

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL:
CASO EMPRESA LA PETITE MADELYN BOUTIQUE INFANTIL.

TESIS

Para obtener el grado de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:
MARÍA GUADALUPE ÁLVAREZ GUTIÉRREZ

Director de Tesis:
DR. ROBERT EFRAÍN ZARATE CORNEJO

Tijuana BC

Mayo 2021

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



COMITÉ DE TESIS AMPLIADO

Dra. Carolina Zayas Márquez

Sínodo –Secretaria

Dr. Ismael Plascencia López

Sínodo Vocal

Contenido

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Planteamiento del Problema	12
1.3 Objetivos del Proyecto	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificación	13
1.4.1 Valor Económico (aportación)	14
1.4.2 Valor Social	15
1.4.3 Valor Metodológico	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.2 Administración Estratégica	18
2.3 Plan	20
2.3.1 Plan Estratégico	21
2.3.2 Visión	26
2.3.2 Misión	28
2.3.4 Valores Institucionales	29
2.4 Competitividad	31
2.4.1 Estrategia Competitiva	31
2.4.2 Ventaja Competitiva	32
2.5 Modelos Cadena de Valor y Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	34
2.6 Análisis FODA y análisis PESTEL	39
2.6.1 Análisis FODA	39
2.6.3 Análisis PESTEL	40
2.7 La distribución minorista	42
2.8 Comercio electrónico	45
2.8.1 Tipos de comercio electrónico	47
2.8.2 Tienda en línea	47
III MARCO CONTEXTUAL	51
3.1 Antecedentes de trabajos de investigación relacionados al tema	51
3.2 Importancia de la industria textil y del vestido en el mundo	52
3.3 Las Pymes en el mundo	55

3.4 Las Pymes en México	56
3.5 La industria textil en México	59
3.6 Mercado textil infantil en México	61
3.7 La importancia de las ceremonias religiosas en México	62
3.8 Valor histórico de los ropones de bautizo	63
IV METODOLOGÍA	66
4.1 Tipo de Investigación	66
4.2 Diseño de investigación	66
4.3 Cuadro de congruencia	67
4.4 Matriz Metodológica	68
4.5 Sujeto de estudio	69
4.6 Técnicas de recolección de datos	69
4.7 Instrumentos de investigación	69
V PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO	71
5.1 Antecedentes de la empresa	71
5.2 Análisis del entorno	72
5.2.1 Diagnóstico interno de la empresa	72
5.2.1.1 Cuestionario CRECE	73
5.2.1.2 FODA	75
5.2.2 Diagnóstico externo de la empresa.	77
5.2.2.1 Fuerzas de Porter	77
5.2.2.2 Análisis PESTEL	84
5.3 Misión	87
5.4 Visión	87
5.5 Valores	87
5.6 Objetivo	88
5.7 Desarrollo de estrategias	88
5.8 Plan de acción y seguimiento	94
5.9 Evaluación y control	95
CONCLUSIONES	97
REFERENCIAS	100
ANEXOS	103

Índice de Figuras y Tablas

Figuras

Figura 1. Funciones básicas del proceso administrativo.	18
Figura 2. Proceso de Elaboración y ejecución de una estrategia.	20
Figura 3. Valores.	30
Figura 4. Ventaja Competitiva.	33
Figura 5. Cadena de Valor.	34
Figura 6. Fuerzas Competitivas de Porter.	36
Figura 7. Inversión extranjera directa en la industria del vestido proveniente de los países que integran el TPP de 2007 a 2015.	53
Figura 8. Comercio exterior, importancia de la industria comercial para México.	54
Figura 9. Participación de México, en referencia a América Latina y el caribe, como origen de las importaciones y destino de las exportaciones de países de TPP.	54
Figura 10. Gráfica de personal ocupado.	57
Figura 11. Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño por tamaño de empresa.	58
Figura 12. Distribución del número de empresas según la forma de registro de su contabilidad.	58

Tablas

Tabla 1: Objetivos y estrategias de diseño de sitios web.	49
Tabla 2: Número de empresas por tamaño y personal ocupado	56
Tabla 3: Cuadro de congruencia	67
Tabla 4: Matriz metodológica	68
Tabla 5: Resultados obtenidos: Diagnóstico administrativo- Cuestionario C.R.E.C.E	73
Tabla 6. Porcentajes de funcionabilidad de las áreas.	74
Tabla 7: Análisis FODA	76
Tabla 8: Análisis PESTEL	86
Tabla 9: Matriz Analítica FODA	89
Tabla 10: Matriz análisis de viabilidad de las estrategias	92
Tabla 11: Plan de acción	94
Tabla 12: Matriz de seguimiento.	96

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo proporciona un plan estratégico para la microempresa “Petite Madelyn Boutique Infantil” ubicada en Tijuana, BC. La implementación de estrategias proporcionará las bases necesarias a la empresa para tener un funcionamiento formal y sólido que le permita asegurar su posicionamiento y permanencia dentro de su sector. A través de un análisis de los factores internos y externos de la microempresa se lograron identificar las principales áreas de oportunidad. La metodología empleada en este estudio de caso, es de tipo descriptivo, el proyecto se basó en la observación directa en un punto específico de tiempo. Las técnicas usadas consistieron en entrevistas a los propietarios, aplicación de un modelo de diagnóstico denominado CRECE que se utiliza para evaluar la posición competitiva de la empresa a través de 536 preguntas distribuidas en 5 áreas de los cuales se obtuvo un puntaje de 3.28 de 7, generando un resultado no favorecedor en cuanto a la funcionalidad de las áreas de la empresa, además del análisis de 5 fuerzas de Porter a través del cual se concluyó que existe una fuerte rivalidad de competencia en el sector. Dentro de las estrategias propuestas se destacan la creación de tienda en línea, atención personalizada, generar contenido alusivo a infantes y ceremonias en redes sociales, amenidades en la tienda, alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios, asesoría y mantenimiento de productos vendidos, servicio a domicilio e implantación de controles administrativos y financieros.

Palabra clave: Microempresa, competitividad, estrategia, 5 fuerzas de Porter.

Abstract

This paper provides a strategic plan for the “Petite Madelyn Boutique Infantil” microenterprise located in Tijuana, BC. The implementation of strategies will provide the necessary bases for the company to have a formal and solid operation that allows it to ensure its positioning and permanence within its sector. Through an analysis of the internal and external factors of the microenterprise, the main areas of opportunity were identified. The methodology used in this case study is descriptive, the project was based on direct observation at a specific point in time. The techniques used consisted of interviews with the owners, application of a diagnostic model called CRECE that is used to evaluate the competitive position of the company through 536 questions distributed in 5 areas of which a score of 3.28 out of 7 was obtained. generating a non-favorable result in terms of the functionality of the company's areas, in addition to the analysis of Porter's 5 forces through which it was concluded that there is a strong rivalry of competition in the sector. Among the proposed strategies are the creation of an online store, personalized attention, generating content allusive to infants and ceremonies in social networks, in-store amenities, strategic alliances with providers of complementary services, advice and maintenance of products sold, service to domicile and implementation of administrative and financial controls.

Keywords: Micro-enterprise, competitiveness, strategy, Porter's 5 forces.

INTRODUCCIÓN

Los pequeños negocios desempeñan un rol fundamental en el desarrollo social y productivo tanto regional como nacional a través de la aportación de bienes y servicios y principalmente por la generación de empleo genuino contribuyendo a mantener y dar prosperidad a las familias y por ende al bienestar social. De acuerdo a INEGI del total de empresas existentes en México, 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado. Por otro lado, las fiestas y celebraciones religiosas tienen un valor significativo dentro de la cultura en México al ser este el segundo país con más practicantes de religión católica a nivel mundial, aproximadamente 71 % de su población mientras que en Baja California 58%.

Considerando que para este tipo de celebraciones se acostumbra usar un código de vestimenta único, La Petite Madelyn Boutique Infantil se especializa en la venta al público en general de atuendos para bautizos, primera comunión, ceremonias y moda infantil, la empresa fue creada en julio 2017 y aunque ha mantenido un crecimiento desde su apertura rige su forma de trabajar de acuerdo con las necesidades inmediatas del negocio, por lo que es imperativo definir el objetivo y dirección de la empresa, a través de la planeación estratégica.

El presente trabajo tiene como objetivo presentar la propuesta de un plan estratégico para la empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil, ubicada en Tijuana, B.C. a través del cual se proponen estrategias que le ayuden a generar y además funja como su principal instrumento en la toma de decisiones; de acuerdo a la experiencia el planteamiento de estrategias, usualmente no explícitas dentro de las microempresas se da regularmente bajo prueba y error, lo que afecta su eficacia a largo plazo, aunado a que los propietarios de los micronegocios no siempre basan sus objetivos en la obtención de un mayor beneficio económico, sino en objetivos personales lo que los lleva a no lograr una permanencia en el mercado a largo plazo.

Para el desarrollo del trabajo se realizó un diagnóstico situacional de la empresa a través de distintas herramientas, identificando factores internos y externos que fortalecen y amenazan a la empresa además de detectar las principales oportunidades que el sector ofrece mediante la observación y análisis del entorno, de igual forma se logró la definición de misión, visión, valores y objetivos de la empresa, así como el desarrollo de estrategias que le permitan prepararse para hacer frente a los acelerados cambios del entorno en el que operan los negocios en la actualidad.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 Antecedentes

Las fiestas y celebraciones religiosas tienen un valor significativo dentro de la cultura latinoamericana, por supuesto México no es la excepción, siendo este el segundo país con más practicantes de la religión católica a nivel mundial, aproximadamente el 71 % de su población. En Baja California el 58% de la población profesa la religión católica. Como se puede observar existe un significativo número de personas en la región creyente, donde, además, las ceremonias religiosas forman una parte esencial y central de la vida, normalmente este tipo de celebraciones se llevan a cabo en la iglesia seguidas por una fiesta. Para este tipo de celebraciones católicas es costumbre implementar un código de vestimenta. (INEGI, 2020)

Entre las ceremonias religiosas más importantes se encuentran:

- El Bautizo
- La Confirmación
- La Primera Comuni3n
- La Presentaci3n de Quince Años
- La Boda Religiosa

A partir de la observaci3n de la existencia de un mercado potencial en la venta de ropa infantil para ocasiones especiales como bautizos, confirmaciones y primera comuni3n, nace la idea de crear una boutique especializada, que pueda cubrir esta demanda. En las ceremonias cat3licas adem3s de cumplir con el c3digo de vestimenta, los participantes desean que ese momento perdure como un gran recuerdo, por lo que, a la hora de elegir sus atuendos buscan algo 3nico y elegante, donde el dinero no es un factor importante como lo es el diseño la originalidad de los productos a adquirir.

Fue así como en Julio 2017 se apertura la microempresa "La Petite Madelyn Boutique Infantil" con el objetivo de ser una opción en el mercado de atuendos para ceremonias en Tijuana, Baja California. La Petite Madelyn Boutique Infantil es una empresa dirigida a todo tipo de consumidores, distribuyendo atuendos de alta calidad y de última moda en diversas marcas y precios, entre los principales artículos se encuentran:

- Ropones importados españoles y diseños mexicanos tipo español
- Trajes y vestidos para bautizo, confirmación, primera comunión
- Zapatos y calcetines para ceremonias
- Accesorios para ceremonias de bautizo, confirmación, primera comunión
- Vestidos para fiesta
- Regalos para eventos

1.2 Planteamiento del Problema

Derivado de una entrevista practicada al propietario de la empresa "La Petite Madelyn Boutique Infantil" se observa que la empresa no cuenta con proceso de administración formal ni un plan estratégico que permita mejorar su posicionamiento en el mercado. Al ser una empresa de reciente creación, julio 2017, la empresa se ha administrado como una empresa familiar. La empresa rige su forma de trabajar de acuerdo con las necesidades inmediatas del mercado, por lo que es imperativo definir el objetivo y dirección de la empresa, a través de la planeación estratégica para cada área, mediante la definición de metas y objetivos específicos. (Muñoz, 2019)

La toma de decisiones se realiza con conocimiento y experiencia por parte de los empresarios como prueba de ello se destaca buen rango de crecimiento en el negocio, aun cuando la empresa ha tenido una buena administración derivada principalmente del conocimiento y experiencia de sus propietarios, se hace notar la falta de políticas y procedimientos, así como medios de evaluación y análisis comparativos que aseguren un control adecuado de las operaciones del negocio, que permitan a este funcionar sin la presencia permanente de sus propietarios, no cuentan con un plan que les permita visualizar su posición en el mercado y

sobre todo que le de herramientas necesarias para garantizar permanencia y posicionamiento en el mercado. La carencia de planeación genera que la toma de decisiones se realice de manera impulsiva, lo cual pudiera no ser eficaz a largo plazo, generando resultados negativos a la empresa.

1.3 Objetivos del Proyecto

1.3.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico para la competitividad de la empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil en Tijuana, B.C.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Realizar un diagnóstico estratégico que ayude a visualizar la situación actual de la empresa.
- 2) Formular la visión, misión y objetivo para la microempresa La Petite Madelyn Boutique Infantil.
- 3) Proponer estrategias y acciones que le permitan a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado.
- 4) Desarrollar un método de seguimiento y evaluación de resultados que ayude a la empresa a lograr los objetivos planteados.

1.4 Justificación

A través del presente trabajo se pretende diseñar un plan estratégico que permita mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil en Tijuana, B.C. Mediante el análisis del entorno interno y externo de la empresa, se definirán misión, visión y los objetivos de la empresa, así como estrategias que le permitan prepararse

para hacer frente a los acelerados cambios del entorno en el que operan los negocios en la actualidad, el cual exige a los propietarios estar en constante diseño de nuevas estrategias que los mantenga preparados para aprovechar las oportunidades que se les presentan.

Como resultado se propone herramientas necesarias para la implementación de un plan estratégico en la empresa, que genere rumbo y estabilidad al negocio y además podrá fungir como su principal herramienta en la toma de decisiones, de acuerdo a la experiencia el planteamiento de estrategias, usualmente no explícitas dentro de las microempresas se da regularmente bajo prueba y error, lo que afecta su eficacia a largo plazo, aunado a que los propietarios de los micronegocios no siempre basan sus objetivos en la obtención de un mayor beneficio económico, sino en objetivos personales lo que los lleva a no lograr una permanencia en el mercado a largo plazo.

1.4.1 Valor Económico (aportación)

Las Pymes gracias a su gran potencial de generación de empleos representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza. Las Pymes generan el 72% de la fuerza laboral y contribuyen en la producción del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. (INEGI 2016)

La planeación estratégica es de gran importancia en el desarrollo y permanencia de las pymes, aun cuando estas presentan varias limitaciones a la hora de adoptar como modelo de negocio, principalmente el desconocimiento de la herramienta y la falta de rumbo definido. La implementación de un plan estratégico le permitirá a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado y la larga permanencia en el mercado, lo que se traduce a un aumento en sus ventas y generación de empleos.

1.4.2 Valor Social

En un futuro cercano este estudio y la implementación de sus recomendaciones proporcionarán las bases necesarias al negocio para tener un funcionamiento formal y sólido que le permitirá planear el crecimiento de la empresa a través de estrategias para la competitividad dentro de su área. Los pequeños negocios desempeñan un rol fundamental en el desarrollo social y productivo tanto regional como nacional a través de la aportación de bienes y servicios y principalmente por la generación de empleo genuino contribuyendo a mantener y dar prosperidad a las familias y por ende al bienestar social.

1.4.3 Valor Metodológico

La metodología e investigación que de este estudio se deriva, podría en un futuro beneficiar a otras investigaciones como punto de partida para temas relacionados con el desarrollo de planes estratégicos para pequeños negocios en la región, principalmente porque en la ejecución de esta se detectó escasez de información actualizada de proyectos con características similares.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se desarrolla a continuación da a conocer conceptos claves como son: proceso administrativo, administración estratégica, así como el detalle de los diferentes modelos y herramientas que se consideran indispensables para la comprensión de este proyecto, proporcionando al lector una descripción detallada de los conceptos teóricos que se utilizan en el desarrollo de este estudio.

Generalmente la empresa de nueva creación no posee una estructura administrativa definida, puesto que al inicio de operaciones éstas son dirigidas y atendidas por sus propietarios, quienes enfocan todos sus esfuerzos a la parte de la comercialización, al ser un nuevo proyecto se desconoce qué procesos y procedimientos serán necesarios. Una vez que la empresa ha logrado un grado de consolidación en el mercado, es importante que los empresarios consideren la introducción y adaptación en la medida de sus necesidades del proceso administrativo, de esta forma el crecimiento de la empresa se dará en forma integral.

Antes de hablar del proceso administrativo es necesario entender el desarrollo de la administración en el transcurso del tiempo, esta se define como la ciencia que gestiona recursos para el logro de objetivos. La administración surgió a través de los años como una necesidad de manejar eficazmente los recursos con los que se disponía y eficientar las tareas cotidianas y comerciales. A finales del siglo XIX Taylor y Fayol (1984), establecieron las bases de la administración con carácter científico, e introdujeron el proceso administrativo como parte de la ciencia administrativa.

Por su parte Koontz, Heinz, y Cannice, (2012) definen administrar como el proceso mediante el que se diseña y mantiene un ambiente para cumplir con eficiencia determinadas metas. Los gerentes o administradores realizan las funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Administrar es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades gerenciales requeridas varían con el nivel organizacional. La meta de todos los gerentes o administradores es crear valor agregado. Las empresas deben aprovechar las tendencias del siglo XXI en tecnología de la información, globalización y espíritu emprendedor; también deben enfocarse en la productividad, es decir,

alcanzar una relación favorable entre producción e insumos en un periodo específico con la debida atención a la calidad. La productividad supone efectividad (alcanzar los objetivos) y eficiencia (utilizar la menor cantidad de recursos).

A continuación, se presentan algunas definiciones de diferentes autores del proceso administrativo, de acuerdo a Münch (2010) el proceso administrativo o administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. Urwick (1943) llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa.

Por otro lado, Koontz, Heinz y Cannice (2012) mencionan una definición más acorde a la utilizada por Taylor y Fayol (1984), indican que el proceso administrativo consiste en cinco etapas que son “planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. El proceso administrativo, adquiere los conocimientos necesarios para que sean aplicados y relacionados en las diferentes actividades que influyen en la empresa, así como las actividades que se desarrollan dentro de la misma.

Del mismo modo Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr, (2017) señalan una definición más sencilla y concreta. Para ellos administrar significa la toma de decisiones que guiarán a la administración por las etapas de planeación, organización, dirección y control (Ver Figura 1), mismas que se describen a continuación:



Figura 1. Funciones básicas del proceso administrativo. *Elaboración propia*

1. Planeación: Determinar las metas, objetivos y los recursos que serán necesarios para alcanzarlos.
2. Organización: Se refiere a la parte del proceso de decidir quién tomará las decisiones, quién hará las actividades, la coordinación de los recursos humanos, materiales y de información.
3. Dirección: Implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización.
4. Control: Es el proceso que utiliza la organización para monitorear de forma permanente el desempeño y emprender acciones correctivas, a través del establecimiento y comparativa de estándares, corregir desviaciones y modificaciones de estándares si fuera necesario.

2.2 Administración Estratégica

Dentro del mundo de las organizaciones, independientemente del tamaño, estas se enfrentan a tres interrogantes cuando planean el crecimiento de la empresa.

1. ¿Dónde está situada la empresa?

2. ¿A dónde se dirige la empresa?
3. ¿Qué acciones se tienen que tomar para llegar?

La pregunta ¿Dónde está situada la empresa? Ayuda a definir las fortalezas y debilidades de la empresa, mientras que ¿A dónde se dirige la empresa? favorece definir la visión de la empresa. ¿Qué acciones se deben elegir para llegar? Estas acciones llevan a formular estrategias que dirigen a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

De acuerdo con Thompson, Gamble, y Peteraf (2012) la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. Muy similar en su descripción Hitt, Ireland, y Hoskisson (2015) lo mencionan como un conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio. Por su parte Tarzijan M. (2013) menciona que la estrategia requiere que la empresa lleve a cabo algunas acciones y actividades que sean diferentes de las realizadas por los competidores, ya que solo así obtendrá un rendimiento superior.

La estrategia se refiere a competir de manera distinta a los demás, algunas formas pudieran ser: buscar crear una diferenciación en los productos o servicios, un lugar que nos brinde mayor ventaja sobre los competidores, brindar servicios adicionales, reevaluar las funciones de los diferentes departamentos en la empresa, evaluar la situación en que se encuentra el mercado y cómo afecta a la empresa, manteniendo siempre las utilidades proyectadas. En la Figura 2 se puede observar la representación gráfica de dicho proceso.

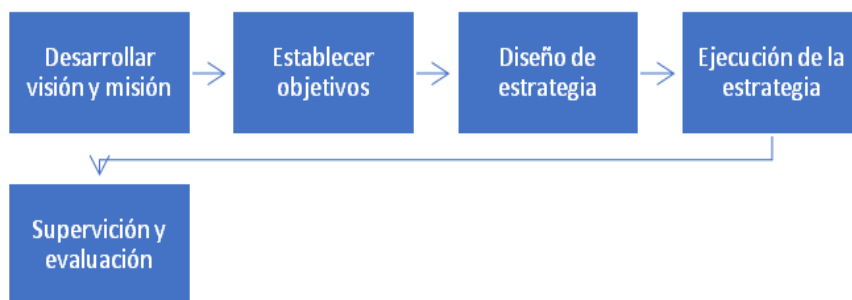


Figura 2. *Proceso de Elaboración y ejecución de una estrategia.*
Elaboración propia

2.3 Plan

Un plan se deriva de una idea, y como esta se llevará a cabo, es la organización sistemática de pasos a seguir para obtener un resultado. De acuerdo con la definición de Ucha (2008), un plan es el resultado de una idea con el objetivo de lograr una organización óptima, generalmente se representa en un escrito en el cual se da a conocer la idea, acompañada de metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en un tiempo determinado, así como los técnicas y acciones que se utilizarán para lograr el objetivo de la organización a su vez Benavides (2014) define plan como acciones específicas que emprende la organización para el logro de sus objetivos, un plan es el resultado de la planeación.

Complementando las ideas de los autores mencionados se podría definir plan como el documento donde se plasman las acciones a seguir para el logro de los objetivos de la empresa, y este sería el resultado del proceso de planeación. A través de un plan las empresas pueden determinar la viabilidad de sus proyectos, si éstos generarán rendimientos, permitiendo ajustar las estratégicas de acuerdo con los resultados que se esperan obtener y evitando invertir tiempo y recursos en objetivos fuera de alcance, generando números beneficios y oportunidades de crecimiento en los negocios.

2.3.1 Plan Estratégico

Según Indacochea (2016) un plan estratégico es una herramienta de la gestión empresarial que se utiliza ampliamente para controlar el destino de las organizaciones. Por su parte, Valencia, (2016) da una definición más amplia, proceso través del cual se determinan los objetivos y el plan de acción del negocio, mediante un análisis del pasado y presente de la empresa, permitiendo prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del entorno en el que opera una organización, adicionalmente hace énfasis de cuando el ritmo de las empresas era más lento y se plantean los objetivos en base a la experiencia de los resultados obtenidos, hoy en día, con un ritmo acelerado, la experiencia no es totalmente confiable de tal modo que los gerentes, están obligados a diseñar nuevas estrategias adecuadas a problemas únicos y a aprovechar las oportunidades del futuro.

Por otro lado, Ortega (2008) define la planeación estratégica a través de tres conceptos:

- Proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia de resultados tangibles. Reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización.
- Proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar su implementación.
- Requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear en forma constante y sistemática, pues es parte integral de la dirección.

2.3.1.1. Beneficios de la planeación estratégica de acuerdo a Ortega (2008)

A continuación, se listan los principales beneficios que la implementación de planeación estratégica genera en las empresas:

- Mantiene el enfoque en el futuro y en el presente

- Refuerza los principios de misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye un puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los administradores, a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales de modo que puedan contribuir a lograrlos.

De igual forma, la planeación estratégica se divide en corto y largo plazo, dependiendo de los objetivos que se pretendan alcanzar. Los planes a corto plazo se abarcan un tiempo aproximado de un año y suelen ser muy detallados en su estructura, por otro lado, los planes a largo plazo implican aplicar la intuición y análisis para determinar las posiciones futuras que la empresa pretende alcanzar. Es un proceso dinámico y flexible que permite modificaciones de acuerdo con las circunstancias flexibles del entorno. A continuación, se listan algunos modelos de planeación estratégica de acuerdo a Ortega (2008):

Doctor Jaime Toria Aguilera, propone una planeación estratégica con las siguientes etapas de proceso:

1. Preparación: Conocimientos previos de la empresa y definición del plan
2. Misión, propósitos y objetivos primarios.
3. Diagnóstico de puntos fuertes y débiles.
4. Revisión del entorno actual y previsto.
5. Resumen de evaluación de la empresa.
6. Establecimiento de gap y los supuestos para su resolución.
7. Desarrollo y evaluación de alternativas.
8. Adopción y redacción del plan.

Por su parte, Jorge Enrique Venegas, desarrolla su plan de la siguiente forma:

1. Análisis del entorno
2. Revisión de la misión

3. La posición estratégica
4. Metas y objetivos.
5. Formulación de estrategias
 - i. Innovación de productos
 - ii. Penetración de mercado
 - iii. Desarrollo de productos
 - iv. Desarrollo de mercados
 - v. Diversificación
 - vi. Resegmentación.
 - vii. Diferenciación
 - viii. Refuerzo
6. Programa y apoyos tácticos
7. Ejecución y control
8. Retroalimentación
9. Análisis del entorno
10. Repetición

De igual forma Jorge A. Ruso León, propone el siguiente modelo:

1. Determinación de la misión
2. Matriz FODA
3. Formulación de la visión
4. Determinar áreas de resultados claves
5. Elaboración de los objetivos
6. Definición de Estrategias
7. Plan de acción
8. Diseño organizativo
9. Sistema de control.

Así mismo Marwin Bower divide su proceso de planeación estratégica en las siguientes etapas:

1. Establecimiento de objetivos
2. Estrategia de planeación
3. Establecimiento de metas
4. Desarrollar la filosofía de la empresa
5. Definir políticas
6. Planear la estructura de la organización
7. Proporcionar personal
8. Implantar los procedimientos
9. Proveer instalaciones
10. Suministrar capital
11. Fijar las normas
12. Establecer programas directivos y planes organizacionales
13. Facilitar información controlada
14. Motivar a las personas.

Koontz, Heinz y Cannice (2016) Proponen el siguiente modelo de planeación estratégica:

- 1) Análisis de la industria: Sugiere la evaluación de la industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria.
- 2) Perfil de la empresa: El punto de partida para determinar dónde se encuentra la empresa y hacia dónde debe ir.
- 3) Orientación, valores y visión de los ejecutivos: son importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su visión al contestar la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”.
- 4) Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica: También llamada propósito, es la respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa.

- 5) Ambiente externo presente y futuro: El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.
- 6) Ambiente interno: De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos, incluidos los recursos humanos, financieros, imagen de la compañía, la estructura, el clima organizacional, el proceso de planeación y control, y las relaciones con los clientes.
- 7) Desarrollo de estrategias alternativas: estas se deben desarrollar basadas en un análisis del ambiente externo e interno. Dentro de una organización puede haber diferentes tipos de estrategias: especializarse o concentrarse, diversificación, etc.
- 8) Evaluación y elección de estrategias: realizar una evaluación adecuada a la hora de elegir las diversas estrategias es primordial, hay que evaluar riesgos, el mejor momento, así como las interacciones del entorno.
- 9) Pruebas de congruencia y planeación de contingencias: Las pruebas de congruencia son esenciales durante todas las fases del proceso de planeación estratégica. Debido a que el futuro no puede predecirse es necesario preparar planes de contingencia.
- 10) La planeación a mediano y corto plazos, así como la instrumentación de los planes, deben considerarse durante todas las fases del proceso, también deben instalarse controles para monitorear el desempeño respecto de los planes.

Una vez revisados los diferentes modelos de planeación estratégica propuesta por los autores, se toma como modelo base a Koontz, Heinz y Cannice (2016) sin embargo, se observa que por la naturaleza de la empresa y de este proyecto, es necesario la adaptación al modelo de tal forma que brinde coherencia, integración y unifique las particularidades de la empresa, considerando el desarrollo de estrategias de negocios, aspectos tanto de la empresa, el entorno. Se presenta el modelo Plan Estratégico adaptado para la empresa:

1. Antecedentes de la Empresa
2. Análisis del entorno
 - 2.1 Diagnóstico interno de empresa
 - a) Diagnóstico CRECE
 - b) FODA
 - 2.2 Diagnóstico externo de la empresa
 - a) Modelo de 5 Fuerzas de Porter
 - b) Análisis de PESTEL
3. Misión
4. Visión
5. Valores
6. Objetivos
7. Desarrollo de estrategias
8. Plan de acción o Ejecución
9. Evaluación y control

2.3.2 Visión

Partiendo de la definición de planeación estratégica como proceso a través del cual se determinan los objetivos y el plan de acción de la empresa, analizando el pasado y presente de la empresa, tener una visión definida que marque de forma clara la dirección a seguir es uno de los requisitos primordiales para el éxito del plan, no solo contribuye como una guía, sino que sirve de inspiración a los miembros del equipo. Thompson, Gamble y Peteraf (2012) establecen que una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y Cucchi, (2013) como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy.

“Visión es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo directivo, conjunto de ideas que esbozan un estado deseado, representa el sueño o imagen de lo que desea alcanzar

en un tiempo determinado y debe constituir el norte, el punto al que se quiere llegar” (Cucchi, 2013). Por su parte Hitt, Ireland, y Hoskisson (2015) nos dan una definición más sencilla, ellos definen a la visión como una descripción ideal de una organización y configura el futuro que pretende alcanzar, la visión va a dirigir a la empresa hacia el lugar donde le gustaría estar en años por venir, para ellos una visión efectiva debe desafiar a las personas y exigirles lo máximo.

Dentro de las características de la visión de la empresa, ésta debe ser visible para todos los interesados, con sentido de dirección al futuro, específica sobre el tema, pero lo suficiente flexible que se pueda adaptar a las circunstancias del entorno, ser alcanzable, generar beneficios a todos los involucrados, fácil de recordar y comunicar. Los autores mencionados coinciden con Thompson, Gamble y Peteraf (2012) en el sentido de que una visión estratégica bien concebida:

- Aclara los puntos de vista a los directivos sobre la dirección a largo plazo de la empresa.
- Reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido.
- Es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización, ante cambios internos que ayuden a la visión a hacerse realidad.
- Se convierte en faro para los administradores de menor nivel, al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa.
- Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

Cuando todos los niveles de la organización aplican dentro de sus áreas la visión de la empresa, encaminan al éxito a la empresa a través del establecimiento de una dirección organizacional. En resumen, la visión de una compañía representa el rumbo que desea tomar la empresa, y las razones de porque es sensato para el negocio, ésta no debe consistir en solo palabras bonitas, superficiales o genéricas, sino que debe transmitir claramente un sentido de dirección y ruta estratégica de la compañía, debe ser una guía de referencia para los

administradores y contribuir a canalizar a todo el personal en una dirección común. Inspira a los involucrados al cumplimiento de los objetivos

2.3.2 Misión

Dentro de la planeación estratégica una misión definida va a generar cohesión e identidad entre las estrategias que se deriven del plan, los objetivos de la organización y las necesidades del entorno, de esta forma la esencia de la empresa será la base del plan y del éxito que de este se cree.

La misión de la compañía representa donde radica su éxito y va a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? → Identidad
- ¿Qué buscamos? → Propósito
- ¿Por qué lo hacemos? → Valores
- ¿Para quién trabajamos? → Clientes

Sintetizando, para Hitt, Ireland, y Hoskisson (2015) la misión específica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales pretende servir. Según Tompson, Gamble y Peteraf (2012) una declaración de misión describe el propósito del negocio actual de la empresa: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué estamos aquí? Cucchi (2013) define misión como la imagen actual que enfoca los esfuerzos, que realiza la organización, para conseguir los propósitos fundamentales e indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa.

De acuerdo a Rodríguez (2016) la redacción de la misión debe ser cuidadosa y tener en cuenta lo siguiente:

- Garantizar un propósito unánime a la organización.
- Sentar una base o norma para asignar los recursos.

- Establecer un clima organizacional.
- Servir de punto focal que les permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización.
- Permitir que los objetivos se puedan convertir en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.

Por el contrario, Tompson, Gamble y Peteraf (2012), hace énfasis en los productos y los clientes, a la hora de determinar la misión del negocio, sugiere que para la declaración de la misión esta debe ser bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeñan en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía identidad propia.

Sin embargo, Cucchi (2013) expone que la misión debe de poner en manifiesto:

- Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno.
- Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes.
- La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

2.3.4 Valores Institucionales

Los valores de la compañía van a formar parte de las características de las estrategias que se generen del plan estratégico, de tal forma que estos marcan la pauta de los que es mejor para la empresa y el entorno, contribuirán a que los objetivos y estrategias sean generados de una forma ética y que estos contribuyan no solo al éxito de la empresa, sino que contribuyan

a un bienestar general del entorno. La mayoría de los autores coinciden básicamente en que los valores institucionales, son las creencias y convicciones básicas que guían la forma de actuar y hacer las cosas, para llevar a cabo el trabajo con éxito.

Cucchi (2013) los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de ellos, son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con sus propósitos. Mientras que Thompson, Gamble, y Peteraf (2012) Define los valores institucionales como las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Por otro lado, los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. (Hill & Jones, 2009)

Las empresas usualmente se identifican con cuatro a ocho valores, algunos que normalmente consideran se listan en la Figura 3.



Figura 3. Valores. Elaboración propia. Elaboración propia

Las empresas exitosas integran estos valores a su cultura corporativa, y los convierten en parte integral de su ADN, de tal forma que los ejecutivos hacen lo que dicen y el personal de la compañía se desenvuelve a través de ellos. Adicionalmente es importante que los valores corporativos estén directamente conectados con la visión y la misión de la empresa.

2.4 Competitividad

Se define la competitividad como crear, desarrollar y sostener capacidades para conquistar la preferencia de los consumidores en los mercados de productos o servicios, y así generar rentabilidad a corto, mediano y largo plazo. Lo que significa que una empresa y la administración deben construir estrategias que diferencien los productos y servicios que ofrecen, ya sea con precios competitivos, calidad de excelencia, servicio posterior a la venta de alto nivel y otros factores que influyen en los consumidores al momento de elegir a un proveedor. (Hernandez & Pulido, 2011)

Se dice que una empresa es competitiva en la medida que ésta desarrolla características que le permiten obtener ventajas que lo benefician sobre sus competidores.

2.4.1 Estrategia Competitiva

Un concepto muy ligado a las ventajas competitivas es el término estrategia competitiva, el cual se define como la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia, su finalidad es establecer una posición rentable, frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria (Porter, 2006). En resumen, se define la estrategia como el planteamiento que define el rumbo a seguir, indica dónde se encuentra la empresa y define a dónde se quiere llegar. (Homs, 2011)

2.4.2 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva se va a generar cuando se compara la empresa contra sus competidores y se diferencian las características con las cuales hay que trabajar para generar valor en los productos o servicios ofrecidos.

La ventaja competitiva se crea a partir de la diferenciación del producto o servicio que ofrece un negocio y de la disminución del costo, la innovación es una característica vital cuando se trata de crear una ventaja competitiva en las organizaciones. Para Hitt, Ireland, y Hoskisson (2015), una empresa goza de una ventaja competitiva, cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación sería demasiado costosa. Una organización no puede saber si su estrategia ha dado resultados hasta que sus competidores hayan dejado de tratar de imitarla o que sus esfuerzos por hacerlo hayan fracasado.

Hill y Jones (2009) mencionan que una compañía tiene ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria y esta es sostenida por varios años. Se entiende por ventaja competitiva aquellas características o atributos de un producto o marca que otorgan a la empresa superioridad sobre sus competidores directos. Los atributos o características pueden ser de diferente tipo y relacionarse con:

- El producto en sí mismo (Servicio base).
- Los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base.
- Los modos de producción, distribución o de ventas propios del producto. (Hill & Jones, 2009)

Las ventajas competitivas pueden ser:

- De diferenciación o externa: Las cualidades distintivas del producto, le otorgan un valor superior al cliente, ya sea porque se disminuyen los costos o

aumenta su rendimiento dándole a la empresa la capacidad de fijar un precio más alto que la competencia.

- De costo o interna: Se basa en la superioridad de la empresa en manejar el control de costos, la administración y gestión de productos, hace a la empresa más rentable y resistente a las reducciones de precios impuestas por el mercado o por la competencia. (Hill & Jones, 2009)

Las ventajas competitivas no son permanentes, la empresa deberá estar en constante innovación si quiere mantener sus ventajas competitivas en el mercado. En la Figura 4 se observa lo que sería una representación gráfica de las ventajas competitivas.



Figura 4. Ventaja Competitiva. Elaboración propia

De acuerdo al modelo de ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: ``La base del desempeño sobre el promedio de una industria es la ventaja competitiva sostenible''. (Porter, 2017)

Estrategias para lograr la competitividad según Porter:

- Liderazgo en Costo: Costos reducidos con respecto a la competencia conlleva a una ventaja competitiva importante para fijar bajos precios.
- Diferenciar al producto: Si la demanda considera nuestro producto igual a los demás puede dejar de consumirlo.

- Segmentación: Es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor.

2.5 Modelos Cadena de Valor y Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

A continuación, se presentan diferentes modelos útiles para la creación o búsqueda de la ventaja competitiva.

2.5.1 Modelo de cadena de valor

De acuerdo con la cadena de valor, las tareas que se desarrollan en una empresa se clasifican en nueve categorías distintas: cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo. Ver Figura 5.

Actividades de soporte	Infraestructura	(+) Contabilidad	(+) Legal	(+) Control de calidad	
	Recursos humanos	(+) Nóminas	(+) Reclutamiento	(+) Contratación	(-) Remuneraciones
	Desarrollo tecnologico	(+) Software especializado	(-) Automatización de procesos	(-) Equipo	
	Abastecimiento	(+) Compras			
Actividades primarias	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Mecadotecnia y ventas	Servicios de post venta
	(+) Recepcion	(+) Servicios	(+) Logística de transporte	(+) Ferias especializadas	(+) Encuesta de satisfacción
	(+) Almacenaje		(+) Distribucion	(+) Ventas en linea	
	(+) Control de inventarios			(+) Representantes de ventas	

Figura 5. Cadena de Valor. Elaboración propia

Las actividades primarias son las funciones clásicas de gestión de las empresas y están relacionadas con el movimiento físico de las materias primas y productos terminados, con la producción de bienes y servicios y los procesos de marketing, de ventas y los subsiguientes servicios de los productos de la empresa. Una de sus principales características es que sus actividades constituyen la base de los factores controlables para lograr la superioridad competitiva. Las actividades de apoyo son: infraestructura de gestión, manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnologías y adquisiciones, estas interactúan en dos niveles: proveen apoyo a las actividades primarias, sino que también se apoyan entre sí. (Porter M. , 2017)

La ventaja competitiva en la que se basa el plan estratégico que se presenta será la diferenciación, el objetivo será mostrar a la empresa como de gran valor para los compradores, las estrategias que resulten se basarán en el uso de la tecnología, atención personalizada, seguimiento de postventa, aun cuando el negocio tendrá que invertir en los costos para la implementación, la naturaleza del mercado y la ubicación de la empresa funge como un punto a favor para este tipo de costos.

2.5.2 Modelo cinco fuerzas competitivas

Las Cinco fuerzas competitivas de Porter es un modelo basado en la utilización de un modelo de gestión, este se realiza a través de un análisis de la empresa y de un estudio a nivel del sector, con la finalidad de saber el posicionamiento de la empresa en comparación con otras de sus mismas características. (Porter, 2017)

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo

de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a conseguir los objetivos económicos planteados por la empresa. (Porter, 2017)

Para aplicar este modelo es necesario ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas para conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos. Ayuda a diseñar nuevas estrategias y a detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto. En la Figura 6, se muestra una representación de dicho modelo.

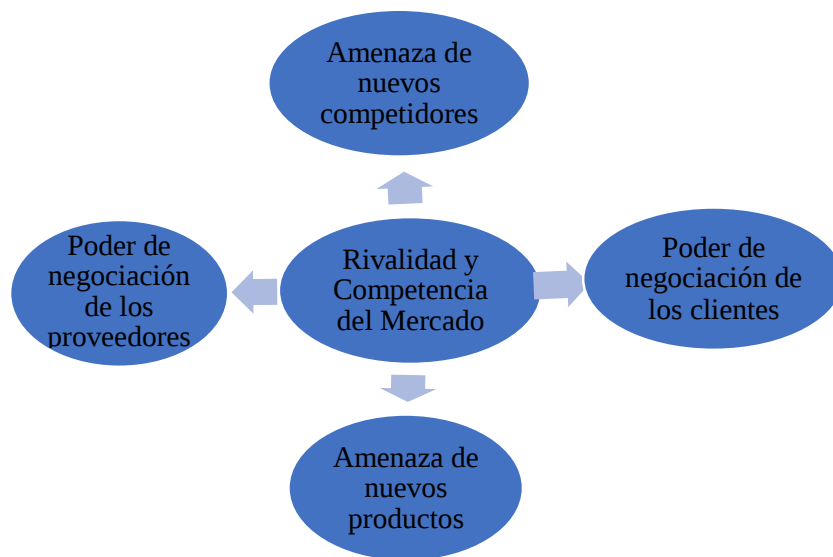


Figura 6 . 5 *Fuerzas Competitivas de Porter. Elaboración propia*

- *Rivalidad y competencia del mercado:* Se caracteriza debido a que los competidores están enfrentados, usualmente porque ambos usan grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de las empresas en llevar a cabo proyectos y la forma en la que emplean la imaginación para superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando sus productos por encima de los del mercado. Consecuentemente una empresa que destaca va a generar presión constante en sus competidores. Barreras que podrían usarse:

- Gran número de competidores
 - Costos fijos
 - Falta de diferenciación
 - Competidores diversos
 - Barreras de salidas.
- *Amenaza de nuevos competidores:* Se refiere a las barreras de entrada de nuevos competidores en el mercado, cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Básicamente es la facilidad o dificultad que un nuevo competidor experimenta cuando quiere empezar a operar en una industria. Barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:
 - Economías de escala.
 - Diferenciación del producto
 - Inversiones de capital.
 - Desventaja en costes independientemente de la escala
 - Acceso a los canales de distribución
 - Política gubernamental
 - Integración vertical
- *Amenaza de nuevos productos:* Depende de la medida en que los productos de una industria sean reemplazables por unos de otros. Cuando existe innovación en una industria genera consecuencias en otra. Factores que afectan:
 - Propensión del comprador a sustituir.
 - Precios relativos de los productos sustitutos.
 - Costo o facilidad del comprador.
 - Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
 - Disponibilidad de sustitutos cercanos.
 - Suficientes proveedores

- Poder de negociación de los proveedores: se refiere a la amenaza impuesta por la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria. El poder de negociación va a depender de la cantidad que compran, que tan bien informados estén, de su disposición a experimentar con alternativas, entre otros. Factores asociados:
 - Cantidad de proveedores en la industria.
 - Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
 - Nivel de organización de los proveedores
 - Nivel de poder adquisitivo.

- *Poder de negociación de los clientes*: La capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión, si los clientes son pocos y están bien organizados podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que estarían dispuestos a pagar y serán una amenaza para la empresa. De igual modo, cuando existen muchos proveedores, aumenta el poder de negociación de los clientes, al existir la posibilidad de cambiar de proveedor de menor a mayor calidad. En conclusión, el poder de los compradores es alto si estos tienen muchas alternativas y es bajo si tienen pocas opciones. Las empresas pueden tomar medidas para reducir el poder del comprador, como la implementación de un programa de lealtad. Factores potenciales:
 - Concentraciones del comprador a la relación de concentración firme
 - Grado de dependencia de los canales de distribución existentes.
 - Apalancamiento de negociación, particularmente en industrias con altos costos fijos
 - Costes de cambio del comprador
 - Disponibilidad de información al comprador
 - Disponibilidad de productos sustitutos existentes.

- Sensibilidad al precio del comprador
- Ventaja diferencial (singularidad) de productos de la industria.
- Análisis RFM (valor del cliente)

El mayor beneficio de este modelo es que muestra que para poder competir en un mercado, una empresa necesita tener definida una ventaja competitiva, sea en liderazgo en costos, diferenciación de producto o servicio o una segmentación de mercado bien definida.

2.6 Análisis FODA y análisis PESTEL

2.6.1 Análisis FODA

El análisis FODA implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos: Ponderación de las fortalezas y debilidades de la empresa, en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado. La importancia para las empresas de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas a riesgos externos. Constituye una base para emprender acciones estratégicas, de mejora continua y sostenible. Motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesita la empresa en cuanto a las condiciones competitivas para obtener resultados exitosos. Toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformara en una fortaleza u oportunidad. (Luna, 2014)

Una vez desarrollado el análisis FODA determinando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, el siguiente paso es realizar una matriz, desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por. (David, 2017)

1) Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

2) Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

3) Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

4) Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO que es la más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil (FA), combinando las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización. La matriz Analítica de FODA permite garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas; en consecuencia, se busca la disminución de las debilidades y neutralización de las amenazas a través de las acciones de carácter defensivo y desde luego el mejoramiento de las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

2.6.3 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL consiste en: Analizar el impacto de los factores externos fuera del control de la empresa que pueden afectar su desarrollo a futuro. (Martínez & Milla, 2012) Estos factores se clasifican en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. El análisis del entorno en general a través de PESTEL no solo sustenta las estrategias, sino que logra que estas respondan al entorno en que se desarrolla la empresa. A través de esta herramienta se puede comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición potencial y dirección de un negocio.

Las categorías que conforman la herramienta son dependientes entre si y se relacionan de tal forma que pueden afectar positiva o negativamente a los negocios, por tal motivo el método PESTEL permite analizar los diferentes impactos de los factores identificados de los motores claves de cambio que afectan a un sector en específico.

Político: evalúa de qué forma la intervención del gobierno puede afectar a los negocios:

- Políticas gubernamentales (competencia, comercio exterior, impuestos, etc.)
- Estabilidad política
- Burocracia y corrupción
- Clima político del país, legislación pendiente

Económico: considera cómo el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar la organización:

- Crecimiento económico, tasas de inflación, tipos de cambio
- Disponibilidad de crédito, tasas de interés
- Tasas de desempleo
- Poder adquisitivo de los consumidores

Social: evalúa como cultura, religión, creencias, hábitos, preferencias, afectan el ambiente del negocio:

- Cambios en la demografía (edad, tasa de crecimiento, nivel educativo, etc.)
- Cambios en el espacio de trabajo y estilo de vida
- Diversidad e inclusión (brecha salarial de género)
- Inmigración/emigración

Tecnológico: evalúa los beneficios y retos que los avances tecnológicos pueden ofrecer a los negocios:

- Tecnologías emergentes (IA, Big Data)
- Automatización
- Tecnologías móvil e infraestructura
- incentivos de investigación y desarrollo

Ecológico: Evalúa de qué forma las políticas ambientales y el medio ambiente afectan a la organización.

- Cambios climáticos, desastres naturales
- Reciclaje, huella de carbono, tendencias de materiales (plástico)
- Políticas medioambientales, leyes anticontaminación
- Responsabilidad ambiental corporativa

Legal: Evalúa cómo las legislaciones donde se desenvuelve la empresa podrían afectar su desarrollo.

- Leyes de protección (datos, trabajo, medio ambiente, propiedad intelectual, consumidor)
- Leyes fiscales
- Leyes de empleo
- Regulaciones internacionales y comerciales

2.7 La distribución minorista

La distribución minorista se define como las actividades implicadas en la venta de productos directamente a los consumidores finales, para su uso personal y no empresarial, los minoristas son empresas cuyas ventas provienen generalmente de la venta al consumidor final. Establecerse como minorista es relativamente fácil, aun cuando en un principio la rentabilidad no es buena, debido a la inversión inicial, los resultados no siempre serán satisfactorios, debido a la inexperiencia, falta de administración, y fuerte competencia, ocasionando que en muchas ocasiones se abandone el proyecto a corto plazo o se tengan considerables pérdidas de dinero. (Muñiz, 2010).

La evolución del comercio minorista afecta todo el mundo, se observa que hace unos años los distribuidores pasaban de grandes edificios en las ciudades a tiendas especializadas en centros comerciales, actualmente el sector de la distribución ha experimentado cambios

significativos en el modo, el lugar y el momento en el que compran los consumidores, dichos cambios están transformando la naturaleza de la distribución, puesto que los consumidores eligen a los distribuidores que evolucionan para adaptarse a ellos, mientras que los demás se ven obligados a cerrar.

Toda vez que el principal objetivo de los negocios es obtener rendimientos, donde la clave es satisfacer las necesidades del cliente de tal forma que a través de las ventas se obtenga una buena utilidad.

Desde mediados de los 60 y 70 con la introducción de los hipermercado el sector de los minoristas ha sufrido continuamente ajustes y cambios en su forma de operar, derivado principalmente de la entrada de grandes almacenes, tiendas de franquicia y recientemente el comercio electrónico, generando una continua necesidad de adaptación, que obliga a los negocios a la reestructuración constante en sus políticas de desarrollo y gestión hacia entornos más flexibles y profesionales, donde la colaboración entre los distintos agentes participativos (fabricante-distribuidor-minorista-cliente) se evalúa como el factor clave del éxito, para optar por cautivar mayores cuotas de mercado ante un consumidor que no se conforma y evoluciona cambiando sus hábitos hacia entornos que le aporten mayor valor añadido, comodidad y seguridad en sus compras.

Para competir y tener éxito en el futuro, los distribuidores tendrán que abordar los retos que se presentan y asegurarse de brindar una diferenciación suficientemente atractiva a sus clientes. Los distribuidores minoristas en sus tiendas tradicionales tendrán que prepararse para competir con las propuestas de comercio electrónico o en su defecto complementar con ventas a través del comercio online. Dentro de las oportunidades que tienen los comerciantes minoristas es convencer a los consumidores que sus productos son mejores, lograr la venta y de paso fidelizar al cliente, a través de los siguientes objetivos:

- Atracción de las generaciones millennial: a través de la conexión de forma individual, el entendimiento de sus enfoques de compra, la tarea será conseguir cimientos suficientemente fuertes para lograr una estrategia ganadora.
- Invertir en la creación y mantenimiento de una marca atrayente: Conseguir una marca poderosa y ofrecer productos exclusivos y atractivos dentro del ámbito de la marca, será la base de una propuesta diferenciada.
- Proporcionar la venta en cualquier lugar y a cualquier momento: Ser creativo y atraer al usuario para facilitarle sus compras, adoptar plataformas de compra para todo tipo de consumidores e integrarlas en una combinación de canales de venta ganadora.
- Brindar atención personalizada: Los pequeños minoristas deben acercarse a los clientes personalmente, saber quiénes son, comunicarse con ellos, adaptar sus mensajes y ofertas a cada usuario de tal forma que todo sume a la experiencia de compra total.
- Trabajar con bajos costos: de tal forma que sus clientes puedan comparar productos y precios en las decisiones de compra.
- Utilizar el espacio físico y la tecnología como estrategia de competencia, motivar a los usuarios para visitar la tienda a través de alternativas de compra favorables, aportar una experiencia positiva y diferente a los consumidores.
- Preparar y capacitar al personal, para tener éxito los minoristas deberán replantearse la preparación adecuada y especializada del personal, convirtiendo en una ventaja competitiva, la atención personalizada cuando los clientes visiten el establecimiento.

Las empresas minoristas pueden clasificarse de acuerdo a diferentes criterios:

- De acuerdo al nivel de servicio, ya sea de modo autoservicio o atención personalizada.
- De acuerdo a la extensión de sus productos, pudiendo manejar un extenso o limitado surtido de productos, fórmulas diferenciadas, tiendas especializadas, etc.
- De acuerdo a los precios, como puede ser tiendas de descuento, outlets.

El objetivo fundamental de la distribución comercial es poner en contacto los fabricantes con los consumidores, para asegurar las ventas no solo es necesario ofrecer al consumidor un buen producto a buen precio, sino que se requiere lugar y momento para ejercer la atracción de tal consumidor. Por otro lado, es importante crear alianzas con los proveedores, que ayuden a mantener un extenso surtido disponible sin la necesidad de grandes inversiones, para la cual es importante conocer diferentes variables como son la demanda de mercado que se pretende atender en función de la oferta, la competencia y la inversión disponible.

2.8 Comercio electrónico

En la actualidad las tecnologías de la información afectan la mayoría de los aspectos de la vida de las personas y por consiguiente la forma de hacer negocios. Las transacciones comerciales a través de la tecnología cada vez son más frecuentes, hoy en día no solo incrementan la productividad, la producción y la distribución de bienes, sino que también se ve reflejado en los servicios.

Algunos de los principales cambios que se han derivado del incremento del uso de tecnologías de información es la forma en que se realizan los negocios, la relación entre clientes y proveedores, las telecomunicaciones y las inversiones. En la actualidad conceptos como: correo electrónico, comercio electrónico, negocio electrónico, dinero electrónico, libros electrónicos, etc; están cambiando la percepción de hacer negocios y cada vez son más aceptados por los consumidores. Algunos términos que se deben conocer para entender el lenguaje del negocio electrónico:

Internet: Infraestructura de redes a escala mundial que se conecta a la vez a todo tipo de computadoras.

Intranet: Red de ordenadores privada basada en los estándares de internet, esta tecnología se utiliza para enlazar los recursos informativos de una organización, desde

documentos de texto hasta multimedia, desde base de datos legales a sistemas de gestión de documentos.

Comercio electrónico: Entrega de información, productos, servicios o pagos por medio de redes de ordenadores o de cualquier otro dispositivo electrónico.

Negocio electrónico: Cualquier forma de transacción comercial en que las partes interactúan en forma electrónica en lugar del intercambio o contacto físico o directo.

Hosting: Alojar, servir y mantener, archivos para uno o más sitios webs. Es también conocido como hospedaje o alojamiento web. El tipo de empresa que ofrece estos servicios se denomina ISP (Internet serviceprovider).

Negocio clic: Organización que tiene participación comercial de forma electrónica únicamente, también se denomina empresa.com.

Negocio brick and Click: Organización que tiene participación comercial de forma tanto física como electrónica.

Paypal: es el sistema de pago en línea más utilizado en la actualidad, ya que permite hacer y recibir pagos de cualquier parte del mundo.

La disminución de costos y la eliminación de intermediarios generan que el comercio electrónico obtenga ganancias superiores al comercio tradicional.

Beneficios de vender por internet:

- Brinda mayor presencia online a la marca y la hace más reconocible entre sus potenciales clientes.
- El negocio está abierto las 24 horas.
- Atraer públicos de diferentes lugares, no hay límites geográficos.
- Los costos fijos son menores ya que no se requiere una infraestructura para ofrecer los productos.

2.8.1 Tipos de comercio electrónico

De acuerdo con Schneider (2013) clasifica el comercio electrónico de acuerdo con el tipo de entidad que participa en las transacciones o procesos empresariales, a continuación, se muestran algunas categorías generales:

- Negocios a negocios B2B: Forma de comercio electrónico en donde las operaciones comerciales son entre empresas y no con usuarios finales.
- Negocios al consumidor B2C: Forma de comercio electrónico en donde las operaciones comerciales son entre una empresa y un usuario final.
- Negocios al gobierno B2G: Consiste en optimizar los procesos de negociación entre empresas y el gobierno a través del uso de internet. Se aplica a sitios o portales especializados en la relación con la administración pública.
- Consumidor a consumidor C2C: Significa comercio electrónico entre consumidores finales. Se trata de una plataforma que facilita la comercialización de bienes o servicios entre consumidores a través de internet, generalmente con una empresa intermedia, como ebay, amazon, mercado libre.

2.8.2 Tienda en línea

El tener más de una vía para vender a los clientes a la larga puede representar la permanencia en el mercado de las empresas. Tomando como base el modelo de ventas tradicional por catálogo en el cual a través de la fortaleza de una imagen del producto se realizaba la venta. La adaptación de este sistema ha sido un gran éxito para los minoristas, ya que se dieron

cuenta que los mismos productos que vendían en sus tiendas físicas podrían venderse en la red, este punto adicional de venta no requería construir más tiendas, pero les ofrecía el acceso a nuevos clientes en todo el mundo.

El emplear múltiples canales de comercialización para llegar al mismo conjunto de clientes puede ser una estrategia eficaz. Una gran cantidad de vendedores de ropa han adoptado el modelo de ventas por catálogo en la red. Estas tiendas web muestran fotografías de ropa que se clasifican según su estilo y cuentan con descripciones de precio, tallas, colores y pormenores de la confección. De esta forma pretenden que sus clientes examinen las prendas y hagan sus pedidos a través de su sitio web. La mayoría de los sitios web ofrecen las características de chat que se activa cuando el cliente tiene alguna duda o pregunta. (Schneider, 2013)

En el mundo de los negocios es importante para las empresas mantener una presencia, una imagen empresarial que sea identificada por los posibles compradores. En la red la presencia puede ser mucho más importante, muchos clientes y otros interesados en un negocio web conocen a la empresa únicamente a través de su presencia en la web. La creación de la presencia web adecuada puede ser muy significativa incluso para compañías más pequeñas y nuevas que operan en línea. En la red, los negocios y otras organizaciones tienen la ventaja de construir sus sitios web con la meta principal de crear una presencia distintiva.

El buen diseño de un sitio web puede proporcionar muchas características de creación y enriquecimiento de imagen de manera muy eficaz: puede funcionar como folleto de ventas, sala de exhibición del producto, informe financiero, anuncio de empleo y punto de contacto para el cliente. Cada entidad que establece una presencia web debe decidir qué características puede ofrecer el sitio y cuáles de estas es importante incluir. Un sitio eficaz es aquel que crea una presencia atractiva que satisface los objetivos del negocio o la organización.

Tabla 1: *Objetivos y estrategias de diseño de sitios web.*

Objetivos	Estrategias
Atraer visitantes al sitio web	Incluye vínculos hacia el sitio web, por medio de correos electrónicos publicitarios
Hacer el sitio suficientemente interesante para que los visitantes se queden y lo exploren	Reseñas de productos, características de comparación, recomendaciones de cómo utilizar un producto o servicio
Convencer a los visitantes de seguir los vínculos del sitio para obtener más información	Vínculos claramente rotulados que incluyan pistas acerca de la información que se obtendrá si se siguen
Crear una impresión consistente con la imagen deseada de la organización	Uso de elementos de marca establecidos como logotipos, personajes que se han utilizado en otros medios publicitarios, eslóganes o latiguillos.
Desarrollar una relación de confianza con los visitantes	Garantizar la validez y objetividad de la información que se presenta en el sitio.
Reforzar las imágenes positivas que el visitante quizá ya posea en relación con la organización	Presentación de testimoniales, información de premios, vínculos a reseñas externas o a artículos acerca de la organización o de sus productos y servicios
Alentar a los visitantes a regresar el sitio	Presencia de información actual acerca de la organización o sus productos y servicios que se actualiza regularmente

Fuente: *Elaboración propia con información de (Schneider, 2013)*

En México a través de programas de programa para incentivos se ha desarrollado la plataforma PIED (Plataforma Integral para la Economía Digital), la cual tiene como objetivo ayudar a las empresas a ser más competitivas y a incrementar sus ventas a través del uso del internet, redes sociales y dispositivos móviles, como una forma de introducir a los propietarios de

pequeñas empresas al mundo de la tecnología, los servicios de este organismo van desde asesorías, a una plataforma de servicios en la nube, que cuenta con una amplia variedad de Apps diseñadas para incrementar la competitividad de las empresas.

III MARCO CONTEXTUAL

3.1 Antecedentes de trabajos de investigación relacionados al tema

A través de la revisión de la literatura de reciente publicación en referencia al tema de planeación estratégica en las microempresas se encontraron diversos artículos, a continuación, se listan los de mayor relevancia al tema a tratar:

Primeramente, se reconoce que la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta gerencial indispensable para la toma de decisiones y logro de resultados organizacionales, es aplicable a todo tipo de empresas, sin embargo, para la pyme se ha tornado compleja por los constantes cambios que debe afrontar y sobre todo por la administración de tipo familiar que estas tienen. Pero con el tiempo las PYMES van utilizando la planeación y la estrategia con mayor apertura y flexibilidad debido a las continuas crisis que atraviesan por efectos del entorno. (Moreta, 2017)

Adicionalmente, el planteamiento de estrategias no explícitas, dentro de las microempresas se da regularmente bajo prueba y error, lo que limita que estas se transfieran y permeen hacia otros integrantes de la organización, lo que afecta su eficacia, además, afirman que los propietarios de los micronegocios no siempre basan sus objetivos en la obtención de un mayor beneficio económico, y estos objetivos personales son los que determinan los objetivos y metas dentro de la organización. (Vargas & Leykys, 2018)

Otro punto para considerar, es que no importa el tamaño de las organizaciones, ya que una planificación estratégica por más rudimentaria que se desarrolle, esta constituye un instrumento muy valioso, pues todos sus parámetros están direccionados a cumplir con la misión de la misma. (Rizzo & Castro, 2017)

Por lo tanto, las pequeñas y medianas empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que cuenten además con un nivel tecnológico superior y posean un plan estratégico. (Lora & Jarava, 2018)

Como resultado de una investigación que se aplicó a 390 mipymes del estado de Yucatán, México, esta concluyó que la mayoría de las empresas estudiadas no cuentan con una estrategia de negocios formal conocida por las personas que deben ejecutarla. (Ojeda, Mul, & Jiménez, 2018)

Considerando las distintas aseveraciones de los autores se concluye que aun cuando se considera la planeación estratégica de gran importancia en el desarrollo y permanencia de las pymes, estas presentan varias limitaciones a la hora de adoptarlas como modelo de negocio, como son el desconocimiento de la herramienta, la falta de objetivos concretos a largo plazo, etc.

3.2 Importancia de la industria textil y del vestido en el mundo

De acuerdo a datos emitidos por la secretaría de economía, el comercio textil en el mundo representa el 3.0% del comercio total, a su vez el comercio textil entre los participantes del Tratado de Asociación Transpacífico (TPP) integrado por 41 miembros de la región de América Latina y el Caribe, suman el 21.9% del comercio total de la industria. (Economía, 2019)

La industria del vestido es intensa en mano de obra, tiene experiencia productiva y exportadora centrada principalmente en productos básicos debido a que pocas empresas han incursionado en diseño y moda. La industria del vestido tiene fuerte presencia de PYMES y gran impacto en el empleo manufacturero. Las recientes medidas para combatir la

subvaluación le han permitido una mayor dinámica productiva. En México en el año 2015 la industria del vestido representó el 2.5% del PIB manufacturero, correspondiente a \$78,216 millones de pesos, con un personal ocupado del 6.7% del empleo manufacturero total, en promedio 316,571 personas. (Economía, 2019)

De acuerdo al Atlas de complejidad económica para el 2017, México aporta el 0.34% de sus exportaciones totales en la industria textil, de los cuales el 84% son exportados al mercado estadounidense y el 7.5% al mercado de Canadá. De 2007 a 2015, países del Tratado Asociación Transpacífico (TPP) canalizaron 639.37 millones de dólares de inversiones directas hacia la industria del vestido en México, lo que representa el 81.6% del total de inversión recibida en esta industria. Los principales países inversionistas son EUA (98.3%), Canadá (1.5%), Perú y Japón con un 0.20%. (Economía, 2019). Ver figura 7.

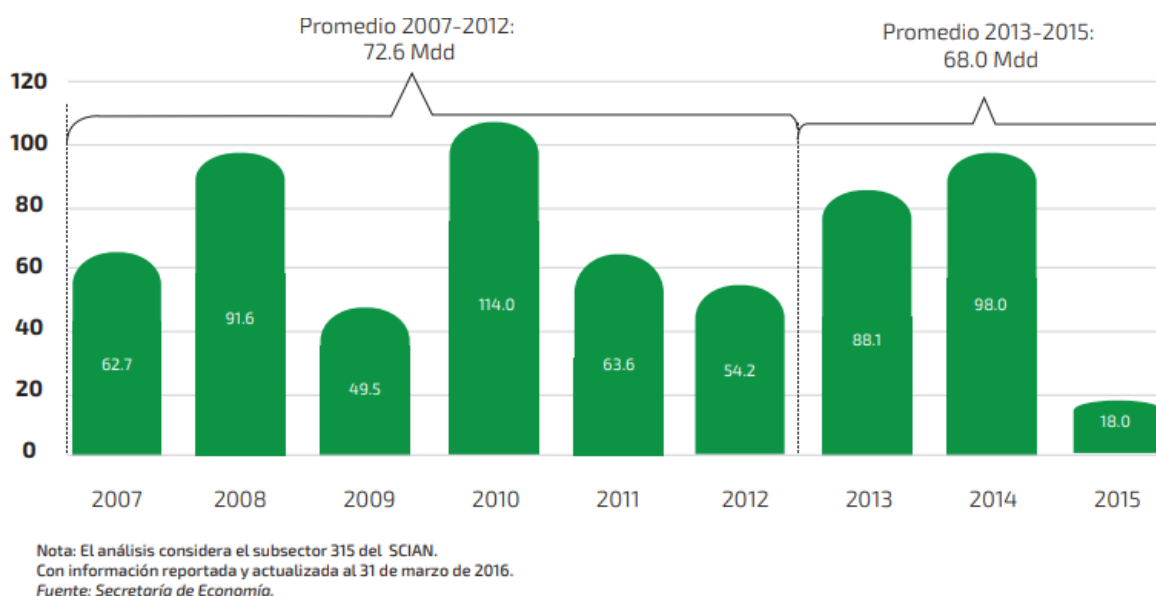


Figura 6. Inversión extranjera directa en la industria del vestido proveniente de los países que integran el TPP de 2007 a 2015 (millones de dólares) (Economía, 2019)

En relación al comercio en el año 2015 tuvo un total de \$775,855 millones de dólares de los cuales \$9,227 millones de dólares corresponden al comercio de vestido un 1.2% aproximadamente. (Economía, 2019) Ver figuras 8 y 9.

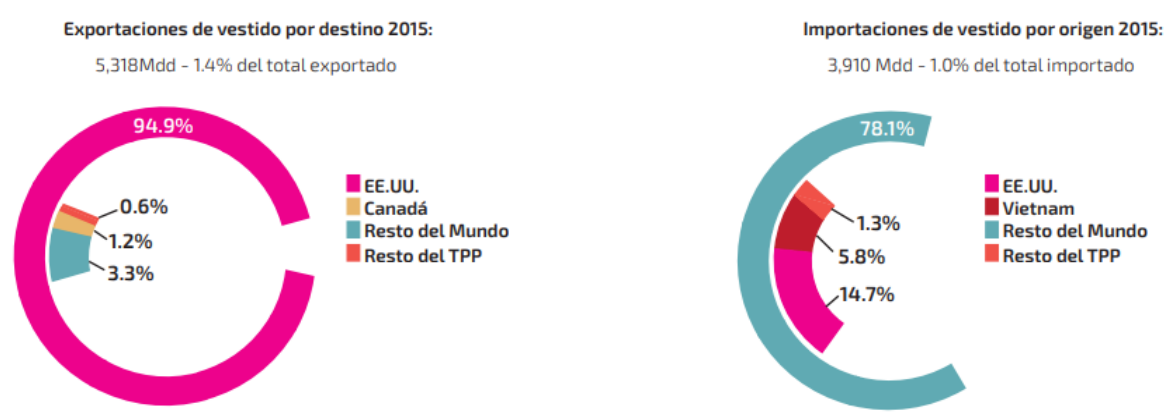


Figura 7. Comercio exterior, importancia de la industria comercial para México. (Economía, 2019)

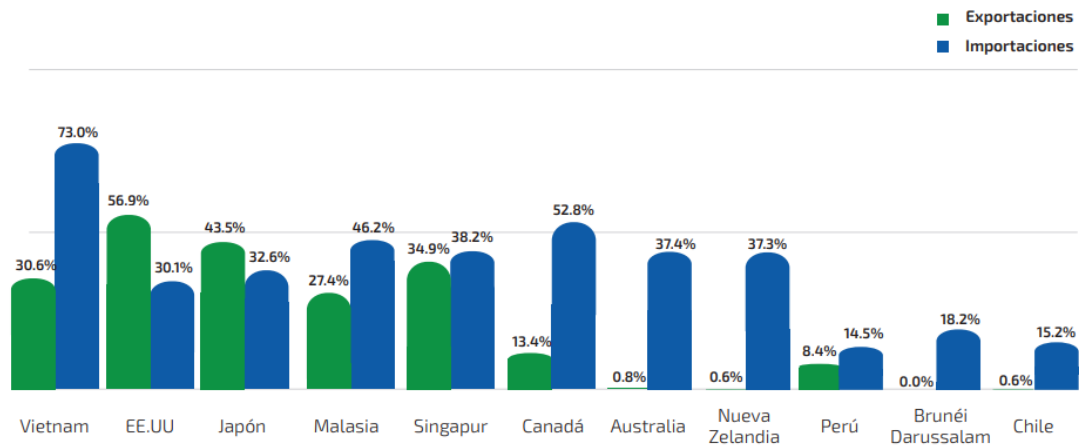


Figura 8. Participación de México, en referencia a América Latina y el caribe, como origen de las importaciones y destino de las exportaciones de países de TPP. (Economía, 2019)

3.3 Las Pymes en el mundo

Aun cuando es difícil encontrar información precisa al respecto, las estimaciones sugieren que más del 95% de las empresas en el mundo son Pymes, generando más del 60% del empleo en el sector privado. Japón tiene la mayor proporción de PYMEs entre los países de la OECD, toda vez que el 99% de sus empresas clasifican como tal, India reconocía 13 millones de Pymes en 2008, el 80% de las empresas del país; las autoridades de Sudáfrica computan el 91% de las entidades de empleo formal como PyMEs. (Vázquez y Arredondo Cervantes, 2014).

La Unión Europea estima que a principios de 2014 el 99,7 % de sus empresas son PyMEs, que empleaban al 66,6% de su fuerza de trabajo y contribuyen al 57,8% de la creación de valor agregado del bloque regional. La productividad relativa de las PyMEs también resulta más baja que las pequeñas empresas. A pesar de ello varía entre naciones. Así se puede apreciar que los países de mayor desarrollo económico relativo también poseen empresas pequeñas de mayores productividades. (Vázquez & Arredondo Cervantes, 2014)

Es importante destacar la importancia de las empresas pequeñas en la economía local. Si se considera el total de la producción bruta mundial que se contabiliza en los circuitos formales de la economía, más de las tres cuartas partes no se comercializa internacionalmente. Es decir, la gran mayoría de las decisiones de producción mundial tiene lugar en escenarios nacionales o subnacionales, regionales o locales. Aun cuando las pequeñas empresas han mostrado avances en su internacionalización en los últimos tiempos, en especial en los países desarrollados y las economías emergentes, en los demás países se manejan con una capacidad local. Las PyMEs apoyan la economía local de varias maneras, y sirven de apoyo a las empresas existentes.

La creación de pequeñas empresas es alta, mientras que la tasa de supervivencia de las PYMES latinoamericanas es muy baja, alcanzando sólo un 45% a los tres años después de creada, normalmente las PyMEs son creadas en sectores cuya escala de operación eficiente

es pequeña. En sentido general, esto ocurre en actividades con bajos costos fijos y en productos que no requieren altas erogaciones por conceptos como publicidad. En su mayoría las pequeñas empresas se desarrollan en actividades como el comercio al detalle o la actividad agropecuaria, razón por la que resulta relativamente sencillo crear una PyME.

Estudios realizados muestran claramente que el sector de las pymes es muy diverso, por lo cual se vuelve difícil formular políticas más globales para empresas de esos tamaños. Aunque son importantes generadores de empleo, una de las más grandes preocupaciones que existe es que si no se establecen diferencias entre los diversos subsegmentos, cabe la posibilidad de que se llegue a sacrificar la calidad por la cantidad, debido a las altas cifras de informalidad.

3.4 Las Pymes en México

De acuerdo con estadísticas proporcionadas por el INEGI, a través del estudio La Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015), arrojó que, del total de empresas existentes en México, 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados. (INEGI, 2016).

Tabla 2: *Número de empresas por tamaño y personal ocupado*

Tamaño	No. de Empresas	Participación %	Personal Ocupado %
Micro	3,952,422	97.6	75.4
Pequeña	79,367	2.0	13.5
Mediana	16,754	0.4	11.1
Total	4,048,543	100	100

Fuente: *Elaboración propia con información de INEGI. (INEGI, 2016)*

Por sector de actividad económica, el comercio registró el mayor porcentaje del número de empresas con un 56.5% y del personal ocupado total con un 48.2%, por debajo de dicho sector se encuentran los servicios que registraron un 32.4% del total de empresas y un 32.9% del personal ocupado total, y las manufacturas con una participación del 11.1% en el número de empresas y del 18.9% en el personal ocupado total. Ver figura 10.

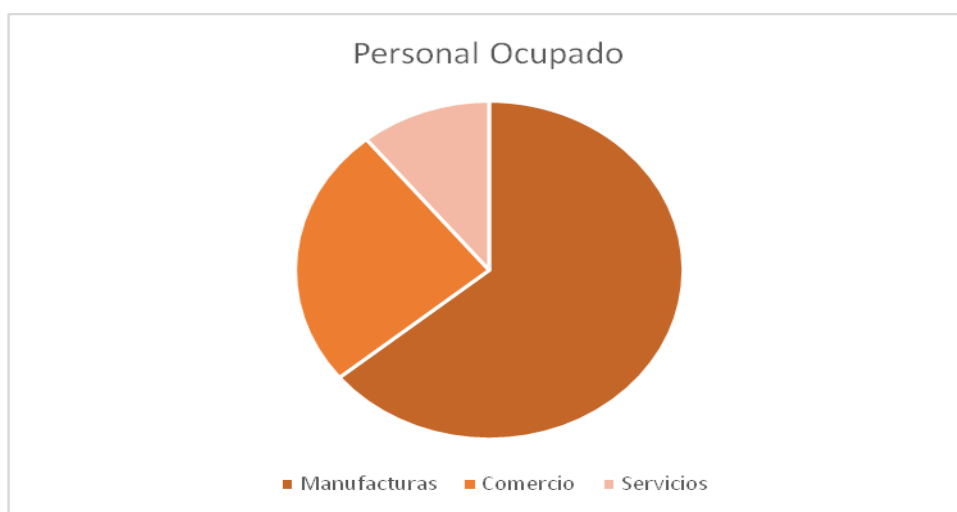


Figura 9. Gráfica de personal ocupado. Elaboración propia con información de INEGI. (INEGI, 2016)

Por su parte, las capacidades gerenciales de las empresas también implican el seguimiento que hacen a los indicadores clave de desempeño, sobresaliendo el 30.2% de las empresas medianas que monitorean de tres a cinco indicadores, ver figura 11. En el caso de las micro y pequeñas empresas el 65.0% y el 35.7%, respectivamente, no llevan a cabo esta acción.

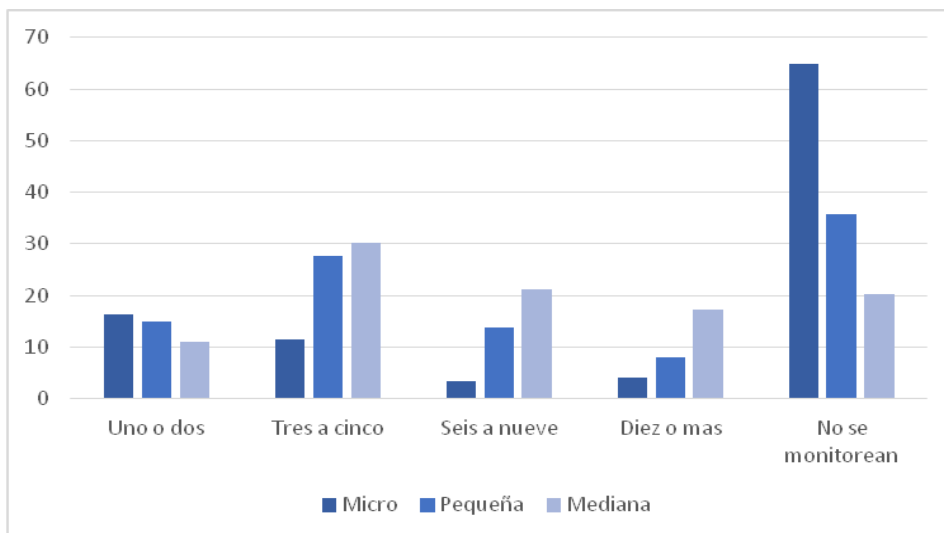


Figura 10. Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño por tamaño de empresa. Elaboración propia con información de INEGI. (INEGI, 2016)

La forma de registro de la contabilidad por parte de las empresas que registró mayor dinamismo se refiere a la contratación de los servicios de un contador. Ver figura 12.

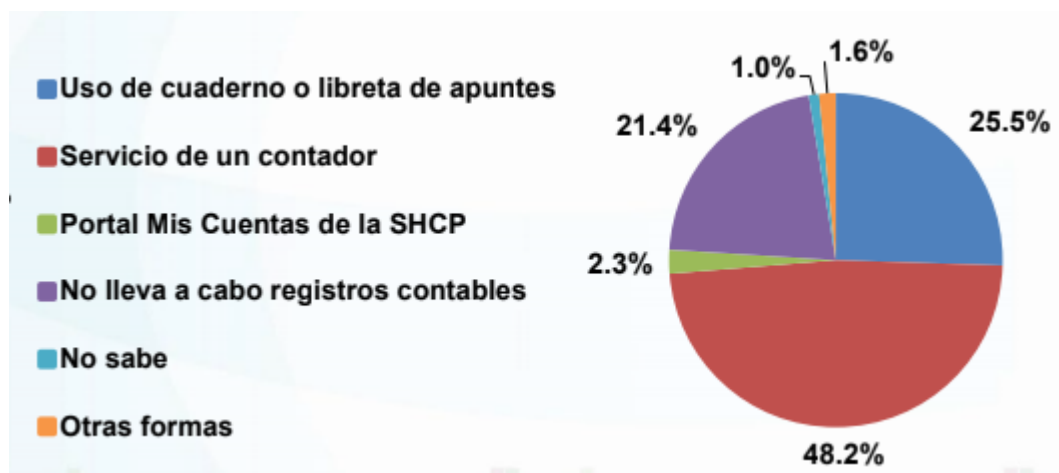


Figura 11. Distribución del número de empresas según la forma de registro de su contabilidad. Elaboración propia con información de INEGI. (INEGI, 2016)

Debido a que las Pymes contribuyen en gran medida a generación de empleos y siendo pieza fundamental para el fortalecimiento de la riqueza del país, el gobierno mexicano se ha dado

a la tarea de implementar varios programas que beneficio directo de las Pymes, entre ellos se puede mencionar: programas de asesorías, capacitación y consultorías a emprendedores, asesorías financieras y apoyos gubernamentales, financiamientos, proyectos de promoción y apoyo, etc.

La Petite Madelyn Boutique Infantil es un negocio familiar localizado en Tijuana, B.C. Empezó su funcionamiento en Julio de 2017, este negocio es administrado y atendido por sus propietarios. Se especializa en ropa infantil para ceremonias religiosas infantiles. Desde sus inicios sus ventas han ido en aumento y se han ido incorporando paulatinamente diferentes artículos, según el requerimiento del mercado. Al ser un negocio de reciente creación y no contar con empleados formales, es considerado microempresa. Para un futuro los propietarios aspiran consolidar el negocio de tal forma que puedan fungir sólo como administradores y contratar personal para las labores operativas. En Tijuana, B. C las microempresas representan gran parte de la economía debido a que impulsan el desarrollo y generan fuentes de empleo.

3.5 La industria textil en México

El sector textil es un sector noble que requiere del total apoyo del gobierno federal y estatal. Es generador de empleo y contrariamente al sentir general, la manufactura en el sector es ética y humana. México siempre ha salido bien librado en certificaciones internacionales de cumplimiento social en comparación con algunos países de Asia. (Pérez & Rodríguez, 2015)

En cuanto al número de fabricantes mexicanos de ropa exterior infantil y ropa interior para niñas y niños, según la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, existen 343 empresas, localizadas principalmente en: México D.F., Jalisco, Yucatán, Aguascalientes, Guanajuato y Puebla, los potenciales compradores de confección infantil y accesorios de primera infancia son principalmente tiendas departamentales, boutiques especializadas, cadenas de tiendas,

distribuidores / importadores, pequeñas boutiques, etc., localizadas en las principales ciudades del país.

Los principales Estados y ciudades en producción y venta infantil en México son: Jalisco (Guadalajara, San Miguel el Alto, San Francisco del Rincón), Aguascalientes, Puebla, Coahuila y Cd de México. En la actualidad, los grandes almacenes están dejando muy atrás a las pequeñas boutiques. Tienen fuerza con los proveedores para bajar precios, hacen promociones y tienen un prestigio ganado, por lo que la pequeña boutique va perdiendo ventas a favor de los grandes almacenes y algunas incluso tienen que cerrar

La importación de la ropa infantil en México es sobre todo a través de distribuidores que cuentan con los medios económicos y con el padrón de importación y el sectorial, y después lo distribuyen a boutiques o grandes almacenes. Los grandes almacenes, además, importan directamente sin necesidad de distribuidor. La figura del representante también es importante, pero hay pocos profesionales del sector y la capacidad de las boutiques es reducida. Hay que destacar el “despertar de España” en este sector. El sector infantil español está haciendo una gran apuesta por el mercado mexicano y están empezando a llegar a México muchas marcas españolas

En México las ferias de confección infantil no son especializadas. De los diversos eventos que se celebran anualmente en el país, sólo se celebra uno especializado en confección infantil y accesorios, llamado México Ferias del Niño, organizado conjuntamente por Feria Valencia y Poliforum León. La feria Intermoda, no está especializada en moda infantil, ya que su oferta principal se compone de ropa de dama, de caballero y de maquinaria textil. Los demás eventos son pequeños y no son especializados, principalmente son para venta al público en general, a minoristas y mayoristas.

3.6 Mercado textil infantil en México

El mercado de la confección infantil en México está conformado tanto por la producción nacional como por las importaciones. Dentro de esta categoría se divide en dos categorías: una dirigida a un nivel de precios considerados populares de menor calidad, y otra con un nivel de precios y calidad superior dirigido a los estratos más adinerados. Básicamente la producción nacional cubre la demanda popular mientras que a través de las importaciones de Europa y Estados Unidos abastecen los de más alta calidad. Adicionalmente se han empezado a introducir productos provenientes de China y la India a precios muy bajos.

Cabe destacar que los atuendos para ceremonias de importación que se mencionan en este trabajo provienen únicamente de España, derivado principalmente de la tradición católica, aunado a la originalidad y exclusividad de los productos, donde el precio no es un factor tan importante para el consumidor, lo que abre una gran oportunidad de mercado para las empresas españolas. (Ibañez , 2012)

Los canales de distribución de este tipo de atuendos se dividen: El público de clase media alta suele adquirir sus productos en tiendas especializadas, mientras que el público más modesto acude a supermercados, mercadillos o tianguis callejeros. Las empresas españolas con presencia en México, se diferencia principalmente por cuatro estrategias para acceder al mercado:

- 1) A través de filiales establecidas directamente en México.
- 2) A través de comercializadoras e importadoras mexicanas.
- 3) A través de grandes exportadores.
- 4) Bajo el modelo de negocio de franquicia.

3.7 La importancia de las ceremonias religiosas en México

Considerando que las celebraciones religiosas tienen un valor significativo dentro de la cultura mexicana, donde el 71% de su población profesa la religión católica mientras que en Baja California el 58 %, las ceremonias religiosas pasan a formar una parte esencial y central de la vida y cultura mexicana, normalmente este tipo de celebraciones se llevan a cabo en la iglesia seguidas por una fiesta. Entre las ceremonias religiosas más importantes tenemos:

- El Bautizo
- La Confirmación
- La Primera Comunión
- La Presentación de Quince Años
- La Boda Religiosa

Para este tipo de celebraciones católicas se acostumbra a usar un código de vestimenta específico. Al ser estas celebraciones especiales y únicas en la vida de las personas, se eligen atuendos que hagan sentir especiales a sus participantes y los hagan brillar ante sus familiares y amigos, además de la realización de sesiones fotográficas que perduraran para toda la vida. La Petite Madelyn Boutique Infantil es una empresa que ofrece al público en general toda una gama de atuendos y accesorios alusivos a dichas ceremonias de una alta calidad y de última moda, entre los principales artículos se encuentran:

- Ropones importados españoles y diseños mexicanos tipo español
- Trajes y vestidos para bautizo, confirmación, primera comunión
- Zapatos y calcetines para ceremonias
- Accesorios para ceremonias de bautizo, confirmación, primera comunión
- Vestidos para fiesta
- Regalos para eventos

La moda española es muy bien recibida en el mercado mexicano, suele ser dirigida a un segmento, medio y alto de la población. Se diferencia de la moda local al presentar un diseño

más original, mayor calidad en los materiales a un precio más elevado. La ropa de importación se utiliza para eventos y ocasiones especiales.

De acuerdo con la encuesta los niveles socioeconómicos y las familias en México realizada en 2018 por el Instituto de Investigaciones Sociales, existen 5 niveles socioeconómicos en México:

- Ingresos de los hogares en México por nivel socioeconómico NIVEL- AB (Alto) 6% de los hogares gozan de este tipo de condiciones.
- Ingresos de los hogares en México por nivel socioeconómico NIVEL- C+ (Medio Alto)
- Ingresos de los hogares en México por nivel socioeconómico NIVEL- C (Medio Típico) 13.3 % de los hogares se ubica en este nivel.
- Ingresos de los hogares en México por nivel socioeconómico NIVEL- C (Nivel medio emergente) 14.3 % de los hogares se encuentran en este nivel.
- Ingresos de los hogares en México por nivel socioeconómico NIVEL- D+ (Nivel bajo típico) 15% de los hogares se encuentran en este nivel.
- Ingresos de los hogares en México por nivel socioeconómico NIVEL- D+ (Nivel bajo típico) 15% de los hogares se encuentran en este nivel.
- Ingresos de los hogares en México por nivel socioeconómico NIVEL- D (Nivel bajo extremo) 30% de las familias están en esta clasificación.
- Ingresos de los hogares en México por nivel socioeconómico NIVEL- E (Nivel bajo muy extremo) 10.5% de las familias se encuentran en esta clasificación.

3.8 Valor histórico de los ropones de bautizo

Para los cristianos el bautismo señala el ingreso del bebé a la comunidad cristiana. La celebración de los bautizos significa un acto social y religioso en el que hay determinadas normas que respetar en cuanto a protocolo y la elección del ajuar del bebé es una de las más

importantes. Durante siglos el bautismo ha representado un momento decisivo en la vida de los seres humanos criados en la fe cristiana. El primero, y más importante, de los sacramentos de la iglesia y todo un suceso dentro de la vida familiar. Elegir a los padrinos de bautizo representa una decisión de vida esencial y justamente en ellos recae la decisión de elegir el ajuar que portara el infante durante la ceremonia. Vestir de blanco, es lo apropiado, pensemos que la vestimenta lo recubre por fuera, y es símbolo de la blancura, de la pureza y paz que el infante lleva por dentro. También es costumbre que los padrinos sean los encargados de vestirlo antes de la ceremonia, colocar un escapulario o medalla de la virgen o del ángel de la guarda en el cuello del niño como símbolo de consagrarlo a ellos.

El ropón es una prenda elegante que se utiliza para vestir al bebé durante la ceremonia de Bautizo, se fabrica en telas como el organdí, organza de seda natural, tafetanes, entre otras y se adorna con bordados, puntillas y cintas de raso. Aunque los inicios de esta prenda datan de los egipcios, la historia cuenta que, en la Edad Media, cuando gran parte la humanidad se convierte al cristianismo, las ceremonias de bautizo se comienzan a dar en niñez. Hasta el siglo XVII era común sumergir a los bebés en agua durante la ceremonia del Bautismo, con el paso del tiempo la inmersión total de los infantes fue suprimida y se reemplazó el paño por un vestido largo blanco, de corte muy largo, de telas suaves, hermosamente decorado, inspirado en las vestimentas de los pequeños niños de la Corte Real que en ese entonces usaban vestidos, tanto niñas como varones. La utilización de estos vestidos se convierte en una tradición de las familias reales europeas y posteriormente se extiende a los mayores rangos sociales, se utiliza tanto como para varones como para mujeres, estos vestidos son conservados pasando de generación en generación en una misma familia, esta tradición se extendió mayoritariamente en países con alta inmigración europea y sigue en vigencia. (Gallegos, 2017)

Actualmente, es raro conseguir este tipo de trajes en tiendas ya que requieren de un gran trabajo artesanal y sus materiales de elaboración son muy exclusivos con delicadas aplicaciones y detalles únicos que los hacen muy especiales. Su venta se realiza en tiendas especializadas. Su largo tradicional es mayor que el de un vestido común, pero hoy en día se encuentra en varios modelos, como puede ser largo a los tobillos o corto según la preferencia

y edad del bebe. Después de la ceremonia se puede utilizar un vestido o traje más sencillo para la recepción o fiesta de bautizo.

IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación

La investigación que se presenta es un estudio de caso, debido a que se enfoca en el análisis de los problemas administrativos y situaciones de posicionamiento competitivo de la empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil, de Tijuana BC. Durante el desarrollo del proyecto se hace uso de información tanto de tipo cualitativa como cuantitativa, en la que se tendrán en cuenta aspectos subjetivos y de percepción, así como datos y cifras que pueden ser relevantes en este caso, la información cualitativa es aquella que implique un trabajo de campo en la cual se aplican instrumentos de recolección de información. Por su parte, para la información cuantitativa se utilizan instrumentos en los que se debe tomar una muestra a través de métodos estadísticos según se requiera para la investigación.

De los datos obtenidos, se presentan en el capítulo de Resultados, derivando en las discusiones y propuestas para la elaboración del Plan Estratégico de la empresa. Asimismo, se obtendrán conclusiones para su mejora, con la consiguiente recomendación para fortalecer sus oportunidades y superar las amenazas de la empresa.

4.2 Diseño de investigación

La metodología se enfoca a la investigación de tipo descriptivo, pues en ella “se describen las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir tratar de “pintar un cuadro” de una situación, así mismo se va buscando la solución del problema detectado”. El presente proyecto se realizará en base a la observación directa en un punto específico de tiempo de la empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil en Tijuana BC, México, a través de un análisis situacional se determinará la problemática del área administrativa, de igual forma se identificarán las oportunidades, debilidades y ventajas competitivas en referencia con el mercado, de tal manera que al final de la investigación, se

presente una propuesta a la solución de los problemas identificados, además de herramientas necesarias para garantizar permanencia y posicionamiento en el mercado.

4.3 Cuadro de congruencia

Rivas Tovar (2015) Menciona la importancia de asegurar que el planteamiento en general de la investigación sea congruente, que exista una relación entre título, objetivo general, objetivos específicos y estos a su vez con las preguntas de investigación, y sugiere un cuadro de congruencia.

Tabla 3: Cuadro de congruencia

Título	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Plan estratégico para la competitividad empresarial: Caso empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil.	Proponer un plan estratégico para mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil en Tijuana, B.C.	1. Realizar un diagnóstico estratégico que ayude a visualizar la situación actual de la empresa.	¿Cuál es la situación actual de la empresa?
		2. Formular la visión, misión y objetivo para la micro empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil.	¿A dónde se dirige la empresa?
		3. Proponer estrategias y acciones que le permitan a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado.	¿Qué estrategias y acciones tiene que tomar la empresa para alcanzar sus objetivos?
		4. Desarrollar un método de seguimiento y evaluación de resultados que ayude a la empresa a lograr los objetivos planteados.	¿Qué medidas serían apropiadas en el seguimiento y evaluación de resultados para la empresa a largo plazo?

Fuente: *Elaboración propia con información*

4.4 Matriz Metodológica

La matriz metodológica como: el instrumento científico que permite hacer congruente y coherente el proceso de la medición de variables independientes, creando un marco de comparación racional y ordenada para la construcción de un cuestionario. (Rivas, 2015)

Tabla 4: Matriz metodológica

Disciplina de estudio:	Ciencias Administrativas
Área de conocimiento:	Administración de negocios.
Especialidad:	Empresa comercializadora al por menor de atuendos para ceremonias religiosas para niños
Objetivo de estudio:	Formulación de un plan estratégico
Sujetos de estudio:	Empresa: La Petite Madelyn Boutique Infantil
Problema abordado:	La empresa no cuenta con un plan estratégico que permita mejorar su posicionamiento en el mercado.
Finalidad:	Formulación de un plan estratégico
Tipo de estudio:	Caso de estudio
Modelo de Diagnóstico	Modelo base: 5 Fuerzas Competitivas de Porter
Métodos y herramientas administrativas:	FODA, ANALISIS PESTEL
Instrumento de recolección de datos:	Entrevistas asistidas por un cuestionario, observación dirigida y visitas empresariales.
Autor:	María Guadalupe Alvarez Gutiérrez
Director de tesis	Dr. Robert Efrain Zarate Cornejo

Elaboración propia

4.5 Sujeto de estudio

La fuente de información será la empresa, a través de observación directa con entrevistas a los propietarios dentro de la misma empresa y sondeo de opinión a posibles clientes.

4.6 Técnicas de recolección de datos

Para la obtención de información se utilizará técnicas de recolección de información primarias, como son:

- Encuestas que se aplicarán a clientes, así como empresas similares.
- Observación directa de la operatividad de la empresa. La observación no es mera contemplación, sino que implica adentrarse profundamente en la situación de la empresa, a través de un papel activo, así como una reflexión permanente y estar muy atentos a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)
- Consulta de bases de datos de INEGI y DENEUE, para recopilar información referente a los competidores.
- Entrevistas personalizadas con los dueños de la empresa, para la obtención de la información específica que se requiera.

4.7 Instrumentos de investigación

En la ejecución de una investigación se disponen de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés, para el presente proyecto se han seleccionado una serie de guías que se consideran más útiles para capturar, analizar y entender la situación actual de la empresa. Los instrumentos para la obtención de información general y recopilación de datos que se utilizarán son:

- Guía de entrevistas, la cual se aplicará directamente a los propietarios del negocio con el propósito de recopilar información acerca de la administración del negocio desde su apertura a la fecha. Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Hernández et al. (2014)
- Matriz de observación, en ella se detallarán los contenidos a observarse y su clasificación, según se requiera. Hernández et al. (2014) sugieren: después de la inmersión inicial y de que se ha se sabe en qué elementos enfocarse en la investigación, el diseño de ciertos formatos, los cuales se adaptaran a las necesidades de la investigación.
- Cuestionario, a través de preguntas relacionadas a la empresa se buscará obtener información relativa a la empresa. Hernández et al. (2014) mencionan: que el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y este debe ser congruente con el planteamiento del problema.

V PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Antecedentes de la empresa

La Petite Madelyn Boutique Infantil se encuentra ubicada en Av. 20 de noviembre y Callejón del Olvido Plaza San José #315 Local 7, Colonia 20 de noviembre 22100 Tijuana, Baja California, México, es una empresa microempresa familiar que se apertura en Julio de 2017, con atención a clientes binacionales: Se especializa en la venta al público en general de atuendos para Bautizos, Primera Comunión, Ceremonias y Moda Infantil de última moda principalmente artículos de origen mexicano elaborados con telas importadas bajo los más altos estándares de calidad y ropones de importación, en una extensa variedad de modelos y precios, entre los principales artículos que vende se encuentran:

- Ropones importados españoles y diseños mexicanos tipo español
- Trajes y vestidos para bautizo, confirmación, primera comunión, presentaciones
- Zapatos y calcetines para ceremonias
- Accesorios para ceremonias de bautizo, confirmación, primera comunión
- Vestidos para fiesta
- Regalos para eventos





Fuente: Fotografías tomadas de la página de La Petite Madelyn Boutique Infantil

5.2 Análisis del entorno

5.2.1 Diagnóstico interno de la empresa

De acuerdo a entrevistas realizadas a los propietarios de “La Petite Madelyn Boutique Infantil” no cuenta con proceso de administración formal ni un plan estratégico que le permita asegurar un posicionamiento en el mercado y un crecimiento en general a futuro. Al ser una empresa de reciente creación, julio 2017, la empresa se ha administrado como una empresa familiar, rigiendo su forma de trabajar de acuerdo con las necesidades inmediatas del negocio, por lo que resulta imperativo definir la dirección de la empresa.

Derivado de lo anterior descrito, se recomienda realizar un plan estratégico que le brinde las estrategias necesarias para asegurar su posicionamiento y ganar un lugar en el mercado de atuendos infantiles para ceremonias, además de estrategias que ayuden a migrar a una

administración formal, definir el rumbo a seguir a través de objetivos concretos y acordes a las necesidades de la empresa y del sector.

5.2.1.1 Cuestionario CRECE

El cuestionario CRECE es una herramienta de diagnóstico que se utiliza para evaluar la posición competitiva de la empresa e identificar sus áreas de oportunidad, a través de 536 preguntas distribuidas en 5 áreas. Dentro de la empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil se realizó la aplicación del instrumento a los dueños donde se evaluaron las áreas del negocio.

Anexo 1

Tabla 5: Resultados obtenidos: Diagnóstico administrativo- Cuestionario C.R.E.C.E

Área	Puntaje	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Administración (76)	15	2.0	25%	0.5
Mercado (80)	46	5.8	20%	1.2
Finanzas (176)	52	3.0	30%	0.9
Producción/Logística (156)	43	2.8	15%	0.4
Recursos Humanos (48)	16	3.3	10%	0.3
	172	16.8		3.28
Calificación Final				3.28

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil.

De acuerdo con la valuación del instrumento CRECE una empresa deberá contar con una calificación mayor a 7 para estar en condiciones de acceder a las habilidades administrativas,

laborales y productivas orientadas a mejorar la competitividad. Se observa que la empresa se ubica muy por debajo con un 3.28, por consiguiente, es importante que la empresa empiece a fortalecer las áreas con deficiencias y establecer estrategias que la lleven a mantener y mejorar su posicionamiento en el mercado. Partiendo de los resultados obtenidos de la evaluación por departamento, se genera la siguiente tabla.

Tabla 6. Porcentajes de funcionalidad de las áreas.

Área	Puntaje	Porcentaje por área
Administración (76)	15	9%
Mercado (80)	46	27%
Finanzas (176)	52	30%
Producción/Logística (156)	43	25%
Recursos Humanos (48)	16	9%
Total Ideal: (536)	172	

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil.

De acuerdo con los resultados en la Tabla 6 se observa que los resultados no son favorecedores en cuanto a la funcionalidad de las áreas, el porcentaje de 9% en las áreas de Administración y Recursos Humanos muestra que al ser La Petite Madelyn una microempresa de reciente creación, no ha tenido la necesidad de trabajar en la formalización de la estructura administrativa, planeación estratégica, definición de políticas y procedimiento, establecimiento de canales de comunicación y liderazgo adecuados.

En cuanto al área de mercado con un 27% de puntaje, la empresa ha tratado de mantenerse al tanto de los gustos de sus clientes logrando complacerlos hasta ahora, de igual forma se mantiene al tanto de las estrategias de sus competidores, los cuales tiene perfectamente ubicados. Sin embargo, se aprecia que esta no cuenta con estrategias planeadas a futuro, que le permitan mantenerse en el mercado y ser competitivo dentro de su sector. El área de logística con un 25% resulta primordial trabajar en el control administrativo de los costos e

inventarios, ya que estos representan financieramente casi la totalidad de la inversión de los dueños.

Finalmente, el área de finanzas con un porcentaje del 30% muestra que ha sido prioridad para los propietarios administrar de tal forma que permita la continuidad del negocio, sin problemas de flujo, aun así, de acuerdo con los resultados del cuestionario es imprescindible que la empresa empiece a trabajar en la formulación de presupuestos, generación de información financiera e indicadores que le permitan tener una visión general del negocio.

5.2.1.2 FODA

El análisis FODA implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos: Ponderación de las fortalezas y debilidades de la empresa, en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado. La importancia para las empresas de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas a riesgos externos. Constituye una base para emprender acciones estratégicas, de mejora continua y sostenible. Motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesita la empresa en cuanto a las condiciones competitivas para obtener resultados exitosos. Toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformara en una fortaleza u oportunidad. (Luna, 2014).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los diferentes factores evaluados en el ambiente interno y externo de la empresa, y dará a esta investigación una visión integral a la hora de generar las estrategias que de la investigación deriven.

Tabla 7: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Satisfacción del cliente	1. No cuenta con misión y visión
2. Variedad y calidad del producto	2. Falta de objetivos a corto y largo plazo
3. Presencia en redes sociales	3. Falta de Plan estratégico
4. Precio competitivo	4. No cuenta con sistemas de control
5. Amplia cobertura de mercado	5. No cuenta con administración formal
	6. No cuenta con estructura formal
	7. No cuenta con control de costos e inventarios
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Factibilidad de ampliar negocio	1. Constante incremento de la competencia.
2. Diferenciación de productos	2. Cambios gustos y preferencia del Consumidor
3. Nuevos canales de distribución	3. Crecimiento en competencia regional
4. Alianzas estratégicas con proveedores	4. Cambios factores económicos
5. Ventas online	5. Delincuencia
6. Canales de comunicación y apertura	
7. Apertura para uso de tecnología	
8. Amplio uso de la tecnología	

De acuerdo al análisis FODA realizado se observa que la fortaleza de la empresa se basa en la atención al cliente, así como atributos positivos relacionados al producto, sin embargo, dentro del análisis interno se detecta que la informalidad administrativa en la que opera la empresa es muestra de debilidad, por otra parte, existen oportunidades que la empresa debiera de aprovechar para lograr el posicionamiento en el mercado que está buscando, como son el uso de la tecnología para llegar a más clientes, así como la generación de diferenciación al momento de prestar los servicios, dentro de las amenazas que enfrenta la empresa se encuentran la competencia, además de los cambio en factores económicos y sociales.

5.2.2 Diagnóstico externo de la empresa.

Se aplicó cuestionario a 36 mujeres y 10 hombres de entre 18 y 54 años, con el objetivo del de identificar las preferencias de los potenciales clientes que adquieren prendas de niños (as) para eventos religiosos. Ver Anexo 4.

Resultado de encuesta a clientes

El 76.1% de los encuestados acostumbra celebrar eventos religiosos, principalmente bautizos con un 83.7% en los cuales prefieren vestir trajes o vestidos para bautizos un 62.2%, entre el 40 y 45 % menciona que la calidad del material, diseño, confort y precio de la prenda es muy importante a la hora de elegir un atuendo, el diseño de la tienda, prendas exhibidas y la atención personalizada son de los aspectos más importantes que los encuestados consideran a la hora de elegir un establecimiento para adquirir sus prendas, el 84.4 % estaría dispuesto a pagar hasta \$ 1,500 pesos por un atuendo. De igual forma el 84.1 % de los encuestados esperaría ver publicidad de este tipo de tiendas en Facebook e Instagram. El modo de compra en tienda sigue siendo el método preferido de compra de los encuestados por la facilidad de que se pueden medir las prendas y se las pueden llevar a casa, sin embargo, el 46.7% realiza compras por internet, considerando como puntos más importantes a la hora de comprar la facilidad de navegación, rapidez en la entrega y seguridad de la transacción.

5.2.2.1 Fuerzas de Porter

Porter (1998), sostiene que el estado de competitividad de un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas, con el fin de evaluar cuál es la situación del sector en cada uno de estos factores determinantes de la competitividad: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre las tiendas existentes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenaza de productos sustitutos. Estos cinco factores determinan en conjunto la intensidad de la competencia en el sector y la rentabilidad de las empresas que lo constituyen donde el factor con más fuerza será el que domine y se tome

como base al momento de formular estrategias. Análisis del nivel de competitividad en el sector de comercializadoras al por menor de atuendos infantiles para ceremonias religiosas de acuerdo a las cinco fuerzas de Michael Porter. Ver Anexo 3

ANÁLISIS MODELO 5 FUERZAS DE PORTER DE LA PETITE MADELYN BOUTIQUE INFANTIL



Figura 13. Modelo 5 Fuerzas de Porter, Elaboración propia.

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las empresas que se integran a un sector generalmente aportan nuevas capacidades y grandes recursos con el propósito de obtener participación en el mercado. Como resultado de ello, los precios pueden caer, disminuyendo también la rentabilidad. La amenaza de nuevas empresas en un sector depende de las barreras de entrada que existan, además de la reacción de las empresas existentes ante sus nuevos competidores.

Para conocer el grado de amenaza que representa la participación en el mercado de nuevo competidores, se realizó un análisis del sector a través de entrevistas con los dueños del establecimiento así como una revisión de la información del sector, sobre temas relacionados a economías de escala, lealtad de los clientes, costo de cambio, requerimientos de capital,

acceso a canales de distribución, experiencia y efectos de aprendizaje, regulación de la industria, diferenciación de producto, acceso a la tecnología, ventajas en costos y políticas y regulaciones gubernamentales.

Al estar integrado por comercializadoras minoristas las economías de escala, no representan amenaza para el sector. Para ingresar al sector es requerido contar con un suficiente capital que les permita montar la tienda adquirir la mercancía al contado, adicionalmente sostener la tienda por algunos meses en lo que esta se da a conocer y acumula suficientes ingresos para mantenerse por sí sola: lo que implica una inversión financiera considerable. El requerimiento de capital va a depender del tipo y tamaño de la empresa, así como de los productos que se ofrezcan, la principal inversión será en inventarios, los cuales tendrán que actualizarse conforme cambien los gustos de los clientes, así como la moda en general.

Un aspecto relacionado directamente con el cliente y que contribuye a dificultar el ingreso de nuevos competidores al sector es la lealtad de los clientes, la cual en este sector no tiene gran relevancia debido a que al tratarse de venta de productos para ocasiones especiales, los consumidores se guían principalmente por la existencia de los aparadores; un punto a considerar es que ya establecidas las empresas, podría trabajar en generar la lealtad de sus consumidores a través de varias estrategias que les permita estar en contacto directo y siempre en la presencia a través de redes sociales.

Aun cuando en el sector se guía por la moda y usualmente los consumidores podrán encontrar la misma existencia de productos en distintas tiendas, un aspecto importante es generar una diferenciación del producto, ya sea a través de la disponibilidad de piezas únicas o brindar servicios adicionales que los diferencien del resto, como podría ser ventas a domicilio, atención personalizada a domicilio, amenidades en la tienda entre otros.

Para las empresas que desean entrar al sector podrían observar otra desventaja importante frente a las empresas ya establecidas, ya que una vez establecidos dentro del sector existe una tendencia en la disminución de costos debido a que a medida que las empresas acumulan experiencia estas mejoran sus métodos, se vuelven más eficientes manejando las finanzas,

crean relaciones favorables con sus proveedores y con el sector en general. Otros puntos importantes que generan una ventaja favorable para las empresas establecidas es la localización del establecimiento.

De acuerdo con Porter, que considera que la política gubernamental puede convertirse en una seria barrera de entrada si establece controles que limiten la entrada de empresas, tales como requerimientos de licencias y permisos, lo cual no ocurre en este sector, ya que por el contrario generalmente el gobierno ofrece programas e incentivos para la creación de nuevas empresas, así como facilidades de financiamiento y apoyo en los trámites a realizar.

De los factores que favorecen la entrada de nuevos competidores al sector se encuentra: Es que los clientes pueden elegir de toda la gama que presenta el sector sin costos adicionales significativos, además de compras por internet. El otro factor que favorece la entrada de nuevos competidores es la facilidad de acceso a los canales de distribución, contando con capital suficiente es posible obtener acceso a los proveedores.

La amenaza de nuevos competidores se considera alta, derivado principalmente de la facilidad con que se puede acceder a los proveedores, aun cuando hay que comprar la mercancía de contado y las inversiones de capital son básicamente para inventario el proceso para montar una tienda o un local en los diferentes puntos de la ciudad con una inversión es relativamente fácil, contribuyendo además el que no exista costo por cambio de proveedor, por parte de los clientes.

b) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas que hacen parte de una industria mediante amenazas de incremento en los precios o reduciendo la calidad de los bienes o servicios que proporcionan. Con respecto a este factor se indaga sobre aspectos relacionados con precio, número de proveedores, localización, grado de confianza, tipo de relación, peligro de integración hacia delante de los proveedores, presencia de productos sustitutos, costo de cambio de proveedor y calidad del producto.

La cadena de proveeduría no es uniforme, dependiendo del tipo de producto o de insumo, se pueden encontrar una gran variedad de proveedores que van desde la compra directa del productor a distribuidores mayoristas. En cuanto al número de proveedores, cuando los proveedores son pocos y están más concentrados que la industria a la que venden puede ejercer influencias considerables en precios, calidad y términos de entrega. Aun cuando el número de proveedores con que cuenta el sector es considerado como normal (es decir los necesarios para la adecuada prestación del servicio), el poder de negociación que tienen los proveedores también es considerado de alta complejidad principalmente por que se encuentra sectorizado en cuanto a la ubicación lo que genera alianzas entre ellos. Por otro lado, las alianzas entre los proveedores al momento han generado productos dentro de un rango asequible, además no existe costo por el cambio de proveedor. Por otra parte, existe peligro bajo o inexistente de que los proveedores se integren hacia adelante y se conviertan en competencia para las actuales empresas que pertenecen al sector, principalmente porque estos se encuentran ubicados en el centro del país y el sector analizado en el norte. Los resultados anteriores muestran en términos generales que los proveedores no influyen significativamente en los niveles de competitividad de las comercializadoras al por menor de atuendos infantiles para ceremonias.

c) Poder de negociación de los clientes

Los clientes compiten con las empresas de un sector forzandolas a disminuir los precios, negociando una mayor calidad o mayores servicios, y haciendo que las empresas compitan entre sí. El poder de cada uno de los clientes importantes de la industria depende de algunas características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras dentro de la industria, y dentro de su negocio en general. Para evaluar qué tanto poder de negociación tienen los clientes en el sector, se analizaron factores como costo de cambio del cliente, número de clientes importantes sobre el total, amenaza de integración hacia atrás, facilidad para encontrar productos sustitutos e implicación con el producto, llegando a la conclusión de que en este factor sí existen varios aspectos que le restan competitividad a las empresas del sector. Cabe destacar que es de gran importancia para el sector la situación económica

que se viva en la región, toda vez que no es un producto de consumo esencial y que este a su vez está relacionado con un factor social como es la religión.

Los clientes del sector son el usuario final y estos no tienen poder de negociación, y no constituyen una amenaza posible de integración hacia atrás. Asimismo, si los clientes quisieran cambiar de proveedor los costos en que incurrirán serán nulos. Dentro del sector los usuarios no cuentan con muchos productos sustitutos. Por lo general, cuando un usuario requiere un determinado atuendo este ya trae en mente lo que quiere ya sea porque lo vio en aparadores o en internet.

Se deduce que el poder de negociación de los clientes es bajo, principalmente porque son clientes que consumen al por menor y en actividades muy específicas, prácticamente los clientes están condicionados a comprar lo que les ofrezca el mercado, las empresas se ven beneficiadas al darse a conocer y promocionar sus productos en redes, generando de esta forma mercado.

d) Amenaza de productos o servicios sustitutos

Otro factor de competitividad según Porter tiene que ver con la amenaza de los productos o servicios sustitutos. Todas las empresas que hacen parte de un sector compiten, en un sentido amplio, con empresas de otros sectores que produzcan u ofrezcan productos o servicios sustitutos. Los productos sustitutos limitan las ganancias de las empresas de una industria al colocar un límite a los precios que estas empresas pueden cobrar. Dado que el sector de venta de atuendos para ceremonias es especializado, no existen muchos productos o servicios sustitutos a los que puedan recurrir los consumidores, lo que favorece la competitividad del sector.

Otro punto positivo que se encontró es que la relación valor-precio del producto que se ofrecen se ve favorable para el sector con respecto a los mismos productos que se ofrece en otras ciudades del país, principalmente por ser frontera y algunos productos se pueden ofrecer en dólares, por lo tanto, los compradores incurrirán en costos adicionales si decidiera recurrir

a productos de otros estados del país. La amenaza de productos sustitutos es muy baja al ser productos especializados los consumidores optan por los que se encuentran disponibles en las tiendas y aparadores.

e) Rivalidad entre las firmas existentes

El factor de competitividad es la rivalidad existente entre las empresas del sector. La rivalidad ocurre porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Para ello se utilizan usualmente tácticas como competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de productos, e incremento de las garantías o mejoras en el servicio al cliente. Para analizar la situación de competitividad del sector se consideraron factores relacionados con número de competidores, barreras emocionales, crecimiento de la industria, guerras de precios, restricciones gubernamentales y sociales, costos de salida y márgenes de la industria. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la rivalidad que existe en el sector de comercializadoras al por menor de atuendos infantiles para ceremonias religiosas es intensa.

Un aspecto que demuestra la gran rivalidad que hay al interior del sector y que afecta significativamente la competitividad de las empresas del sector son las guerras de precios. De igual forma. Porter considera que existen situaciones o factores económicos, estratégicos y emocionales que se convierten en dificultades o des estímulos para la salida de empresas del sector, aun cuando las ganancias sean bajas o incluso negativas, por lo que el número de competidores rara vez disminuye.

Otra barrera de salida son las restricciones gubernamentales o sociales a la clausura de empresas para evitar efectos negativos en la economía de la región. En el caso de este sector no existe ningún tipo de restricción económica o social por parte del gobierno. Por otro lado, con relación a las barreras de salida emocionales, existe una resistencia emocional importante o muy importante para los dueños de los establecimientos a una salida del mercado que está económicamente justificada, que produzca que ésta no se lleve a cabo por factores tales como orgullo o por temor a la pérdida de prestigio.

Se puede afirmar que a pesar de ser un sector que ha crecido en general en los últimos años, no todos los establecimientos que lo conforman se han visto beneficiados de igual manera principalmente porque la demanda no se ha incrementado notablemente, especialmente porque las nuevas generaciones no se encuentran muy involucradas en la religión. Los principales competidores en la ciudad de Tijuana se encuentran Boutiques de ropa infantil para ceremonias La Petite Madelyn, Chicos, Bambinos, Lizmar, Little's y algunos locales en Swap Meets del área entre los más importantes.

La rivalidad entre este tipo de empresas es muy fuerte, cuando las empresas buscan expandirse sólo pueden hacerlo a costa de la disminución en la participación de mercado de los otros participantes del sector, lo que incrementa la rivalidad. Por lo que la rentabilidad del sector puede ser muy variada.

5.2.2.2 Análisis PESTEL

El objetivo del análisis PESTEL es identificar los factores del entorno general que pueden afectar el adecuado funcionamiento de la compañía.

Expectativas económicas 2020. Se proyecta que el valor real del producto interno bruto de México registre una expansión anual de entre 1.5 y 2.5. Se prevé una inflación anual para el cierre de 2020 de 3.0%. Se espera una tasa de interés continúe con una trayectoria descendente y cierre en 7.1%. La cuenta corriente de la balanza de pagos se provee registre un déficit equivalente al 1.8% del PIB, de acuerdo con el CGPE 2020.

El entorno macroeconómico previsto para 2020 se encuentra sujeto a diversos riesgos, entre los principales se destacan: escalamiento de los conflictos geopolíticos y comerciales a nivel mundial, mayor desaceleración de la economía mundial, deterioro de la calificación crediticia de Pemex, mayor debilidad de la inversión privada. Entre los factores que podrían derivar en

crecimiento mayor, destacan: Flujos de inversión extranjera directa por la aprobación del T-MEC, mayor inversión resultado de la disipación en la incertidumbre y la volatilidad en los mercados financieros, disminución acelerado de las tasas de interés, asignación más eficiente de recursos tanto públicos como privados, mayor retorno a la inversión por la reducción de violencia y corrupción. De acuerdo con BANXICO, los factores que podrían obstaculizar el crecimiento económico de México se clasifican en los siguientes rubros: gobernanza, finanzas públicas, condiciones internas, inflación y política monetaria, condiciones externas.

Sin embargo, todas las expectativas y proyecciones se han venido abajo derivado del impacto de la pandemia del COVID-19 en la economía de México provocará una contracción de 10.5 por ciento en el PIB del 2020, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI). En abril 2020, el organismo proyecta una caída de 6.6 por ciento en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional. Hacia 2021, el FMI estima un rebote de 3.3 por ciento, en lugar de 3 por ciento.

México no solo es el país de América Latina con la previsión más negativa, también es una de las cinco naciones en el mundo que se espera tenga un mayor golpe a su economía, con la expectativa de que su PIB caiga a una tasa de dos dígitos. Su pronóstico es superado por España e Italia, en donde se prevén contracciones de 12.8 por ciento, y Francia, con una caída estimada de 12.5 por ciento. De acuerdo con información presentada por INEGI a junio de 2020, las empresas comerciales al por menor los Ingresos reales por suministro de bienes y servicios registraron un aumento de 7.8% y el personal ocupado total de 0.2%, en tanto que las remuneraciones medias reales descendieron (-)0.5% en junio de 2020 con relación a mayo pasado. En las empresas comerciales al por menor los Ingresos reales retrocedieron (-)17.2%, el personal ocupado total (-)8.3% y las remuneraciones medias reales (-)0.3% en el mes de referencia respecto a junio de 2019, con series ajustadas por estacionalidad.

Tabla 8: Análisis PESTEL

FACTORES EXTERNOS	
POLÍTICOS	• Flujos de inversión extranjera derivados del T-MEC • Asignación más eficiente de recursos públicos • Mayor retorno de inversión por disminución de violencia y corrupción • Incertidumbre económica que vive el país, la sociedad derivado del COVID-19
ECONÓMICOS	• Cambios en las tasas de interés y financiamientos • Priorizar gasto público hacia programas sociales y proyectos de inversión • Programa de apoyos gubernamentales para PYMES • Disminución de ingresos derivados de la contingencia de COVID • Cierre temporal de empresas no esenciales derivado de COVID • Limitación de eventos derivado de la contingencia de COVID • Edad promedio de los mexicanos es de 27 años
SOCIALES	• Fortalecimiento de las tradiciones y la cultura mexicana • Adecuación de preferencias de mercado, personalización. • El mercado se enfoca en tecnología
TECNOLÓGICOS	• El mercado usa redes sociales para comunicarse • Usuarios multidispositivo laptop, tableta o celular.
ECOLÓGICOS	• Uso de materiales biodegradables
LEGALES	• Impacto del COVID en las regulaciones futuras

En medio de la pandemia se destaca que la caída de la economía registrada en el 2020 aún no se ve reflejada, más que de forma parcial, los efectos de la pandemia del Covid19, sobre todo por las medidas de aislamiento y de cierre de la actividad económica en gran parte de la economía, se cree que, en materia económica, lo peor está por venir. El verdadero golpe económico por el tema de la pandemia de Covid-19 será a finales de año y la desaceleración de la economía para el próximo año será mucho peor que las últimas crisis registradas. Es difícil estimar y sobre todo predecir las consecuencias que la nueva normalidad dictará para

los próximos meses en cuestión de comportamiento social y cómo esto impactará a largo plazo en los pequeños negocios dentro de los cuales se encuentra directamente relacionado La Petite Madelyn Boutique Infantil

5.3 Misión

Satisfacer las exigencias del mercado de prendas de ceremonias para bebés y niños, manteniendo a nuestros clientes como prioridad a través de la atención personalizada, fortaleciendo el desarrollo del negocio y la rentabilidad a través de valor agregado día con día.

5.4 Visión

Incrementar la participación en la comercialización de prendas ceremoniales para bebés y niños, a nivel internacional comercializando productos de alta calidad, comprometidos con la excelencia y la máxima satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, logrando el reconocimiento de la marca como una de las mejores opciones del mercado.

5.5 Valores

- Integridad: Hacer negocios de forma ética respetando a nuestros clientes, colaboradores y el entorno, actuando con rectitud y transparencia en cada una de nuestras actividades.
- Honestidad: Brindar atención con respeto y honestidad a la hora de asesorar a nuestros clientes o brindarles una opinión.
- Compromiso: Comprometidos con satisfacer las necesidades de nuestros clientes y buscar siempre superar las expectativas para conquistar su lealtad.

- Excelencia: Brindar servicios a nuestros clientes agregando valor en cada actividad, para garantizar experiencias únicas.

5.6 Objetivo

Proporcionar a los clientes lo mejor en Artículos de Bautizo, Primera Comunión, Ceremonias y Moda Infantil, vanguardistas y al alcance de todos.

5.7 Desarrollo de estrategias

El análisis FODA permite garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas; en consecuencia, se busca la disminución de las debilidades y neutralización de las amenazas a través de las acciones de carácter defensivo y desde luego el mejoramiento de las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Tabla 4

Tabla 9: Matriz Analítica FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Satisfacción del cliente 2. Variedad y calidad del producto 3. Presencia en redes sociales 4. Precio competitivo 5. Amplia cobertura de mercado	1. No cuenta con misión y visión 2. Falta de objetivos a corto y largo plazo 3. Falta de Plan estratégico 4. No cuenta con sistemas de control 5. No cuenta con administración formal 6. No cuenta con estructura formal 7. No cuenta con control de costos e inventarios
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Factibilidad de ampliar negocio 2. Diferenciación de productos 3. Nuevos canales de distribución 4. Alianzas estratégicas con proveedores 5. Ventas online 6. Canales de comunicación y apertura 7. Apertura para uso de tecnología 8. Amplio uso de la tecnología	F1,O1 Aprovechar la satisfacción al cliente para realizar estrategias direccionadas a la atención personalizada F3,O4 Creación de tienda en línea Creación de un servicio de probador virtual de ropa y cálculo de talla virtual F3,O3 Aprovechar la satisfacción al cliente y crear un canal de comunicación y seguimiento con los clientes "Blog" F1, O2 Asesoría y mantenimiento sobre el producto vendido Servicio a domicilio Amenidades en la tienda	D1,O5 Capacitar a los dueños en áreas administrativas D2,O1 Capacitar a los dueños en marketing D4, D7, O7 Introducir los sistemas de control
AMENAZAS	FA	DA
1. Constante incremento de la competencia. 2. Cambios gustos y preferencia del Consumidor 3. Cambios factores económicos 4. Delincuencia	F2,A1 Crear alianzas con proveedores Crear alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios	D3,A2 Crear un plan estratégico y actualizarlo constantemente D3,A3 Implementación de informes y análisis de ventas

Para el cuadrante uno (FO) se establecen estrategias de carácter ofensivo, entre la que destacan la creación de una tienda en línea con un probador y cálculo virtual de tallas, así como la diferenciación del servicio de venta a través de la atención personalizada y a domicilio estrategia que permite conservar sus ventajas competitivas y aprovechar de manera efectiva las oportunidades que brinda el uso de la tecnología. Las estrategias defensivas para el cuadrante dos (FA) son hacer uso adecuado de las relaciones con proveedores, y crear alianzas con proveedores de servicios complementarios del mismo ramo de forma que se fortalezcan y conserven las ventajas competitivas.

Las estrategias de carácter orientativo, determinadas por el cuadrante tres (DO) son para cubrir la necesidad que tiene la empresa de formalizar las actividades administrativas, están dirigidas a la capacitación de los dueños administradores en marketing, administración y control. Aprovechando el conocimiento de los dueños y la apertura a conocer sobre el proceso administrativo. Aprovechando así todas las áreas de mejora externa y neutralizando los factores críticos internos. Las estrategias dadas por el cuarto cuadrante (DA) y cuya naturaleza es negativa son dirigidas a minimizar el impacto de las amenazas externas, a través de la formulación de un plan estratégico que contribuya al desarrollo y consolidación de la empresa evaluada. Retomando información obtenida de los diagnósticos se generan las siguientes estrategias preliminares mediante la combinación de factores internos y externos, las cuales se someterán a evaluación

Estrategias de Ventaja Competitiva / Valor agregado

- Creación de tienda en línea, que incluya probador en línea.
- Brindar atención personalizada a los clientes, a través de citas personales y asesoría en temas relacionados con los eventos alusivos.
- Crear un blog y generar contenido alusivo a infantes y ceremonias por Facebook, Instagram, YouTube.
- Ofrecer amenidades en la tienda, como agua, servicio de café o entregar algún detalle después de la venta.

- Crear alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios como organizadores de eventos, floristas, parroquias, pastelerías.
- Crear alianzas con proveedores.
- Ofrecer servicio postventa de asesoría y mantenimiento de productos vendidos.
- Ofrecer a los clientes servicio a domicilio.

Estrategias de Administración – Finanzas

- Capacitación de los dueños en áreas administrativas.
- Identificar y definir las políticas y procedimientos por área del negocio.
- Definir métodos de control.
- Implementación de informes de análisis de ventas.
- Analizar estados financieros periódicamente.
- Preparación de presupuestos de costos e ingresos.

Estrategias de Mercado

- Capacitación de los dueños en temas de marketing.
- Establecer objetivos de ventas a corto y largo plazo.
- Elaboración de un plan de marketing
- Analizar la competencia periódicamente.

Estrategias de Logística

- Implementar sistema de costos e inventarios.
- Negociar alianzas con proveedores de servicios de logística.

Una vez evaluadas las estrategias anteriores estas se someterán a una evaluación para determinar la viabilidad e impacto en la competitividad de la empresa, para posteriormente pasar al plan de acción Tabla 11 donde se detallarán cada una de las acciones que apoyan el proceso de mejorar su posicionamiento en el mercado de la empresa, para determinar si la

estrategia es factible, se deben analizar la viabilidad técnica, económica, social y política de acuerdo con la matriz de análisis de viabilidad de las estrategias, y sus ponderaciones.

Tabla 10: Matriz análisis de viabilidad de las estrategias

ESTRATEGIA	Viabilidad Técnica	Viabilidad Económica	Viabilidad Social	Viabilidad Política	Promedio
Capacitación de los dueños en áreas administrativas	9	9	9	8	8.50
Capacitación de los dueños en marketing	9	8	6	8	7.75
Implementación de informes de análisis de ventas	9	10	6	8	8.25
Introducir controles administrativos y financieros	9	10	9	8	9.00
Brindar atención personalizada a los clientes, a través de citas personales y asesoría en temas relacionados con los eventos alusivos.	10	9	10	8	9.25
Creación de tienda en línea, que incluya probador en línea.	8	8	10	8	9.00
Crear un blog y generar contenido alusivo a infantes y ceremonias en Facebook, Instagram, YouTube.	9	10	10	8	9.25
Crear alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios como organizadores de eventos, floristas, parroquias, pastelerías.	9	9	10	8	9.00
Crear alianzas con proveedores	9	9	10	8	9.00
Ofrecer servicio postventa de asesoría y mantenimiento de productos vendidos.	8	10	10	8	9.00
Ofrecer a los clientes servicio a domicilio.	9	9	10	8	9.00
Ofrecer amenidades en la tienda, como agua, servicio de café o entregar algún detalle después de la venta.	10	9	10	8	9.25
Identificar y definir las políticas y procedimientos por área del negocio.	9	10	9	8	9.25
Analizar estados financieros periódicamente.	9	10	9	8	9.25
Preparación de presupuestos de costos e ingresos	9	10	9	8	9.25
Establecer objetivos de ventas a corto y largo plazo.	9	10	9	8	9.25
Negociar alianzas con proveedores de servicios de logística.	8	8	8	8	8.00
Implementar sistema de costos e inventarios.	8	8	9	8	8.25
Elaboración de un plan de marketing	8	7	8	8	7.75
ALTO: 10 MEDIO ALTO: 9 MEDIO: 8 MEDIO BAJO: 7 BAJO: 6					

De acuerdo con el análisis, las estrategias se recomiendan se implementan de acuerdo con el siguiente grado de importancia.

MEDIO ALTO

- Brindar atención personalizada a los clientes, a través de citas personales y asesoría en temas relacionados con los eventos alusivos.
- Crear un blog y generar contenido alusivo a infantes y ceremonias en Facebook, Instagram, YouTube.
- Ofrecer amenidades en la tienda, como agua, servicio de café o entregar algún detalle después de la venta.
- Identificar y definir las políticas y procedimientos por área del negocio.
- Analizar estados financieros periódicamente.
- Preparación de presupuestos de costos e ingresos
- Establecer objetivos de ventas a corto y largo plazo.
- Ofrecer servicio postventa de asesoría y mantenimiento de productos vendidos.
- Capacitación de los dueños en áreas administrativas
- Implementación de informes de análisis de ventas

MEDIO

- Introducir controles administrativos y financieros
- Creación de tienda en línea, que incluya probador en línea.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios como organizadores de eventos, floristas, parroquias, pastelerías.
- Ofrecer a los clientes servicio a domicilio.

MEDIO BAJO

- Implementar sistema de costos e inventarios.
- Negociar alianzas con proveedores de servicios de logística.
- Capacitación de los dueños en marketing
- Elaboración de un plan de marketing

5.8 Plan de acción y seguimiento

Se presenta plan de acción para la implementación de las estrategias, el cual deberá ser implementado por los dueños de la Petite Madelyn Boutique Infantil.

Tabla 11: Plan de acción

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Brindar atención personalizada a los clientes, a través de citas personales y asesoría en temas relacionados con los eventos alusivos.	Actualizar los servicios brindados en redes sociales, Llevar agenda	L. Sánchez
Crear un blog y generar contenido alusivo a infantes y ceremonias en Facebook, Instagram, YouTube.	Actualizar redes sociales	L. Sánchez
Ofrecer amenidades en la tienda, como agua, servicio de café o entregar algún detalle después de la venta.	Realizar presupuesto de los artículos,	L. Sánchez
Identificar y definir las políticas y procedimientos por área del negocio.	Solicitar estados financieros al CP	F. Muñoz
Analizar estados financieros periódicamente.	Diseñar un formato de presupuesto y actualizarlo	F. Muñoz
Preparación de presupuestos de costos e ingresos	Buscar un curso online de administración	L. Sánchez
Establecer objetivos de ventas a corto y largo plazo.	Realizar un formato de reporte de ventas y actualizarlo todos los días	F. Muñoz
Ofrecer servicio postventa de asesoría y mantenimiento de productos vendidos.	Contactar a los desarrolladores	F. Muñoz
Capacitación de los dueños en áreas administrativas	Realizar trámites de dominio y hosting	F. Muñoz
Implementación de informes de análisis de ventas	Seleccionar proveedores de logística	F. Muñoz
Introducir controles administrativos y financieros	Trabajar en diseño de la tienda	F. Muñoz
Creación de tienda en línea, que incluya probador en línea.	Seleccionar los productos para la tienda	F. Muñoz
	Promocionar el lanzamiento de la tienda	F. Muñoz
	Hacer pruebas de funcionamiento	F. Muñoz
	Realizar ajustes y perfeccionar la tienda	L. Sánchez
	Lanzamiento de tienda	F. Muñoz
Crear alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios como organizadores de eventos, floristas, pastelerías.	Identificar posibles proveedores y contactar	L. Sánchez
Crear alianzas con proveedores	Contactar proveedores y proponerles alianzas para distribuir sus marcas a nivel binacional	L. Sánchez
Ofrecer a los clientes servicio a domicilio.	Cotizar el servicio	L. Sánchez

*TIEMPO Y AVANCE Será definido por los dueños de la empresa, por motivos de contingencia de salud derivada de COVID es difícil en estos momentos trabajar en un plan estructurado que se pueda desarrollar, debido principalmente al cierre temporal de la empresa por motivos de dicha contingencia.

5.9 Evaluación y control

Para la última etapa se propone la medición de resultados que consiste en monitorear el plan de acción mediante evaluaciones periódicas y de esta forma determinar si la estrategia fue efectiva y está arrojando los resultados esperados y compararlos con resultados obtenidos, posteriormente realizar los ajustes necesarios a las estrategias de acuerdo a como se genere un mejor resultado.

Tabla 12: Matriz de seguimiento.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EJECUCIÓN DE PLAN DE ACCIÓN			
Lista de verificación			
Parte 1			
Marque "Si" o "No" según lo considere			
Declaración		Si	No
A medida que se comenzó a implementar el plan de acción, surgieron nuevas acciones secundarias que es necesario agregar al plan			
En el proceso de implementación del plan, se eliminaron acciones para acelerar la ejecución de este.			
En el proceso de implementación del plan, se eliminaron acciones que por ciertas circunstancias no se pudieron ejecutar.			
Durante la ejecución se determinó que las estimaciones de tiempo y costo proyectados eran inexactas.			
Si marcó "Si" a alguna de las declaraciones anteriores, se tendría que actualizar el plan. Evalúe cada propuesta de modificación y su relación con las estrategias propuestas inicialmente y su impacto.			
Parte 2			
Elabore una lista de los cambios propuestos en su plan de acción.			
Cambio propuesto	¿Cómo apoya este cambio las estrategias planteadas?	Impacto en costo	Impacto en tiempo

CONCLUSIONES

Particularmente considero que siendo las Pymes de gran valor en el desarrollo económico y generación de empleos del país estas debieran tener un mayor apoyo en relación a la capacitación sobre temas administrativos, de control y mercadotecnia, aun cuando en el país existen apoyos económicos y de asesorías para la creación de nuevas empresas, considero no se brinda adecuada importancia a la cultura de capacitación y desarrollo de las misma, son escasos los programas que apoyan a las pymes y los que existen carecen de la difusión adecuada que permita a los propietarios de pequeños negocios tener acceso y a través de ellos crear planes a largo plazo que les permitan tener una permanencia y no desaparecer en el corto o mediano plazo.

Para el caso específico de este trabajo, en el capítulo anterior, se desarrolló la propuesta de un plan estratégico para mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil en Tijuana, B.C. partiendo del diagnóstico integral que se le realizó a la empresa se logró identificar las áreas de oportunidad que tiene el negocio y que le servirán como base para enfrentar el competitivo sector en él se encuentra, así como el cambiante mercado.

En el diagnóstico interno practicado a la empresa con el instrumento CRECE la empresa obtuvo un puntaje de 3.28/7, evidenciando la carencia de los controles administrativos suficientes. De acuerdo con la valuación del instrumento CRECE una empresa deberá contar con una calificación mayor a 7 para estar en condiciones de acceder a las habilidades administrativas, laborales y productivas orientadas a mejorar la competitividad. Se observa que la empresa se ubica muy por debajo con un 3.28, por consiguiente, es importante que la empresa empiece a fortalecer las áreas con deficiencias y establecer

Retomando información obtenida de los diagnósticos se generan las siguientes estrategias mediante la combinación de factores internos y externo, entre la que destacan la creación de una tienda en línea con un probador y cálculo virtual de tallas, así como la diferenciación del

servicio de venta a través de la atención personalizada y a domicilio estrategia que permite conservar sus ventajas competitivas y aprovechar de manera efectiva las oportunidades que brinda el uso de la tecnología, hacer uso adecuado de las relaciones con proveedores creando alianzas con proveedores de servicios complementarios del mismo ramo de forma que se fortalecen y conservan las ventajas competitivas.

Adicionalmente formalizar las actividades administrativas, a través de la capacitación de los dueños administradores en marketing, administración y control. Aprovechando el conocimiento de los dueños y la apertura a conocer sobre el proceso administrativo. Las empresas que logran implantar un plan estratégico de principio a fin tienen mayor oportunidad de crecer y posicionarse en un mercado competitivo, debido a que adquieren la capacidad para adaptarse a los cambios de su entorno, y cuentan con mayor posibilidad de aprovechar las oportunidades que se les presentan.

RECOMENDACIONES

Considerando que la mayoría de los propietarios de microempresas enfrentan complicaciones a la hora de lograr la permanencia en el mercado de sus negocios, derivado principalmente de una falta de planeación ya sea a corto o largo plazo, resulta necesario que estos dejen de lado sus creencias personales y costumbres acerca de cómo debe funcionar una empresa y migren a un modelo de negocio formal, a través del cual puedan generar valor a sus empresas de tal forma que esta pueda funcionar de manera autónoma y sea sostenible y redituable por un largo periodo de tiempo. Para la empresa La Petite Madelyn Boutique Infantil se hacen las siguientes recomendaciones:

- Aplicar las estrategias propuestas de acuerdo al plan de acción.
- Dar seguimiento constante a las estrategias propuestas para ver el alcance de resultados, a través de la matriz de seguimiento y ejecución.
- Formalizar la administración del negocio.
- Se recomienda que la empresa invierta en mercadeo y publicidad ya que le será de gran ayuda para el reconocimiento de su marca, así mismo para el fortalecimiento de ellas.
- Se recomienda realizar encuestas constantemente para identificar la variación que tiene este mercado, con ello estar atentos a los cambios que se presenten en la tendencia.
- Intensificar la interacción con los consumidores a través de redes sociales.
- Entrega constante de detalles, generando presencia de la marca a los clientes.
- Elaboración anual de plan de mercadeo que le ayude a la toma de decisiones con de nuevas estrategias de tal forma que la empresa pueda para aprovechar nuevas oportunidades.

REFERENCIAS

- Benavides, R. J. (2014). Administración. México: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Cucchi, J. A. (2013). Estrategia en acción: de la visión a la ejecución exitosa. Buenos Aires: Cengage Learning.
- David, F. R. (2017). Conceptos de Administración Estratégica (15a ed.). México: Pearson.
- Economía, S. d. (18 de 08 de 2019). Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/121184/Sector_Industria_Textil.pdf
- Fayol, H., y Taylor, F. (1984). Administración industrial y general. Buenos Aires: El ateneo.
- Gallegos, V. (07 de 07 de 2017). <https://magazine.lucagobbi.com/>. Obtenido de <https://magazine.lucagobbi.com/blog/el-ropon-bautismal-una-prenda-con-historia-y-gran-linaje/>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum Jr, J. W. (2017). Administración (12a ed.). México: Cengage Learning. Recuperado el 2019
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Mexico, DF: Mcgraw Hill.
- Hernandez, S., y Pulido, A. (2011). Fundamentos de gestión empresarial. Mexico: McGRAW-HILL Interamericana Editores SA de CV.
- Hill, C. W., y Jones, G. R. (2009). Administración estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt, M. A., Ireland, R., y Hoskisson, R. E. (2015). Administración estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos. México: Cengage Learning.
- Homs, R. (2011). La esencia de la estrategia de marketing: la estrategia a partir del consumidor. México: Cengage Learning.
- Ibañez, B. (2012). El mercado de la confección infantil en México. Oficina económica y comercial de la embajada de España en México. Recuperado el 20 de 07 de 2019

- Indacochea, A. (2016). Estrategia para el éxito de los negocios: la prospectiva empresarial. Más allá del planteamiento estratégico. México: Cengage Learning.
- INEGI. (Julio de 2016). Obtenido de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otros/enaproce/default_t.aspx
- INEGI. (25 de 03 de 2020). <https://www.inegi.org.mx/>. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/default.html#Resultados_generales
- Koontz, H., Heinz, W., y Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Heinz, W., y Cannice, M. (2016). Administración una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill.
- Lora, H., y Jarava, C. (2018). La gerencia estratégica como factor determinante del éxito de la PIME: Estudio de caso para el sector minero. Teknos Revista Científica, 101-116.
- Luna, Gonzalez, A. C. (2014). Administración Estratégica. México: Patria.
- Martínez, D., y Milla, A. (2012). Análisis del entorno. Madrid: Ediciones Días Santos.
- Moreta, M. (2017). Planeación estratégica en pymes: limitaciones, objetivos y estrategias. UTCiencia.
- Münch, L. (2010). Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Prentice Hall.
- Múñiz, R. (2010). Marketing en el siglo XXI. España: Ediciones CEF.
- Muñoz, F. (11 de 03 de 2019). CP. (G. Alvarez, Entrevistador)
- Ojeda, R., Mul, J., y Jiménez, O. (2018). La gestión estratégica de las mipymes en el estado de Yucatàn. Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas.
- Ortega, A. (2008). Planeación financiera estratégica. México: MacGraw-Hill Interamericana.

- Pérez, L., y Rodríguez, A. (04 de 10 de 2015). www.milenio.com. Recuperado el 20 de 07 de 2019, de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/ciencia-tecnologia/la-importancia-del-sector-textil-vestido-en-mexico>
- Porter, M. (2017). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto. Obtenido de <https://www.amazon.com/>
- Rivas, L. (2015). *¿Cómo hacer una tesis?* México: Trillas.
- Rizzo, G., y Castro, A. (2017). Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización. *Revista Publicando*.
- Rodríguez, J. (2016). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Cengage Learning.
- Schneider, G. (2013). *Comercio electrónico (10a ed.)*. México: Cengage Learning.
- Tarzijan, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago: Ediciones UC.
- Tompson, A. A., Gamble, J. E., y Peteraf, M. A. (2012). *Administración Estratégica: teoría y casos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Ucha, F. (noviembre de 2008). www.definicionabc.com. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/plan.php>
- Urwick, L. (1943). *The Elements of Business Administration*. Lodon: Harper y Brothers Publishers.
- Vargas, J., y Leykys, L. (2018). Implementación de estrategias empresariales en los micronegocios. *Neumann Business Review*, 44-56.
- Vázquez, Y., y Arredondo Cervantes, L. (2014). IMPORTANCIA DE LAS PYMEs EN EL MUNDO. RECOMENDACIONES PARA CUBA. *Revista cubana de economía internacional*.

ANEXOS

ANEXO 1

DIAGNÓSTICO INTEGRAL

Cuestionario

CRECE

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a:

- 4 – muy bien
- 3 – bien
- 2 – regular
- 1 – mal
- 0 – no

1. ADMINISTRACIÓN

1.1 Estructura Organizacional

1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa? 0 ① 2 3 4
2. ¿Cuenta con descripciones de puesto por escrito? ① 0 1 2 3 4
3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas? 0 ① 2 3 4

1.2 Planeación Estratégica

1. ¿La empresa ha definido su misión? 0 1 ② 3 4
2. ¿La misión se encuentra por escrito? ① 0 1 2 3 4
3. ¿Es conocida por todo el personal? ① 0 1 2 3 4
4. ¿Tiene objetivos y metas generales? 0 ① 2 3 4
5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales? ① 0 1 2 3 4
6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación? ① 0 1 2 3 4
7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa? ① 0 1 2 3 4

1.3 Toma de decisiones

1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada? 0 1 2 ③ 4
2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones? 0 1 ② 3 4
3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones? 0 1 ② 3 4

1.4 Políticas y Procedimientos

1. ¿Están claramente definidas las políticas? 0 ☒ 1 2 3 4
2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos? ☐ 0 ☒ 1 2 3 4
3. ¿Están escritos y se explican con claridad? ☐ 0 1 2 3 4
4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo? 0 ☒ 1 2 3 4
5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa?
☐ 0 1 2 3 4
6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte? ☐ 0 1 2 3 4

2. MERCADO

2.1 Comportamiento de las Ventas

1. ¿Establece objetivos de ventas? 0 1 ☒ 2 3 4
2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años? ☐ 0 1 2 3 4
3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas? 0 1 ☒ 2 3 4

2.2 Clientes

1. ¿Puede definir quién es el cliente? 0 1 2 ☒ 3 4
2. ¿Sabe por qué prefiere su producto? 0 1 2 3 ☒ 4
3. ¿Conoce sus hábitos de compra? 0 1 ☒ 2 3 4
4. ¿Cuenta la empresa con registro de clientes? 0 1 ☒ 2 3 4
5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado? 0 1 ☒ 2 3 4

2.3 Competencia

1. ¿Sabe quién es su competencia? 0 1 2 3 ☒ 4
2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia? 0 ☒ 1 2 3 4
3. ¿El producto compete a nivel local, regional, nacional o internacional?
0 1 ☒ 2 3 4

4. ¿Es el producto superior en precio? 0 1 2 3 4
5. ¿Es el producto superior en calidad? 0 1 2 3 4
6. ¿Cómo es el canal de distribución de la empresa? 0 1 2 3 4
7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene? 0 1 2 3 4

2.4 Estrategia de mercado

1. ¿Cuenta la empresa con política de ventas? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas? 0 1 2 3 4
3. ¿Conoce su participación en el mercado? 0 1 2 3 4
4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado? 0 1 2 3 4
5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos? 0 1 2 3 4

3. FINANZAS

3.1 Contabilidad

1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles? 0 1 2 3 4
2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles? 0 1 2 3 4
3. ¿Utiliza los estados financieros para la toma de decisiones? 0 1 2 3 4
4. ¿Cuenta con contador externo? 0 1 2 3 4
5. ¿Conoce el costo por producto? 0 1 2 3 4
6. ¿Conoce los costos fijos y variables? 0 1 2 3 4

3.2 Rentabilidad

Genera utilidad bruta

1. ¿En el presente ejercicios? 0 1 2 3 4
2. ¿En el ejercicio inmediato anterior? 0 1 2 3 4
3. ¿En el penúltimo año? 0 1 2 3 4

Genera utilidad de operación

4. ¿En el presente ejercicios? 0 1 2 3 4
5. ¿En el ejercicio inmediato anterior? 0 1 2 3 4
6. ¿En el penúltimo año? 0 1 2 3 4

Genera utilidad neta

7. ¿En el presente ejercicios? 0 1 2 3 4
8. ¿En el ejercicio inmediato anterior? 0 1 2 3 4
9. ¿En el penúltimo año? 0 1 2 3 4
10. ¿La generación de utilidad se compra favorablemente frente a los indicadores del sector? 0 1 2 3 4
11. ¿La empresa genera recursos? 0 1 2 3 4
12. ¿Cómo es la rentabilidad sobre activos? 0 1 2 3 4
13. ¿Cómo es la rentabilidad sobre ventas? 0 1 2 3 4
14. ¿Cómo es la rentabilidad sobre la inversión? 0 1 2 3 4
15. ¿Cómo es su punto de equilibrio? 0 1 2 3 4

3.3 Estructura Financiera

1. ¿Cómo es la relación del pasivo total a activo total? 0 1 2 3 4
2. ¿Cómo es la relación del pasivo total a capital contable? 0 1 2 3 4
3. ¿Cómo es la relación de pasivo circulante a pasivo total? 0 1 2 3 4
4. ¿De qué forma la utilidad después de impuestos cubre los intereses generados en el periodo? 0 1 2 3 4
5. ¿De qué forma la generación de recursos cubre las amortizaciones de los créditos vigentes? 0 1 2 3 4

3.4 Capitalización

1. ¿Cómo es el capital contable? 0 1 2 3 4
2. ¿Cómo es la relación de pérdidas acumuladas a capital social? 0 1 2 3 4
3. ¿Cómo es la relación de capital social suscrito y pagado a capital contable? 0 1 2 3 4

4. ¿Cómo es la política de dividendos de la empresa?

0 1 2 3 4

3.5 Liquidez

1. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la misma?

0 1 2 3 4

2. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo?

0 1 2 3 4

3.6 Generación de recursos

1. ¿Determina el flujo de efectivo?

0 1 2 3 4

2. ¿Cómo pronostica sus necesidades de flujo de efectivo?

0 1 2 3 4

3. ¿Cómo lo utiliza para la toma de decisiones?

0 1 2 3 4

3.7 Planeación Financiera

1. ¿Prepara presupuestos de ingresos?

0 1 2 3 4

2. ¿Prepara presupuesto de gastos?

0 1 2 3 4

3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real?

0 1 2 3 4

4. ¿Mantiene una carta sana con sus proveedores?

0 1 2 3 4

5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas?

0 1 2 3 4

6. ¿Cumple con las obligaciones fiscales?

0 1 2 3 4

7. ¿Cuenta con algún convenio fiscal?

0 1 2 3 4

8. ¿Aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de los impuestos?

0 1 2 3 4

9. ¿Cuenta con seguros y fianzas?

0 1 2 3 4

4. PRODUCCION

4.1 Costos

1. ¿Conoce los costos directos e indirectos de producción?

0 1 2 3 4

2. ¿Cuenta con un sistema de costos?

0 1 2 3 4

3. ¿Obtiene sus materias primas fácilmente? 0 1 2 3 4
4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas? 0 1 2 3 4
5. ¿Está integrado el proceso de producción? 0 1 2 3 4

4.2 Inventarios

1. ¿Tiene el almacén un flujo lógico? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta con algún sistema de inventarios? 0 1 2 3 4
3. ¿Cuenta con almacén de materia prima, producción en proceso y de producto terminado? 0 1 2 3 4
4. ¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector? 0 1 2 3 4

4.3 Distribución de planta

1. ¿La producción tiene flujo lógico? 0 1 2 3 4
2. ¿Se identifican claramente las líneas de producción? 0 1 2 3 4
3. ¿La planta se encuentra localizada en una zona industrial? 0 1 2 3 4
4. ¿Cuenta con todos los servicios e infraestructura necesarios? 0 1 2 3 4

4.4 Maquinaria y Equipo

1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta con mantenimiento? 0 1 2 3 4
3. ¿La capacidad utilizada de la maquinaria y equipo es superior al 50%? 0 1 2 3 4

4.5 Sistemas de producción

1. ¿Cuenta con manuales de operación? 0 1 2 3 4

2. ¿Cuenta con diagramas de operaciones de proceso y de flujo de materiales? ☒ 0 1 2 3 4
3. ¿Cuenta con un departamento que determine la producción? ☒ 0 1 2 3 4
4. ¿Registra los tiempos y movimientos de la producción? ☒ 0 1 2 3 4
5. ¿El proceso de producción está automatizado? ☒ 0 1 2 3 4
6. ¿El sistema de producción está automatizado? ☒ 0 1 2 3 4

4.6 Tecnología

1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa? 0 ☒ 1 2 3 4
2. ¿Cuenta con tecnología propia? 0 ☒ 1 2 3 4
3. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector? 0 ☒ 1 2 3 4
4. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por su competencia? 0 ☒ 1 2 3 4
5. ¿La tecnología de la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional? 0 ☒ 1 2 3 4
6. ¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa? 0 1 2 ☒ 3 4

4.7 Calidad

1. ¿Es el producto confiable y funcional? 0 1 2 ☒ 3 4
2. ¿Utiliza información estadística para mejorar la calidad de su producto? 0 1 ☒ 2 3 4
3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto? ☒ 0 1 2 3 4
4. ¿Cuida la calidad desde la selección de proveedores? 0 1 2 ☒ 3 4
5. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener las

- materias primas? ☒ 0 1 2 3 4
6. ¿El nivel de devoluciones y quejas se encuentran en límites razonables? ☒ 0 ☒ 1 2 ☒ 3 4
7. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso productivo? 0 1 ☒ 2 3 4
8. ¿Cuenta con certificaciones de calidad oficiales? ☒ 0 1 2 3 4
9. ¿Existe alguna norma para su producto y la cumple? 0 ☒ 1 2 3 4

4.8 Control Ambiental

1. ¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes? 0 1 ☒ 2 3 4
2. ¿Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación? 0 1 ☒ 2 3 4

5. RECURSOS HUMANOS

Reclutamiento y Selección

1. ¿Existe una política interna en materia de selección de personal? ☒ 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito? ☒ 0 1 2 3 4
3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia? 0 ☒ 1 2 3 4
4. ¿Comprueba las referencias? 0 ☒ 1 2 3 4
5. ¿Existen un proceso de inducción? ☒ 0 ☒ 1 2 3 4

Capacitación

1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanente? ☒ 0 1 2 3 4
2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa? 0 1 ☒ 2 3 4
3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación? ☒ 0 1 2 3 4

Permanencia

1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector?

0 1 2 3 4

2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares?

0 1 2 3 4

Situación laboral

1. ¿El clima laboral es favorable?

0 1 2 3 4

2. ¿Cómo es la relación con el sindicato?

0 1 2 3 4

ANEXO 2: La Petite Madelyn Boutique Infantil. Resultados de Diagnóstico CRECE

ADMON		MERCADO		FINANZAS		PRODUCCIÓN		R. HUMANOS	
Sección	Resp	Sección	Resp	Sección	Resp	Sección	Resp	Sección	Resp
1	1	1	2	1	0	1	0	1	0
2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
3	1	3	2	3	0	3	2	3	1
1	2	1	3	4	2	4	3	4	1
2	0	2	4	5	1	5	2	5	1
3	0	3	2	6	1	1	0	1	0
4	1	4	2	1	1	2	0	2	2
5	0	5	2	2	1	3	0	3	0
6	0	1	4	3	1	4	1	1	3
7	0	2	1	4	1	1	3	2	1
1	3	3	2	5	1	2	0	1	3
2	2	4	3	6	1	3	1	2	4
3	2	5	3	7	1	4	1	SUMA 16	
1	1	6	3	8	1	1	2		
2	1	7	2	9	1	2	1		
3	0	1	2	10	2	3	1		
4	1	2	2	11	3	1	0		
5	0	3	2	12	0	2	0		
6	0	4	1	13	0	3	0		
SUMA 15		5	4	14	0	4	0		
		SUMA 46		15	1	5	0		
				1	1	6	0		
				2	1	1	1		
				3	0	2	1		
				4	0	3	1		
				5	0	4	1		
				1	1	5	1		
				2	0	6	3		
				3	0	1	3		
				4	0	2	2		
				1	4	3	0		
				2	4	4	3		
				1	1	5	0		
				2	2	6	3		
				3	3	7	2		
				1	1	8	0		
				2	3	9	1		
				3	1	1	2		
				4	2	2	2		
				5	3	SUMA 43			
				6	4				
				7	0				
				8	2				
				9	0				
				SUM 52					

RESULTADOS POR ÁREA	
ADMON	15
MERCADO	46
FINANZAS	52
PRODUCCIÓN	43
R. HUMANOS	16
	172

ANEXO 3

Análisis del sector de comercializadoras al por menor de atuendos infantiles para ceremonias religiosas

La escala de valor se ordena en función de cuan favorables son para la empresa cada uno de los valores.

Fecha: Junio 2020

Amenaza de nuevos competidores

Economías a escala	1 Sin importancia	2 Poco importantes	3 Importancia Relativa	4 Importantes	5 Claves
Lealtad del cliente	1 Muy baja	2 Baja	3 Ni baja ni alta	4 Alta	5 Muy alta
Costo de cambio	1 Muy reducido	2 Reducido	3 Normal	4 Alto	5 Muy alto
Requerimientos de capital	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Regular	4 Altos	5 Muy altos
Acceso a canales de distribución	1 Gran facilidad	2 Facilidad	3 Facilidad regular	4 Dificultad	5 Muy complicado
Experiencia y efectos de aprendizaje	1 Sin experiencia	2 Poco importantes	3 Importancia regular	4 Bastante importantes	5 Indispensable
Regulación de la industria	1 Inexistente	2 Grado bajo	3 Regular	4 Algo grado de regulación	5 Sector altamente regulado
Diferenciación del producto	1 No es necesaria	2 Poco importantes	3 Regular	4 Alta	5 Claves estratégicas
Acceso a la tecnología	1 No es importante	2 Poco importantes	3 Importancia Relativa	4 Importante	5 Punto clave
Políticas gubernamentales	1 Liberalizadora	2 Poco reguladora	3 Regulación normal	4 Alta regulación	5 Excesiva regulación

Poder de negociación de los proveedores

Poder de la negociación	1 Muy elevado	2 Elevado	3 Normal	4 Poco	5 Inexistente
Precio	1 Muy caro	2 Caro	3 Normal	4 Asequible	5 Bajo
Renombre de la marca	1 Muy limitado	2 Pocos	3 Normal	4 Alto	5 Muchos
Localización	1 Muy lejanos	2 Lejanos	3 Regular	4 Cercanos	5 Muy cercano
Grado de confianza	1 Inexistente	2 Poca	3 Regular	4 Si	5 Mucha
relación	1 Confrontación	2 Desfavorable	3 Neutra	4 Colaboración puntual	5 Amplia colaboración
Peligro de integración hacia adelante	1 Muy alto	2 Alto	3 Normal	4 Bajo	5 Inexistente
Presencia de productos sustitutos	1 Inexistente	2 Reducida	3 Normal	4 Amplia	5 Muy amplia
Costo de cambio de proveedor	1 Muy alto	2 Alto	3 Normal	4 Bajo	5 Muy bajo
Calidad del producto	1 Inaceptable	2 Baja	3 Normal	4 Alta	5 Muy alto

Poder de negociación de los clientes

Costo de cambio de cliente	1 Inexistentes	2 Bajo	3 Regular	4 Alto	5 Muy alto
Número de clientes importantes sobre	1 La mayoría	2 Bastantes	3 Regular	4 Bajo	5 Muy bajo
Amenaza de integración hacia atrás	1 Muy posible	2 Posible	3 Regular	4 Difícil	5 Inexistente
Facilidad para encontrar productos si	1 Gran facilidad	2 Si	3 Regular	4 Poca	5 No hay
Poder de negociación	1 Muy baja	2 Bajo	3 Regular	4 Alto	5 Muy alto

Amenaza de productos sustitutos

Disponibilidad de productos sustitutos	1 Gran disponibilidad	2 Elevada	3 Normal	4 Baja	5 Inexistente
Costo de cambio para el comprador	1 Muy alto	2 Alto	3 Regular	4 Baja	5 Muy bajo
Agresividad	1 Muy agresivos	2 Si	3 Regular	4 Poca	5 Nula
Contraste relación valor-precio	1 Ampliamente desfavor	2 Desfavorable	3 Regular	4 Favorable	5 Muy favorable

Rivalidad entre los competidores

Número de competidores	1 Muchos	2 Bastante alto	3 Regular	4 Bajo	5 Muy bajo
Barreras emocionales	1 Muy importantes	2 Importantes	3 Importancia relativa	4 Sin importancia	5 Inexistente
Crecimiento de la industria	1 Muy alto	2 Alto	3 Regular	4 Bajo	5 Muy bajo
Gueras de precios	1 Constantes	2 Frecuentes	3 No muy usuales	4 Poco usuales	5 Inexistente
Restricciones gubernamentales y soc	1 Muchas	2 Importantes	3 De importancia relativa	4 Poco importantes	5 Inexistentes
Costos de salida	1 Muy elevados	2 Altos	3 Regulares	4 Bajos	5 Muy bajos
Márgenes de la industria	1 Muy ajustados	2 Bajos	3 Regulares	4 Altos	5 Muy elevados

6. ¿Al ingresar a un negocio para adquirir una prenda que es lo principal que considera? (Valorar del 1 al 5, donde tiene menos valor)
- () Aspecto del negocio () Prendas exhibidas
- () Estacionamiento disponible () Otro ¿Cuál?
7. ¿Cuándo se acerca a realizar su compra tiene un presupuesto estipulado para la misma?
- () Si () No
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un atuendo?
- () 5,00 a 1,000 () Mas de 2,000
- () 1,000 a 1,500
- () 1,500 a 2,000
9. ¿Qué medios usa para realizar sus pagos?
- () Efectivo
- () Tarjeta de crédito / debito
- () Medios electrónicos
10. ¿Qué es lo que más valora de comprar en las tiendas físicas? (Valorar del 1 al 5, donde tiene menos valor)
- () Poder probar la ropa antes de comprarla () Calidad de las tiendas/marcas
- () Atención personalizada () Llevarse el artículo en mano
- () Poder compartir el tiempo con alguien
11. ¿Acostumbra a realizar compras por internet?
- () Si () No
12. ¿Qué es lo que más valoraría de una tienda en línea? (Valorar del 1 al 5, donde tiene menos valor)
- () Pagina fácil de navegar () Atención al cliente
- () Variedad de ofertas y marcas () Rapidez en la entrega

☐ Seguridad para realizar la compra ☐ Gestión de las devoluciones

13. ¿Dónde esperaría ver publicidad de ventas de prendas y artículos para ceremonias?

☐ Facebook

☐ Radio

☐ Instagram

☐ Correo electrónico

☐ You Tube

☐ Otros (Mencione)