



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

Facultad de Contaduría y Administración Campus I

Coordinación de Investigación y Posgrado

Plan estratégico para empresa familiar dedicada a la
comercialización de abarrotes y papelería

TESIS

Que para obtener el grado de maestro en administración con
especialidad en dirección de negocios

Sustentante:

Francisco Javier Jiménez Vázquez PS1075

Directora de tesis:

Dra. Karina Milene García Leal

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; mayo de 2022.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 06 de mayo de 2022.
Oficio No. D/CIP/TIP/182/2022.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

C. FRANCISCO JAVIER JIMÉNEZ VÁZQUEZ
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.
PRESENTE

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada: **PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ABARROTES Y PAPELERÍA**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha mayo 22 de 2021, suscrito por la Dra. Karina Milene García Leal, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"


Dra. María Cruz Villagrán Pinzón
Coordinadora

C.c.p. Archivo Minutario
*MCVP/ssg



FFCA-147

Boulevard Belisario Domínguez, Km 1081, sin número, Terán. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México C.P.29050. Tels.
(961) 61 5 42 49 y 61 5 13 26 ext. 112
E-mail: posgradofca2018@gmail.com





Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) Francisco Javier Jiménez Vázquez

Autor (a) de la tesis bajo el título de "Plan estratégico para empresa familiar dedicada a la comercialización de abarrotes y papelería"

presentada y aprobada en el año 2022 como requisito para obtener el título o grado de maestro en administración con especialidad en dirección de negocios, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 26 días del mes de mayo del año 2022.

Francisco Javier Jiménez Vázquez

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

AGRADECIMIENTOS

Gracias infinitas a la creación y a mi ser por darme la oportunidad de vivir esta experiencia; por darme la sabiduría, la paz y la perseverancia para alcanzar este objetivo valioso en mi desarrollo académico y profesional.

A mi esposa Stephanie Torres Alonso y a mi hija Leah Jiménez Torres por ser los pilares en mi vida que me brindan ese amor incondicional para dar lo mejor de mi día con día.

Leah “Nunca es tarde para comenzar algo y jamás será tarde para terminarlas” te amo.

A mis padres que han cumplido de manera excepcional su función como guías en mi desarrollo; por su apoyo, amor y enseñanzas que me han brindado. A mis hermanas por su apoyo constante a lo largo de mi vida, el acompañamiento y enseñanzas de las que han sido parte, esos momentos siempre estarán presentes.

A mi directora de tesis, “la profe Karina”, de cariño muchas gracias por el tiempo que invirtió en mí para poder terminar este proyecto, por alentarme a esforzarme y dar ese último empuje en este proceso y no darme por vencido.

Gracias infinitas a todos.

Francisco Javier Jiménez Vázquez.

Contenido

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	10
1.1 Planteamiento del Problema.....	10
1.2 Determinación de los objetivos de la investigación	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificación de la Investigación	15
1.4 Formulación de la hipótesis de investigación.....	16
1.5 Delimitación espacial y temporal de la investigación	18
1.5.1 Delimitación espacial	19
1.5.2 Delimitación temporal.....	20
CAPITULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	21
2.1 Generalidades de la administración.....	21
2.1.1 Antecedentes de administración.....	21
2.1.2 Concepto de administración	22
2.1.3 Importancia de la administración	23
2.2 Elementos del proceso administrativo.....	24
2.2.1 Importancia del proceso administrativo	25
2.2.2 Concepto de planeación	26
2.2.3 Importancia de la planeación.....	27
2.2.4 Tipos de planeación.....	29
2.3 Aspectos generales de la planeación estratégica	30
2.3.1 Concepto de estrategia	30
2.3.2 Importancia de la estrategia.....	31
2.3.3 Concepto de la planeación estratégica.....	32
2.3.4 Importancia de la planeación estratégica.....	33
2.3.5 Elementos de una planeación estratégica	33
2.3.5.1 Diagnóstico de la empresa.....	34
2.3.5.1.1 Marco analítico para formular estrategias	36
A) Matriz EFI	36

B)	Matriz de perfil competitivo.....	38
C)	Matriz EFE	39
D)	Matriz FODA	41
E)	Matriz PEYEA	45
F)	Formulación de estrategias.....	47
G)	Programa de acción.....	47
H)	Evaluación y Control de la estrategia.....	48
2.4	Generalidades de la ventaja competitiva.....	49
2.4.1	Concepto de ventaja competitiva	50
2.4.2	Estrategias genéricas	51
2.4.2.1	Diferenciación	52
A)	Fuentes de la diferenciación.....	53
CAPITULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO		54
3.1	Empresas familiares	54
3.1.1	Definición de empresa familiar	54
3.1.2	Características de la empresa familiar.....	55
3.1.3	Ventajas y desventajas de la empresa familiar	56
3.1.4	Cultura, valores y objetivos en la empresa familiar	56
3.2	Antecedentes de Tuxtla Gutiérrez	57
3.2.1	Demografía de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.....	58
3.2.1.1	Educación.....	58
3.2.2.	Etnografía.....	58
3.2.2.1	Delegaciones y Agencias Municipales.....	59
3.2.2.2	Antecedentes Colonia Terán	60
3.3	Empresa “Abarrotes y Papelería Rubí”	60
3.3.1	Antecedentes de la empresa familiar abarrotes y papelería Rubí.....	61
3.3.2	Ubicación	62
3.3.3	Filosofía Organizacional	64
3.3.4	Tipo de empresa de acuerdo a su giro	64
3.3.5	Tamaño de la empresa.....	66
3.3.6	Definición de los valores de la empresa.....	67
3.3.7	Organigrama.....	67

3.3.8	Logotipo de la empresa	68
3.3.9	Productos.....	69
CAPÍTULO 4. ABORDAJE METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO		71
4.1	Definición del alcance de investigación.....	71
4.2	Descripción de las variables	72
4.3	Selección del universo y delimitación de la muestra.....	73
4.3.1	Selección de la muestra	74
4.4	Selección, diseño y aplicación de las técnicas de investigación de campo	75
4.4.1	Selección del instrumento	75
4.4.2	Diseño de entrevista a dueños	76
4.4.3	Diseño de entrevista a clientes	77
4.4.4	Diseño de entrevista a empleados	78
4.4.5	Guía de observación	79
4.5	Procesamiento de la información recopilada.....	80
4.5.1	Tablas de procesamiento de la información recopilada.	81
4.6	Análisis e interpretación de la información.....	83
4.6.1	Análisis e interpretación de la entrevista a dueños.....	83
4.6.2	Análisis e interpretación de la entrevista a empleados.....	89
4.6.3	Análisis e interpretación de la entrevista a clientes.....	90
4.6.4	Análisis e interpretación del proceso de observación.....	93
CAPÍTULO 5. PLAN ESTRATÉGICO COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ABARROTES.....		98
5.1	Generalidades	99
5.1.1	Descripción del negocio	99
5.1.2	Grupo de interés	99
5.2	Formulación de la visión, misión, valores y objetivos.	99
5.2.1	Visión	100
5.2.2	Misión	100
5.2.3	Valores	101
5.2.4	Objetivo general	101
5.2.5	Objetivos estratégicos	101
5.3	Estructura organizacional	102

5.4	Diagnóstico de Abarrotes y papelería Rubí.....	104
5.4.1	Análisis P.E.S.T.	104
5.4.2	Análisis FODA.....	106
5.4.3	Análisis de posición	110
5.4.4	Matriz PEYEA	112
5.4.5	Matriz FODA	113
5.4.6	Matriz de evaluación de factores interno (EFI).....	114
5.4.7	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).	116
5.4.8	Matriz del perfil competitivo (MPC).....	117
5.5	Planes de acción	118
5.6	Cronograma de implementación del plan estratégico	119
	Conclusiones y recomendaciones.....	120
	Fuentes de consulta	121

	Ilustración 1 Establecimiento Abarrotes y papelería Rubí.....	19
	Ilustración 2 Ejemplo Matriz EFI.....	37
	Ilustración 3 Ejemplo Matriz MPC	39
	Ilustración 4 Ejemplo Matriz EFE.....	40
	Ilustración 5 Ejemplo Matriz FODA	44
	Ilustración 6 Matriz de posición	46
	Ilustración 7 Tuxtla Gutiérrez	59
	Ilustración 8 Croquis ubicación actual	63
	Ilustración 9 Organización actual	68
	Ilustración 10 Isologo de empresa	69
	Ilustración 11 Productos principales	70
	Ilustración 12 Tabla de variables.....	73
	Ilustración 13 Universo	73
	Ilustración 14 Muestra	74
	Ilustración 15 Propuesta de organigrama	102

	Tabla 1 Estratificación de las empresas.....	66
	Tabla 2 Procesamiento de la información: entrevista a dueños.....	81
	Tabla 3 Procesamiento de la información: entrevista a clientes.....	81
	Tabla 4 Procesamiento de la información: entrevista a empleados	82

Tabla 5 Procesamiento de la información: proceso de observación.....	82
Tabla 6 Análisis P.E.ST.....	104
Tabla 7 Análisis FODA	106
Tabla 8 Análisis de posición 1.....	110
Tabla 9 Análisis de posición 2.....	111
Tabla 10 Análisis Matriz PEYEA	112
Tabla 11 Matriz FODA	113
Tabla 12 Matriz EFI	115
Tabla 13 Matriz EFE	116
Tabla 14 Matriz MPC.....	117

INTRODUCCIÓN

Actualmente contar con un plan estratégico se ha convertido es uno de los elementos más importantes de toda organización exitosa porque esta herramienta ayuda a poner sobre la mesa todos los factores internos y externos que interactúan con esta.

En México una gran cantidad de empresas no cuentan con esta herramienta y tampoco tienen los conocimientos ni capacidades para desarrollar un plan de gran impacto que abarque todas las aristas del negocio, muchas de estas empresas son empresas familiares que sumándole a las carencias y limitantes con las que ya cuentan únicamente se enfocan en el día a día y no ven más allá en busca de mejorar y que sus negocios sigan desarrollándose como debe de ser, inclusive muchas de estas quedándose en la informalidad durante todo su tiempo de vida.

Este trabajo de investigación tiene como fin único poner sobre la mesa la importancia de la planeación estratégica en los negocios pequeños-familiares y desarrollar un plan estratégico para la empresa familiar abarrotes y papelería Rubí que se dedican a la comercialización de artículos de abarrotes y papelería en general.

En el desarrollo de cada uno de los capítulos de este trabajo de investigación se hace una breve introducción del contenido de cada uno de ellos para su fácil lectura.

CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Durante el desarrollo del siguiente trabajo de investigación a través del capítulo I, se describe la razón de ser del proyecto, es decir el planteamiento del problema de investigación: plan estratégico para empresa familiar dedicada a la comercialización de abarrotes y papelería y se establecen los objetivos de la investigación que se conforman por el objetivo general que establece el rumbo a seguir en el proceso de investigación y los objetivos específicos que son los que ayudarán a alcanzar el objetivo general. Se presenta la justificación de la investigación que le da sustento a la problemática. Se describe la formulación de la hipótesis, la delimitación espacial-temporal; la hipótesis se enfoca en los posibles resultados que se puedan obtener, y la delimitación temporal-espacial se enfoca en describir el lugar específico y el tiempo en que se llevara a cabo la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014), definen que, el planteamiento del problema no es más que afinar y estructurar formalmente una idea de investigación, el paso de la idea al planteamiento del problema en ocasiones puede ser inmediato, casi automático, o bien llevar una considerable cantidad de tiempo; ello depende de cuán familiarizado esté el investigador o la investigadora con el tema a tratar, la complejidad misma de la idea, la existencia de estudios antecedentes, el empeño del investigador y sus habilidades personales.

Para (Bernal Torres, 2010), el problema de investigación se entiende como la situación, el fenómeno, el evento, el hecho u objeto de estudio que se va a realizar, enunciar el problema

que es presentar, mostrar o exponer las características o rasgos del tema, situación o aspecto de interés que va a estudiarse.

Con base a lo anterior se procede a crear el planteamiento del problema de investigación: Propuesta de plan estratégico como ventaja competitiva para empresa familiar dedicada a la comercialización de abarrotes.

En la actualidad el éxito de las organizaciones se enfoca en la importancia que representan el proceso administrativo junto con todas sus herramientas y técnicas, en específico a la planeación estratégica ya que este elemento es el que ayuda a establecer las bases para tener claro el camino a seguir, es decir es uno de los pilares que ayudan a definir el camino hacia el crecimiento y desarrollo organizacional.

Las fases del proceso administrativo son: la planeación, organización, dirección y control. Estas cuatro fases ayudan a responder preguntas como ¿Qué se va hacer?, ¿Cómo se dividirá el trabajo?, ¿Cómo se va hacer? y el ¿Cómo se hizo?, al responder estas preguntas el camino para alcanzar un objetivo es más fácil ya que se logra tener una visión más clara del panorama real. Sin embargo, hay que reconocer que la fase más importante se centra en la planeación ya que en esta etapa se establecen las directrices a seguir, dentro de la planeación existen tres tipos: la estratégica, la táctica y la operativa; en la estratégica se definen los lineamientos generales en la planeación de la empresa, la táctica se enfoca en planes específicos para cada departamento, y la operativa se enfoca en planes a corto plazo para asignar actividades en la parte operativa. Tomado como referencia los puntos anteriores el objeto de estudio se centrará en la empresa familiar de Abarrotes y papelería en su giro de abarrotes.

En la actualidad la importancia de la planeación estratégica se encuentra fuertemente relacionada con el éxito de las organizaciones, se ha detectado que la empresa “Abarrotes y Papelería Rubí”, no cuenta con una planeación estratégica es decir carecen de filosofía organizacional, a su vez busca desarrollarse, aumentar su participación en el mercado y hacer frente a la competencia de su mismo giro, así como a la competencia indirecta.

Esta empresa familiar ha estado en operaciones alrededor de 25 años en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, a raíz de las circunstancias en las que se creó se ha mantenido en el mercado a través de conocimientos empíricos y con carencias administrativas.

Partiendo del fin que tiene la planeación estratégica en el éxito de las organizaciones se ha detectado que esta empresa familiar no cuenta con varios elementos que toda organización necesita tener para desarrollarse.

Esta empresa se estableció desde sus inicios en el domicilio de los fundadores como necesidad a falta de un empleo formal y de un sustento familiar, por lo que sus cimientos están basados en el deseo de salir adelante; Durante todo ese tiempo la empresa ha operado de una manera empírica, es decir con base a la experiencia que se ha venido obteniendo a través de los años.

Sin embargo, los propios integrantes ignoran ciertos elementos administrativos que pueden ayudar a potencializar el crecimiento y desarrollo de la empresa y por ende ignoran el término de planeación estratégica.

A parte de no contar con la información y conocimientos necesarios para crecer, esta empresa familiar presenta varios problemas internos como externos.

Los cuales por mencionar algunos encontramos los siguientes:

- No cuenta con una filosofía organizacional, por lo que no se tienen claro la razón de ser de la empresa, su visión y objetivos, esto afectando directamente en el desempeño, la motivación de los miembros y el rumbo a seguir.
- No cuenta con una estructura formal, por lo que las decisiones en un inicio estaban centralizadas en el líder de la familia, en la actualidad las decisiones provienen de la madre y de la hermana mayor, sin tener un proceso claro para la toma de decisiones para ciertas circunstancias.
- No existe estandarización en los procesos es decir se hacen de diferente manera y no existe una persona específica para realizar determinada tarea por lo que se presentan casos de duplicidad de tareas o que se dejen de hacer ciertas actividades.
- Al no tener una visión clara no se han establecido cuales son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que interactúa la empresa y que acciones tomar como organización para establecer estrategias y sacar ventajas competitivas de estos elementos.

Por lo que la propuesta en el siguiente trabajo de investigación es desarrollar un plan estratégico para obtener una ventaja competitiva sobre la competencia directa de la empresa ya mencionada.

1.2 Determinación de los objetivos de la investigación

El objetivo de la investigación consiste en establecer el rumbo a seguir dentro del proyecto, ayuda al investigador a centrar sus esfuerzos en los objetivos planteados.

(Bernal Torres, 2010), menciona que el objetivo da el rumbo de la investigación y son los propósitos del estudio, expresan el fin que se desean alcanzar; por tanto, todo desarrollo del trabajo se orientará a lograr estos objetivos, los cuales deben ser claros y precisos para evitar confusiones o desviaciones; también menciona que no implica que los objetivos no puedan modificarse durante la realización de la investigación.

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014), plantean que los objetivos de la investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.

De acuerdo con lo mencionado se concluye que la investigación debe contar con un objetivo central o general que es el que le dará la razón de ser a la investigación ya que en ella va inmerso el planteamiento del problema y el tema de investigación. Mientras que los objetivos específicos se derivan del objetivo general y en pocas palabras son los pasos que nos ayudarán a alcanzar el objetivo general de la investigación.

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico como ventaja competitiva apegado a la situación actual de la empresa familiar abarrotes y papelería Rubí tomando como referencia la importancia de la planeación estratégica para el éxito de las empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la importancia de la planeación estratégica para el éxito organizacional.
- Diagnosticar la planeación estratégica actual de la empresa familiar Abarrotes y Papelería Rubí.
- Desarrollar un plan estratégico apegado a la situación actual de la empresa familiar Abarrotes y Papelería Rubí.

1.3 Justificación de la Investigación

Para (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014), es importante justificar el estudio, mediante la exposición de sus razones (el para qué del estudio y por qué debe efectuarse), por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante. Existen varios motivos por el cual una investigación debe ser justificada, ayuda a la resolución de problemas sociales, formular una teoría establecida o bien generar nuevas inquietudes de investigación.

Con base en la definición anterior se procede a la justificación de la investigación sobre la Propuesta de plan estratégico como ventaja competitiva para empresa familiar dedicada a la comercialización de abarrotes y papelería.

La principal razón de investigar sobre la planeación estratégica surge a partir de la necesidad de identificar los beneficios que puede tener este modelo en el éxito de las empresas familiares.

1. Conocer los beneficios de implementar este modelo en una organización con muchos años de operación, las ventajas competitivas y disminuir las deficiencias con las que se cuenta actualmente.
2. Se centrará en el identificar sí la empresa cuenta con los conocimientos básicos como su razón de ser en el mercado, sí cuentan con una visión a futuro, y alcance de los objetivos que se propongan (En caso de tenerlos). Cabe mencionar que este es un proceso el cual todas las empresas deben llevar ya que provee información muy importante que da las pautas necesarias para tomar decisiones acertadas.

La información que se analiza y procesa se obtiene de manera interna y externa con el fin de evaluar la situación actual de una organización y su nivel de competencia en el mercado. Es por esto que la planeación estratégica es una pieza clave en el éxito de las empresas

1.4 Formulación de la hipótesis de investigación

De acuerdo a, Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Con base a la definición anterior se concluye que la hipótesis es una guía para el desarrollo del trabajo de investigación y que tiene una gran relación con la resolución del problema de investigación antes planteado.

Podemos encontrar cuatro tipos de hipótesis:

- Hipótesis de investigación
- Hipótesis nula
- Hipótesis alternativas
- Hipótesis estadísticas

Dentro de las hipótesis de investigación que no son más que proposiciones que pueden estar relacionadas entre dos o más variables encontramos la siguiente sub clasificación:

- Descriptivas de un valor o dato pronosticado
- Correlacionales
- De diferencia de grupos
- Causales

Las hipótesis causales son aquellas que afirman la relación entre dos o más variables, como se presentan y el entendimiento entre ellas, dentro de este tipo de hipótesis encontramos dos tipos:

- Hipótesis causales bivariadas: relación entre una variable dependiente y una independiente.
- Hipótesis causales multivariadas: relación entre las variables dependientes e independientes sin importar la cantidad de ellas.

Tomando como referencia los puntos anteriores la hipótesis para este trabajo de investigación se considera una hipótesis causal bivariada, ya que se plantea una relación entre una variable independiente y una dependiente.

Por lo anterior, la hipótesis del presente trabajo de investigación es:

H1.

El desarrollo del plan estratégico aportará a la empresa un panorama más amplio sobre el rumbo a seguir en el futuro a través de estrategias innovadoras lo que tendrá un gran impacto en su desarrollo y posicionamiento en el mercado, a su vez le otorgará ventaja sobre sus competidores.

1.5 Delimitación espacial y temporal de la investigación

Realizar la formulación del problema de investigación implica necesariamente la delimitación del campo de estudio, establecer claramente los límites dentro de los cuales se desarrollará el proyecto, cuando esto ocurre las probabilidades de no perderse en la investigación tiende a maximizarse.

Dentro de la formulación del problema conlleva necesariamente a la delimitación del campo de estudio o investigación, es decir enfocarse únicamente y exclusivamente al objeto de estudio, su entorno y no menos importante el tiempo que debería tomar realizar dicha investigación. Esta etapa en palabras de (Galindo Morales, 2013), consiste en especificar en términos concretos las áreas de interés en la búsqueda, establecer su alcance y decidir las fronteras de espacio, tiempo y circunstancias que le impondremos a nuestro estudio. Para tal

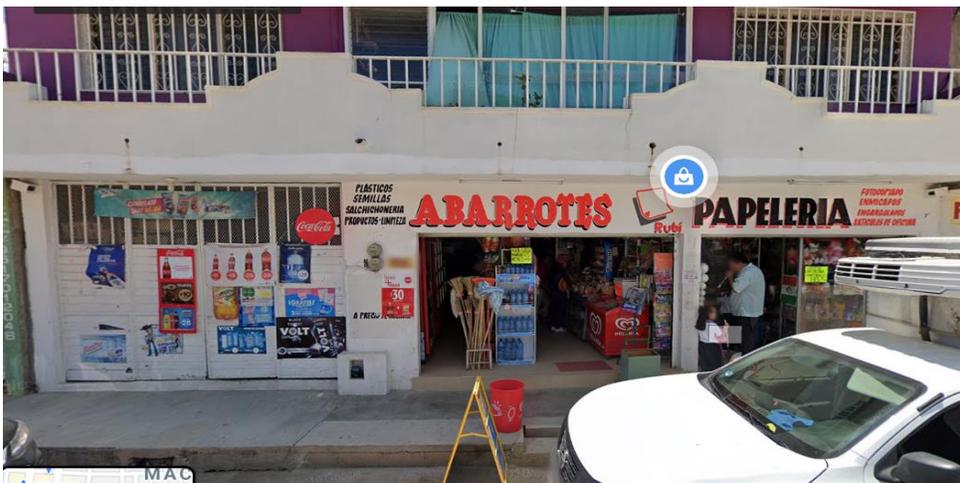
efecto la delimitación espacial y temporal de la presente investigación se determina de la siguiente manera.

1.5.1 Delimitación espacial

La delimitación espacial siempre es importante porque ayuda al investigador a enfocarse en el área geográfica donde se lleva a cabo el trabajo de investigación, citando a (Bernal Torres, 2010), señala que son las demarcaciones del espacio geográfico dentro del cual tendrá lugar una investigación, las investigaciones pueden limitarse a una zona de una ciudad, a una ciudad, una región, un país, un continente, etc.

Con base a la definición anterior la delimitación espacial de este trabajo de investigación es: la empresa local y familiar “Abarrotes y Papelería Rubí”, ubicado en la 7 avenida sur oriente #628 colonia ampliación Terán, en la ciudad capital del estado de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, México.

Ilustración 1 Establecimiento Abarrotes y papelería Rubí



Fuente: (Maps, 2019)

1.5.2 Delimitación temporal

(Bernal Torres, 2010), afirma que es necesario determinar cuál será el periodo, sea retrospectivo o prospectivo, dentro del cual se realizará el estudio del hecho, la situación, el fenómeno o población de investigación.

La investigación cuenta con una delimitación temporal, que durante este periodo se llevará a cabo el trabajo de investigación documental y trabajo de campo, que es importante para el desarrollo y una adecuada planeación de las actividades, el tiempo estimado será en el periodo agosto-diciembre 2020.

CAPITULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico el cual consiste en sustentar el trabajo de investigación recapitulando información importante en relación al problema de investigación esto ayudará a que la información plasmada más adelante sea del entendimiento del lector y del investigador mismo. El capítulo inicia exponiendo las generalidades de la administración que incluye los antecedentes, conceptos, importancia y elementos. Se aborda de manera específica la planeación y planeación estratégica plasmando los conceptos básicos e importancia dentro del desarrollo de una organización.

Se desarrollan temas importantes para el análisis del entorno de una organización, así como las herramientas necesarias para la creación de estrategias que generan valor para una empresa, también se describe la manera de implementar dichas estrategias y la forma de medirlas una vez que se ha puesto en marcha el plan definido.

2.1 Generalidades de la administración

A continuación, se presentan las generalidades de la administración.

2.1.1 Antecedentes de administración

Los principales antecedentes de la administración de acuerdo a lo que señala (Hernández y Rodríguez, 2006) se han generado a lo largo de la historia a través del desarrollo de las civilizaciones, el ser humano tuvo que crear sistemas de registros para controlar y administrar sus intercambios de productos en el comercio. Poco a poco evolucionaron los sistemas administrativos y mejoro la productividad, lo que llevo al hombre a descubrir la gestión comercial y la producción de bienes y servicios.

Posteriormente durante el desarrollo de la revolución industrial los sistemas de producción y comercialización se volvieron más complejos lo que origino el surgimiento de la administración como ciencia.

El nombre más sonado dentro de muchos autores es Adam Smith, se le considera como el pionero y principal pensador de los temas económicos- administrativos de esa época, con gran influencia en la formación del sistema capitalista porque sentó las bases para dividir las operaciones de los procesos.

Luego de la Segunda Guerra Mundial surgió un interés por formar administradores de empresas en todo el mundo.

2.1.2 Concepto de administración

Con base a lo que señala (Münch Galindo, Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, 2007) La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.

Para (ROBBINS, 2005) La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Por su lado (Hernández y Rodríguez, 2006) opina que la Administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden

alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.

De acuerdo a los conceptos anteriores se puede concluir que la administración es una ciencia muy importante que ha servido a través del tiempo para el funcionamiento de cualquier organización económica o social, ya que ha otorgado las bases para la optimización de los recursos y la eficiencia dentro de cualquier actividad.

2.1.3 Importancia de la administración

De acuerdo a (Amaru Maximiano, 2009) aunque el proceso administrativo sea importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el desempeño de las organizaciones.

La importancia de la administración que determina (Münch Galindo, Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, 2007) son las siguientes:

1. Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
4. Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
5. Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

2.2 Elementos del proceso administrativo

Actualmente y a lo largo de la historia el proceso administrativo es la herramienta más importante de todo administrador, esta herramienta fue diseñada por Henri Fayol y según lo que señala (Hernández y Rodríguez, 2006), el proceso administrativo es una escuela central que exige un estudio comparativo de los principales autores y tratadistas del tema. Por lo que es importante tomar como referencia otros autores para llegar a una conclusión contundente del objetivo principal del proceso administrativo.

Por lo que (Amaru Maximiano, 2009), Señala que el proceso administrativo es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control.

Mientras que (Münch Galindo, Fundamentos de Administración, 2004), Argumenta que el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Por otro lado (Rodas & Arroyo, 2004), Señalan que el proceso administrativo es un proceso social que tienen como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional.

Y (Daft & Marcic, 2010) comentan que el proceso administrativo es alcanzar las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente a partir de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales.

Por lo tanto, el proceso administrativo es una herramienta muy importante que consta de cuatro fases importantes (Planeación, organización, dirección y control) y que ayuda a las organizaciones a alcanzar las metas organizacionales y de una forma eficaz y eficiente.

2.2.1 Importancia del proceso administrativo

La importancia del proceso administrativo radica en el hecho que es la herramienta fundamental que todo administrador debe conocer y manejar, ya que este proceso ayuda a planear las actividades, organizar las tareas a realizar, dirigir que todo se esté realizando conforme a lo planeado, y controlar y medir los resultados obtenidos.

Tomando como referencia lo que argumenta (Garza Treviño, 2000), dice que los administradores, sin importar el nivel que ocupen es una organización, tienen que aplicar cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. Más aún toda tarea que se va a desarrollar implica la aplicación meditada o intuitiva de este proceso administrativo.

Mientras que (DuBrin, 2000), señala que un enfoque útil para entender lo que hacen los administradores consiste en ver su trabajo como un proceso. Éste se define como la serie de acciones que conducen a un resultado; El administrador, para alcanzar un objetivo, utiliza recursos y desempeña cuatro funciones administrativas centrales, que son: planificar, organizar e integrar el personal, dirigir y controlar. Por su parte (Mercado H., 2001), señala que la administración desde el punto de vista práctico, es algo más: consiste en obtener resultados positivos a través de otras personas; para ello requerimos los cuatro elementos fundamentales del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir y controlar.

Considerando argumentos más actuales (Koontz & Weihrich, 2004), argumentan que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Y (Münch Galindo, 2007), señala que El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que ésta forme parte de la escuela del proceso administrativo, es una herramienta indispensable en torno a la cual se pueden aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritmética; sin éstas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración.

Por ello el proceso administrativo debe estar en el día a día dentro de una organización para facilitar la toma de decisiones y la ejecución de tareas.

2.2.2 Concepto de planeación

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, dentro de ella se establecen las directrices de toda organización, pero para comprender mejor el término se tomarán en cuenta lo siguientes señalamientos:

(Mercado H., 2001), señala que la planeación es una función principal, de vital importancia en el proceso administrativo. Se puede afirmar con mucha razón que la planeación es básica para las otras funciones administrativas, es decir, para la organización, la dirección y el control.

Por su parte (Koontz & Weihrich, 2004), argumentan que la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.

Mientras que (Rodas & Arroyo, 2004), señalan que la planeación implica la preparación de métodos, estrategias y enfoques, alternos diseñados, para ayudar a los organizadores al logro de los objetivos y metas deseadas.

A su vez (Münch Galindo, 2013), señala que planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr mayor competitividad.

Y (Daft & Marcic, 2010), señalan que la planeación es la función administrativa que se interesa por la definición de metas para el futuro desempeño organizacional y por decidir acerca de las tareas y los recursos necesarios para alcanzarlos.

La planeación es la herramienta que ayudará a establecer las bases que toda empresa deberá seguir para poder alcanzar sus objetivos con el uso óptimo de sus recursos.

2.2.3 Importancia de la planeación

Como ya se ha mencionado la planeación es la fase más importante en el que se establece la filosofía organizacional de toda empresa, para complementar la importancia de esta fase se citan a los siguientes autores:

(Mercado H., 2001), argumenta que planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar.

Mientras que (Münch Galindo, 2007), señala que la planeación es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se minimizan riesgos.

(DuBrin, 2000), menciona que la planeación es importante porque contribuye enormemente al éxito, y proporciona cierto control sobre el futuro. Según diversos análisis, el valor de la planeación radica en el proceso mismo.

DuBrin hace énfasis en como la planeación influye mucho en el control sobre el futuro de toda organización ya que como todo proyecto se deben tener las bases bien establecidas para alcanzar todo objetivo.

(Münch Galindo, 2013), señala que la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

(Garza Treviño, 2000), argumenta la importancia de la planeación mediante la siguiente pregunta ¿Por qué planear?, en el cual por mencionar algunos motivos encontramos los siguientes:

- Para analizar de forma sistemática el rumbo deseado.
- Para Optimizar los recursos.
- Disminuir la incertidumbre.
- Para adaptarse al entorno cambiante.
- Para desarrollar estrategias organizacionales.
- Facilita la toma de decisiones en la organización.

Con esta información se concluye que la planeación aportará el camino a seguir, ya que aquí se establecerá la filosofía organizacional por la cual se deberá regir toda organización con una visión integral hacia el futuro.

2.2.4 Tipos de planeación

Con el objetivo de comprender mejor el proceso de la planeación, se presenta su clasificación y terminología.

(Münch Galindo, 2013), Señala que de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice un plan, con el ámbito de la organización y con el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

1. Estratégica.
2. Táctica o funcional.
3. Operativa.

(DuBrin, 2000), señala que la planeación es un proceso complejo e incluyente, que involucra una serie de etapas o elementos sobrepuestos e interrelacionados. Por lo menos, se conocen tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operativa.

De acuerdo a las definiciones anteriores, se concluye que la planeación consta de tres tipos de planeación las cuales son: la estratégica, la táctica y operativa.

La planeación estratégica es la etapa que se ubica a un nivel gerencial ya que en esta se establecen las estrategias que deberán seguir la empresa para alcanzar sus objetivos organizacionales.

2.3 Aspectos generales de la planeación estratégica

Para comprender mejor el tema de planeación estratégica es importante conocer el significado de la palabra estrategia por lo que se consideran las aportaciones de distintos autores, así como la importancia de la estrategia y posteriormente la importancia de la planeación estratégica, sus elementos que incluyen aspectos internos y externos.

2.3.1 Concepto de estrategia

(Peteraf & Strickland, 2012), señalan que la estrategia de una compañía 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. Mientras que (L.Hill & Jones, 2009), argumenta que una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía.

Por su parte (Fred R., 2008), señala que las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Finalmente, la palabra estrategia hace referencia al conjunto de acciones planificadas que se generan dentro de una organización para facilitar la toma de decisiones y alcanzar los objetivos planteados.

2.3.2 Importancia de la estrategia

La importancia de una estrategia radica en el hecho de que esta ayudará al administrador en la toma de decisiones con el fin de que la empresa mantenga su rumbo en busca de los objetivos y metas planteadas. Para (Peteraf & Strickland, 2012), señalan la importancia de la estrategia como el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño”.

Por su parte (L.Hill & Jones, 2009), argumentan que para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.

Mientras que (Fred R., 2008), señala que las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta.

Por último, la estrategia es uno de los elementos fundamentales de toda organización sin una estrategia bien planteada el futuro de la empresa podría verse comprometida ya que no se tendría claro el rumbo a seguir y se estaría en un entorno lleno de incertidumbre.

2.3.3 Concepto de la planeación estratégica

Para comprender mejor el término de planeación estratégica se señala a los siguientes autores y su explicación sobre dicho término.

Para (Münch Galindo, 2013), la planeación estratégica define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; a menudo es a mediano y largos plazos, y abarca a toda la empresa. Por su parte (DuBrin, 2000), señala que la planeación estratégica consiste en establecer planes maestros que conforman el destino de la empresa.

Para ambos autores la planeación estratégica son parte fundamental en toda empresa ya que ayudan a establecer las metas organizacionales las cuales ayudarán a definir el rumbo a seguir.

Mientras que para (Daft & Marcic, 2010), señalan que los administradores utilizan metas estratégicas, tácticas y operativas para dirigir a los empleados y los recursos hacia el logro de resultados específicos que permitan a la organización tener un desempeño eficiente y eficaz.

Por otra parte lo que (Fred R., 2008), argumenta es que la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

2.3.4 Importancia de la planeación estratégica

En la definición de planeación estratégica se puede identificar plenamente la importancia que esta tiene dentro de una organización ya que ayuda a establecer lo que se va hacer y el cómo se va hacer, en pocas palabras se establecen los objetivos y metas de toda organización.

Para (Münch Galindo, 2013), su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización. Mientras que (Daft & Marcic, 2010), señalan que dentro de la estrategia general de una organización, los directivos definen una estrategia explícita, el plan de acción que describe la asignación de los recursos y las actividades para mejorar el entorno, lograr una ventaja competitiva y cumplir con las metas de la organización.

2.3.5 Elementos de una planeación estratégica

Para la realización de un plan estratégico la metodología consta de tres etapas, en la primera se analizan los elementos de la filosofía organizacional (Misión, objetivos, estrategias, etc.), en la segunda etapa se realiza un análisis interno y externo de la empresa y se formula estrategias en la tercera etapa entra la puesta en marcha.

Para complementar esta parte según (Daft & Marcic, 2010), señalan que el proceso general de la administración estratégica comienza cuando los directivos evalúan la posición en que se encuentran respecto a la misión, metas y estrategias. Luego examinan el entorno interno y externo y detectan los factores estratégicos que requerirían cambios, acontecimientos internos y externos apuntan a la necesidad de redefinir la misión o las metas o de formular una nueva estrategia corporativa, de negocio o funcional.

La última etapa de la administración estratégica consiste en poner en marcha la nueva estrategia. Mientras que (Münch Galindo, 2013), Argumenta que para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable iniciar con la visión de la organización y contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, así como de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de las oportunidades y las amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos.

2.3.5.1 Diagnóstico de la empresa

El diagnóstico de la empresa consiste en analizar la situación actual en la que se desarrollan las actividades de la organización, es decir consiste en analizar los factores interno y externos que están presentes en toda empresa.

De acuerdo a (Daft & Marcic, 2010), argumentan que la formulación de estrategias comienza a menudo con una evaluación de los factores internos y externos que afectan la situación competitiva de la organización. El análisis de situación incluye una investigación FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización.

La matriz FODA está compuesta por dos premisas que de acuerdo a (Münch Galindo, 2013), señala que pueden ser internas o externas. Las internas también se les conocen como fortalezas y debilidades, se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los planes. Las externas son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades, y constituyen oportunidades y amenazas.

Para (L.Wheelen & Hunger, 2007), señalan que el análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica. Por último para (Fred R., 2008), señala que el objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar.

De acuerdo a Fred R. la auditoría externa consiste en listar todos los factores externos que rodean a una organización clasificándolos como oportunidades y amenazas. Mientras que (Fred R., 2008), señala que llevar a cabo una auditoría interna requiere recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa. Los factores críticos de éxito, que incluyen fortalezas y debilidades, pueden identificarse y ordenarse por prioridades.

Otra de las herramientas que ayudan a conocer el entorno de una organización es el análisis P.E.S.T. que de acuerdo a lo que señala (Riquelme, 2020) , el Análisis PEST es un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el entorno externo de la organización, los cuales pueden afectar las actividades y el desempeño.

Mientras que (Ayala Ruiz & Arias Amaya , 2020), señalan que el Análisis PEST se usa para clasificar varios factores del macro-entorno, permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de esos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos. Los resultados que produce se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando estamos preparando los planes estratégicos y el plan de negocios.

2.3.5.1.1 Marco analítico para formular estrategias

A continuación, se mencionan las principales matrices que se emplearan en el siguiente trabajo de investigación.

A) Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos ayuda en la formulación y evaluación de estrategias internas de una organización según lo que señala (Fred R., 2008), esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa.

Mientras que para (Min Shum, 2018) La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Fases para desarrollar una matriz EFI de acuerdo a lo que señala (Fred R., 2008):

1. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna.

2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante).
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante, una debilidad menor, una fortaleza menor, o una fortaleza importante.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Ilustración 2 Ejemplo Matriz EFI

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Una buena ubicación de las oficinas	0.15	4	0.60
Un equipo de trabajo diverso	0.10	4	0.40
Entorno laboral favorable, donde se impulsa a la integración, colaboración y apoyo entre los miembros de la marca	0.09	4	0.36
Productos creativos y con un toque personalizado de cada artista	0.10	3	0.30
Facilidad de pago, donde las personas pueden apartar la obra con el 50% del costo, y el resto, puede pagarlo en 3 meses, sin intereses	0.09	3	0.27
DEBILIDADES			
No posee presencia digital (ni página web ni redes sociales)	0.15	2	0.30
La administración es manual, no utiliza herramientas ofimáticas para facilitar los procesos	0.09	2	0.18
Poca diversidad en la presentación de los productos	0.05	2	0.10
No comercializa a través del Internet	0.09	1	0.09
Falta de calidad en las fotografías	0.09	1	0.09
Valor ponderado			2.69

Fuente: (Min Shum, 2018)

B) Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC) respecto a lo que señala (Fred R., 2008), identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas.

Por su parte (Ponce Talancón, 2007), señala que esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

Metodología para desarrollar una matriz de perfil competitivo de acuerdo a lo que señala (Fred R., 2008): Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades.

En resumen, esta matriz ayuda a identificar a los principales competidores de una empresa dentro del sector, a través de un análisis de los factores internos que favorecen o perjudican a cada una de ellas.

Ilustración 3 Ejemplo Matriz MPC

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Ponderación</i>	<i>AVON</i>		<i>L'OREAL</i>		<i>PROCTER & GAMBLE</i>	
		<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de los precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Administración	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		3.25		2.80

Fuente: (Fred R., 2008)

C) Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE)s según lo que señala (Fred R., 2008), permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Por otra parte (Min Shum, 2018), señala que es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una persona profesional, analizando diversos factores demográficos, socioculturales, políticos / legales, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitivos.

Proceso para desarrollar una matriz EFE de acuerdo a lo que señala (Fred R., 2008):

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa que afectan a la empresa y su industria.

2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, siendo 4 el valor más importante.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Finalmente, esta matriz ayuda a formular estrategias a través del análisis y evaluación externa de una empresa en la que incluyen factores como los socioculturales, demográficos, políticos, tecnológicos, ambientales etc.

Ilustración 4 Ejemplo Matriz EFE

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Explorar las plataformas digitales, para aumentar la tasa de solicitud de citas.	0.15	4	0.60
Realizar alianzas con centros de estéticas, academia de modelos, planificadoras de bodas, centro de capacitaciones de oratoria y periodismo.	0.15	4	0.60
Utilizar la presencia de profesionales relevantes e influencers que atiende María José para impulsar su presencia y que aprecien la calidad de su trabajo.	0.08	4	0.32
Participar en eventos presenciales nacionales e internacionales, para aumentar la credibilidad y reputación.	0.08	3	0.32
Asistir a programas de TV, radio y canal de YouTube que estén enfocados en el área de la ortodoncia.	0.08	3	0.32
AMENAZAS			
Muchas marcas poseen presencia en los medios digitales y con grandes comunidades.	0.10	2	0.20
La ortodoncia se ha vuelto un área muy competitiva, donde día a día surgen más profesionales especializados en el sector.	0.10	2	0.20
Se ha creado una falsa perspectiva sobre la importancia de la ortodoncia sobre los efectos positivos para la salud personal, ya que en muchas ocasiones la población lo toma como moda o tendencia.	0.08	2	0.20
El rubro es reducido y no todas las personas pueden pagar o invertir por un servicio de ortodoncia.	0.08	1	0.08
Muchos odontólogos que se hacen pasar por especialistas en ortodoncia.	0.08	1	0.08
Valor ponderado			2.92

Fuente: (Min Shum, 2018)

D) Matriz FODA

La matriz FODA es la herramienta fundamental para formular estrategias ya que aquí se vacía la información recabada en el diagnóstico de la empresa, es decir los factores internos y factores externos que afectan directa o indirectamente a una empresa, con el fin de relacionarse entre sí y crear estrategias. Tomando como referencia lo que argumentan cada uno de los autores siguientes:

(L.Hill & Jones, 2009), señalan que el propósito central de la matriz FODA es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

Mientras que (L.Wheelen & Hunger, 2007), argumenta que la matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas. Obliga a los administradores estratégicos a elaborar diversos tipos de estrategias de crecimiento y reducción y también se puede usar para generar estrategias corporativas y empresariales.

En resumen, la matriz FODA es un generador de estrategias para afrontar distintos aspectos que se presentan en una organización, y la forma de relacionar los factores internos y los factores externos es a través de cuatro tipos de estrategias que son las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).

Pasos para desarrollar una matriz FODA de acuerdo a lo que señala (Fred R., 2008):

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Ilustración 5 Ejemplo Matriz FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> Mantiene una participación de mercado del 34%. Posee la flota más grande de barcos. Cuenta con seis líneas diferentes de cruceros. Es un innovador en la industria de viajes en cruceros. Posee la mayor variedad de barcos. Está construyendo el crucero más grande. Alto reconocimiento de marca. Oficinas centrales en Tampa. Fácil de reservar por Internet = 30% del total. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> Pérdida importante en operaciones asociadas. Deuda creciente por la construcción de nuevos barcos. Mercado asiático no atendido. El rendimiento sobre la inversión es del 4%.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> Disminución del transporte aéreo (desde el 11 de septiembre de 2001). Mercado asiático no atendido. Posible adquisición de Princess Cruise Lines. Nuevos sistemas disponibles para el pronóstico del clima. Aumento de la demanda de paquetes de vacaciones todo incluido. Aumento de los ingresos familiares disponibles. Incremento del índice de matrimonios (más lunas de miel). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> Aumentar la capacidad de los barcos para atraer viajeros de la industria aérea (F6, O1, O3). Mostrar el clima de los destinos vacacionales en el sitio Web (F9, O4). Ofrecer cruceros trasatlánticos (F6, O4). Adquirir el Princess P&O (F1, O3). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> Iniciar el servicio para Japón y las islas del Pacífico (D3, O2, O3, O4). Utilizar el pronóstico del tiempo para alertar a los clientes de tormentas potenciales durante sus vacaciones (D1, O4).
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> Disminución de viajes desde el 11 de septiembre de 2001. Terrorismo. Competencia dentro de la industria. Competencia entre otros tipos de vacaciones. Recesión económica. Riesgo de desastres naturales. Aumento de los precios del combustible. Cambio en las regulaciones gubernamentales. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> Anunciar la diversidad de barcos, el reconocimiento de marca y las políticas de seguridad (F3, F7, A1, A2, A5). Anunciar lugares de vacaciones alternativos que no se vean afectados por la temporada de huracanes (F3, A5, A7). Ofrecer descuentos en el sitio Web (F9, A6). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> Precios más bajos de los cruceros durante la temporada de huracanes (D1, A6). Investigar la posibilidad de entrar a otros mercados extranjeros (D2, D3, A8, F9).

E) Matriz PEYEA

La matriz de posición estrategia y evaluación de acción ayuda a identificar cuáles son las estrategias que más se adaptan a una organización, los tipos de estrategia son: Agresiva, Conservadora, Defensiva y Competitiva.

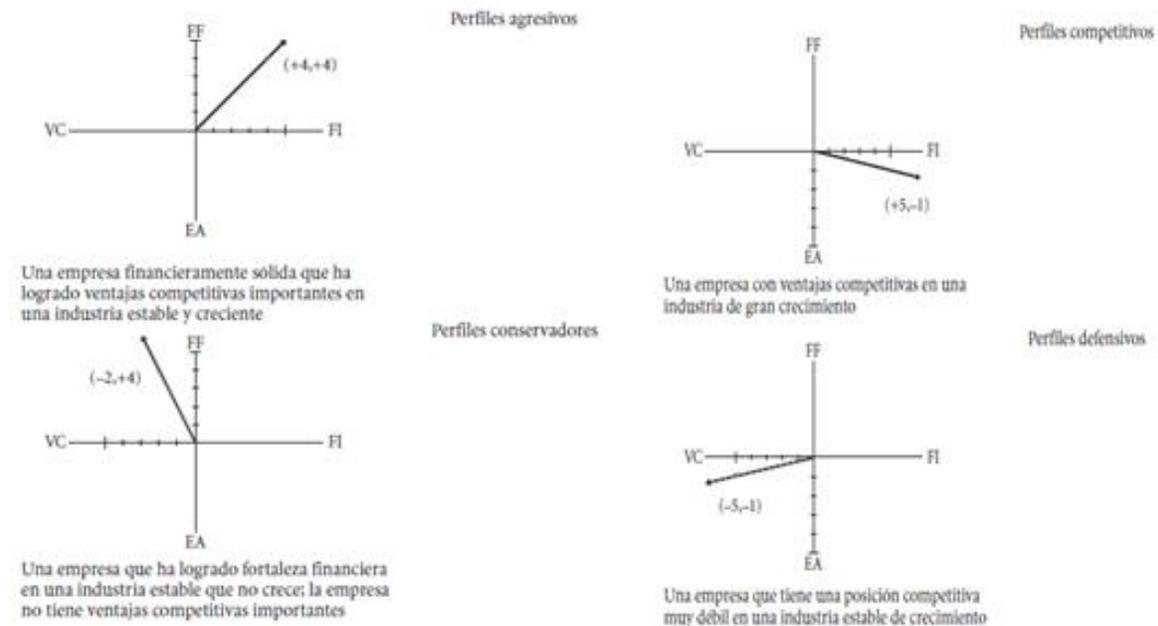
De acuerdo a lo que (Fred R., 2008), señala que el esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Metodología para desarrollar una matriz PEYEA de acuerdo a lo que señala (Fred R., 2008):

1. Seleccione una serie de variables para definir FF, VC, EA, FI
2. Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre +1 (el mejor) y +6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.
3. Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC.

5. Sume las dos puntuaciones en el eje x y trace el punto resultante en X. Sume las dos puntuaciones en el eje Y luego trace el punto resultante en Y. Trace la intersección del nuevo punto x, y.
6. Dibuje un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Ilustración 6 Matriz de posición



Fuente: (Fred R., 2008)

F) Formulación de estrategias

Durante este proceso de formulación de estrategias se podrá considerar toda la información recabada en la etapa del diagnóstico de la empresa (Análisis FODA) con ayuda de las siguientes herramientas o matrices que señala (Fred R., 2008):

La etapa uno de formulación abarca la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo (MPC). La etapa dos de conciliación, se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. Las técnicas que incluye esta etapa son: la matriz FODA, la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones, la matriz BCG, la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia. La etapa tres de decisión, implica la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

G) Programa de acción.

El programa de acción consiste más que nada en poner en marcha el plan estratégico planteado cabe señalar que la implementación tendrá variaciones según la empresa y la estrategia seleccionada, para aunar más en el tema se considera las aportaciones de los siguientes autores:

(L.Wheelen & Hunger, 2007), argumentan que la implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Aunque la implementación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de

la administración estratégica. Por ello, su formulación e implementación se deben considerar como los dos lados de la misma moneda.

Mientras que (L.Hill & Jones, 2009), señalan que una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización.

Por otro lado para (Becerra, 2016), elaborar un plan de acción detallado, con hitos y entregables, actividades, fechas, responsables, presupuesto requerido, etc. Puede ser delegado a las personas que tengan el mejor conocimiento y capacidad para hacerlo, sin embargo, es responsabilidad de la alta dirección en primer lugar comunicar a la organización y en especial a estas personas el plan estratégico en conjunto y el contexto en el que cada iniciativa ha sido definida y en segundo lugar revisar y validar estos planes de acción para luego hacer el seguimiento a su ejecución.

Finalmente, la implementación del plan estratégico es la razón de ser de dicho plan, ya que al no implementarse no se estaría aprovechando al máximo la inversión de tiempo y dinero que se pudiese estar dando. A través de este programa se establecerá el cómo ejecutar dicho plan, es decir responsables, actividades, fechas, etc.

H) Evaluación y Control de la estrategia

Una vez implementado el programa de acción estratégico viene la parte del seguimiento es decir, la de evaluar y controlar los resultados, de acuerdo a lo que señala (Fred R., 2008), la evaluación de la estrategia es esencial para el bienestar de una organización; las evaluaciones

oportunas permiten alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa.
2. Comparar los resultados esperados con los resultados reales.
3. Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

Por su parte (L.Wheelen & Hunger, 2007), señalan que el proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera.

Y por otro lado (L.Hill & Jones, 2009), señalan que una vez implantada la estrategia, se debe supervisar su ejecución para determinar el grado en que se alcanzan las metas y objetivos estratégicos y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. Esta información y conocimientos respaldan al nivel corporativo a través de la línea de retroalimentación y son los insumos para la siguiente ronda de formulación e implantación estratégica.

Para concluir, el proceso de evaluación y control genera la certeza de que una organización logre sus objetivos a través de una constante retroalimentación para corregir aquello que pudiera no estar funcionando.

2.4 Generalidades de la ventaja competitiva

A continuación, se detallan las generalidades de la ventaja competitiva.

2.4.1 Concepto de ventaja competitiva

De acuerdo a lo que señala (Porter, 2002), la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o especiales que compensan con creces un precio más elevado. Existen sobre todo dos tipos de ventajas competitivas: el liderazgo en costos y la diferenciación.

Para (L.Hill & Jones, 2009), la ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales.

Mientras que (Espinosa, 2017), señala que una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

Por su parte (Emprendepyme, 2016), argumenta que la ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso tradicional de tu industria y que te da una ventaja exponencial sobre cualquiera de tus competidores. Aunque sea un cambio pequeño, año con año se va ganando un poco de ventaja, con el tiempo la empresa crecerá hasta que tus competidores no te puedan alcanzar.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Difícil de igualar
2. Única
3. Posible de mantener
4. Netamente superior a la competencia
5. Aplicable a variadas situaciones

Por lo tanto, una ventaja competitiva se obtiene cuando se tiene o se hace algo diferente a los competidores y que se ve reflejado en la percepción de los clientes que, aunque el cambio sea pequeño siempre deben existir en una organización.

2.4.2 Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas están enfocadas a generar ventajas competitivas para las empresas que de acuerdo a lo que señalan, (L.Hill & Jones, 2009), las estrategias de funciones son aquellas dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Es importante tener en cuenta las relaciones entre estrategias de funciones, competencias distintivas, diferenciación, bajo costo, creación de valor y rentabilidad

Mientras que (Porter, 2002), señala que el concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión. Las tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria son: Liderazgo en costos, concentración en los costos y concentración en la diferenciación.

Por último, las estrategias genéricas ayudan a identificar las principales ventajas competitivas con las que cuenta una empresa, con el uso de las tres estrategias principales liderazgo en costo, concentración en los costos y concentración en la diferenciación.

2.4.2.1 Diferenciación

La estrategia genérica de diferenciación consiste en identificar dentro de la cadena de valor de una empresa aquellos elementos que los hagan diferentes en relación a lo que ofrece la competencia, esta estrategia no solo consiste en la diferenciación física de los productos o servicios error que cometen muchas organizaciones. De acuerdo a lo que señala (Porter, 2002), en ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores {...} La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de sus rivales.

Por su parte (L.Hill & Jones, 2009), señalan que un modelo de negocios de diferenciación se basa en la aplicación de un conjunto de estrategias empresariales que permitirán a una compañía alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto que los clientes consideren distinto en algún aspecto importante. Un diferenciador (es decir, una compañía diferenciada) tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una manera que no está al alcance de sus rivales.

Mientras que (Fred R., 2008), argumenta que la diferenciación es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.

A) Fuentes de la diferenciación

Dentro de las fuentes de diferenciación de una empresa se distingue de su competencia cuando logra ser diferente y valioso para todos sus clientes, la diferenciación es una de las maneras en que se puede lograr la ventaja competitiva.

Este es un elemento muy importante que ayuda a los competidores de un sector a distinguirse, sin embargo, a pesar de la importancia muchos desconocen las principales fuentes de la diferenciación, muchas de las empresas tienen la percepción que la fuente de diferenciación se centra solo en los atributos físicos del producto y no en otros elementos de la cadena de valor. (Porter, 2002).

CAPITULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La planeación estratégica ayuda a establecer el rumbo a seguir de toda organización, el impacto que puede causar hoy en día en las micro empresas puede ser factor clave para alcanzar el éxito y superar los dos o tres años que en promedio sobreviven dentro del mercado. La planeación estratégica puede considerarse una ventaja competitiva porque no todas las empresas cuentan con ella, por esa razón en este capítulo se abordará el contexto actual del objeto de estudio, que incluye antecedentes geográficos, antecedentes de la organización, así como información relevante de la empresa “Familiar Abarrotes y Papelería Rubí”.

3.1 Empresas familiares

A continuación, se presentan las generalidades de las empresas familiares:

3.1.1 Definición de empresa familiar

De acuerdo a lo que señala (SCHOOL, 2019) se define empresa familiar como aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar.

Mientras que en (Pymes, 2019) opinan que una empresa es familiar cuando una la mayor parte de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen decisivamente en la administración y dirección del negocio.

Por lo tanto, una empresa familiar es un ente económico formal o informal formado por los miembros de una o varias familiar quienes son los encargados de dirigir y administrar uno o varios negocios.

3.1.2 Características de la empresa familiar

Las principales características que presentan las empresas familiares por mencionar algunas encontramos las expuestas por los siguientes autores.

- De acuerdo a algunas características que mencionan (MUCCI & TELLERIA, 2019) encontramos las siguientes:
- Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.
- La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
- Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos.
- Por lo general, son pequeñas y medianas empresas.
- Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
- Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
- La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial, hacen a su permanencia en la misma.

Mientras que (MBA, 2017) señalan algunas de las siguientes características:

- Tienen una configuración única, ya que representan una entidad compleja tanto desde punto de vista humano, como desde el punto de vista social.
- Son agentes muy activos en las economías locales.
- Normalmente este tipo de organizaciones tiene dificultades a la hora de obtener los recursos para su crecimiento.

3.1.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar

De acuerdo a lo que señala (Herbet, 2015), las principales ventajas que presentan las empresas familiares por mencionar las más importantes encontramos:

- Estructuras pequeñas.
- Mayor acceso a la información.
- Flexibilidad de horarios.
- Dirección independiente.
- Menores procesos o filtros.
- Buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.
- Cultura propia mejor definida que crea compromiso.

Sin embargo las empresas familiares también cuentan con desventajas visibles que de acuerdo a lo que menciona (Herbet, 2015) encontramos las siguientes:

- Conflictos familiares que perjudican decisiones y/o resultados.
- Falta de sucesores competentes y calificados.
- Dificultad de atraer y mantener buenos talentos.
- Falta de crecimiento (plan de carrera) para los empleados.
- Frecuentemente se carece de herramientas adecuadas para una mejora continua en la operación diaria.

3.1.4 Cultura, valores y objetivos en la empresa familiar

Las principales características de la cultura que se refleja en las empresas familiares por lo general están atribuidas a los valores y normas con la que el o los fundadores han crecido a lo largo de su vida, es decir aquellos factores que influyen en el comportamiento diario de

los miembros de la familia. En pocas palabras se puede decir que la cultura de una empresa familiar es el reflejo mismo de los valores, normas y ética presentes en la familia.

Lo anterior se sustenta con lo que argumentan (Sabater Sánchez, Ruiz Mercader , & Carrasco Hernández , 2003), se han realizado estudios que analizan la cultura de la familia para justificar que en gran medida, esa cultura es la de la organización. Así en este sentido se han realizado investigaciones que estudian la cultura a través de los rasgos étnicos de la familia, la composición de la familia por sexo, número de miembros y/o generación, las nuevas formas de agrupación de las familias, la distribución del poder en la familia, el proceso de socialización.

3.2 Antecedentes de Tuxtla Gutiérrez

De acuerdo a (Chiapas, 2017), los antecedentes de la capital de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez son los siguientes:

Tuxtla Gutiérrez es la cabecera municipal además de ser la ciudad más importante y más poblada del estado de Chiapas. Fue fundada por los indios zoques con el nombre de Coyatoc “lugar, casa o tierra de conejos”. los españoles castellanizaron este nombre llamándolo Tuxtla. Este municipio tiene una extensión territorial de 412.40 km². Limita al norte con San Fernando y Osumacinta, al este con Chiapa de Corzo, al sur con Suchiapa y al oeste con Ocozocoautla y Berriozábal. El clima predominante es cálido subhúmedo con lluvias en verano, la vegetación es de selva baja. Los ríos más caudalosos son el Grijalva, el Suchiapa, y el Sabinal.

3.2.1 Demografía de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México

De acuerdo a datos del (Inegi, 2010), la población de Tuxtla Gutiérrez al año 2010 representó un total de 553,374 habitantes lo que representó un 11.5 de la población total de Chiapas. Esa misma población municipal se distribuyó en un 47.4% de hombres y el 52.6% de mujeres.

Con base a datos de la (SEDESOL, 2010) existen en la ciudad 141,903 hogares y viviendas particulares habitados los cuales son en promedio son habitados por 4 personas.

3.2.1.1 Educación

De acuerdo a datos del (Inegi, 2015), el 38.8% de la población mayor de 15 años solo logró sus estudios primarios. El grado promedio de escolaridad de la población de 15 años o más en el municipio era en 2010 de 10, frente al grado promedio de escolaridad de 6.7 en la entidad. Ese mismo año, el municipio contaba con 223 escuelas preescolares (3% del total estatal), 207 primarias (2.4% del total) y 71 secundarias (3.7%). Además, el municipio contaba con 68 bachilleratos (9.8%), dos escuelas de profesional técnico (10.5%) y 98 escuelas de formación para el trabajo (21.8%). El municipio también contaba con dos primarias indígenas (0.1%).

3.2.2. Etnografía

Gran parte de la población se identifica como mestizo y criollos. De acuerdo al (Ceieg, 2006), en el año 2000, la población amerindia era 2,64% de la población municipal, de quienes el 1,47% hablaban únicamente su lengua étnica. Las etnias amerindias más numerosas son la tzotzil y la tzeltal, en menor número la zapoteca, la chol y el zoque. La etnia amerindia nativa del municipio es el zoque.

3.2.2.1 Delegaciones y Agencias Municipales

En el municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; existen 4 delegaciones y 8 agencias municipales las cuales son las siguientes:

- Terán
- Plan de Ayala
- Patria Nueva de Sabines
- Granjas
- Cerro Huevo
- Francisco I Madero
- Copoya
- El Jobo
- San José Terán
- San Juan Crispín
- San Vicente

Ilustración 7 Tuxtla Gutiérrez



Fuente: (Inegi, 2016)

3.2.2.2 Antecedentes Colonia Terán

De acuerdo a (ULISES , 2011), los antecedentes principales de la colonia Terán abarca lo siguiente:

El 4 de diciembre de 1908, a la Congregación de Familias “El Puente” establecidas a 4 kilómetros al poniente de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, con 1174 habitantes; se le concede la categoría de “MUNICIPIO LIBRE” y a la vez, se le otorga el nuevo nombre de TERÁN en honor al General Insurgente de grandes batallas para lograr la Independencia de nuestro país en 1810: Manuel Mier y Terán.

Terán, inició su desarrollo social y político con una nueva faceta la de elegir a su primer presidente municipal en 1909, y que recayó dicho nombramiento en la figura del señor jefe político Tuxtleco, don José María Palacios Zenteno, quién tenía su propiedad en Terán llamada “San Isidro” (hoy Fovissste San Isidro).

En 1973, por un decreto gubernamental del Dr. Manuel Velasco Suárez, pero que ya se venía planeando desde la época del Dr. Samuel León Brindis; al pueblo de Terán se le suprime la categoría de municipio libre según “por carencias y solvencias en su economía”.

3.3 Empresa “Abarrotes y Papelería Rubí”

A continuación, se describe la información relevante de la empresa familiar dedicada a la comercialización de artículos de Abarrotes.

3.3.1 Antecedentes de la empresa familiar abarrotes y papelería Rubí

La empresa Abarrotes y Papelería Rubí es una empresa familiar que inició operaciones en el año de 1991 en la colonia ampliación Terán su fundadora la ciudadana ama de casa Francisca Vázquez Arreola por la necesidad de apoyar a la economía familiar comienza a comercializar en su domicilio artículos de la canasta básica (Arroz, frijol, verduras), cabe señalar que estos productos eran obsequios de familiares que le hacían a la propietaria.

La idea de comercializar nace a raíz del exceso de frijol que le obsequiaban al no saber qué hacer con tanto producto el suegro de la propietaria le comentó “Véndelo”, con lo cual se convirtió en el primer producto en ser comercializado.

Aprovechando el poco desarrollo en ese entonces de la colonia Terán y por falta de otros establecimientos que ofrecieran los mismos artículos de calidad y precio sumándole un trato amigable, el número de clientes fue aumentando poco a poco y por ende la demanda de estos productos y otros comenzaron a incrementar.

Unos años más tarde se toma la decisión de solicitar un crédito hipotecario con el fin de poder financiar el acondicionamiento de dos locales comerciales para brindar un mejor servicio. Una vez que los locales estaban listos, se inicia la comercialización de producto de abarrotes en general en un local, mientras que en el segundo se vendían verduras.

Unos años más tarde aprovechando que cerca del establecimiento se encuentra ubicada una escuela primaria, los propietarios comienzan a introducir artículos básicos de papelería (Lápices, borrador, sacapuntas, etc.), a pesar de que existía una papelería a siete casas, las

personas que circulaban por la zona preguntaban por los artículos de papelería en el establecimiento de la señora Francisca Vázquez.

Con el paso del tiempo los dueños de la Papelería cercana deciden vender el negocio, y se lo ofrecen a la señora Francisca Vázquez Arreola y a su esposo Gilberto Jiménez Meza, para facilitar la transacción el negocio fue transferido en pagos.

Con esta nueva adquisición se toma la decisión de fusionar la venta de abarrotes y la venta de verduras en un local, y en el segundo introducir la venta de papelería y mercería.

A partir de este punto se fueron integrando giros de negocios alternos en un tercer local, como la venta de Pollos frescos, pollos asados, taquería, renta de sillas y mesas, ciber café, tienda de regalos entre otros.

El nombre de la empresa quedó definido como Rubí, que es el nombre de la hija mayor de la propietaria.

Actualmente la empresa sin darse cuenta se encuentra en transición hacia la segunda generación ya que actualmente el involucramiento de los hijos ha sido más activo sin embargo aún no se habla formalmente de un proceso de sucesión este es un efecto que ocurre con la mayor parte de las empresas familiares en México.

3.3.2 Ubicación

Actualmente el establecimiento sigue operando en el domicilio de los propietarios el cual se ubica en la siguiente dirección:

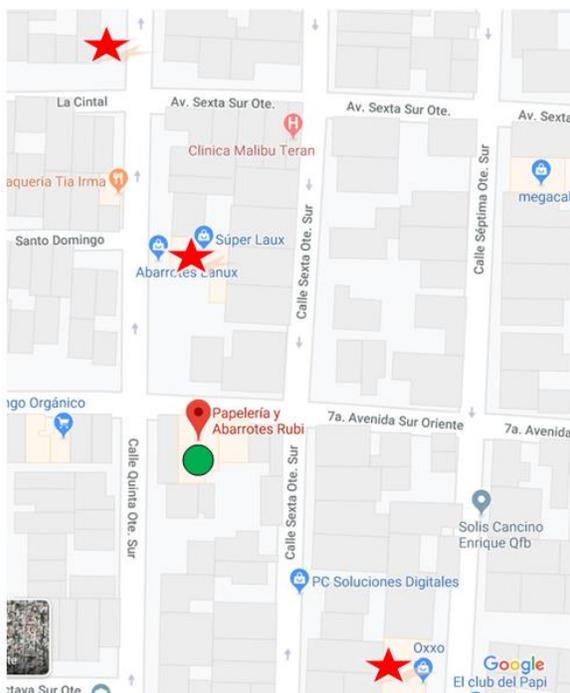
7 avenida sur oriente entre 5 y 6 oriente #628 colonia ampliación Terán, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Teniendo como referencias más notables la Escuela Primaria Federal Lázaro Cárdenas del Río y el Hospital Particular Malibú.

Cabe señalar que la ubicación actual en un punto estratégico ya que se encuentra cerca de lugares con una gran concentración de personas, y es una de las avenidas principales por donde circulan a diario el transporte público y muchos automovilistas más.

En la siguiente figura cabe recalcar que la competencia se encuentra ubicada y señalada con unas estrellas color rojo.

Ilustración 8 Croquis ubicación actual



Fuente: (Maps, 2019)

3.3.3 Filosofía Organizacional

De acuerdo a lo que señalan (Autores, 2017), la filosofía organizacional propicia una ideología, una personalidad propia e inequívoca a cada organización, la hace única y al mismo tiempo diferente a todas las demás; No importa que las empresas sean del mismo giro o habiten en el mismo entorno geográfico, la FO permitirá diferenciarlas y brindará la identidad necesaria para que cada una encuentre su propio nicho de mercado o su forma muy particular de organizarse.

Con base a lo anterior la filosofía organizacional es un elemento muy importante que toda empresa debería tener sin importar el tamaño de la misma, esta brinda la razón de ser de la organización y hacia donde se busca llegar con base a valores que proyectan el actuar de toda organización.

En la actualidad “Abarrotes y Papelería Rubí” no cuenta con una filosofía organizacional, sin embargo, su razón de ser sigue siendo en ser la fuente principal para el sustento familiar, por lo que en este trabajo de investigación se plantea desarrollar la filosofía organizacional de la empresa.

3.3.4 Tipo de empresa de acuerdo a su giro

Con base a lo que señala (Hernández y Rodríguez, 2006), las empresas se pueden clasificar según la teoría económica, por su giro, que puede ser industrial, comercial o de servicios. Las empresas industriales se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y la producción de artículos de consumo final. Las empresas comerciales se dedican a la compraventa de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o

detallistas, así como los comisionistas. Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser, o no, lucrativos.

De acuerdo a lo anterior se concluye que la empresa “Abarrotes y papelería Rubí” se clasifica dentro de las empresas de giro comercial porque que su actividad principal es la comercialización de artículos de abarrotes y papelería en general.

3.3.5 Tamaño de la empresa

Con base en lo que establece (ECONOMIA, 2009) las empresas se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 1 Estratificación de las empresas

Tamaño	Sector	Rango de número	Rango de monto de	Tope máximo
		de trabajadores	ventas anuales (mdp)	combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: (ECONOMIA, 2009)

Por lo anterior con base en el número de empleados se concluye que la empresa “Abarrotes y Papelería Rubí” es una micro empresa, porque el total de personas que intervienen en las operaciones diarias es de cuatro a cinco personas incluyendo los propietarios.

3.3.6 Definición de los valores de la empresa

En la actualidad “Abarrotes y Papelería Rubí” no cuenta con valores establecidos formalmente, sin embargo, algunos de los valores con que se desempeñan los miembros de este negocio, son la honestidad, el respeto, la congruencia, la solidaridad entre otros.

Por lo que se analizará y en caso de ser necesario se replantearán y propondrán los valores con base a los objetivos que se lleguen a establecer.

3.3.7 Organigrama

De acuerdo a lo que señala (Hernández y Rodríguez, 2006), Las áreas básicas de los diversos departamentos y sus componentes en una empresa se representan por medio de un organigrama, que también indica los niveles jerárquicos y flujos de la comunicación formal en la empresa.

En conclusión, el organigrama sirve para representar gráficamente la organización de una empresa, por áreas y que indica los niveles jerárquicos de una organización.

Actualmente no existe un organigrama formal dentro de la empresa “Abarrotes y Papelería Rubí” por lo que dentro del trabajo de investigación se desarrollará el organigrama formal con base a la información obtenida.

El panorama actual de la organización se representa con el siguiente diagrama:

Ilustración 9 Organización actual



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por: Francisca Vázquez Arreola propietaria.

3.3.8 Logotipo de la empresa

El logo de manera cotidiana se le nombra al elemento gráfico que identifica a una empresa en específico, un proyecto, una institución, un producto, un servicio, etc.

De acuerdo a lo que señala (Borges, 2018), se pueden distinguir tres tipos de logos los cuales son:

- Logotipo: la palabra de la marca funciona como imagen. Es bueno cuando la palabra es muy potente (ejemplo: coca cola).
- Isotipo: diseño donde la imagen funciona sin texto (ejemplo: la manzana de Apple).
- Isologo (tipo): interacción del logotipo y del isotipo (ejemplo: Nike).

En termino de lo que menciona Borges, se puede definir el Isologo de “Abarrotes y Papelería Rubí”:

Ilustración 10 Isologo de empresa



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por: Francisca Vázquez Arreola propietaria.

La idea del Isologo surge del nombre de la empresa y hace énfasis a una hoja de papel y a su vez simula ser un diamante, se busca dar un toque más empresarial.

3.3.9 Productos

De acuerdo con lo que señalan (Pérez Porto & Gardey, 2009), el marketing establece que un producto es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor.

La empresa “Abarrotes y Papelería Rubí” posee una gran cantidad de productos porque ofrece artículos de Abarrotes y papelería en general, sin embargo, el objeto de estudio se enfoca únicamente en el giro abarrotes, los principales productos se enlistan a continuación:

Productos principales



Canasta basica



Limpieza



**Refrescos
menudeo y
mayoreo**



Higiene personal



Carnes frias



**Alimentos para
mascotas**



Vinos y licores



**Frituras y
botanas**

CAPÍTULO 4. ABORDAJE METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

En el presente capítulo se presentan el abordaje metodológico para el trabajo de investigación, se presentan los métodos a utilizar para la obtención de información o datos relevantes que nos orienten hacia la solución del problema central y el sustento de la misma.

4.1 Definición del alcance de investigación

Para llevar a cabo el trabajo de investigación es necesario definir el alcance, por lo que se procede a definir cada uno de los tipos de alcance de la investigación. El alcance de la investigación según Hernández et al. (2014), se clasifican como exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

El estudio de alcance exploratorio va enfocado a trabajos de investigación donde el objetivo principal es examinar un tema o problema poco estudiado, del cual se tiene duda o hay muy poca información, sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a un contexto particular.

El estudio de alcance descriptivo busca describir las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, este estudio busca medir o recoger información de manera independiente o conjunta, esta clase de estudio el investigador debe ser capaz de definir o al menos visualizar que se medirá y sobre que o quienes recolectaran la información.

El estudio de alcance correlacional, es el que pretende responder a las preguntas de investigación y tiene como objetivo conocer la relación o grado de asociación entre las

variables en una en una muestra, tiene como utilidad principal como se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables.

Mientras que el estudio de alcance explicativo, consiste en la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidas a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

Con base en las definiciones previas se concluye que el proyecto de investigación: Plan estratégico para empresa familiar dedicada a la comercialización de abarrotes y papelería, cuenta con dos tipos de alcance de estudio el descriptivo y el correlacional.

Se considera como un estudio de alcance descriptivo ya que busca describir la forma en que se desarrollan los procesos dentro de la empresa familiar, busca analizar su entorno y a su vez busca recolectar información directa de los fundadores para conocer los antecedentes, la perspectiva actual y su visión hacia el futuro.

Es también una investigación de alcance correlacional porque busca encontrar la relación que existe entre las dos variables de estudio la planeación estratégica y ventaja competitiva es decir que si al implementar una planeación estratégica en esta empresa familiar la misma obtendrá una ventaja competitiva en el mercado que le permitirá sacar provecho y con ello alcanzar sus objetivos de crecimiento y desarrollo.

4.2 Descripción de las variables

A continuación, se describen las variables que componen la hipótesis:

- Variable independiente: Plan estratégico.
- Variable dependiente: Ventaja competitiva.

Se presenta una tabla de descripción de variables señalando la conceptualización de cada una y sus elementos.

Ilustración 12 Tabla de variables

Variables	Definición	Elementos	Operación(¿Cómo medir)
Planeación estratégica	La planeación estratégica consiste en establecer planes maestros que conforman el destino de la empresa.	Filosofía de la empresa.	Entrevistas
		Análisis interno-externo de la empresa.	Cuestionarios
	Planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.	Diseño, evaluación y selección de estrategias.	
		Puesta en marcha.	
Ventaja competitiva	Ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello.	Liderazgo en costo.	Observación
			Entrevistas
	Ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales.	Diferenciación	Cuestionarios
		El enfoque	

Fuente: Elaboración propia

4.3 Selección del universo y delimitación de la muestra

Considerando como objeto de estudio a la empresa abarrotes y papelería Rubí, se procede a definir el universo y la población de estudio para el siguiente trabajo de investigación. El universo se definirá en dos apartados que será de manera interna y externa de la empresa.

Ilustración 13 Universo

Empresa	Interna	Dueños
		Empleados
	Externa	Clientes

Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Selección de la muestra

Por otro lado, para establecer un número aproximado de la población a la que se le brinda servicio se procede a consultar los datos de: (comercial, 2020)

En Terán habitan alrededor de 8,280 personas en 2,150 unidades habitacionales, siendo una de las colonias más pobladas de Chiapas. Se registran 667 personas por km², con una edad promedio de 29 años y una escolaridad promedio de 9 años cursados.

Considerando los datos anteriores se tomará como referencia los 667 persona por km² como la población a la que se le presta servicio este número solo considera a la población que radica en esta zona mas no a la que va de paso.

Para efectos del trabajo de investigación solo se considerará a cinco de los clientes más reconocidos para la empresa, a los tres miembros más importante de la familia y a dos de sus empleados para la obtención de la información necesaria.

Ilustración 14 Muestra

Dueños	3
Empleados	2
Clientes	5

Fuente: Elaboración propia

4.4 Selección, diseño y aplicación de las técnicas de investigación de campo

A continuación, se plantea los instrumentos a utilizar durante el trabajo de investigación.

4.4.1 Selección del instrumento

Para este trabajo de investigación durante el proceso de recolección de información relevante se hará uso de la entrevista conformada por 12 preguntas aplicada directamente a los dueños de la empresa familiar el cual incluye a tres integrantes pilares de la misma, la misma se realizará de manera individual para cada uno y se realizará en un ambiente cómodo y libre de distractores.

A su vez se llevará a cabo una entrevista similar pero breve de 5 preguntas a los clientes y empleados para conocer su punto de vista respecto a ciertos criterios de evaluación de la empresa, se considerará a dos empleados y a 5 clientes

Por último, se hará uso de la observación de campo para concluir cuales son los principales factores que benefician o afectan directamente a la empresa para su crecimiento.

4.4.2 Diseño de entrevista a dueños

La siguiente serie de preguntas tiene como objetivo la recolección de información de la empresa Abarrotes y papelería Rubí que ayude a tener un panorama más claro del contexto actual de la misma y poder realizar un mejor análisis y desarrollo de un plan estratégico.

La entrevista es de manera confidencial para efectos académicos y tendrá una duración aproximada de 1 hora.

Fecha:		Hora:	
Entrevistador:			
Entrevistado:			
Edad:		Género:	Puesto:
Preguntas			
1. La misión se considera como la razón de ser de una empresa en el mercado, es decir el fin por el cual una organización se ha creado, tomando en cuenta la definición anterior. ¿Cuál es la razón de ser de Abarrotes y papelería Rubí?			
2. La visión es saber o crear la imagen de, hacia dónde se dirige el futuro de una organización, considerando la definición anterior ¿Cuál sería la dirección hacia dónde quiere llegar Abarrotes y papelería Rubí?			
3. ¿Cuáles son los valores más importantes que influyen en Abarrotes y papelería Rubí?			
4. ¿Cuáles son las metas principales de Abarrotes y papelería Rubí?			
5. ¿Qué es lo que hace diferente Abarrotes y papelería Rubí respecto de la competencia?			
6. ¿En qué necesita enfocarse Abarrotes y papelería Rubí en este momento?			
7. ¿A qué tipo de clientes consideras que está dirigido Abarrotes y papelería Rubí?			
8. Considerando que una debilidad es un factor interno de una organización ¿Cuáles considera las principales debilidades de Abarrotes y papelería Rubí?			
9. Considerando que una fortaleza es un factor interno de una organización ¿Cuáles considera las principales fortalezas de Abarrotes y papelería Rubí?			
10. Considerando que una oportunidad es un factor externo de una organización ¿Cuáles considera las principales oportunidades que puede aprovechar Abarrotes y papelería Rubí?			
11. Considerando que una amenaza es un factor externo de una organización ¿Cuáles considera las principales amenazas que puede enfrentar Abarrotes y papelería Rubí?			
12. ¿Qué mejoras implementaría?			
Resultados			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
8.-			
9.-			
10.-			
11.-			
12.-			

Agradezco mucho el apoyo prestado esperando contar con su colaboración en futuras consultas en caso de ser necesario.

4.4.3 Diseño de entrevista a clientes

La siguiente serie de preguntas tiene como objetivo la recolección de información de la empresa Abarrotes y papelería Rubí que ayude a tener un panorama más claro del contexto actual de la misma y poder realizar un mejor análisis y desarrollo de un plan estratégico.

La entrevista es de manera confidencial para efectos académicos y tendrá una duración aproximada de 15 min.

Fecha:	Hora:
Entrevistador:	

Entrevistado:		
Edad:	Genero:	Actividad:

Preguntas	
1.	¿Cuáles son los valores más importantes que percibe en Abarrotes y papelería Rubí?
2.	¿A qué tipo de clientes consideras que está dirigido Abarrotes y papelería Rubí?
3.	¿Cuáles consideras que son las ventajas de Abarrotes y papelería Rubí?
4.	¿Cuáles consideras que son las desventajas de Abarrotes y papelería Rubí?
5.	¿Qué recomendarías a la empresa para mejorar?

Respuestas
1.-
2.-
3.-
4.-
5.-

Agradezco mucho el apoyo prestado esperando contar con su colaboración en futuras consultas en caso de ser necesario.

4.4.4 Diseño de entrevista a empleados

La siguiente serie de preguntas tiene como objetivo la recolección de información de la empresa Abarrotes y papelería Rubí que ayude a tener un panorama más claro del contexto actual de la misma y poder realizar un mejor análisis y desarrollo de un plan estratégico.

La entrevista es de manera confidencial para efectos académicos y tendrá una duración aproximada de 25 min.

Fecha:	Hora:
Entrevistador:	

Entrevistado:		
Edad:	Genero:	Puesto:

Preguntas	
1.	¿Cuáles son los valores más importantes que influyen en Abarrotes y papelería Rubí?
2.	¿A qué tipo de clientes consideras que está dirigido Abarrotes y papelería Rubí?
3.	¿Cuáles consideras que son las ventajas de Abarrotes y papelería Rubí?
4.	¿Cuáles consideras que son las desventajas de Abarrotes y papelería Rubí?
5.	¿Qué mejoras recomendarías

Respuestas	

Agradezco mucho el apoyo prestado esperando contar con su colaboración en futuras consultas en caso de ser necesario.

4.4.5 Guía de observación

La siguiente guía de observación está compuesta por una serie de aspectos que orientará sobre los hechos más importantes para su estudio, que a su vez servirá para la recolección de información de la empresa Abarrotes y papelería Rubí que ayude a tener un panorama más claro del contexto de la misma y poder realizar un mejor análisis y desarrollo de un plan estratégico este proceso se plantea para desarrollarse durante el periodo de una semana para conocer a detalle la dinámica del negocio.

Aspectos a observar	Descripción de lo que se observa
Valores organizacionales	
Diferencias y/o ventajas competitivas	
Tipo de clientes	
Fortalezas	
Debilidades	
Amenazas	
Oportunidades	

4.5 Procesamiento de la información recopilada.

El proceso de recopilación de información se llevó a cabo con ayuda de las entrevistas previamente mencionadas que fueron diseñadas y dirigidas a los dueños, empleados y clientes, y a través del proceso de observación que se llevó a cabo en la empresa mencionada con ayuda de una guía de observación previamente desarrollada.

Cada una de las herramientas utilizadas para la obtención de información durante el desarrollo del trabajo de investigación se encuentran alineadas para obtener la información necesaria para conocer el entorno interno y externo de la organización, así como conocer su razón de ser y su visión a futuro en el mercado desde distintos puntos de vistas, es decir un proceso de análisis de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro.

Para procesar la información obtenida en el caso de las entrevistas se describirán los elementos más importantes donde los diferentes puntos de vistas coinciden, así como aquel dato relevante que se no se estuviera considerando.

En el proceso de observación se detallarán de manera generalizada los aspectos más importantes observados durante el tiempo establecido como parte del proceso de recopilación de información.

4.5.1 Tablas de procesamiento de la información recopilada.

Tabla 2 Procesamiento de la información: entrevista a dueños.

Resultados obtenidos durante la entrevista a los dueños.			
	Respuestas		
	1	2	3
1	Atender a sus clientes con el mejor servicio.	Ofrecer al cliente soluciones.	Satisfacer y ayudar a los clientes.
2	Crecer en el mercado local.	Mantenerse en operaciones.	Ser reconocida como una empresa familiar líder.
3	Respeto y humildad.	Perseverancia y rapidez.	Empatía y solidaridad.
4	Implementación de tecnología.	Captar nuevos clientes.	Mejorar su posicionamiento en el mercado.
5	Servicio personalizado.	Ventas al mayoreo y precios de agencia.	Horario de servicio.
6	Planes para el futuro en el mercado.	Establecer un nuevo modelo de operar.	Implementación de tecnología.
7	Publico en general.	Vecinos, amigos.	Profesionistas, estudiantes, amas de casa.
8	Desorganización.	Falta de organización y control.	Falta de mejoras.
9	Servicio al cliente.	Ubicación y precios.	Horario de servicio.
10	Créditos gubernamentales.	Tecnología.	Programas gubernamentales de apoyo al empleo.
11	Contingencias sanitarias.	Competencia desleal y excesiva.	Desastres naturales, inseguridad.
12	Puntos de venta.	Nuevo modelo de operación.	Profesionalizar la imagen del negocio y el servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3 Procesamiento de la información: entrevista a clientes.

Resultados obtenidos durante la entrevista a clientes.					
	Respuestas				
	1	2	3	4	5
1	Humildad.	Tolerancia.	Respeto y honestidad.	Empatía y respeto.	Buen trato.
2	Publico en general.	Vecinos.	Personas de paso.	A todos.	Publico en general.
3	Amabilidad.	Horario de servicio.	Variedad de productos.	Precios competitivos.	Ubicación.
4	Lentitud en el cobro.	Desconocen precios.	No tiene promociones.	Falta de punto de venta.	Solo cobros en efectivo.
5	Implementar tecnología.	Cobro con tarjetas.	Manejo de promociones.	Publicidad en redes sociales.	Mejorar el servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4 Procesamiento de la información: entrevista a empleados.

Resultados obtenidos durante la entrevista a empleados.		
	Respuestas	
	1	2
1	Honestidad, respeto.	Amabilidad y humildad.
2	Publico en general.	Familias, profesionistas.
3	Servicio al cliente, rapidez.	Ubicación y productos.
4	Descontrol en inventarios y procesos.	Duplicidad de funciones.
5	Procesos definidos.	Implementación de tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 Procesamiento de la información: proceso de observación.

	Resultados obtenidos durante el proceso de observación.			
Aspectos a observar	1	2	3	4
Valores organizacionales	Respeto, humildad.	Amabilidad, humildad	Solidaridad	Solidez, empatía.
Diferencias y/o ventajas competitivas	Atención amigable.	Ubicación geográfica.	Horario de servicio.	Gama de productos.
Tipo de clientes	Vecinos, amigos.	Personas de paso, vecinos.	Profesionistas, estudiantes.	Amas de casa, padres de familia.
Fortalezas	Servicio al cliente.	Servicio al cliente.	Precios accesibles.	Variedad de productos.
Debilidades	Falta de organización.	Duplicidad de funciones.	Descontrol en inventarios.	Desconocimiento de precios.
Amenazas	Competencia del giro.	Competencia de negocios similares.	Inseguridad de la zona.	Contingencias sanitarias.
Oportunidades	Créditos.	Crecimiento poblacional.	Aumento de movilidad en la avenida.	Tecnología.

Aspectos a observar	Resultados obtenidos durante el proceso de observación.		
	5	6	7
Valores organizacionales	Constancia, sacrificio.	Responsabilidad, rapidez.	Perseverancia
Diferencias y/o ventajas competitivas	Lealtad de clientes.	Cercanía a clientes.	Empresa familiar.
Tipo de clientes	Pacientes del hospital.	Profesionistas, estudiantes.	Vecinos, amigos.
Fortalezas	Ubicación.	Precios accesibles.	Variedad de productos.
Debilidades	Falta de planes.	Falta de tecnología.	No cuenta con promociones.
Amenazas	Disposiciones oficiales.	Competencia.	Siniestros internos.
Oportunidades	Programas de gobierno.	Oportunidad de nuevos negocios.	Tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Análisis e interpretación de la información.

El análisis e interpretación de los resultados es la etapa posterior a la recopilación y procesamiento de la información la cual consiste en encontrar la relación entre las diferentes fuentes de información que ayuden al investigador a sustentar su hipótesis planteada en el trabajo de investigación.

Para este trabajo de investigación el análisis se irá desarrollando por cada fuente de información es decir un análisis general de las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas a dueños, empleados, clientes y la conclusión final del proceso de observación.

4.6.1 Análisis e interpretación de la entrevista a dueños.

Con base a las respuestas obtenidas en las entrevistas a dueños, se procede a analizar e interpretar los resultados obtenidos con el objetivo de alinear las ideas principales y obtener el soporte para la propuesta de solución del problema de estudio.

1. La misión se considera como la razón de ser de una empresa en el mercado, es decir el fin por el cual una organización se ha creado, tomando en cuenta la definición anterior.
¿Cuál es la razón de ser de Abarrotes y papelería Rubí?

De acuerdo a la información obtenida de cada dueño, se identifica que la misión principal de abarrotes y papelería Rubí consiste en satisfacer las necesidades de sus clientes con productos de calidad y soluciones creativas e innovadoras con el único fin de que el cliente se vaya satisfecho.

2. La visión es saber o crear la imagen de, hacia dónde se dirige el futuro de una organización, considerando la definición anterior ¿Cuál sería la dirección hacia dónde quiere llegar Abarrotes y papelería Rubí?

Con base en los comentarios de los dueños, la visión de la empresa sería mantenerse durante mas generaciones en operaciones, crecer en el mercado local y posicionarse como una empresa familiar líder en la ciudad.

3. ¿Cuáles son los valores más importantes que influyen en Abarrotes y papelería Rubí?

Los principales valores a considerar desde la perspectiva de los dueños con los que opera la empresa serian: la honradez, la perseverancia, el respeto, la humildad, solidaridad y empatía.

4. ¿Cuáles son las metas principales de Abarrotes y papelería Rubí?

En conclusión, las principales metas de la empresa se centran en crecer como empresa en el mercado local a través de la captación de nuevos clientes, mejorar su posicionamiento en el mercado y la implementación tecnológica.

5. ¿Qué es lo que hace diferente Abarrotes y papelería Rubí respecto de la competencia?

Sin duda de las cosas que hace diferente abarrotes y papelería Rubí respecto de la competencia es su servicio al cliente de manera personalizada y familiar, el horario de servicio que ofrece ya que la mayor parte del tiempo se encuentra operando y los precios accesibles y competitivos con los que cuenta.

6. ¿En qué necesita enfocarse Abarrotes y papelería Rubí en este momento?

Para que la empresa siga un rumbo positivo dentro del mercado la empresa debe enfocarse en desarrollar planes de acción para el futuro es decir aquellas directrices que los ayudaran a tomar las mejores decisiones.

Desarrollar un nuevo modelo de operar en el que se incluyan técnicas y herramientas administrativas, así como la implementación de tecnología.

7. ¿A qué tipo de clientes consideras que está dirigido Abarrotes y papelería Rubí?

Abarrotes y papelería Rubí es una empresa enfocada en atender al público en general, sin embargo, la mayoría de sus clientes está conformado por vecinos, familias y amigos de distintas profesiones u oficios.

8. Considerando que una debilidad es un factor interno de una organización ¿Cuáles considera las principales debilidades de Abarrotes y papelería Rubí?

En conclusión, las principales debilidades de la empresa se centran en que no cuentan con procesos definidos por lo que existe problemas de duplicidad de funciones o falta de organización para la toma de decisiones.

También no existe mejoras en su forma de operar e implementación tecnológica lo que genera más problemas para la empresa y no cuentan con controles para evitar mermas y fugas de dinero.

9. Considerando que una fortaleza es un factor interno de una organización ¿Cuáles considera las principales fortalezas de Abarrotes y papelería Rubí?

Los dueños de la empresa son conscientes de que su principal fortaleza se encuentra en el servicio al cliente ya que la mayoría de sus clientes se sienten satisfechos con el servicio prestado y lo hacen notar.

Otra de las fortalezas más notorias está en su horario de servicio ya que si bien no se compara con el horario de las tiendas de autoservicio siempre tratan de estar operando la mayor parte del tiempo.

También se considera que la ubicación donde se encuentran es un espacio estratégico ya que es una avenida de alta afluencia vehicular y que permite a los clientes poder estacionarse lo más cerca posible del establecimiento.

Por último, los precios que manejan son muy competitivos ya que siempre tratan de que los precios sean accesibles para todos y que se mantengan alineados a los que ofrece la competencia.

10. Considerando que una oportunidad es un factor externo de una organización ¿Cuáles considera las principales oportunidades que puede aprovechar Abarrotes y papelería Rubí?

Actualmente las principales oportunidades que los dueños identifican pueden aprovechar son las siguientes:

- Programas gubernamentales en específico el proyecto jóvenes construyendo el futuro ya que les permite a traer a personal con el mínimo grado de estudio requeridos y con cero inversiones de por medio.
- Los créditos bancarios o gubernamentales son otras de las oportunidades que ofrece el mercado con el fin de poder financiar algún proyecto que tengan en puerta y que les permita obtener el recurso que lleguen a necesitar para la implementación.
- Por último, la más importante serian los avances tecnológicos, ya que actualmente existen infinidad de softwares y hardware que facilitan la gestión de negocios del giro estudiado.

11. Considerando que una amenaza es un factor externo de una organización ¿Cuáles considera las principales amenazas que puede enfrentar Abarrotes y papelería Rubí?

Actualmente las principales amenazas que los dueños identifican pueden afectar directa o indirectamente a su negocio son las siguientes:

- La competencia excesiva y en ocasiones desleal que se han presentado en los últimos años.
- Contingencias sanitarias que reduzcan la movilidad de las personas ya que afectan directamente a las ventas.
- Los desastres naturales o accidentes, así como la inseguridad pueden generar gastos considerables más cuando no cuentan con seguros que los protejan de cualquier eventualidad.

12. ¿Qué mejoras implementaría?

De acuerdo a la información obtenida los dueños están alineados en mejorar como empresa y para ello ven como algo primordial atender las deficiencias con las que sufren actualmente y para ellos han pensado en buscar un nuevo modelo de operación que les permita tener mayores beneficios.

Dentro de la búsqueda de un nuevo modelo de operación se necesitará la implementación de tecnología en específico el punto de venta para tener un mejor control de las ventas e inventarios, mejorar la imagen hacia afuera y profesionalizar el servicio al cliente.

4.6.2 Análisis e interpretación de la entrevista a empleados.

Con base a las respuestas obtenidas en las entrevistas a empleados, se procede a analizar e interpretar los resultados obtenidos con el objetivo de alinear las ideas principales y obtener el soporte para la propuesta de solución del problema de estudio.

1. ¿Cuáles son los valores más importantes que influyen en Abarrotes y papelería Rubí?

Con base en la perspectiva obtenida de los empleados los valores más importantes que los dueños transmiten a ellos son: Honestidad, respeto, humildad y amabilidad.

Por lo que estos mismos valores son los que los empleados llegan a poner en practica a la hora de atender a los clientes.

2. ¿A qué tipo de clientes consideras que está dirigido Abarrotes y papelería Rubí?

De acuerdo al tipo de clientes que los empleados atienden diariamente ellos están conscientes de que deben servir al público en general sin embargo consideran que los clientes principales son los vecinos que en su mayoría son familias, estudiantes y profesionistas.

3. ¿Cuáles consideras que son las ventajas de Abarrotes y papelería Rubí?

Para los empleados las ventajas principales de abarrotes y papelería rubí sobre la competencia son las siguientes:

- Consideraran que posee un servicio al cliente eficaz que te trata con amabilidad y rapidez.

- Adicional que cuentan con una excelente ubicación ya que es una avenida con mucha movilidad de personas.
- Y por último han escuchado comentarios de los clientes que siempre encuentran lo que buscan.

4. ¿Cuáles consideras que son las desventajas de Abarrotes y papelería Rubí?

A palabras de los dos empleados consideran que las principales desventajas son:

- La falta de control de inventarios porque casi siempre se compran cosas de más o se echan a perder productos.
- Falta de definición de actividades ya que en ocasiones no saben que tarea realizar cuando no hay clientes que atender.

5. ¿Qué mejoras recomendarías

Los empleados sugieren que se debería definir las actividades de cada persona para que estén bien organizados y sean más efectivos, también concuerdan con los dueños en el punto que deben implementar un punto de venta que los ayude a controlar los inventarios y tomar buenas decisiones.

4.6.3 Análisis e interpretación de la entrevista a clientes.

Con base a las respuestas obtenidas en las entrevistas a clientes, se procede a analizar e interpretar los resultados obtenidos con el objetivo de alinear las ideas principales y obtener el soporte para la propuesta de solución del problema de estudio.

1. ¿Cuáles son los valores más importantes que percibe en Abarrotes y papelería Rubí?

Con base en los resultados obtenidos en las entrevistas a clientes los valores más importantes que ellos identifican son los siguientes:

Humildad, respeto, honestidad, empatía, buen trato.

Estos valores sin duda alguna están alineados con la forma de ser de los dueños, mismos que han logrado transmitir a sus empleados y que los clientes logran percibir y sin duda el tiempo que han estado en el mercado ha colaborado a ello.

2. ¿A qué tipo de clientes consideras que está dirigido Abarrotes y papelería Rubí?

De acuerdo a los comentarios emitidos por los clientes es visiblemente muy claro que abarrotes y papelería Rubí es una empresa que está dirigido al público en general, en la que la mayoría de sus clientes son vecinos y persona de paso.

3. ¿Cuáles consideras que son las ventajas de Abarrotes y papelería Rubí?

Los clientes han argumentado que las principales ventajas con las que cuenta la empresa es su servicio al cliente ya que el trato es amable y laboran en un horario de servicio muy amplio , adicional que poseen productos de calidad y a precios competitivos.

4. ¿Cuáles consideras que son las desventajas de Abarrotes y papelería Rubí?

Dentro de las principales desventajas con las que cuenta la empresa los clientes han expuesto que los problemas están en el desconocimiento de precios de los productos y con esto el proceso de cobro puede ser en ocasiones muy lento y poco confiable.

Adicional que no cuenta con un punto de venta lo que llega a quitarle formalidad al proceso de compra-venta y con eso agregarle que exponen que sería buena opción contar con una terminal para realizar cobros con tarjeta.

5. ¿Qué recomendarías a la empresa para mejorar?

Con base a los comentarios obtenidos las principales recomendaciones son la implementación de tecnología instalando un punto de venta y terminal de cobro con tarjetas, lo cual es bastante comprensible ya que esto le da mucha ventaja como negocio hacia dentro y hacia fuera.

Otra recomendación fue el explotar el uso de las redes sociales para posicionar a la empresa de manera local y darle un toque profesional con la cual podrán comunicar sus promociones y darse conocer con más personas.

Por ultimo recomiendan mejorar el servicio al cliente que prestan los dueños y sus empleados para que la atención se siga manteniendo de manera personalizada y a la vez de manera profesional.

4.6.4 Análisis e interpretación del proceso de observación.

Para el proceso de observación se establecieron elementos a observar orientados al tema de estudio para dar soporte al trabajo de investigación. Las rubricas que se consideraron están ligadas al proceso de planeación estratégica de una empresa. La rubricas son las siguientes: Valores organizacionales, diferencias y/o ventajas competitivas, tipo de clientes, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

Para la variable valores organizacionales durante la semana de observación se pudo detectar que los principales valores que rige en la empresa son el respeto, la humildad, la empatía, la responsabilidad, la perseverancia.

El respeto entre dueños, empleados y clientes ya que el proceso de compra-venta dentro del establecimiento se realiza en un ambiente de respeto y confianza entre las partes.

La humildad y perseverancia son valores que principalmente muestran los dueños ya que ellos contantemente están para servir a sus clientes sin distinción alguna con el mismo respeto que cada persona se merece.

Todos los miembros dueños y empelados son responsables de sus acciones y responden cuando hay que aclarar situaciones complejas con los clientes.

Dentro del rubro diferencias o ventajas competitivas encontramos que la atención es de una manera amigable en comparación con la competencia ya que la mayoría del tiempo el cliente interactúa directamente con los dueños lo que hace el proceso más personalizado.

Otro punto a resaltar es la ubicación estratégica del establecimiento ya que esta sobre una avenida de ambos sentidos cerca de instituciones educativas y hospitales. El horario de

servicio es de 08:30 a 22:00 en tiempo de pandemia y normalmente se laboraba de 07:00 a 22:00 lo que da una ventana de atención muy amplia para todos sus clientes.

Adicional posee una gran variedad de productos y servicios por lo que también lo hace atractivo para los clientes y personas de paso ya que por lo regular encontraban lo que buscaban.

Al ser una empresa familiar ha permitido forjar durante los años de servicio una fuerte lealtad de sus clientes ya que a pesar del tiempo estos siguen prefiriendo esta empresa.

En el rubro tipo de clientes se observó que en realidad atienden al público en general sin distinción alguna por otro lado la mayoría de sus clientes son vecinos y es muy fácil de notar porque el servicio es más familiar en comparación con una persona de paso que de igual manera sigue siendo de forma fraterna y con mucho respeto.

Pasando a la revisión de las fortalezas fue necesario asistir a los establecimientos de la competencia directa, si bien el proceso no fue durante el mismo tiempo se pudo llegar a una conclusión y con ello determinar las principales fortalezas que posee esta empresa.

Sin dudar el principal punto fuerte es su servicio al cliente ya que se pudo percibir que la afluencia de personas es mayor e inclusive personas que tienen más cerca a la competencia optan por acudir a realizar sus compras a este establecimiento, comparándolo con la competencia el principal factor detectado es que los mismos son atendidos por un tercero y no por los dueños como lo hace abarrotes y papelería Rubí.

Adicional que abarrotes y papelería Rubí te brinda opciones que puedan cubrir tus necesidades en caso de no contar con algún producto.

Otros de factor importante son los precios accesibles ya que si bien no manejan promociones los precios están acordes a lo que establece el mercado y sin embargo es algo que la competencia no lleva a la par pues sus precios pueden ser relativamente altos.

La ubicación es otro de los factores que favorecen a esta empresa ya que durante el proceso de observación se percibió una gran afluencia de personas a pie y auto aún en las horas más tranquilas del día. La ubicación se encuentra sobre una avenida principal ya que sobre esta pasa el transporte público y muchos automovilistas pasan por dicha avenida para salir de las colonias aledañas.

Por ultimo otro de los factores que ayudan a mantener esa ventaja sobre la competencia es la variedad de productos que ofrecen ya que al tener esa reputación de años de servicio y de encontrar lo que uno necesita las personas acuden como primera opción para buscar lo que necesitan y de la mano de su ubicación lo hacen una buena opción para los consumidores.

Por otro lado, tenemos a las debilidades que de igual manera se tomó como referencia a la competencia para poder llegar a una conclusión sobre las posibles debilidades con las que cuenta la empresa, para empezar, se observó que sufren de falta de organización ya que no cuentan con una organización formal establecida y en ocasiones existe la duplicidad de funciones o en el peor de los casos actividades que no se realizan por no tener a una figura específica que deba hacer dicha tarea.

No cuentan con planes de acción es decir las decisiones las van tomando sobre la marcha lo que puede llegar a ocasionar el mal manejo de los recursos. De la mano se encuentra la nula infraestructura tecnológica que impacta de manera negativa en el manejo y control del inventario pues se llegó a detectar productos caducados o pronto a caducar, dañados o con

distintos precios marcados lo que causa pérdidas y una imagen poco formal frente a los clientes en comparación con las tiendas de autoservicio.

Realizando el proceso de observación con un enfoque hacia las amenazas se lograron identificar tres factores muy importantes, el primero de ellos es la competencia directa el cual está conformado por tres tiendas de abarrotes convencionales que se encuentran a una distancia promedio de los 150 metros y dos tiendas de autoservicio que se encuentran a una distancia de 300 metros en promedio. Las tres convencionales a simple vista presentan esquemas operativos similares a las de abarrotes y papelería Rubí con la diferencia de que estas tres cuentan con sistemas de punto de ventas, por otro lado, las tiendas de autoservicio que cuentan con estructuras más formales y estrategias más agresivas para su posicionamiento en el mercado tienen un claro diferenciador sobre el objeto de estudio que los hacen ser una amenaza.

Actualmente se está viviendo un periodo de contingencia sanitaria derivada de la pandemia generada por el covid-19 lo que ha ocasionado miedo en la población y medidas restrictivas con consecuencias importantes ya que ha ocasionado la disminución en la movilidad de las personas teniendo una reducción en las visitas normales y por placer a los establecimientos en todos los sectores económicos generando costos adicionales de operación, incertidumbre y caída en las ventas, por lo que este sería la segunda amenaza más notoria para el objeto de estudio.

Por último, se realizó el proceso para lograr determinar algunas de las oportunidades con las que pudiera contar con la empresa y entre ellas encontramos las siguientes: la primera oportunidad que puede aprovechar abarrotes y papelería Rubí es el crecimiento acelerado de

la población ya que en los últimos años el número de colonias cerca de la ubicación de la empresa ha ido en aumento y con ello el número de personas a las que se pudiera tener alcance de una u otra manera a su vez esta misma tendencia influye en que la movilidad de personas sea aún mayor en horas picos del día.

Con la llegada de la pandemia por Covid-19 surgieron varios programas de gobierno que apoyaban a las pymes para que estas pudieran operar de forma segura adicional de otorgar créditos a la palabra para que las empresas lograran solventar algunos gastos y no verse muy afectadas por la baja movilidad de personas.

Como tercer y último punto encontramos las propuestas en tecnología que se encuentran en el mercado que ayudan a gestionar y optimizar los recursos de las empresas, en específico podemos mencionar a los sistemas de puntos de ventas que ayudan a las organizaciones de distintos giros a poder organizar sus inventarios controlando las entradas y salidas así como fechas de caducidad de los productos, tener un panorama más claro sobre las ventas del día, les brinda información confiable para la toma de decisiones como reporte de inventarios, financieros, de ventas etc., brinda una imagen de formalidad hacia sus clientes, ayudan a tener un proceso de actualización de precios constantes y a su vez son el punto de partida para poder otorgar promociones a sus clientes sin perder el control de las mismas.

Dentro del análisis se plantea otra oportunidad que puede aprovecharse a un largo plazo como es la incursión en nuevos giros de negocios para cubrir ciertas necesidades de la población local que demandan constantemente.

CAPÍTULO 5. PLAN ESTRATÉGICO COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ABARROTES.

Durante el desarrollo de este capítulo se establece la propuesta del plan estratégico para la empresa abarrotos y papelería Rubí considerando este elemento administrativo como una de las ventajas competitivas más importantes con el que una empresa pueda contar.

Esta información será de utilidad para que la empresa pueda establecer una directriz firme que ayude a afianzar su posicionamiento en el mercado atacando puntos débiles con los que ha estado lidiando durante años, y que sin duda puede ayudar a brincar la brecha del modelo de negocio obsoleto con el que se rigen actualmente.

El modelo de plan estratégico que se plantea en este trabajo de investigación fue realizado con base a los fundamentos de varios autores con el fin de establecer un plan de trabajo lo más apegado a la situación actual de la empresa y atacar lo antes posible esas deficiencias básicas con las que cuentan en la actualidad.

El modelo consta de las siguientes partes:

- Descripción del negocio.
- Grupo de interés.
- Formulación de visión, misión, valores y objetivos.
- Estructura organizacional.
- Diagnostico actual de la empresa.
- Planes de acción.
- Cronograma de implementación.

5.1 Generalidades

A continuación, se establecen los datos generales de la empresa abarrotes y papelería Rubí.

5.1.1 Descripción del negocio

Abarrotes y papelería Rubí es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, cuenta con 29 años en el mercado y se dedica a la comercialización de artículos de abarrotes y papelería en general, ofrece sus servicios de lunes a sábado de 07:30 a 22:00 y domingos de 10:00 a 18:00.

5.1.2 Grupo de interés

Abarrotes y papelería Rubí ofrece sus servicios a los siguientes grupos de interés: como primera instancia a sus vecinos a los que ha servido a lo largo de este tiempo, el segundo grupo de interés se considera a los alumnos, padres de familia y maestros de una escuela primaria que se encuentra a 100 metros de distancia, el tercer grupo de interés es el personal médico, pacientes y familiares de un hospital ubicado a 200 metros, el cuarto grupo de interés son algunas instituciones de gobierno a los que también se les realiza ventas.

5.2 Formulación de la visión, misión, valores y objetivos.

A continuación, se realizan las propuestas de la visión, misión, valores y objetivos con base a la información obtenida previamente.

5.2.1 Visión

Con base a la información obtenida en la entrevista a los dueños se procedió a analizar y determinar los puntos más importantes para la organización y se estableció como propuesta de visión lo siguiente:

Buscamos ser la primera opción de compra de nuestros clientes y público en general para la obtención de sus artículos de abarrotes y papelería dentro de nuestra comunidad.

- Ser la empresa donde encuentras lo que necesitas.
- Ser los únicos en ofrecer nuestro servicio en horarios y días de descanso.
- Ser una de las mejores empresas de nuestra localidad.

5.2.2 Misión

De acuerdo a la información recabada en las entrevistas y de determinar los puntos más importantes para los dueños se declara la propuesta de misión para la empresa que ayudará a crear un sentido de pertenencia y compromiso a los miembros de la organización:

Somos una empresa familiar 100% chiapaneca dedicada a la comercialización de abarrotes y papelería buscamos crear lazos significativos con nuestros clientes, ofreciendo: variedad, calidad y valor de nuestros productos a través de un servicio de calidad basado en los valores familiares.

5.2.3 Valores

- Honestidad: trabajamos de manera honrada en el trato, en la relación y en la comunicación con nuestros colaboradores y clientes.
- Servicio al cliente: generamos respuesta positiva a las necesidades y demandas de nuestros clientes.
- Pasión: realizamos las cosas con la mejor actitud.
- Perseverancia: siempre buscamos mejorar y superar retos.
- Cercanía: Percibimos los sentimientos de los demás y hacemos que se sientan bien. Estamos a tu lado.

5.2.4 Objetivo general

De acuerdo a la información obtenida y con base a la misión y visión propuestas previamente se establece la propuesta de objetivo general para la empresa abarrotes y papelería Rubí:

Afianzar su posición en el mercado a través de la implementación de mejoras organizacionales y tecnológicas necesarias para su desarrollo.

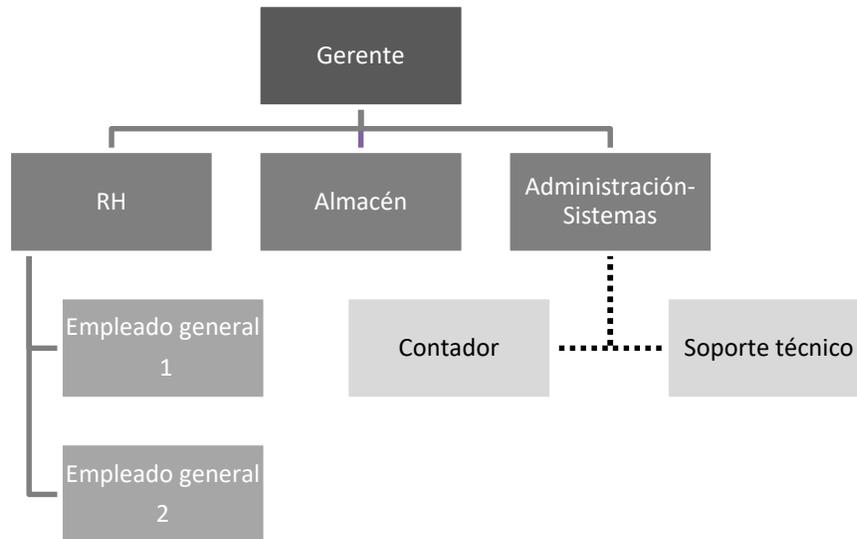
5.2.5 Objetivos estratégicos

- Desarrollo e implementación de la planeación estratégica.
- Implementación de sistema de inventario y punto de venta.
- Implementación de publicidad de bajo costo y gran alcance a través de redes sociales.

- Invertir en la formación y capacitación del personal para mejorar su servicio al cliente.

5.3 Estructura organizacional

Ilustración 15 Propuesta de organigrama



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información recaba se propone el organigrama anterior con el fin de facilitar la implementación de las estrategias, se decide cambiar la estructura de la empresa a una del tipo matricial, que combina la estructura funcional actual a fin de gestionar de manera eficiente los recursos y realizar la toma de decisiones de manera asertiva sin duplicidad de funciones.

- Se propone a la figura de gerencia quien será la encargada de dirigir a la empresa y tomar las decisiones estratégicas para garantizar el crecimiento y desarrollo de la organización familiar.

- La figura de RH, tendrá como sus principales funciones el reclutar, capacitar y contratar a los nuevos empleados.
- Se plante por el momento considerar únicamente dos empleados generales con base en las necesidades de la organización.
- Se considera la figura de almacén dentro de las principales ya que la falta de control de los inventarios es una debilidad y alguien enfocado en esta tarea garantizará el control eficiente de los recursos.
- La figura de administración- sistemas será el encargado de gestionar los recursos y de los sistemas que se lleguen a implementar, para estas funciones tendrá el soporte externo de un contador y del soporte técnico de los softwares a utilizar.

5.4 Diagnóstico de Abarrotes y papelería Rubí

A continuación, se presenta el análisis realizado a la empresa Abarrotes y papelería Rubí, se utilizan dos herramientas para conocer a detalle el entorno mediante el cual esta organización interactúa estos son el análisis P.E.S.T y el análisis FODA.

5.4.1 Análisis P.E.S.T.

Tabla 6 Análisis P.E.ST.

P.E.S.T.	Plazo			Impacto
	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (1-3 años)	Largo plazo (>3 años)	
Político - legal				
1	Apoyos sociales	X		Positivo
2	Reforma fiscal		X	Negativo
3	Reforma laboral		X	Negativo
4	Huelgas	X		Indiferente
5	Campañas políticas		X	Indiferente
6	Programas a Mipymes	X		Positivo
Socio - cultural				
1	Nivel educativo de clientes	X		Indiferente
2	Movilidad urbana	X		Positivo
4	Densidad poblacional	X		Positivo
5	Iniciativa consume local	X		Positivo
6	Patrones de compra del consumidor		X	Negativo
7	Opinion y actitud del consumidor		X	Negativo
Económico - industrial				
1	Incremento de precios	X		Negativo
2	Baja circulación de capital	X		Negativo
3	Desempleo	X		Negativo
4	Incremento de impuestos	X		Negativo
5	Incremento del precio del dólar	X		Negativo
6	Contingencias sanitarias	X		Negativo
Tecnológico				
1	Innovación en softwares	X		Positivo
2	Innovación en hardwares	X		Positivo
3	Desarrollo de apps	X		Positivo
4	Apoyos a la innovación		X	Positivo
5	Redes de comunicación	X		Positivo
6	Desarrollos tecnológicos competidores	X		Negativo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis PEST de la empresa familiar abarrotes y papelería Rubí donde se evaluaron 24 factores del entorno que pueden favorecer o perjudicar a la organización, se obtuvieron los siguientes resultados en cuanto al grado de impacto que puedan generar en la organización:

- 11 factores obtuvieron un impacto negativo.
- 10 factores son positivos.
- 3 factores son indiferentes.

Con base a la proximidad del impacto:

- Únicamente el 25% se espera que sus efectos se vean reflejado en el mediano plazo (1-3 años).
- Mientras que el resto 75% de los factores se consideran de impacto a corto plazo.

En conclusión, la empresa debería considerar estrategias que le ayuden a contrarrestar el impacto negativo del entorno que en su mayoría se encuentran en el rubro económico industrial, mientras que debería tener como prioridad considerar estrategias que le ayuden a aprovechar las cosas positivas del entorno que en este caso se inclina más por la parte tecnológica.

5.4.2 Análisis FODA

Tabla 7 Análisis FODA

	Debilidades	Fortalezas
INTERNAS	<ol style="list-style-type: none"> 1 No cuenta con un sistema de inventario y punto de venta. 2 No cuenta con filosofía organizacional. 3 No cuenta con una estructura formal. 4 No existe estandarización de procesos. 5 Falta de programas de capacitación y contratación. 6 No cumple con regulación de seguridad social. 7 Personal poco motivado. 8 Lentitud en el cobro. 9 No cuenta con terminal para cobro con tarjetas. 10 No cuenta con plan de sucesión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Buen servicio al cliente. 2 Precios accesibles. 3 Ubicación . 4 Horario de servicio. 5 Variedad de artículos y servicios. 6 Empresa local y familiar. 7 Se adapta a los cambios. 8 Buena reputacion entre clientes y proveedores. 9 Posicionamiento en el mercado. 10 Local Propio.
EXTERNAS	<ol style="list-style-type: none"> 1 Nuevos competidores. 2 Desastres naturales. 3 Regulaciones fiscales. 4 Problemas políticos, económicos y sociales. 5 Aumento de precios en los productos. 6 Pandemia 7 Inseguridad. 8 Siniestros. 9 Fechas de caducidad en productos. 10 Pérdida de clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Establecer planeación estratégica. 2 Colocar puntos de venta e inventarios(Tecnología) 3 Atracción de clientes potenciales. 4 Nuevos servicios y productos. 5 Crecimiento del mercado. 6 Publicidad en redes sociales. 7 Servicio a domicilio. 8 Proveedores nuevos o negociaciones. 9 Fuentes de financiamiento 10 Disposiciones gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia

Con base al análisis FODA realizado con anterioridad se puede observar cada uno de los elementos que interactúan con la empresa familiar Rubí dedicada a la comercialización de abarrotes.

Dentro de las principales fortalezas que se identificaron destaca su buen servicio al cliente ya que al ser una empresa familiar con pocos miembros y con una nula rotación de personal el trato al cliente se vuelve personalizado y eficiente, los clientes son identificados inmediatamente y la comunicación fluye concluyendo con un proceso de compra-venta exitoso para ambas partes, sin embargo, aún existen algunos puntos por mejorar en este apartado.

Entre otros factores que podemos considerar como fortalezas que ayudan a posicionar a esta empresa como una de las preferidas en la colonia encontramos las siguientes:

- Precios accesibles: A lo largo de su historia los precios de sus productos se han mantenido accesibles para los consumidores ya que la visión de los dueños ha sido siempre apoyar a la localidad.
- Ubicación geográfica: Con el paso de los años y el crecimiento de la localidad donde se encuentra este negocio la ubicación actual es un punto estratégico para varias colonias a su alrededor y a escasas cuadras se encuentran centros de estudios y un hospital por lo que la concentración de personas aumenta en esta zona.
- Horario de servicio: El horario de servicio se estableció con el paso del tiempo, el primer horario en definirse entre semana fue el de apertura que es a las 07:30 con el principal objetivo de aprovechar la afluencia de personas que salen a las escuelas o centros de trabajo. El horario de cierre es para captar a todos aquellos clientes que dejan las compras al último momento.

- Variedad de artículos y servicios: Al ser un negocio de años en el mercado los dueños conocen muy bien a sus clientes y las tendencias del mercado meta por lo que de forma empírica siempre están actualizando sus productos y servicios para ofrecer lo mejor al público en general.

En conclusión, las fortalezas se pueden considerar como los factores claves de la permanencia de esta empresa en el mercado, por lo que el conocerlas muy bien pueden ayudar a afrontar debilidades o amenazas o a aprovechar las oportunidades que el entorno pueda brindar. En cuanto a las debilidades principales que se detectaron se encuentra en primera instancia el no contar con una filosofía organizacional, el motivo principal de no tenerla es que no se poseen los conocimientos administrativos por parte de los dueños para establecerla, cabe mencionar que esta parte es importante porque ayudan a encaminar los esfuerzo y obtener resultados positivos.

El segundo elemento que debilita a la organización es que no cuentan con una estructura formal por lo que las consecuencias principales son la duplicidad de funciones y problemas en la toma de decisiones y el tercer elemento en general se considera que no cuentan con una planeación estratégica por lo que es una gran desventaja en comparación a otras empresas, ya que esta organización no tiene una visión clara de lo que pasa a su alrededor por lo tanto no está en las condiciones de anticiparse a las amenazas y sacar provecho de las oportunidades.

Con base a las debilidades detectadas se concluye que es de vital importancia trabajar con ellas a la brevedad posible, estas debilidades no son complejas para implementar sin embargo

su impacto negativo al no tenerlas puede estar representando pérdidas para los dueños en la actualidad.

Las oportunidades son elementos que interactúan en el exterior de una organización por lo que es importante conocer cuáles son las que interactúan en el exterior de esta empresa familiar para aprovecharlas. Dentro de las más importantes se encuentran: Establecer la planeación estratégica, como bien se sabe la planeación estratégica es una herramienta administrativa que no tiene alguna restricción de uso y que prácticamente cualquiera puede utilizarla teniendo los conocimientos y orientación necesaria. Colocar puntos de venta e inventarios(Tecnología), parte del éxito de muchas organizaciones se ha centrado en la manera en que integran el uso de la tecnología dentro de sus operaciones por lo que al integrarla a esta empresa familiar puede ayudar a controlar su operación.

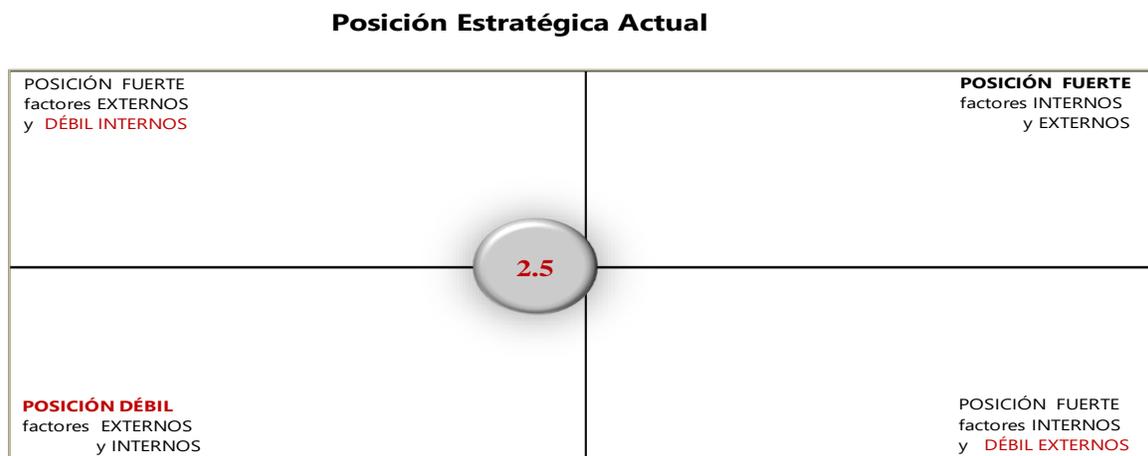
5.4.3 Análisis de posición

Tabla 8 Análisis de posición 1

Análisis de la SITUACIÓN INTERNA					
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
F o r t a l e z a s	1 Buen servicio al cliente.	F	10%		0.3
	2 Precios accesibles.	M	5%		0.1
	3 Ubicación geográfica.	MF	15%		0.6
	4 Posicionamiento en el mercado.	MF	15%		0.6
	5 Variedad de artículos y servicios.	M	5%		0.1
D E B I L I D A D E S	1 Sistema de inventario y punto de venta.	MD	11%		0.1
	2 Planeación estratégica.	MD	11%		0.1
	3 Plan de sucesión.	D	9%		0.2
	4 Programas de capacitación y contratación.	MD	11%		0.1
	5 Estructura formal.	D	9%		0.2
Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA					
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
O P O R T U N I D A D E S	1 Atracción de clientes potenciales.	F	10%		0.3
	2 Nuevos servicios o productos.	F	10%		0.3
	3 Punto de venta e inventarios(Tecnología)	MF	15%		0.6
	4 Publicidad en redes sociales.	F	10%		0.3
	5 Iniciativas gubernamentales apoyo a MiPymes	F	5%		0.2
A M E N A Z A S	1 Nuevos competidores.	MF	15%		0.2
	2 Aumento de precios de los productos.	MF	15%		0.2
	3 Problemas políticos, económicos y sociales.	F	10%		0.2
	4 Sinistros, Actos vandálicos.	M	5%		0.2
	5 Desastres naturales.	D	5%		0.2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Análisis de posición 2



Fuente: Elaboración propia

Con base al análisis de posición se concluye que la posición estratégica actual de la empresa familiar se encuentra en un nivel intermedio con inclinación hacia un nivel bajo en donde convergen las debilidades y amenazas de la organización, las principales debilidades que afecta a la organización son:

- Planeación estratégica.
- Sistema de inventario y punto de venta.
- Programa de capacitación y contratación.

Mientras que las amenazas son un problema para toda organización para la empresa familiar debe estar por el momento en un segundo término y enfocarse en trabajar sobre sus debilidades aprovechando las oportunidades que el entorno le ofrece.

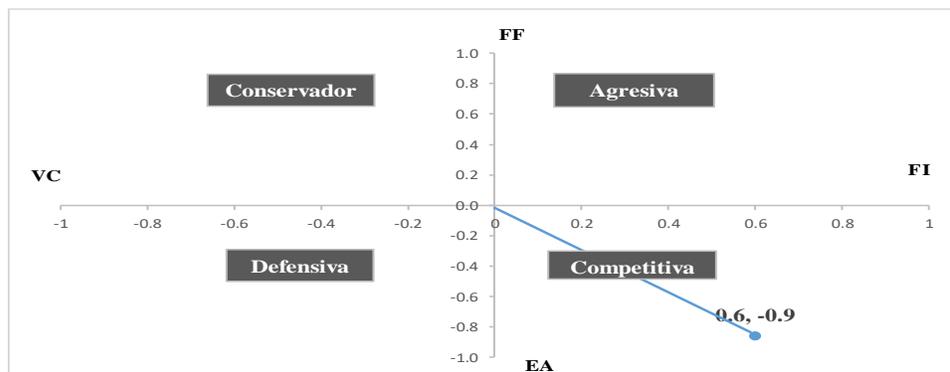
A pesar de encontrarse en un punto intermedio abarrotes y papelería Rubí debe considerarlo como un motivante para buscar posicionarse en un mejor lugar en el mercado.

5.4.4 Matriz PEYEA

- Para fuerza financiera (FF) y la fuerza industrial (FI) = +6 el mejor y +1 el peor.
- Para ventaja competitiva (VC) y estabilidad ambiental (EA) = -1 es el mejor y -6 el peor.

Tabla 10 Análisis Matriz PEYEA

Fuerza Financiera (FF)	Ponderación	Estabilidad ambiental (EA)	Ponderación
Liquidez	3	Cambios tecnológicos	-1
Capital del trabajo	3	Variabilidad de la demanda	-1
Flujos de efectivo	3	Escala de precios de productos competidores	-3
Endeudamiento	3	Tasa de inflación controlada	-6
		Presión competitiva	-6
		Elasticidad de la demanda	-6
		Delincuencia, percances, contingencias	-4
Total	12	Total	-27
Promedio	3	Promedio	-3.9
Ventaja competitiva (VC)	Ponderación	Fuerza de la industria (FI)	Ponderación
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	6
Calidad de productos	-2	Potencial de utilidades	6
Servicio al cliente	-3	Poca competencia	1
Conocimientos tecnológicos	-3	Conocimientos tecnológicos	3
Innovación	-6	Aprovechamiento de recursos	3
		Lealtad de clientes	5
		Cantidad de proveedores	4
Total	-17	Total	28
Promedio	-3.4	Promedio	4
Eje X=VC+FI		Eje Y=EA+FF	
0.6		-0.9	



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz PEYEA, se concluye que el perfil de las estrategias a adoptar para la empresa debe ser con una visión competitiva ya que cuenta con ventajas bien definidas sobre la competencia y sobre una industria en constante crecimiento que ofrece oportunidades para su desarrollo.

5.4.5 Matriz FODA

La importancia del diagnóstico de cualquier empresa recae en la realización de la matriz FODA, ya que a través de esta herramienta se desarrollarán estrategias acordes a la situación actual de la empresa.

En la situación de abarrotes y papelería Rubí, se proponen 5 estrategias por cada cuadrante en busca de mejorar el panorama actual para la misma y encaminarla al crecimiento, desarrollo y permanencia en el mercado.

Tabla 11 Matriz FODA

MATRIZ FODA		
	Oportunidades 1 Establecer planeación estratégica. 2 Puntos de venta e inventarios(Tecnología) 3 Atracción de clientes potenciales. 4 Nuevos servicios y productos. 5 Crecimiento del mercado. 6 Publicidad en redes sociales. 7 Servicio a domicilio. 8 Proveedores nuevos o negociaciones. 9 Fuentes de financiamiento 10 Disposiciones gubernamentales.	Amenazas Nuevos competidores. Desastres naturales. Regulaciones fiscales. Problemas políticos, económicos y sociales. Aumento de precios en los productos. Pandemia Inseguridad. Siniestros. Fechas de caducidad en productos. Pérdida de clientes.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1 Buen servicio al cliente. 2 Precios accesibles. 3 Ubicación . 4 Horario de servicio. 5 Variedad de artículos y servicios. 6 Empresa local y familiar. 7 Se adapta a los cambios. 8 Buena reputación entre clientes y proveedores. 9 Posicionamiento en el mercado. 10 Local Propio.	1 Profesionalizar el servicio al cliente para atraer nuevos clientes.	Mejorar posicionamiento en el mercado mejorando el servicio, horario y precios para hacer frente a nuevos competidores.
	2 Aprovechar la fácil adaptación a los cambios para la implementación de software de puntos de venta, inventarios y el cobro con tarjetas.	Incursonar en nuevos modelos de negocio que permitan afrontar los cambios en el ambiente externo.
	3 Aprovechar la buena reputación con clientes y proveedores para ofertar nuevos productos y servicios.	Revisión de catálogo de productos, depuración de productos improductivos.
	4 Potencializar el posicionamiento en el mercado con ayuda de publicidad a través de redes sociales.	Implementación de sistema de inventario para la rotación de los productos.
	5 Dar un mejor servicio ofreciendo la entrega a domicilio a través de apps.	Publicidad haciendo hincapié en el horario y giro del negocio.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
1 No cuenta con un sistema de inventario y punto de venta. 2 No cuenta con filosofía organizacional. 3 No cuenta con una estructura formal. 4 No existe estandarización de procesos. 5 Falta de programas de capacitación y contratación. 6 No cumple con regulación de seguridad social. 7 Personal poco motivado. 8 Lentitud en el cobro. 9 No cuenta con terminal para cobro con tarjetas. 10 No cuenta con plan de sucesión.	1 Buscar apoyo de Universidades para el desarrollo del software de punto de venta e inventarios.	Desarrollar la planeación estratégica del negocio para poder tomar decisiones asertivas que permitan reducir la brecha entre las debilidades y las amenazas.
	2 Obtener recursos de un programa de gobierno para implementar la tecnología faltante.	Capacitación a personal para mejorar el servicio al cliente y evitar pérdida de clientes.
	3 Desarrollar la planeación estratégica, con el objetivo que la empresa tenga todos los elementos administrativos que hacen falta.	Desarrollar planes de contingencia para la volatilidad en el entorno actual.
	4 Implementación de mecanismos de motivación para los empleados.	Buscar apoyo profesional para el mejoramiento de procesos que afectan a la empresa.
	5 Asesoramiento para regularizar la situación laboral con base a la seguridad social.	Implementar el cobro con tarjeta para evitar pérdida de cliente.

Fuente: Elaboración propia

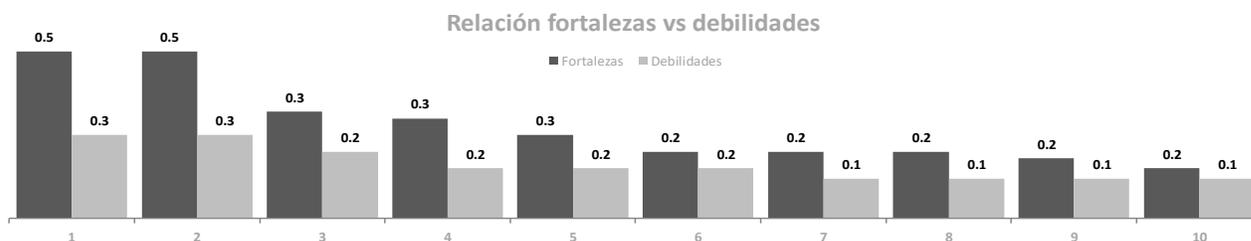
5.4.6 Matriz de evaluación de factores interno (EFI).

La matriz EFI es una herramienta que sirve para medir la relación que existe entre los factores internos (Fortalezas-debilidades), y con ella poder concluir que tanto impacto tienen cada uno de los factores para el desarrollo organizacional.

Tabla 12 Matriz EFI

Fortalezas		Evaluación		
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor	
1 Ubicación .	10.0%	● 5.0	0.50	
2 Posicionamiento en el mercado.	10.0%	● 5.0	0.50	
3 Horario de servicio.	8.0%	● 4.0	0.32	
4 Local Propio.	6.0%	● 5.0	0.30	
5 Empresa local y familiar.	5.0%	● 5.0	0.25	
6 Precios accesibles.	5.0%	● 4.0	0.20	
7 Variedad de artículos y servicios.	5.0%	● 4.0	0.20	
8 Buena reputacion entre clientes y proveedores.	5.0%	● 4.0	0.20	
9 Buen servicio al cliente.	6.0%	● 3.0	0.18	
10 Se adapta a los cambios.	5.0%	● 3.0	0.15	
Total		65.0%	2.80	

Debilidades		Evaluación		
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor	
1 No cuenta con un sistema de inventario y punto de venta.	5.0%	● 5.0	0.25	
2 No cuenta con una estructura formal.	5.0%	● 5.0	0.25	
3 No cuenta con filosofía organizacional.	4.0%	● 5.0	0.20	
4 No existe estandarización de procesos.	3.0%	● 5.0	0.15	
5 Falta de programas de capacitación y contratación.	3.0%	● 5.0	0.15	
6 No cuenta con plan de sucesión.	3.0%	● 5.0	0.15	
7 No cumple con regulación de seguridad social.	3.0%	● 4.0	0.12	
8 Personal poco motivado.	3.0%	● 4.0	0.12	
9 Lentitud en el cobro.	3.0%	● 4.0	0.12	
10 No cuenta con terminal para cobro con tarjetas.	3.0%	● 4.0	0.12	
Total		100.00%	1.63	



Fuente: Elaboración propia

Con base al análisis interno realizado con ayuda de la matriz EFI, se concluye que las fortalezas tienen cierta ventaja sobre las debilidades es decir no hay una debilidad que sobrepase a una fortaleza en cuanto al impacto, sin bien la organización cuenta con debilidades estas no representan un gran riesgo para la empresa, este análisis ayudará para determinar las mejores estrategias para el éxito.

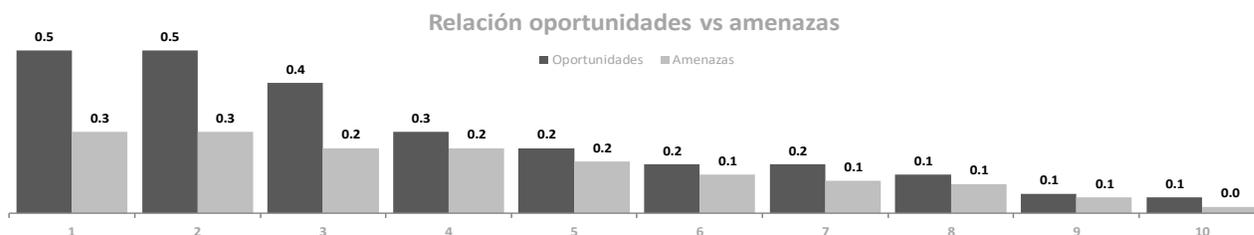
5.4.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

La matriz EFE es una herramienta que sirve para medir la relación que existe entre los factores externos (Oportunidades-amenazas), y con ella poder concluir que tanto impacto tienen cada uno de los factores del entorno para el desarrollo organizacional.

Tabla 13 Matriz EFE

Oportunidades		Evaluación		
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor	
1 Establecer planeación estratégica.	10.0%	5.0	0.50	
2 Colocar puntos de venta e inventarios(Tecnología)	10.0%	5.0	0.50	
3 Crecimiento del mercado.	8.0%	5.0	0.40	
4 Disposiciones gubernamentales.	5.0%	5.0	0.25	
5 Nuevos servicios y productos.	5.0%	4.0	0.20	
6 Atracción de clientes potenciales.	5.0%	3.0	0.15	
7 Proveedores nuevos o negociaciones.	5.0%	3.0	0.15	
8 Fuentes de financiamiento	3.0%	4.0	0.12	
9 Servicio a domicilio.	3.0%	2.0	0.06	
10 Publicidad en redes sociales.	5.0%	1.0	0.05	
Total		59.00%	2.38	

Amenazas		Evaluación		
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor	
1 Nuevos competidores.	5.0%	5.0	0.25	
2 Pérdida de clientes.	5.0%	5.0	0.25	
3 Aumento de precios en los productos.	4.0%	5.0	0.20	
4 Fechas de caducidad en productos.	5.0%	4.0	0.20	
5 Problemas políticos, económicos y sociales.	4.0%	4.0	0.16	
6 Regulaciones fiscales.	4.0%	3.0	0.12	
7 Inseguridad.	5.0%	2.0	0.10	
8 Siniestros.	3.0%	3.0	0.09	
9 Pandemia	5.0%	1.0	0.05	
10 Desastres naturales.	1.0%	2.0	0.02	
Total		100.00%	1.44	



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis previo de los factores externo (matriz EFE), se percibe que las oportunidades con las que cuenta la empresa son más importantes y pueden generar un

impacto positivo sobre las amenazas, por lo que esta relación positiva debe considerarse para determinar estrategias competitivas.

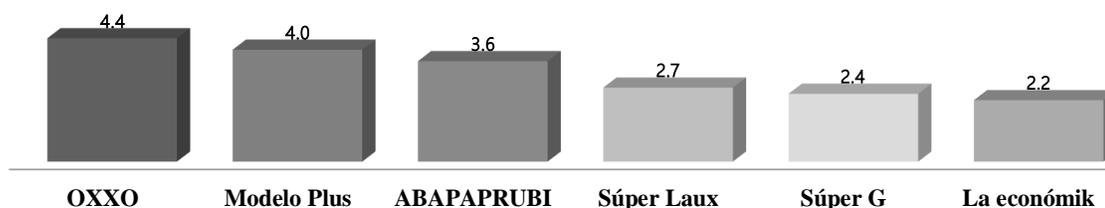
5.4.8 Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo es una herramienta que sirve para identificar a los principales competidores de una empresa e identificar de manera clara sus principales fortalezas y debilidades para así poderlas comparar con el objeto de estudio. En el desarrollo de la siguiente matriz se establecieron los factores más importantes para el éxito organizacional y se comparan seis empresas incluyendo a la empresa objeto de estudio.

Tabla 14 Matriz MPC

Factores y ponderación		Competidores											
Factores críticos para el éxito	Importancia factor en %	ABAPAPRUBI		Súper Laux		Súper G		OXXO		La económic		Modelo Plus	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Administración.	12.00%	2.0	0.2	3.0	0.4	3.0	0.4	5.0	0.6	3.0	0.4	5.0	0.6
Participación de mercado.	12.00%	3.0	0.4	2.0	0.2	2.0	0.2	5.0	0.6	1.0	0.1	4.0	0.5
Permanencia en el mercado.	12.00%	5.0	0.6	3.0	0.4	2.0	0.2	4.0	0.5	4.0	0.5	4.0	0.5
Publicidad.	11.00%	1.0	0.1	1.0	0.1	1.0	0.1	5.0	0.6	1.0	0.1	4.0	0.4
Precios competitivos.	10.00%	5.0	0.5	3.0	0.3	3.0	0.3	5.0	0.5	2.0	0.2	4.0	0.4
Lealtad de los clientes.	10.00%	5.0	0.5	3.0	0.3	3.0	0.3	3.0	0.3	2.0	0.2	3.0	0.3
Servicio al cliente.	10.00%	3.0	0.3	3.0	0.3	2.0	0.2	4.0	0.4	2.0	0.2	4.0	0.4
Calidad de los productos.	8.00%	4.0	0.3	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.3	2.0	0.2	4.0	0.3
Disponibilidad de productos.	8.00%	4.0	0.3	2.0	0.2	2.0	0.2	4.0	0.3	2.0	0.2	3.0	0.2
Disponibilidad al cambio.	7.00%	5.0	0.4	4.0	0.3	4.0	0.3	5.0	0.4	3.0	0.2	5.0	0.4
	100.00%		3.6		2.7		2.4		4.4		2.2		4.0

Perfil competitivo total - MPC



Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados obtenidos de la matriz MPC se concluye que abarrotes y papelería Rubí se encuentra dentro de la media, es decir que dentro de los factores claves para el éxito organizacional esta empresa familiar cuenta con un promedio aceptable colocándose por debajo de empresas muy bien posicionadas en el mercado como son las tiendas de las cadenas Oxxo y modelorama. Si bien por debajo de ellas se encuentran tres empresas más no podemos dejarlas de un lado ya que también representan riesgo por la cercanía de las mismas.

5.5 Planes de acción

Con base a los puntos previamente planteados se realiza la propuesta de estrategias a la empresa abarrotes y papelería Rubí para su implementación, las estrategias propuestas fueron seleccionadas de acuerdo a la generación de valor que pueda brindar a la compañía a través de procesos sencillos y fáciles de adaptar, aquellas que puedan implementarse a un corto plazo y que no generen un costo adicional de gran impacto.

1. Implementación de la planeación estratégica planteada.
2. Implementación de software punto de ventas.
3. Implementación de publicidad y uso de redes sociales.

Conclusiones y recomendaciones

Actualmente en nuestro país son pocas las empresas que logran sobrevivir durante varios años, mucho de ello se debe a su buena planeación a través de los años, otras se deben quizás a la suerte sin embargo queda muy claro que planear y hacerlo de manera estratégica nos abre las puertas para poder dirigir a las organizaciones con una visión integral pues estas herramientas administrativas ayudan a tomar buenas decisiones para la optimización de los recursos, minimizar la incertidumbre sobre el futuro, hacer frente a las amenazas del entorno y obtener ventajas competitivas sobre la competencia.

Este trabajo de investigación tuvo como principal objetivo poner sobre la mesa la situación actual de la empresa familiar abarrotes y papelería Rubí con el fin de plantear un plan estratégico que ayude a la misma en su crecimiento y desarrollo en el mercado local a través de la creación de ventajas competitivas, y en este caso la principal ventaja competitiva que adquiere es el tener fundamentos organizacionales que los guíe y les brinde identidad a través del plan estratégico. A través del diagnóstico realizado a la organización se concluye que la misma se encuentra en una situación de estancamiento ya que durante los años de operación no han tenido cambios operacionales importantes sin embargo esto parece no perjudicarles para seguir operando ya que a pesar de sus deficiencias aún se encuentra por arriba de algunos competidores directos e indirectos y se encuentran en camino para ser una empresa formal.

Cuenta con apertura para el cambio ya que poseen el perfil y las condiciones para tomar decisiones de este tipo. Por todo lo anterior se recomienda categóricamente que la empresa adopte el plan estratégico planteado en este trabajo de investigación para obtener esas ventajas competitivas que los coloque entre las empresas líderes en el mercado local.

Fuentes de consulta

- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría general y proceso administrativo*. México,: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Ayala Ruiz, L. E., & Arias Amaya , R. (20 de 03 de 2020). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de Gerencia de Mercadeo: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Pérez Porto , J., & Merino, M. (2012). *Definico.de*. Obtenido de Definico.de: <https://definicion.de/servicio/>
- Autores, V. (24 de 04 de 2017). *Milenio*. Obtenido de <http://www.milenio.com/opinion/vari- autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/la-importancia-de-contar-con- una-filosofia-organizacional>
- Becerra, J. (2015 de Marzo de 2016). *Linked In*. Obtenido de Linked In: <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-pasar-del-plan-estrat%C3%A9gico-al- acci%C3%B3n-javier-becerra>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Prentice hall.
- Borges, V. (2018). *Método marketing*. Obtenido de <https://metodomarketing.com/que-es-un- logo/>
- Ceieg. (2006). *Atlas de Chiapas*. Obtenido de <http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/home/wp- content/uploads/downloads/2011/04/atlas2010/Atlas2010.swf>
- Chiapas, G. d. (2017). *Gobierno del estado de Chiapas*. Obtenido de Gobierno del estado de Chiapas: <http://www.chiapas.gob.mx/pagina-no-encontrada.html>
- comercial, M. i. (12 de 2020). *Marketdataméxico inteligencia comercial*. Obtenido de Marketdataméxico inteligencia comercial: <https://www.marketdatamexico.com/es/article/Colonia-Teran-Tuxtla-Gutierrez- Chiapas#:~:text=En%20Teran%20habitan%20alrededor%20de,promedio%20de%209%20a %C3%B1os%20cursados.>
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la Adminisstración*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- DuBrin, A. J. (2000). *Fundamento de administración*. México: International Thomson Editores, S.A de C.V.
- ECONOMIA, S. D. (30 de 06 de 2009). *DOF*. Obtenido de DOF: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5468221
- Emprendepyme. (2016). *emprendepyme*. Obtenido de emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/la-ventaja-competitiva.html>

- Espinosa, R. (22 de Octubre de 2017). *Roberto Espinosa*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de Roberto Espinosa: <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Galindo Morales, E. (2013). *Metodología de la investigación para hacer tesis*,. Obtenido de Metodología de la investigación para hacer tesis,: <http://tesis.investigacion-cientifica.blogspot.mx/>
- Garza Treviño, J. G. (2000). *Administración contemporánea*. México,DF: Mcgraw hill.
- Google Maps*. (Febrero de 2014). Obtenido de Google Maps:
<https://www.google.com.mx/maps/uv?hl=es&pb=!1s0x85ecd97580c9f08f%3A0x57931c450188baf9!2m2!2m2!1i80!2i80!3m1!2i20!16m16!1b1!2m2!1m1!1e1!2m2!1m1!1e3!2m2!1m1!1e5!2m2!1m1!1e4!2m2!1m1!1e6!3m1!7e115!4s%2F%2Fh3.googleusercontent.com%2Fproxy%2FDSyyYQgQ1CbGqRP4a>
- Herbet, E. (15 de 05 de 2015). *Linkedin*. Obtenido de LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/pulse/ventajas-y-desventajas-de-trabajar-en-una-empresa-familiar-herbet>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación 6ta edición*. Mexico, D. F.: McGRAWHILL.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración*. México,DF: McGraw-Hill.
- Inegi. (2010). Obtenido de
<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chis/poblacion/default.aspx?tema=me&e=07>
- Inegi. (2015). Obtenido de
<https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?t=0060&ag=070000070101#D006000100020#divFV6207019031>
- Inegi. (2016). *Inegi*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=07#>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. México : McGraw-Hill.
- L.Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México, DF: McGraw-Hill.
- L.Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Laris Casillas, F. J. (1977). *Administración Integral*. México: Continental.

- Maps, G. (Septiembre de 2019). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps:
https://www.google.com/maps/place/Frutas+Y+Verduras+%22Carlitos%22/@16.7467665,-93.1606813,3a,90y,185.76h,86.27t/data=!3m7!1e1!3m5!1svNC8PogwYhAghTvJV404ow!2e0!6s%2F%2Fgeo1.ggpht.com%2Fcbk%3Fpanoid%3DvNC8PogwYhAghTvJV404ow%26output%3Dthumbnail%26cb_client
- MBA, T. H. (28 de 04 de 2017). *The Human Global Executive MBA*. Obtenido de The Human Global Executive MBA: <http://gemba.usergioarboleda.edu.co/blog/gestion-empresas-familiares/>
- Mercado H., S. (2001). *Administración Aplicada Teoría y Práctica*. México : LIMUSA NORIEGA EDITORES.
- Min Shum, Y. (6 de Febrero de 2018). *Yi Min Shum Xie*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de Yi Min Shum Xie: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- MUCCI, O. O., & TELLERIA, E. D. (05 de 09 de 2019). *Nulan*. Obtenido de Nulan:
http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf
- Münch Galindo, L. (2004). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Münch Galindo, L. (2013). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Muñoz A., S. (Noviembre de 2017). *marketingunab*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de marketingunab:
https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/4_la_matriz_peyea.pdf
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2009). *Definicion.de*. Obtenido de Definicion.de:
<https://definicion.de/producto/>
- Peteraf, T., & Strickland, G. (2012). *Administración estratégica Teoría y caso*. México, DF: McGraw-Hill.
- Ponce Talancón, H. (1 de Enero - Junio de 2007). *Redalyc*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, DF: Grupo editorial Patria.
- Pymes, E. (05 de 09 de 2019). *Espacio Pymes*. Obtenido de Espacio Pymes:
<https://espaciopymes.com/noticias/la-empresa-familiar-definicion-caracteristicas-generales-y-constitucion/>

- Riquelme, M. (2020 de Julio de 2020). *webyempresas*. Obtenido de webyempresas:
<https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/>
- ROBBINS, S. P. (2005). *Administración. Octava edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Roche, F. P. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones Deportivas (4° ed.)*. Badalona, España: Paidotribo.
- Rodas, A., & Arroyo, M. (2004). *Administración Básica*. México: LIMUSA.
- Sabater Sánchez, R., Ruiz Mercader , J., & Carrasco Hernández , A. J. (2003). CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR. Murcia, Espinardo , España. Obtenido de <http://www.inf-cr.uclm.es/www/mvillasalero/asignaturasfdcs/eef/evaluacion05.pdf>
- SCHOOL, E. B. (05 de 09 de 2019). *EAE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de EAE BUSINESS SCHOOL:
<https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>
- SEDESOL. (2010). Obtenido de
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/32890/Chiapas_101.pdf
- ULISES , V. (11 de 08 de 2011). *Historia de Chiapas un blog para conocer la historia y la cultura de Chiapas*. Obtenido de Historia de Chiapas un blog para conocer la historia y la cultura de Chiapas: <http://historiadechiapas.blogspot.com/2011/09/teran-municipio-libre-en-1908.html>