaboración propia 2018

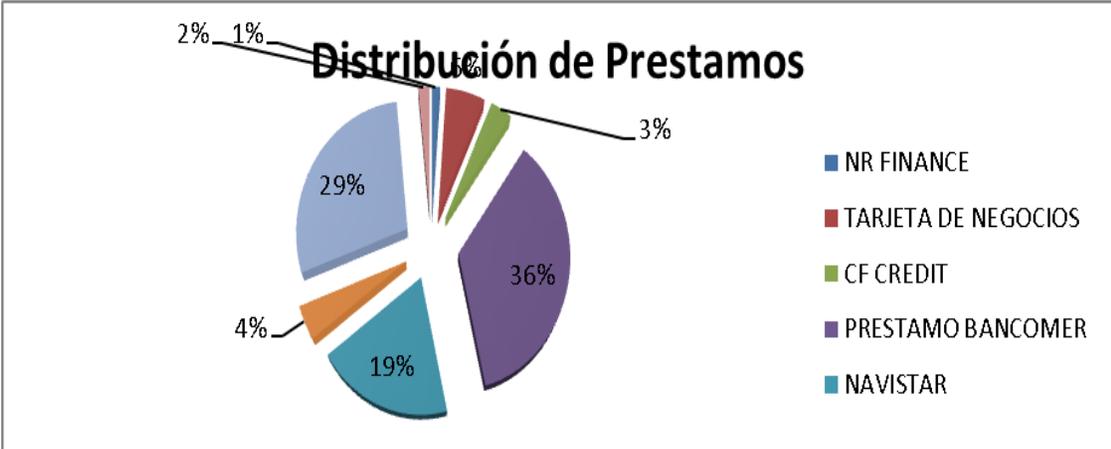
Este es considerado un excelente avance, ya que la disminución de las deudas a largo plazo nos proporcionarían la viabilidad de poder incrementar las utilidades al disminuir los pagos por concepto de intereses, así como tener más liquidez en la empresa para las obligaciones a corto plazo, sin embargo en lo que respecta a las deudas a corto plazo la empresa adquirió un equipo de transporte no programado e incrementó la deuda, lo que nos revierte el efecto positivo que teníamos al disminuir la deuda a largo plazo y la empresa enfrentará problemas de liquidez.

Gráfica 3-5 Comportamiento de los acreedores a corto plazo



Fuente: elaboración propia 2018

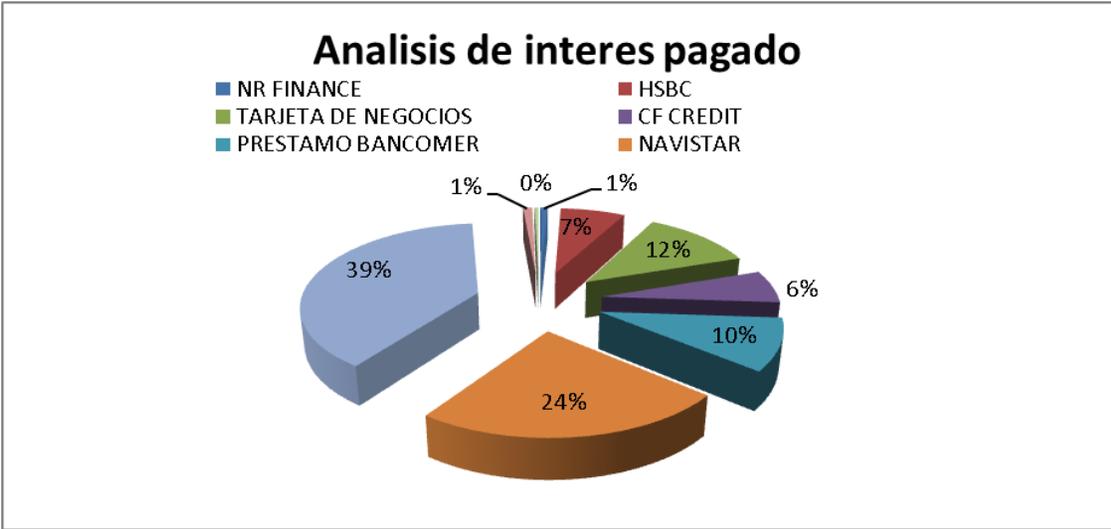
Gráfica 3-6 Composición de los préstamos actualmente-abril 2018.



Fuente: Elaboracion propia 2018.

Al revisar la razon de endeudamiento nos percatamos que no se ha disminuido el pago de intereses generados por las deudas de la empresa siendo un importe que afecta la liquidez de la empresa asi como las utilidades y por consiguiente la utilidad de cada accion.

Gráfica 3-7 Analisis de interes pagado 2018.



Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Conclusiones y recomendaciones

La implementación del modelo de Fred R. David no ha concluido, se han obtenido resultados parciales debido a la resistencia que se tiene al cambio en el personal y la dirección misma, sin embargo la administración estratégica y las herramientas de análisis aplicadas han permitido a los directivos percatarse de aspectos que no consideran regularmente y estar conscientes de las consecuencias de la no implementación de una administración estratégica en su empresa, reconocen la importancia de los objetivos a largo plazo para dar guía a las decisiones y reconocen la dificultad en la implementación, el resultado más importante es la certeza de que si se continua con la implementación se obtendrán beneficios financieros en relación a las ganancias por acción y que los objetivos a largo plazo permitirán a la empresa permanecer y consolidarse en el mercado.

La sugerencias son mantener la implementación y pasar a la etapa de la evaluación, continuar con la mejora continua del ciclo del modelo de administración estratégica, que implica el análisis de los ambientes externo e interno de manera permanente, así como la adaptación y seguimiento de los objetivos a largo plazo aplicando las herramientas estudiadas en el presente análisis.

Bibliografía:

1. Anzola Servulo (2010) *Administración de Pequeñas empresas*, McGraw-Hill, impreso en México.
2. Ackoff, R. (1997). *Capsulas de Ackoff*. México: Limusa.
3. Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw – Hill Interamericana.
4. Andrews, K. (1997). *El concepto de estrategia de la empresa*. . España: Ed. Orbis, Biblioteca de la Dirección de Empresas.
5. Bateman, T. & Snell, S. (2009) *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, México, Mc Graw Hill, octava edición.
6. Barragán J., Pagán J., Brown C. et al. (2002) *Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global*. México: Trillas.
7. Código Fiscal de la Federación 2017
8. Código Civil Federal 2013 (últimas reformas)
9. Certo, S. (2001, octava edición). *Administración moderna*. Colombia: Prentice Hall.
10. Cárdenas Guzmán, Carlos. (01.05.2010). *Estrategias fiscales: frente a la crisis económica en México*. *Revista contaduría pública*, volumen 4 número 5, 30, ISSN: 0186-4262.
11. Carvajal Villaplana, A... (2002). *teorías y modelos: formas de representación de la realidad*. *revista comunicación*, 12/001, 1-14.
12. David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson, Prentice Hall
13. Eppen, G., Gould, F, Moore, J, et al. (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*. México 5a edición: Pearson Prentice hall.
14. *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*, Publicado en el boletín de prensa núm. 285/16 del 13 de julio de 2016

15. Fleitman, Jack. 2000 *negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México : McGraw-Hill Interamericana
16. Franklin F, E. (2014). Organización de empresas. México, Cuarta edición: McGraw Hill.
17. Gallagher, Ch., Watson, H. (1982). Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración. México: McGraw-Hill.
18. Hernández y Rodríguez (2006 , 4ª Edición) Introducción a la administración, Editorial McGraw-Hill, México
19. Hitt, M, Ireland, R & Hoskisson, R. (2009). Administración estratégica. México: Cengage learning
20. Hill, CH. & Jones, G. (2002). Administración de Pymes. México: Mc Graw Hill, octava edición.
21. Hernández, R. F. (2010). metodología de la investigación (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.
22. HULL, Galen Spencer (1998). Guía para la Pequeña Empresa. Ediciones Genika,
23. Johnson, G, Scholes, K & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. Madrid, séptima edición: Pearson, Prentice hall
24. Jaques, L, Cisneros, L. & Mejia-Morelos, J. (2011). Administración de PYMES. México: Pearson
25. Kaplan, R & Norton, D., (2004) Mapas Estratégicos, España, Gestión 2000.
26. Layrisse, F. Dávila, M. et al, (2014) *El libro del fracaso* en colaboración con el Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Laguer, del Tecnológico de Monterrey, FEMSA, Promotora Social México, el gobierno de Guanajuato y Posible, impreso en México por: offset rebosan, s.a. de C.V.
27. Ley Federal del Trabajo 2015 (última reforma)
28. Ley del Impuesto Sobre la Renta 2017
29. Ley General de Sociedades Mercantiles 2016 (última reforma)
30. Ley federal para el fomento de la microindustria y actividad artesanal 2012 (última reforma)

31. Ley General de Sociedades Cooperativas 2009 (última reforma)
32. Ley de Sociedades de Solidaridad Social- 1976
33. Ley Agraria 1992
34. Ley Federal de las Entidades Paraestatales ,publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de mayo de 1986
35. Longenecker, J., Moore, C, Petty, J. & Palich, L. (2012). Administración de pequeñas empresas. México, 14a edición: McGraw Hill.
36. Llano, C. (2009). análisis de la acción directiva. México: Limusa.
37. Lima Fosado, R (2007) información financiera de las pymes, revista del centro de investigación , Universidad la Salle, vol. 7 ,67-75, ISSN 1665-8612
38. Méndez Morales José Silvestre (2ª edición 2005). *economía y la empresa*. editorial McGraw-Hill, México.
39. Mintzberg, H., Brian, J & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico. México: Pearson-Prentice Hall.
40. Mckeown, D. (1986). Modelos cuantitativos para administración. México: Iberoamericana.
41. MÉNDEZ, Morales José Silvestre (1996). Economía y la Empresa. Editorial McGraw-Hill, México.
42. Navas, J. E. y Guerras L (2015) Fundamentos de dirección estratégica de la empresa , México
43. Nuño de León, P. (2012) administración de pequeñas empresas, editorial Red Tercer Milenio, México. ISBN 978-607-733-095-0
44. Porter, M. (2009). Estrategia competitiva. México: Pirámide.
45. Porter, Michael E... (2000). Estrategia competitiva. México: Grupo Editorial Patria.
46. Rodríguez, Valencia Joaquín (2005). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.
47. Rodríguez Valencia, J. (2013 2ª. edición). Administración con enfoque estratégico. México: Trillas.
48. Rodríguez Valencia, J. (2017). Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: CENGAGE Learning.

49. Steiner, G. (2006). Planeación estratégica. México: Grupo Editorial Patria.
50. Smith, A. (1776 primera edición) *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, editorial W. Strahan & T. Cadell, Reino Unido.
51. Schermerhorn, J., (2006), *administración*, Editorial Limusa Wiley, México
52. Thompson, P & Strickland, G. (2012). *administración estratégica, teoría y casos*. México: McGraw Hill
53. Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. México: Alfaomega.
54. Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México, 1a edición: Grupo editorial Patria.

Cibergrafía:

1. *Censo económico, INEGI 2014-2015*
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/default.aspx> 13 septiembre 2016.
2. INEGI, *Esperanza de vida de los negocios en México 2016*
<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/default.aspx> 29 de noviembre 2016.
3. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México). *Anuario estadístico y geográfico de Tlaxcala 2017/ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI, c2017.*
<http://evaluacion.tlaxcala.gob.mx/images/stories/documentos/planea/estadistica/ae/ae2017.pdf>, 10/ de enero de 2018
4. Unión Europea, https://europa.eu/european-union/index_es, 5 de noviembre 2016. *La Unión Europea en su diario oficial*
5. *Diccionario Jurídico Mexicano (1994)*, de la Suprema Corte de Justicia de la Nación: (escrito por Alfonso Nava Negrete) <http://leyderecho.org/diccionario-juridico-mexicano/> 15 enero 2017.
6. *La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)*
<http://www.oecd.org/about/secretary-general/SG-Annual-Report-to-Ministers-2014.pdf> 25 mayo 2017

7. Diario Oficial de la Federación, 30 junio 2009, clasificación de empresas, Secretaría de Economía.
8. Pequeñas empresas - <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa><http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>, 30 enero 2017.
9. Microempresas - <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario><http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>, 30 enero 2017.
10. Medianas empresas - <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa> 30 enero 2017.
11. Grandes empresas - <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa>, 30 enero 2017.
12. El ranking Forbes Global 2000 (Revista Forbes, 2016) <https://www.forbes.com.mx/las-15-empresas-mas-grandes-mexico-2016/> 25 enero 2017.
13. Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf 22 febrero 2017
14. Sesento García (2012) Leticia Sesento García, http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html , 7 septiembre 2017.
15. *Consejo europeo* (2005) http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.2.html , 30 mayo 2017.
16. Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/conclusiones_bibliografia.html 20 agosto 2017

17. la Directiva de servicios (Directiva 2006/123/CE) http://www.camaramalaga.com/fileadmin/doc/infoasesoria/comercio/guia_explicativa_directiva_de_servicios.pdf 30 septiembre 2017
18. la Semana Nacional PYME 2007, Hugo López Araiza Guerra, consultor para exportaciones a Japón enumeró los siete valores de las empresas japonesas [https://es.sba.gov/Japan Small and Medium Enterprise Agency](https://es.sba.gov/Japan_Small_and_Medium_Enterprise_Agency) (2009) 27 enero 2017
19. Banco de Desarrollo de América Latina, 2016. Manuel Malaret, director corporativo de sectores productivos y financieros de CAF
20. CONDUSEF <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes> 30 febrero 2017
21. INEGI, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/pibe/default.aspx> 2015.

BIBLIOGRAFIA ESTADO DEL ARTE- REVISTAS CIENTIFICAS.

1. Valdez Olivares, Zerón Félix y Morales Cano: "El porqué de la planeación estratégica en las PYME" en Contribuciones a la Economía, mayo 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
2. Rodarte, Mario y Berta Zindel (2001). "Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado". Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México.
3. Vazquez, Ricardo (1999). "Empresas Medianas". Artículo tomado de Mundo Ejecutivo. Hecho en México: 1997-1998, Tomo II, Página 92, México
4. Francisco Ballina *Problemas del Desarrollo, Volumen 46, Issue 183, October–December 2015, Pages 165-188*
5. Velázquez, G., 2008 ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? <https://biblat.unam.mx/es/revista/mundo-siglo-xxi/articulo/las-pequenas-y-medianas-empresas-mexicanas-requieren-aplicar-diagnosticos-organizacionales>, ISSN: 1870-2872.
6. Hernández, L: (2007) competencias esenciales y pymes familiares: un modelo para el éxito empresarial, revista de ciencias sociales, vol.13, 249-263, ISSN 13159518 Samuelson, P. Nordhaus W. (18a edición 2005). *Economía. México: McGraw-Hill Interamericana. ISBN-10: 8448136322 | ISBN-13: 970-10-5381-8*
7. Espíndola Torres, M., Arenas, G., Melo Salas, I., & González Ramírez, L. (2016): Situación y perspectivas de la economía mexicana, nueva época, año 5, núm. 19, septiembre-diciembre 2015. *Universidad Nacional*

Autónoma de México - Instituto de Investigaciones Económicas, Ciudad de México, México.