



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Ingeniería

Centro de Investigación y Estudios de Posgrado

**Desarrollo de una guía metodológica para la mejora
de la competitividad de las Micro, Pequeñas y
Medianas Empresas**

T E S I S

Que para obtener el grado de:
Maestro en Planeación Estratégica e Innovación

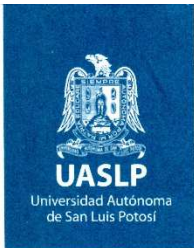
Presenta
Ana Cristina Hernández González

Asesor:
Dr. Héctor Méndez Azúa

San Luis Potosí, S. L. P.

Febrero 2020





21 de febrero de 2019

**ING. ANA CRISTINA HERNÁNDEZ GONZÁLEZ
P R E S E N T E**

En atención a su solicitud de Temario, presentada por el **Dr. Héctor Méndez Azúa**, Asesor de la Tesis que desarrollará Usted, con el objeto de obtener el Grado de **Maestra en Planeación Estratégica e Innovación**, me es grato comunicarle que en la Sesión del H. Consejo Técnico Consultivo celebrada el día 21 de febrero del presente año, fue aprobado el Temario propuesto:

TEMARIO:

“Desarrollo de una guía metodológica para la mejora de la competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”

Introducción.

1. Análisis de los factores que influyen en el desarrollo de las Micros, pequeñas y medianas empresas
2. Propuesta de una guía metodológica para la mejora de la competitividad de las MiPyME
3. Validación de la guía mediante la implementación en un caso de estudio
4. Análisis de resultados

Conclusiones

Referencias

Anexos

“MODOS ET CUNCTARUM RERUM MENSURAS AUDEBO”

A T E N T A M E N T E

**M. I. JORGE ALBERTO PÉREZ GONZÁLEZ
DIRECTOR**



www.uaslp.mx

Av. Manuel Nava 8
Zona Universitaria - CP 78290
San Luis Potosí, S.L.P.
tel. (444) 826 2330 al39
fax (444) 826 2336

Copia. Archivo
*etn.

“2019, aniversario 160 de la fundación del Instituto Científico y Literario de San Luis Potosí”



FACULTAD DE
INGENIERÍA



CENTRO DE
INVESTIGACIÓN
Y ESTUDIOS
DE POSGRADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área de Investigación y Estudios de Posgrado

Aclaración

El presente trabajo que lleva por título:

“Desarrollo de una guía metodológica para la mejora de la competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”

se realizó en el periodo Enero de 2018 a Diciembre de 2019 bajo la dirección del Dr. Héctor Méndez Azúa.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin ayuda indebida de terceros y sin utilizar otros medios más que los indicados.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de Tesis para fines académicos.

Nombre y Firma del autor

Ana Cristina Hernández

Dedicatoria

A Dios por darme la fortaleza para seguir adelante, y mostrarme el camino para lograr mis objetivos.

A mi Madre, Cristina González Trevizo por su apoyo incondicional, esfuerzo, cariño y amor. Gracias, madre por confiar y creer en mí, por compartir tus experiencias y por estar siempre conmigo cuando más te he necesitado.

A mi padre, Raúl Hernández Hernández por sus cuidados, y por estar conmigo en estos momentos al finalizar una etapa más.

A mi tío Roberto González Trevizo por su amor, su comprensión, y sobre todo su apoyo cuando estaba por redimirme a no seguir adelante con la maestría.

A mis amigos por su amistad y cariño en todo momento.

Agradecimientos

A mi gran asesor Dr. Héctor Méndez Azúa por su apoyo, comprensión, tolerancia y confianza para realizarme como maestro con su experiencia para la realizar este trabajo, pero, sobre todo, por su amistad y cariño.

A mis sinodales el Dr. Orlando Guarneros García y el Dr. Eligio Espinoza Méndez en la elaboración de este trabajo por sus enseñanzas, ideas y conocimientos compartidos.

A mi coordinador de posgrado el M.I. Vicente Hernández García que con su apoyo y conocimiento que me compartió para poder concluir el presente trabajo con éxito.

A todos mis maestros por brindarme parte de sus conocimientos.

A todas aquellas personas importantes que compartieron conmigo esta increíble experiencia.

RESUMEN

Este trabajo presenta una propuesta basada en la innovación de los negocios para ayudar a los empresarios de las Micro, pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) en el desarrollo de sus negocios, con la finalidad de aumentar su probabilidad de supervivencia en el mercado. La propuesta consiste en una guía metodológica, la cual plantea las acciones a seguir y propone una selección de herramientas a utilizar para evaluar y generar una estrategia de innovación y crecimiento en MiPyMEs. La tesis presenta el desarrollo de esta propuesta, la cual fue estructurada en 3 fases; la primera sirve para identificar los factores importantes que influyen en una MiPyME con la finalidad de utilizar esta información para la elaboración de la guía; la segunda fase consistió en el desarrollo de la guía metodológica y la tercera consistió en su validación mediante la aplicación de la guía en un caso de estudio. Las características principales que presenta la guía es la integración de puntos clave para el desarrollo de una MiPyME de una manera sencilla, fácil de entender, de seguir y de aplicar para personas que no estén adentradas en aspectos de finanzas y de negocios, que son características de muchos emprendedores que tienen este tipo de empresas.

Palabras clave: *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs); Innovación, Competitividad, Emprendimiento y Resolución de problemas.*

ABSTRACT

This thesis document is a proposal based on business innovation to help deals to the development of their businesses of Ministry of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs), with the proposal of increasing their probability of survival in the market. The application consists of a methodological guide, which proposes the actions to be followed and proposes a selection of tools to use and evaluate and generate an innovation and growth strategy in MSMEs. The thesis presents the development of this proposal, which was structured in 3 phases; the first served to identify the important factors that influence a MSME with the determination to use this information for the preparation of the guide; The second phase consists in the development of the methodological guide and the third phase consists in its validation by applying the guide in a case study. The main features presented by the guide is the integration of key points for the development of MSMEs in a simple, easy to understand, follow and apply way for people who are not involved in aspects of finance and business, which are characteristics of many entrepreneurs who They have this kind of companies.

Keywords: Ministry of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs), Innovation, Competitiveness, Entrepreneurship and Problem solving.

Contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1. Análisis de los factores que influyen en el desarrollo a las Micros, pequeñas y medianas empresas	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Justificación	6
1.3 Problemática	7
1.4. Objetivos.....	11
1.5 Hipótesis	11
1.6 Marco teórico.....	11
1.7 Alcance	20
Capítulo 2: Propuesta de una guía metodológica para la mejora de la competitividad de las MiPyME.....	22
2.1. Identificación y selección de metodología	22
2.2 Planteamiento y selección de herramientas para el desarrollo de la guía metodológica	26
2.3 Planteamiento para el desarrollo de la fase 1 (desarrollo de la guía).....	29
2.4. Planteamiento para el desarrollo de la fase 2: guía metodológica para la mejora de la competitividad	41
Capítulo 3: Validación de la guía mediante la implementación en un caso de estudio....	48
3.1. Implementación de propuesta en el caso de estudio.....	48
3.2. Adecuación de la guía.....	67
3.3. Plan de implementación en la empresa de estudio.....	76
3.4. Desarrollo de la implementación en la empresa de estudio.....	83
3.5. Definición de indicadores	97

Capítulo 4. Análisis de Resultados	98
4.1. Incremento número de clientes.....	98
4.2. Disminuir productos obsoletos	99
4.3. Rotación de productos en promedio	102
4.4. Incremento de ventas	103
4.5. Margen de utilidad	105
Conclusiones.....	108
Referencias	111
ANEXOS	117
Anexo I: Guía metodológica para el desarrollo de micros, pequeñas y medianas empresas .	118
Anexo II: Diseño de entrevista de diagnóstico.....	129
Anexo III: Encuesta a clientes	136

Índice de Figuras

Figura 1: Comportamiento de las MiPyMEs de acuerdo con la Secretaría de Economía (Torres, 2019).....	4
Figura 2: México probabilidad micro, pequeñas y medianas empresas en quiebra (El Financiero, 2016).....	4
Figura 3:Factores y consecuencias del fracaso de las MiPyMEs (Fuente: Elaboración propia).	8
Figura 4: Las cinco dimensiones de la sociedad emprendedora (Kuemmerle, 2015).	12
Figura 5: Modelo de Gestión del Desempeño del PDG® manufacturiero (Sánchez, Mateo, & Contreras, 2012).	16
Figura 6: Impacto de las Marcas Blancas en México en el año 2010 (Sáez, 2017).	19
Figura 7: : Impacto de las Marcas Blancas en México en el año 2016 (Sáez, 2017).	20
Figura 8: Fases de la Metodología (Fuente: Elaboración propia).	23
Figura 9: El ciclo continuidad (Fuente: Elaboración propia).	46
Figura 10: Resultado de encuesta: distribución de géneros (Fuente: Elaboración propia).	57
Figura 11: Resultado de encuesta: distribución de edades (Fuente: Elaboración propia).	57
Figura 12: Resultado de encuesta: distribución geográfica de los clientes (Fuente: Elaboración propia).....	58
Figura 13: Mapa de localización de los clientes (Fuente: Elaboración propia).....	58
Figura 14: Resultado de encuesta: distribución publicidad (Fuente: Elaboración propia).	59
Figura 15: Resultado de encuesta: distribución uso redes sociales (Fuente: Elaboración propia).	59
Figura 16: Resultado de encuesta: distribución de recomendación (Fuente: Elaboración propia).	60
Figura 17: Resultado de encuesta: distribución de lealtad (Fuente: Elaboración propia).	60
Figura 18: Resultado de encuesta: distribución de frecuencia de consumo (Fuente: Elaboración propia).....	61
Figura 19: Resultado de encuesta: distribución mayor consumo (Fuente: Elaboración propia).	61
Figura 20: Resultado de encuesta: distribución menor consumo (Fuente: Elaboración propia).	62

Figura 21: Resultado de encuesta: distribución de calidad del producto o servicio (Fuente: Elaboración propia).	62
Figura 22: Resultado de encuesta: distribución de calidad del producto o servicio (Fuente: Elaboración propia).	63
Figura 23: Resultado de encuesta: distribución preferencia al producto (Fuente: Elaboración propia).....	63
Figura 24: Resultado de encuesta: distribución de mejora al producto o servicio (Fuente: Elaboración propia).	64
Figura 25: Marge utilidad anual del caso de estudio (Fuente: Elaboración propia).	66
Figura 26: Matriz FODA del diagnóstico inicial del caso de estudio (Fuente: Elaboración propia).....	68
Figura 27: Diagrama de plan de implementación de la guía metodológica (Fuente: Elaboración propia).....	77
Figura 28: Análisis de las fortalezas y oportunidades del caso de estudio (Fuente: Elaboración propia).....	83
Figura 29: Cedula de identificación fiscal (Fuente: Elaboración propia).....	85
Figura 30: Las 4 P's (Fischer & Espejo, 2011).	87
Figura 31: Uso de la herramienta Canva (Fuente: Elaboración propia).	89
Figura 32: Diseños de logotipos (Fuente: Elaboración propia).....	90
Figura 33: Logotipo del negocio (Fuente: Elaboración propia).	91
Figura 34: Marca Crislim no tiene coincidencia exacta (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2016).	91
Figura 35: Grupo de WhatsApp (Fuente: Elaboración propia).	93
Figura 36: Información general del negocio en Facebook (Fuente: Elaboración propia).	93
Figura 37: Presentación página Facebook de Crislim (Fuente: Elaboración propia).	94
Figura 38: Publicación de publicidad página Facebook (Fuente: Elaboración propia).....	94
Figura 39: Acomodo de productos en los anaqueles (Fuente: Elaboración propia).....	95
Figura 40: Extracto de Inventario para Crislim (Fuente: Elaboración propia).....	96
Figura 41: Base de datos de productos (Fuente: Elaboración propia).....	97
Figura 42: Resultado incremento número de clientes en el grupo de WhatsApp (Fuente: Elaboración propia).	98

Figura 43: Resultado incremento número de clientes en el grupo de WhatsApp (Fuente: Elaboración propia).	99
Figura 44: Quita sarro mayor rendimiento (Fuente: Elaboración propia).	100
Figura 45: Base de datos rotación de productos (Fuente: Elaboración propia).	103
Figura 46: Gráfica incremento de ventas (Fuente: Elaboración propia).	104
Figura 47: Resultado margen utilidad (Fuente: Elaboración propia).	105

Índice de tablas

Tabla 1: Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Diario Oficial de la Federación, 2009).	2
Tabla 2: Cómo suplir las carencias de un contexto de país (Kuemmerle, 2015).	14
Tabla 3: Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano (Álvarez-Aros & Bernal-Torres, 2017).	18
Tabla 4: Valor de criterios (Fuente: Elaboración propia).....	32
Tabla 5: Ponderación índice de impacto (Fuente: Elaboración propia).	33
Tabla 6: Matriz de factores internos y externos (Fuente: Elaboración propia).	34
Tabla 7: Herramientas de la guía metodológica (Fuente: Elaboración propia).....	38
Tabla 8: Esquema para diseño de herramientas de la guía metodológica factor Administrativo (Fuente: Elaboración propia).....	39
Tabla 9: Esquema para diseño de herramientas de la guía metodológica factor Finanzas (Fuente: Elaboración propia).	39
Tabla 10: Esquema para diseño de herramientas de la guía metodológica factor Mercadotecnia (Fuente: Elaboración propia).....	40
Tabla 11: Esquema para diseño de herramientas de la guía metodológica factor Tecnología e innovación (Fuente: Elaboración propia).	40
Tabla 12: Esquema para diseño de herramientas de la guía metodológica factor Competencia (Fuente: Elaboración propia).	40
Tabla 13: Esquema para diseño de herramientas de la guía metodológica factor delincuencia (Fuente: Elaboración propia).....	41
Tabla 14: Clasificación de Egresos e Ingresos (Fuente: Elaboración propia).....	65
Tabla 15: Clasificación por factores (Fuente: Elaboración propia).....	74
Tabla 16: Diagrama de Gantt para la implementación (Fuente: Elaboración propia).....	81
Tabla 17: Indicadores que se usará en el caso de estudio (Fuente: Elaboración propia).	97
Tabla 18: Listado productos obsoletos (ANTES) (Fuente: Elaboración propia).	100
Tabla 19: Listado productos obsoletos (AHORA) (Fuente: Elaboración propia).....	101
Tabla 20: Resultado disminución de productos obsoletos (Fuente: Elaboración propia).	101
Tabla 21: Porcentaje de incremento de ventas mensual (Fuente: Elaboración propia).....	104

Introducción

El presente trabajo aborda la problemática de la planeación y desarrollo de un negocio familiar y, sobre todo, el reto para permanecer dentro del mercado del sector de la MiPyME; quienes se enfrentan a varios problemas que obstaculizan su desarrollo.

Los pequeños empresarios mexicanos se enfrentan al mismo tiempo a diferentes situaciones, que van desde las preocupaciones para cubrir los gastos que les generan sus negocios, y si estos llegan a sobrepasar al ingreso, se genera una crisis financiera que poco a poco lleva a las empresas al fracaso.

De acuerdo con las cifras difundidas por el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE) señala que el 90% empresas micros, pequeñas y medianas quiebran antes de los cinco años de su actividad. El 10% llegan a los diez años de vida logrando éxito deseado, el resto fracasan (Gestion.Org - Formación Empresarial, 2017).

De los datos anteriores se visualiza que las MiPyME que no llegan a los cinco años, se enfrentaron a factores complejos que les ocasionó retirarse del negocio. Los factores que influyen son de naturaleza muy variada, como lo puede ser la falta de una estructura administrativa, el manejo erróneo de las finanzas de un negocio; falta de conocimiento para generar estrategias de mercado, inexistencia de un plan de negocios, entre otras. A esto se agrega otros agentes externos como lo son, los trámites gubernamentales excesivos y cada vez más la férrea competencia. Por esto, se vuelve necesaria la existencia de procedimientos o guías simplificadas y de fácil acceso que ayuden a los empresarios de las MiPyMEs en su desarrollo, con la finalidad de aumentar su probabilidad de supervivencia en el mercado.

El presente trabajo presenta una propuesta basada en innovación en los negocios, buscando proporcionar herramientas metodológicas y estrategias que permitan a las MiPyMEs permanecer en el mercado, para afrontar retos y generar ideas para lograr el éxito. Consiste principalmente en una guía de acciones a seguir y herramientas a aplicar, buscando en la guía integrar la información necesaria, de manera accesible, proporcionando una serie de ayudas que permitan a los dueños a administrar su negocio. Esta guía es validada en una MiPyME de la ciudad de San Luis Potosí.

Capítulo 1. Análisis de los factores que influyen en el desarrollo a las Micros, pequeñas y medianas empresas

1.1 Antecedentes

Las empresas micros, pequeñas y medianas son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad (Diario Oficial de la Federación, 2009).

De acuerdo con lo mencionado en el Diario Oficial de la Federación 2009, establece la estratificación de las empresas en micros, pequeñas y medianas:

Primero. El presente Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micros, pequeñas y medianas empresas, para efectos del artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Segundo. Se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Diario Oficial de la Federación, 2009).

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

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Tercero. *El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.*

La microempresa suele ser creada por la necesidad de ingresos para subsistir o para encontrar una salida económica a diversas necesidades que usualmente comienzan sus ventas desde el propio domicilio del dueño. El dueño puede tener la participación directa en su actividad; es decir, es un trabajador más o puede tener hasta 10 empleados. Por esas razones cuenta con una facturación limitada o hay inconvenientes para conseguir créditos; que no le permite fácilmente un crecimiento. Su tecnología o equipamiento suele ser escaso, limitado y poco desarrollado. Por otra parte; al ser pequeña tiene la facilidad de ser modificada en caso de que la primera no funcione o su estructura puede ser modificada fácilmente y que las decisiones se toman de forma rápida, ya que usualmente es el dueño quien tiene el control del negocio o es un grupo reducido que llega a acuerdos rápidamente (Raffino, 2019).

Por lo tanto, un **negocio** *es una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero a cambio de ofrecer beneficios a otros. Si con ese negocio se consigue cierta cantidad de ganancias, con estabilidad, organización y formalidad entonces se tendrá una **empresa*** (Verum Management, 2015).

También señala el Diario Oficial de la Federación que las micros, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico del país, para el crecimiento de nuevos empleos, que refleja en la aportación al Producto Interno Bruto más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales (Diario Oficial de la Federación, 2009).

En la Figura 1, se ve el impacto de las MiPyMEs en la economía mexicana, dependiendo el tamaño de la empresa. Los resultados muestran que las MiPyMEs; representan el 99% de las empresas en México que absorben tres cuartas partes del empleo y generan una tercera parte del PIB, señaló Graciela Márquez Colín, secretaria de Economía en la conferencia presidencial matutina (Torres, 2019).

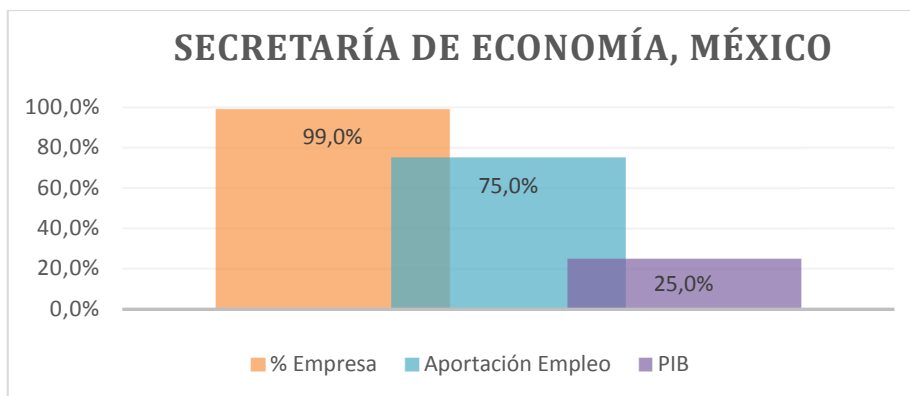


Figura 1: Comportamiento de las MiPyMEs de acuerdo con la Secretaría de Economía (Torres, 2019).

En el periódico El Financiero menciona que INEGI, acerca de las MiPyME en México tienen menos probabilidad de sobrevivir que en los países de Colombia, Brasil o Estados Unidos. Por ejemplo, Colombia, con un 41% de emprendimientos, para el segundo año de actividad, el resto no sobreviven; mientras que en México el 75% cierran sus actividades para el segundo año de vida; después del segundo año solamente sobreviven el 25% de las restantes. En el caso de Brasil, de acuerdo con el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), en ese país al segundo año subsisten 65.2 %; en la administración de pequeños negocios en Estados Unidos, un 66 % permanece en actividad más de dos años (El Financiero, 2016). Esta información se muestra gráficamente en la Figura 2:

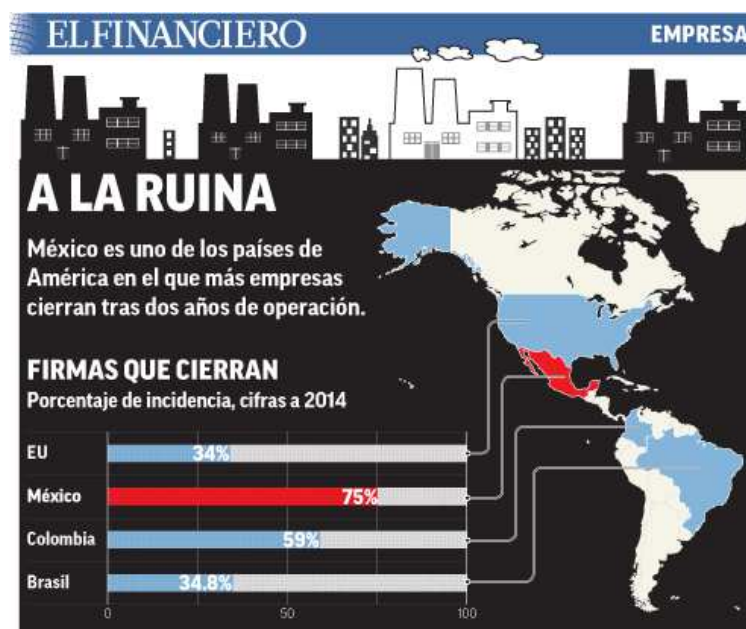


Figura 2: México probabilidad micro, pequeñas y medianas empresas en quiebra (El Financiero, 2016).

La Figura 2 presenta una comparación de México con respecto a otros países de América, y muestra que tres cuartas partes de las empresas no logran sobrevivir en su actividad; es decir de 100 empresas sólo logran sobrevivir 15, en comparación con Brasil y Estados Unidos, es casi inverso a lo que logran las empresas mexicanas.

El programa Crezcamos Juntos que implementó el gobierno a través de la Secretaría de Hacienda no es atractivo para las personas que trabajan en la informalidad; no ha generado interés al respecto”, comentó, Ávila argumentó que entre la población no hay confianza en lo que el gobierno ofrece, lo que genera que los beneficios de este programa se queden en el aire; los informales prefieren continuar pagando una cuota en la calle que pagar impuestos.

Alejandro Salcedo, presidente de la Asociación Latinoamericana de Micro, Pequeños y Medianos empresarios, confirmó que hay resistencia para sumarse al régimen por los costos que ello implica, lo cual, insistió, no incentiva la formalidad (Rivera, 2017).

También existe en México el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Mujer Rural (PRONAFIM), que forma parte de la Secretaría de Economía y tiene como objetivo contribuir a la creación de unidades económicas y al incremento de la productividad de las microempresas ya existentes, mediante el otorgamiento de servicios de microfinanzas con mejores condiciones para los empresarios de las MiPyMEs del país. Esto se hace, a través de líneas de crédito y apoyos no crediticios para que crezcan, se fortalezcan y logren financiar a más microempresas que requieran acceso a servicios financieros formales para desarrollar sus actividades productivas (PRONAFIM, 2017).

Por lo anterior, el gobierno mexicano ha realizado técnicas de innovación financiera, capacitación y gestión operativa a las microempresas, por medio de un conjunto de mecanismos, que buscan fomentar el buen funcionamiento de la planeación y del desarrollo, por medio de las habilidades del personal, de la infraestructura, optimización de recursos, valor del cliente, etc., teniendo a la mano la tecnología para seguir en la vanguardia.

A pesar de los diversos programas de apoyo que el gobierno mexicano ha ofrecido a los emprendedores que requieren un impulso o un soporte; los reportes anuales de sobrevivencia

de MiPyME no han mostrado una mejora en sus indicadores. Es entonces cuando surge el interés por desarrollar este trabajo, bajo la premisa siguiente: Si se desarrollan tantos programas de apoyo y se promociona al emprendedor como una alternativa a la falta de empleo y una opción de crecimiento y desarrollo, surge la pregunta **¿Por qué las empresas siguen quebrando?**

1.2 Justificación

En base a lo mencionado en la sección anterior, existen muchas personas que desean establecer un pequeño negocio personal, familiar o de asociados, donde ellos mismos llevan a cabo su administración buscando así su independencia económica. Sin embargo, la falta de conocimiento de las diferentes áreas o etapas del proceso del pequeño negocio, generalmente derivan endeudamientos que es motivo que el negocio cierre.

Este trabajo busca ser una propuesta para apoyar a los dueños de los negocios que desean tener una mayor certeza al momento de abrir u operar una MiPyME. El propósito es desarrollar una metodología como herramienta para lograr incrementar la probabilidad de éxito en la actividad del negocio para posteriormente transformarse en una microempresa.

La selección del público objetivo de este trabajo se debe a que son quienes cuentan con menos recursos y sus negocios son usualmente creados por miembros de la familia (negocios familiares) o conocidos (pequeñas sociedades), quienes dirigen y administran el negocio.

Para crear y mantener un negocio, se requiere de personal especializado en cada área; debido a que se involucra actividades relacionadas con finanzas, difusión y distribución del producto, compras, coordinación de operaciones, etc. Por lo tanto, el personal administrativo del negocio se vuelve multifuncional, pero rara vez se cuenta con el suficiente conocimiento requerido para gestionar cada área. Ante esto, existe la posibilidad de descuidar el negocio, no logrando el desarrollo y el crecimiento en el mercado, por consiguiente, no sobrevivir.

La propuesta será implementada y evaluada en un negocio familiar que se encuentra ubicado en el municipio de San Luis Potosí, dedicado a la venta de productos de limpieza a

granel. Se evaluarán las estrategias y herramientas desarrolladas para analizar su impacto y verificar el efecto que tiene en el crecimiento del negocio.

1.3 Problemática

A lo largo de este documento se ha evidenciado que existen factores que influyen en el fracaso y que impiden el desarrollo y crecimiento de las MiPyMEs. Muchas personas ponen su MiPyME para tener una fuente de ingreso económico, pero desconocen todos los factores internos y externos que influyen, tanto para el éxito como para el fracaso.

El problema al que se enfrentan las MiPyMEs, y que es la causa generalizada de los fracasos, es la complejidad y la multidisciplinariedad requerida para el buen manejo de una MiPyME. Diversos autores atribuyen como factor principal de la causa de quiebra de un micronegocio el mal manejo financiero que lleva a deudas que posteriormente no se pueden manejar (Velázquez Valadez, Cerón Palma, & Rodríguez Córdova, 2016), mientras que otros adjudican la causa al rezago tecnológico (Bernal García, 2006) o a la falta de visión global y desperdicio de herramientas de tecnologías actuales como el Internet y el aprovechamiento de redes sociales (Atondo, 2016). Para otros, la falta de innovación el productos o procesos es lo que los saca de mercado (Larios Gomez, 2016) o el exceso de burocracia y trámites gubernamentales (Rivera, 2017), aunado a los problemas sociales, como la falta de seguridad, corrupción que genera incertidumbre e inestabilidad para los pequeños empresarios y emprendedores (Campos Ríos, 2012).

Ante todo, lo anterior, es evidente que el reto al que se enfrentan los empresarios de las MiPyMEs es sumamente complicado, lo que justifica la razón del porcentaje de fracasos en las MiPyMEs. Entonces, sí el dueño de un negocio desea tener éxito, ¿qué es lo que debe cuidar o a qué debe poner mayor atención? Como aportación inicial de este trabajo se realizó un estudio inicial en el cual, los factores señalados como causantes de la quiebra de MiPyME han sido clasificados como factores internos y externos y se señalan las posibles consecuencias que, a la postre, pueden conducir hasta el quiebre del negocio. La información base para la generación de este estudio fue extraída de los trabajos señalados en el párrafo anterior. El estudio es resumido en la Figura 3.

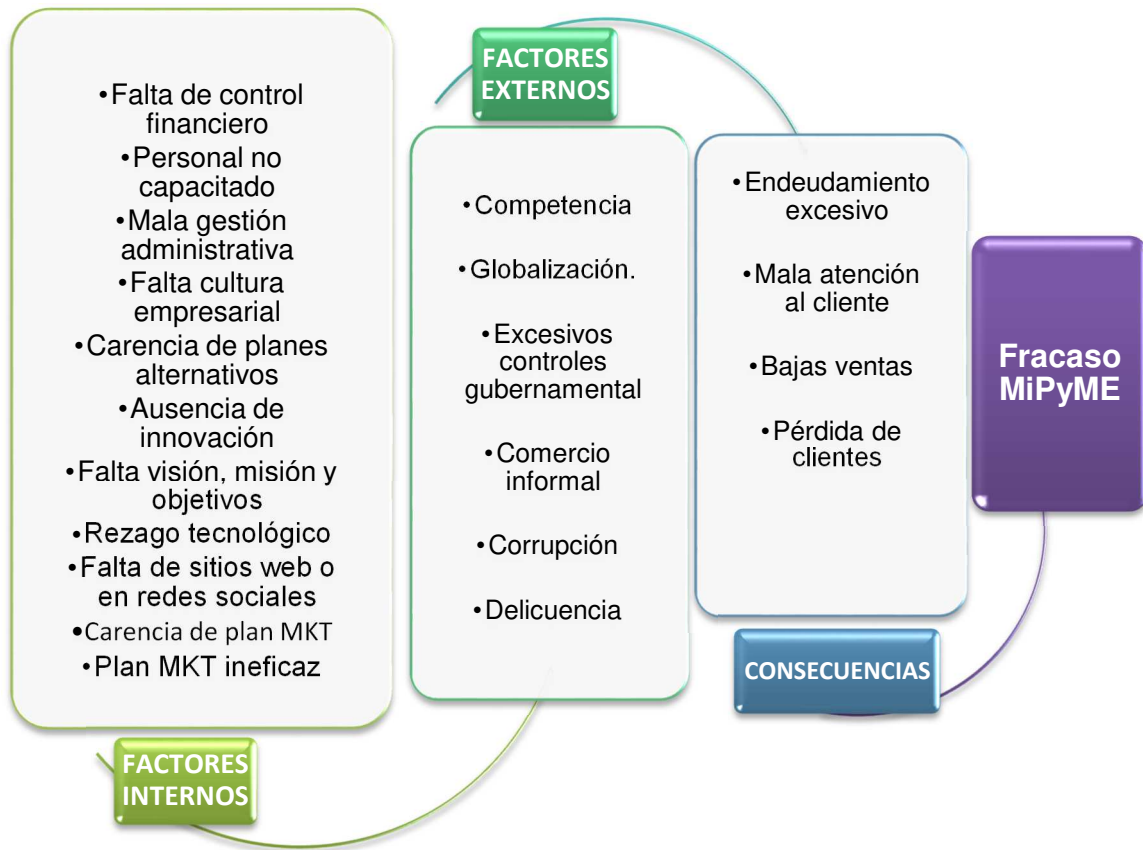


Figura 3: Factores y consecuencias del fracaso de las MiPyMEs (Fuente: Elaboración propia).

En la primera parte de la Figura 3 se mencionan los factores internos identificados que pueden llevar al fracaso de una micro, pequeña o mediana empresa, definiendo cada factor. (Velázquez Valadez, Cerón Palma, & Rodríguez Córdova, 2016) y (Bernal García, 2006)

- **Falta de control financiero:** No llevar un registro contable de ingresos y egresos del negocio.
- **Personal no capacitado:** El personal debe de tener ciertos conocimientos y experiencia en el ramo al cual se dedique el negocio.
- **Mala gestión administrativa:** Inadecuados controles administrativos, falta de estrategias de mercado.

- **Falta de cultura empresarial:** No llevar control de recursos, falta de alineación con los objetivos del negocio, y actualización constante en las condiciones legales y fiscales que debe cumplir el negocio.
- **Carencia de planes alternativos:** Falta de planes de contingencia ante posibles cambios desfavorables en el medio.
- **Ausencia de innovación:** No estar a la vanguardia con los cambios que existe en el medio en donde se desarrolla el negocio.
- **Falta de visión, misión y objetivos:** No planear un alcance, objetivos y metas a largo plazo, sobre cómo espera que sea la empresa en cierto tiempo o se genera expectativas poco realistas o inadecuados.
- **Rezagos tecnológicos:** No saber cómo dar a conocer eficazmente sus productos o servicios por medio de los recursos tecnológicos, como el internet de banda ancha, teléfonos móviles de última generación, televisión de alta definición; en resumen, la falta de manejo de TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación) que es el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro (Steder, 2014).
- **Falta de sitios web o en redes sociales:** Innecesaria inversión de estrategias de actividades publicitarias y promocionales en un sitio web para mostrar el negocio y que sea mejor conocido, recomendado y dar credibilidad para obtener y comunicarse con los clientes
- **Carencia de plan MKT.** No promocionar o difundir información acerca del negocio con la intención de adquirir clientes.
- **Plan MKT ineficaz.** Promocionar o difundir información inadecuadamente acerca del negocio con la intención de adquirir clientes.

En la segunda parte de la Figura 3, se menciona los factores externos identificados que puede llevar al fracaso de una micro, pequeña o mediana empresa, definiendo cada factor. (Larios Gomez, 2016), (Bernal García, 2006), (Garza, 2000), (Campos Ríos, 2012).

- **La competencia:** La existencia de otros negocios que ofrece menor costo por usar estrategias eficientes de mercado, diseño, distribución y publicidad de los productos.

- **Globalización:** Tener en cuenta que el proceso económico, social y tecnológico que está cambiando con mayor velocidad y fuerza a todos los países del mundo. Donde los clientes suelen cambiar rápidamente de gustos y/o necesidades y buscan un producto que satisfaga sus nuevos requerimientos.
- **Excesivos controles Gubernamentales:** La exageración de supervisión y verificación de las contrataciones, impuestos y una serie de trámites y normas que se cumpla.
- **Comercio informal:** Actividad económica en el mercado que no paga impuestos, y una serie de trámites y normas.
- **Corrupción:** Los empresarios se ven obligados recurrir a sobornos para que el negocio siga en el mercado.
- **Delincuencia:** El más común es el robo o asalto al transeúnte, seguido del robo a casa-habitación o a negocios. Otros tipos son la extorsión, la trata de personas, el narcomenudeo, el lavado de dinero, la pornografía infantil y el secuestro, los cuales entran en la categoría de la delincuencia organizada.

La última parte de la Figura 3, son las consecuencias identificadas de los factores mencionados anteriormente, y que después la empresa se declara en quiebra. (Yance, 2011), (Velázquez Valadez, Cerón Palma, & Rodríguez Córdova, 2016):

- **Endeudamiento excesivo:** El empresario sobrepasa su capacidad de pago teniendo la necesidad de endeudarse con créditos para mantener sus actividades comerciales. Sí el negocio no alcanza la liquidez de su operación rutinaria, obtiene otro préstamo hasta que no puede solventar la deuda.
- **Mala atención al cliente:** La incompetencia en el trato al cliente, malos modales, falta de interés de la empresa por sus clientes lo que genera insatisfacciones en los clientes.
- **Bajas ventas:** Resultado por la disminución de satisfacerlas necesidades del cliente en los productos o servicios prestados.
- **Pérdida de clientes:** Los clientes deciden en no volver a consumir los productos del negocio a causa de insatisfacciones, ya sea por incumplimiento de necesidades o por mejor atención y satisfacción por parte de la competencia.

1.4. Objetivos

En base a lo anteriormente descrito, los fines a los que se ubica el estudio con lo siguiente:

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar una herramienta metodológica que permita definir estrategias de innovación con la finalidad de que las MiPyMEs aumenten sus probabilidades de éxito y permanencia en el mercado.

1.4.2 Objetivos específicos

Con la finalidad de alcanzar el objetivo general establecido para este trabajo, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los principales factores que tienen influencia en el desarrollo y crecimiento de las MiPyMEs.
2. Proponer estrategias para el crecimiento y estabilidad en el mercado orientado a las MiPyMEs.
3. Validar la propuesta mediante su implementación en un caso de estudio.

1.5 Hipótesis

La hipótesis establecida para este trabajo queda definida de la siguiente manera:

Una guía metodológica basada en herramientas estratégicas permitirá a los dueños de las MiPyMEs aumentar la probabilidad de éxito del negocio.

1.6 Marco teórico

El Marco Teórico, es un conjunto de ideas, procedimientos y teorías que pueden ayudar a entender, así como solucionar algún problema.

Para el estudio de este caso, se mencionan algunas herramientas de apoyo para elegir y generar una guía que ayude a determinar la metodología a utilizar y lograr el objetivo de la MiPyME.

Las cinco dimensiones de la sociedad emprendedora

Los estudios muestran que las MiPyMEs componen la columna vertebral de una economía de un país, por su desarrollo económico y la creación de empleo. Muy pocos emprendedores analizan cómo se desenvuelve el medio en donde van a operar. Por lo que se genera la siguiente pregunta **¿Por qué ciertas MiPyMEs e ideas de negocio triunfan en unos países y no en otros?** (Kuemmerle, 2015).

En los últimos quince años el autor Walter Kuemmerle de la revista IESE Insight ha estudiado a fondo 51 empresas seleccionadas entre 150 en diferentes países. Dichas empresas tienen economías altamente industrializadas, como Estados Unidos y Japón, hasta emergentes, como Pakistán y Nigeria, con una variedad amplia de sectores y problemas de gestión. Después llegó a la conclusión que los emprendedores de las Pymes deben examinar sus proyectos empresariales de acuerdo con el medio ambiente del país. Para emprender un negocio, lo primero que debe hacer es analizar detenidamente el contexto del país con respecto a las cinco dimensiones; por lo que creó cinco dimensiones clave para gente emprendedora para que una empresa despegue (Kuemmerle, 2015). Los 5 niveles se presentan en la Figura 4 y se explican a continuación:



Figura 4: Las cinco dimensiones de la sociedad emprendedora (Kuemmerle, 2015).

1. **Alto Nivel de Seguridad Jurídica:** La mayoría de los países cuentan con leyes a los derechos de propiedad (registrar la marca de la empresa, patentes, etc.). Sólo que a veces

los derechos de propiedad en un sistema judicial saturado y éticamente comprometido resulta ser un problema. Lo que significa que más de dos tercios de la población mundial vive en países con un nivel de seguridad jurídica relativamente bajo.

2. **Aceptación del Éxito y del Fracaso Empresarial:** Los países con una tasa fiscal marginal más alta, son los que menos celebran el éxito empresarial. Pues, el conocimiento general de los emprendedores modelo es bastante bajo.
3. **Alta Calidad del Capital Humano:** Muchos estudios señalan que el éxito de una empresa depende más que nada de todas las personas involucradas que la impulsan. Las MiPyMEs requieren un capital humano que aporte conocimientos en gestión y nuevas tecnologías, así como habilidades específicas del negocio en cuestión.
4. **Disponibilidad de Capital Riesgo:** Existe dos tipos de MiPyMEs, el primer tipo de negocio es importante porque animan la iniciativa económica de otros. Sin embargo, no van a transformar la economía del país, por lo que necesitan otras MiPyMEs y no son rentables durante un tiempo y requieran una gran cantidad de capital inicial. El segundo, son empresas que carecen de bienes tangibles, necesitará echar mano del capital de riesgo que persigan oportunidades de alto potencial y contribuyen a desarrollar una cultura emprendedora nacional.
5. **Estructuras de Mercado Favorables:** Las estructuras de mercado evolucionan con el tiempo y pueden originar oportunidades, aunque apenas se den avances tecnológicos; o sea es mejor para los nuevos emprendedores de los mercados, que representen problemas de acceso en la actividad comercial porque así es más sencillo crear negocios.

Después de dar explicación de cada dimensión, el autor sugiere realizar una autoevaluación, para saber si posee las habilidades necesarias y poder desarrollar el negocio. Generando la Tabla 2, sugiere algunas estrategias que han dado muy buen resultado en distintos países con las que podrá suplir las carencias de un contexto del país.

- ✓ **Nivel de Seguridad Jurídica Bajo:** Conviene crear una empresa con activos que pueda proteger fácilmente. Por ejemplo, sí es necesario patentar o registrar la empresa en el país, será fácil protegerlos derechos de propiedad intelectual.

Con un sistema de informes transparentes, de modo que pueda respaldar cualquier disputa legal con datos que no dejen lugar a dudas, así como prevenir acusaciones de actividades turbias por parte de sus posibles detractores.

Tabla 2: Cómo suplir las carencias de un contexto de país (Kuemmerle, 2015).

Cómo suplir las carencias de un contexto país	
ADOpte LAS SIGUIENTES ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DEL OBSTÁCULO.	
Carencia	Estrategia de compensación
Nivel de seguridad jurídica bajo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cree activos que pueda proteger ■ Desarrolle una empresa transparente
Poca tolerancia al fracaso empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cree un negocio que precise poco capital externo y pueda crecer lentamente
Pocos directivos especializados / Mano de obra cualificada limitada	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expáandase enseguida al extranjero ■ Forme a sus empleados.
Poca disponibilidad de capital riesgo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Busque capital en el extranjero ■ Cree una empresa que precise poco capital externo ■ Recorra al sistema de franquiciado
Estructuras de mercado desfavorables	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aborde un negocio que no hayan detectado todavía las grandes empresas establecidas ■ Una estrategia alternativa es asociarse con las empresas establecidas o tantearlas como inversoras

- ✓ **Poca tolerancia al fracaso empresarial:** Se sugiere disminuir gastos innecesarios lo más posible, pues una empresa que crece lentamente o se financia principalmente con el flujo de caja, no tendrá que incurrir en una deuda excesiva. Por otro lado, sí la empresa tiene grandes deudas y el proceso de insolvencia se vuelve tenso, los acreedores pueden publicar el fracaso.
- ✓ **Pocos directivos especializados / Mano de obra cualificada limitada:** El no contar con directivos apropiados o mano de obra calificada pone en riesgo la estabilidad de la MiPyME. Por lo que se sugiere pensar en un negocio que se pueda expandir a mayores áreas comerciales, así como acceder a una bolsa mayor de trabajadores cualificados. Establecer planes de capacitación a los empleados.

- ✓ **Poca Disponibilidad de Capital Riesgo:** Elegir un negocio que se financie con el bajo flujo de caja y crezca poco a poco. Las franquicias puede ser una opción para acelerar el crecimiento.
- ✓ **Estructuras de mercado desfavorables.** Establecer un negocio cuyo campo de aplicación no haya sido ya cubierto o tenga posibilidad de crecimiento de acuerdo con el estudio de mercado realizado. Una posible estrategia de adaptación es alinearse con estas compañías como inversoras o socias.

De esta manera el autor recomienda realizar una evaluación objetiva de cuál es la posición del área donde se quiere emprender un negocio. Para determinar las características del área y adaptar estrategias en consecuencia de ello. Estas sugerencias no garantizan el éxito, es una mejora que se ha realizado en algunas de empresas de todo el mundo.

Funciones marketing

Las funciones de marketing es el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Por lo que tiene cuatro funciones básicas (Kotler, 2009):

1. **Análisis de clientes.** Desarrollar los perfiles de los clientes según sus necesidades, determinar las estrategias de segmentación del mercado.
2. **Venta de productos y servicios.** La implementación exitosa de estrategias se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio. Vender abarca actividades como, publicidad, promoción de ventas, venta persona, administración de la fuerza de ventas, y relación con clientes y proveedores.
3. **Planeación de productos y servicios.** Permite a una organización someter a prueba sus planes de marketing alternativos y pronosticar las ventas futuras de nuevos productos. Incluye actividades como, pruebas de mercado, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, empaque, definición de las opciones del producto, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente.

4. **Investigación de mercados.** Consiste en la recopilación, registro y análisis sistemático de datos acerca de los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios.

Modelo de gestión del desempeño del PDG® manufacturera

En la Figura 5, el Modelo de Gestión del Desempeño del PDG® Manufacturera orientado a estrategias, objetivos y las prácticas de hacer negocios para lograr la eficiencia, funcionalidad y disminuir la vulnerabilidad de la MiPyME (Sánchez, Mateo, & Contreras, 2012).

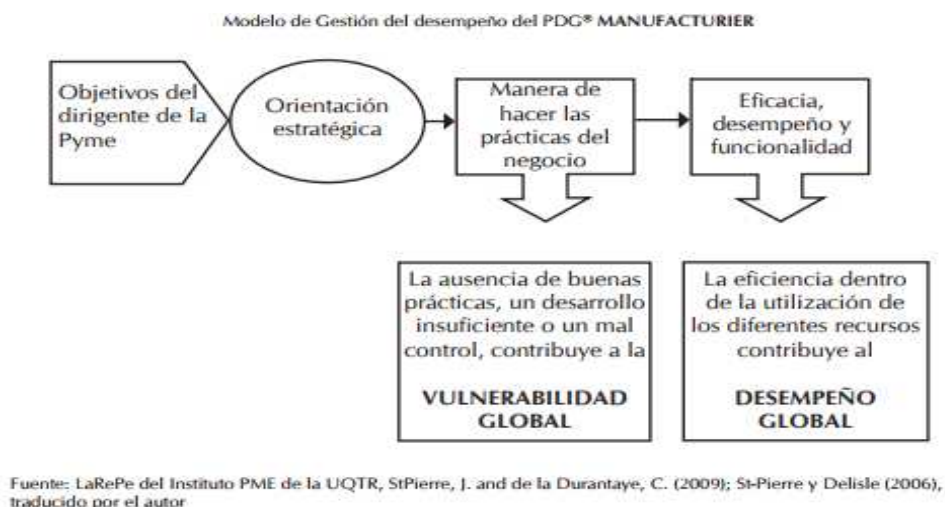


Figura 5: Modelo de Gestión del Desempeño del PDG® manufacturier (Sánchez, Mateo, & Contreras, 2012).

- ✓ **Objetivos del dirigente de la MiPyME:** Plantear una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo con el ámbito donde sea utilizado.
- ✓ **Orientación Estratégica:** Posicionar una serie de acciones ordenas que están encaminadas hacia un fin determinado.
- ✓ **Manera de hacer las prácticas del negocio:** Establecer un método de formar u obtener dinero, a cambio de productos o servicios, o a cualquier actividad que se desea y se quiere desarrollar.
- ✓ **Vulnerabilidad Global:** Si no existe una buena práctica del negocio, existe la incapacidad de resistencia cuando se presenta un fenómeno amenazante en el mercado.

- ✓ **Eficacia, desempeño y funcionalidad:** Lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.
- ✓ **Desempeño Global:** Medida en que los colaboradores contribuyeron para alcanzar los objetivos propuestos.

Con el Modelo de Gestión del Desempeño del PDG® Manufacturier se genera una base de datos de MiPyMEs, sobre su información financiera, de recursos humanos, sistemas y administración de la producción, ventas, gestión y control, eficiencia y vulnerabilidad, que permita realizar análisis y comparaciones (benchmarking) con el grupo de negocios similares (Sánchez, Mateo, & Contreras, 2012).

Innovación

En el medio de las MiPyMEs, la innovación genera una estrategia a los retos impuestos por la globalización de la economía, los avances tecnológicos y la expansión del uso de nuevas herramientas en información y comunicaciones. Al hablar de **innovación** *son las mejoras en productos o servicios que ya existen en el mercado, introducir productos que ofrezcan algún plus o valor agregado, actualizar los sistemas de información, renovar herramientas tecnológicas o maquinarias y equipos que permitan aumentar la productividad en las empresas, la gestión de cambios en organización y administración de las empresas.* (Hernández, Cardona, & Del Rio, 2017).

En la siguiente tabla, da un resumen de un modelo de innovación con la identificación y agrupación de los principales rasgos o factores de las empresas en países en desarrollo y desarrollados según el autor del artículo Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. (Álvarez-Aros & Bernal-Torres, 2017).

En la Tabla 3, se observa que las empresas en los países desarrollados; se caracterizan por tener constante innovación en todas las áreas, como puede ser innovación tecnológica, social, cultural y política. Al contrario; del caso de las empresas en los países en desarrollo, sólo cuentan con algunas características de competencias, de capacidades internas, de gestión del conocimiento y de uso de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Por tanto, existe la necesidad por parte de las empresas de los países en desarrollo, fortalecer sus rasgos para la eficaz innovación.

Tabla 3: Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano (Álvarez-Aros & Bernal-Torres, 2017).

Principales rasgos de Innovación Abierta en las empresas según tipo de países.		Paises en desarrollo	Paises desarrollados
Factor	Principales rasgos o expresiones del factor		
Estrategia	La innovación como estrategia competitiva de la empresa	-	X
Estructuras organizativas	Flexibilidad ante los cambios del entorno	-	X
	Descentralización en la toma de decisiones	-	X
	Institucionalización de procesos	-	X
Perfil de competencias	Interés por conocimientos, fomento de la confianza y la lealtad.	-	X
	Compromiso de directivos, gerentes y líderes	X	X
Capacidades internas	Flexibilidad mental, sinergia entre la gente, proactividad de ideas	-	X
	Capacitación, motivación, trabajo en equipo	X	-
Capacidades externas	Relaciones externas, negociación, lealtad y confianza	-	X
Licencias (propiedad intelectual)	Acuerdos de licencias de propiedad intelectual	-	X
Gestión del conocimiento	Identifican, intercambio y apropiación del conocimiento	-	X
	Capacidades (de absorción, transferencia, etc.)	X	X
Alianzas y perfil de redes de colaboración de conocimientos internos y externos	Exploración clientes, proveedores	X	X
	Explotación, intermediarios, competidores, instituciones educativas, centros de investigación	-	X
Uso de TIC y sistemas de innovación tecnológica	Flexibilidad, explotación – profundidad	-	X
	Exploración- amplitud y divulgación	X	X
Herramientas de plataformas TIC	Minería de datos, simulación, prototipos, representación visual	-	X
	Redes sociales, web	X	X
Cultura organizacional	Interés por el desarrollo de talento humano, Inteligencia colectiva	-	X
	Incentivos a la innovación y tolerancia al riesgo	-	X
Políticas gubernamentales	Instituciones regulatorias	-	X
	Marco regulatorio	-	X

Las marcas blancas en México, un mercado en expansión.

Las **marcas blancas** se entienden por marcas de distribuidores, es decir que son comercializadas exclusivamente por las tiendas de autoservicio de un mismo grupo empresarial. En México hay varias grandes cadenas de supermercados y cada una ofrece su marca blanca, también conocida popularmente como marca propia que ofrecen una amplia gama de productos que se encuentran desde los grandes supermercados, hasta los más pequeños que encontramos fácilmente en las colonias de las ciudades (Sáez, 2017).

Algunas de las principales marcas blancas de tiendas de autoservicio:

- ✓ Walmart: Great Value, Equate y bebyto
- ✓ Superama: Extra Special y Ol'Roy
- ✓ Sam's: Member's Mark
- ✓ Costco: Kirkland Signature
- ✓ Comercial Mexicana: Golden Hills
- ✓ Soriana: Soriana
- ✓ Bodega Aurrera: Aurrera

Las marcas blancas han estado por varios años y han sido consideradas como productos económicos, pero de mala calidad. En la Figura 6 muestra que, en el año 2010, apenas representaban un 5% de las ventas globales de las tiendas de autoservicio.

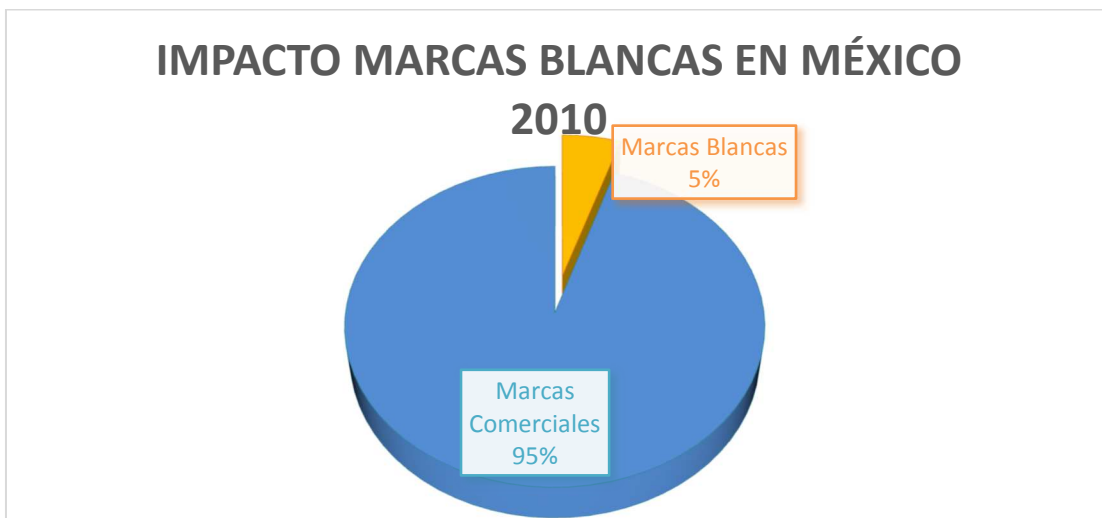


Figura 6: Impacto de las Marcas Blancas en México en el año 2010 (Sáez, 2017).

Ahora, en la Figura 7, en apenas seis años, el volumen de venta se ha multiplicado por más de tres, cerca del 20% del volumen de venta en tiendas, ya que la crisis económica en México, así como la evolución desfavorable del tipo de cambio con el dólar norteamericano y el euro, han favorecido el crecimiento de esas marcas. Por lo tanto, estas empresas han aumentado el interés por buscar alternativas de productos más económicos y en mejorar tanto la calidad como la imagen de los productos.

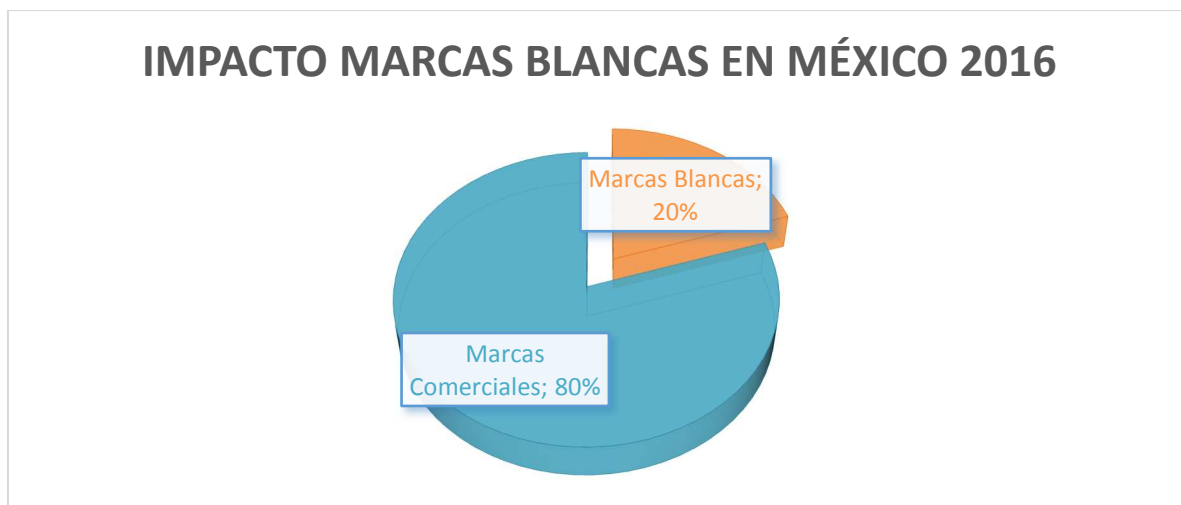


Figura 7: : Impacto de las Marcas Blancas en México en el año 2016 (Sáez, 2017).

Para una MiPyME que se encargue de elaborar los productos, que tenga un capital de trabajo limitado y que no tenga un canal de distribución grande, es sugerible que se asocie con las empresas que tengan marcas blancas, ya que son posiciones menos volátiles en el corto y mediano plazo, una plataforma para competir con otros productores. Además; las marcas blancas reciben mejores márgenes de ganancia y no tienen que hacer marketing para estar compitiendo. Otra ventaja; sí se logran convencer al consumidor con un producto, será más fácil que sigan comprando en todo el rango de lo que se ofrece (Coto, 2018) .

1.7 Alcance

En base a lo mencionado en la sección anterior, el presente estudio se planea que en un año y medio se realice una guía con herramientas de una metodología para incrementar la probabilidad de sobrevivencia de las MiPyMEs. Al mismo tiempo se debe considerar la limitación de no abarcar todos los factores que ocasionan el fracaso de una empresa de MiPyME, pues es un problema complicado y complejo para cubrir todos. Por lo tanto, esta investigación se enfoca a los principales factores que influyen en el desarrollo de la metodología planeada.

El caso de estudio, como ya se mencionó anteriormente, se analizará un negocio familiar que se encuentra ubicado en la ciudad de San Luis Potosí, dedicado a la venta de productos de limpieza a granel. Se planea con su historial de actividad, realizar un análisis de su situación ante el mercado con un tiempo programado de 4 meses, para qué después implementar y evaluar

estrategias y herramientas desarrolladas y así poder analizar su impacto y verificar el efecto que tiene el crecimiento del negocio.

Posteriormente, elaborar una propuesta basada en la innovación de los negocios, con herramientas metodológicas y estrategias de fácil acceso que ayuden a las MiPyMEs en su desarrollo, con la finalidad de aumentar su probabilidad de supervivencia en el mercado para afrontar retos y generar ideas para lograr el éxito.

Capítulo 2: Propuesta de una guía metodológica para la mejora de la competitividad de las MiPyME

En el capítulo anterior, se mencionó que los empresarios de las MiPyMEs mexicanos se enfrentan con complejos factores para que lleguen al éxito de su negocio, como la falta de una estructura administrativa o el manejo erróneo de las finanzas de un negocio; falta de conocimiento para generar estrategias de mercado, inexistencia de un plan de negocios, entre otras. Pero también existen factores externos que puede afectar sus probabilidades de éxito y que ponen en peligro la supervivencia de las empresas.

En este capítulo se presentan las bases que fundamentan la propuesta metodológica de este trabajo, así como la propuesta en sí. La propuesta se basa en la identificación de los factores clave que deben ser monitoreados por los empresarios para evaluar su posición en el mercado y en la aplicación de herramientas que permitan mejorar las áreas débiles de la empresa. De igual manera, se presenta el plan de implementación para probar la propuesta desarrollada.

2.1. Identificación y selección de metodología

En esta sección se presenta un panorama de la metodología a desarrollar, buscando que ésta sea una guía estratégica e innovadora, que permita a los microempresarios de las MiPyMEs incrementar la probabilidad de éxito en el negocio.

Las guías muestran la forma metódica de cómo llevar a cabo las funciones generales para alcanzar el objetivo; además de los procedimientos involucrados, actividades y tareas del personal participante, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, así como la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo de las operaciones.

Debido al tipo de proyecto a desarrollar, se ha decidido adoptar el método analítico y deductivo.

El **Método Analítico** consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permite conocer

más del objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (Roberto Hernández Sampieri, 1996).

El **Método Deductivo** es un tipo de razonamiento lógico que hace uso de la deducción por una conclusión sobre una premisa particular. El término “deducción” se ha registrado en el diccionario como el acto de deducir a partir de los hechos y argumentos, de forma completa, enumerada o detallada. Procede de lo general a lo particular (Roberto Hernández Sampieri, 1996).

Con base en lo anterior, en este trabajo se plantea utilizar el método analítico para examinar los factores claves del problema, descomponiendo sus partes y así observar las causas, la naturaleza y los efectos de cada uno de los componentes. A su vez, se utilizará el método deductivo con el propósito de realizar un paralelismo de los elementos necesarios, desde un aspecto general de la investigación hasta llegar a la situación real del estudio. De esta manera; comprender la esencia de un todo, para conocer la naturaleza de sus partes y adaptar los métodos y herramientas para la empresa a la cual se analizará, con la finalidad de poder tener una mejor claridad del objeto de estudio para llegar un fin planeado.

Para el desarrollo de la guía metodológica, se proponen tres fases, las cuales, a su vez, se componen de etapas, cómo se muestra en la Figura 8.

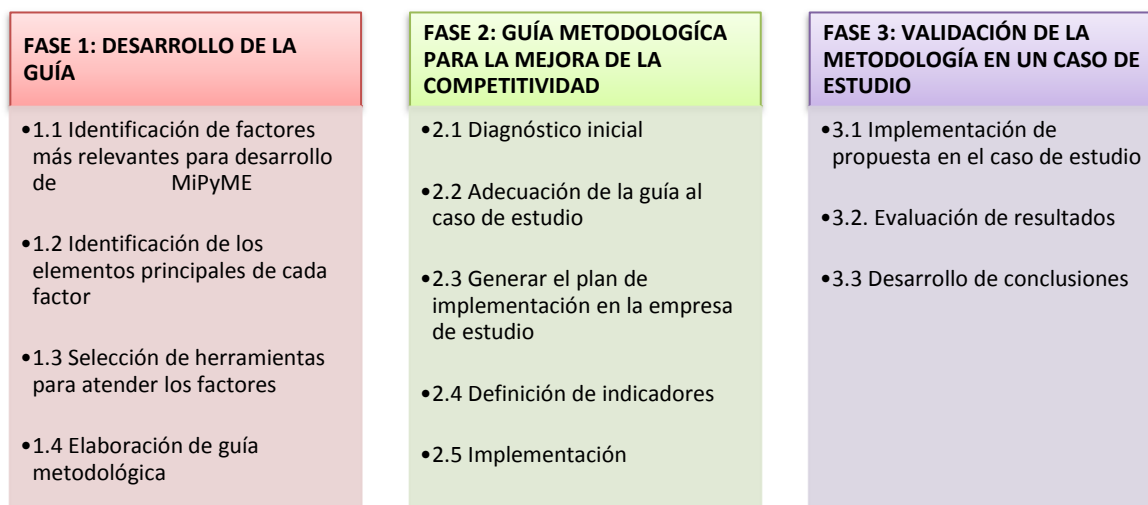


Figura 8: Fases de la Metodología (Fuente: Elaboración propia).

La fase 1 pretende obtener la guía metodológica. Aquí se buscan identificar los factores más importantes que impactan en un negocio y obtener la información relevante de ellos. Las etapas de esta fase son las siguientes:

1.1 Identificación de factores más relevantes para desarrollo de la MiPyME: El objetivo de esta actividad es detectar los elementos o causas más importantes para el crecimiento de la MiPyME. Esto se busca porque existe una diversidad de factores que impacta al fracaso de las MiPyME y es complicado abarcar todas en este trabajo, por lo que se considerarán las variables más relevantes para su análisis, con métodos científicos que ayuden a determinar los principales factores que puedan afectar.

1.2 Identificación de los elementos principales de cada factor: Estos elementos afectan positiva o negativamente al negocio. Según la naturaleza de los elementos y del negocio, el impacto puede ser mayor o menor. Una jerarquización de impactos puede ayudar a definir prioridades para determinar con qué factores se va a trabajar. Considerar un grupo de los principales factores o una combinación de los mismos factores para su estudio, que permitirá obtener mayor certeza al desarrollar estrategias de innovación y aumentar las probabilidades de éxito de MiPyME.

1.3 Selección de herramientas para atender los factores: Esta etapa tiene como objetivo elegir las herramientas adecuadas para determinar el procedimiento de investigación, y así poder sistematizar las actividades.

1.4 Elaboración de guía metodológica: Realizar una guía con un conjunto de procedimientos de forma sencilla, concreta y así aumentar la probabilidad de éxito de una MiPyME, facilitando el proceso del negocio.

La fase 2 consiste en la utilización de la guía metodológica. El propósito de esta fase es definir las tareas a realizar en la guía obtenida de la fase 1 para cualquier tipo de micro, pequeña y mediana empresa. De igual manera, en esta fase se establecerán los indicadores adecuados para evaluar los resultados de la propuesta. Las etapas de esta fase la constituyen las siguientes:

2.1 Diagnóstico inicial: Consiste en aplicar herramientas de investigación para analizar y evaluar la situación actual del negocio que le impide su sobrevivencia, crecimiento o desarrollo, y cuáles son sus tendencias. Con el resultado del diagnóstico inicial, permite

identificar y conocer los problemas, así como sus causas raíz, para con ello poder realizar un plan de acción, a través de la guía metodología.

- 2.2 *Adecuación de la guía al caso de estudio:* La guía a desarrollar considera estrategias adaptables a cualquier empresa que entre en la clasificación de factores (ver Figura 3). En esta etapa se identificarán las características específicas de la empresa del caso de estudio, y se seleccionarán las herramientas adecuadas para su posterior implementación.
- 2.3 *Generar plan de implementación:* Desarrollar un proceso en el cual se muestren las acciones a seguir de acuerdo con la metodología seleccionada para su implementación en el negocio. Para lograr el objetivo, es necesario determinar el período de tiempo en que se llevará a cabo la implementación (inicio-fin), así como período de tiempo de la ejecución de las acciones; también se debe determinar el costo de implementación del plan de acción (recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros).
- 2.4 *Definición de indicadores:* Esta actividad pretende determinar los indicadores que serán utilizados para evaluar los resultados de la propuesta desarrollada.
- 2.5 *Implementación:* Ejecutar las estrategias definidas en el plan de implementación y evaluarlas de acuerdo con los indicadores establecidos.

La fase 3 es la validación de la metodología en un caso de estudio. En esta fase se definen las tareas a realizar para implementar la guía obtenida en la fase 1, y así evaluar los resultados obtenidos y obtener conclusiones del análisis. La última fase está dividida en tres etapas, como se muestra a continuación:

3.1 *Implementación de propuesta en caso de estudio:* Una vez plasmada en forma teórica la metodología a utilizar debe ser aplicada a la MiPyME de investigación, evaluando las estrategias y herramientas desarrolladas para analizar su impacto y verificar el efecto que tiene el crecimiento del negocio.

3.2 *Evaluación de resultados:* Determinar si se logró la meta del indicador. Con la información obtenida de la fase anterior, se determina el grado de cumplimiento de las metas de los indicadores establecidos.

3.3 *Desarrollo de conclusiones:* Se hace un breve resumen de los puntos principales abordados en la investigación, se expondrán los resultados y se destacarán los hallazgos más importantes. Así como sus recomendaciones o acciones de mejora a seguir.

NOTA: Cabe mencionar, y que es de suma importancia que para la ejecución de la guía que menciona la Figura 8, es necesario realizar primeramente el planteamiento y selección de herramientas para el desarrollo del trabajo metodológico, como base para la realización de la fase 1 de la misma guía.

Una vez definida cada una de las fases de la metodología de cómo se va a desarrollar la guía metodológica, se procederá a describir cada una de las actividades de cada fase.

2.2 Planteamiento y selección de herramientas para el desarrollo de la guía metodológica

Este punto se compone de 2 subetapas: recolección de datos e identificación de los factores más relevantes para el desarrollo de las MiPyMEs.

Para la primera subetapa, recolección de datos, se requiere de una herramienta que permita recolectar la información a analizar; para crear un esquema detallado de la investigación mediante la recopilación de datos obtenidos (Peralta, 2004), la cual puede ser obtenida por medio de las herramientas más comunes:

- Uso de **encuesta**, es un conjunto de preguntas establecidas para medir una o más variables. Las preguntas están estructuradas para aplicar por igual a todos los participantes. Se utilizan principalmente cuando se busca respuestas detalladas a los participantes que expresen sus opiniones. La desventaja es que existe la posibilidad de mayor dificultad para decodificar, clasificar y preparar el análisis, esto es sí no se realizan las preguntas adecuadas. Otra dificultad es considerar que las posibles respuestas de las preguntas sean comprendidas por todos los participantes (Peralta, 2004).
- El manejo de **entrevistas** para recopilar datos implica dirigir preguntas a los solicitados, ya sea individualmente o por grupos. Es la comunicación interpersonal entre el observador (investigador) y el observado (sujeto de estudio) y que permite obtener respuestas para la información. Con frecuencia se sigue un orden previamente

establecido. Dependiendo del entrevistador se pueden profundizar u omitir los lineamientos del desarrollo de la entrevista. La obtención de respuestas es fácil, sin necesidad de un entrevistador con amplia experiencia. Las desventajas principales se enfocan en la baja calidad y confiabilidad de los datos y que se requiere mayor tiempo de procesamiento, lo que incrementa los costos conforme se aumenta el número de la muestra para su análisis (Borda Pérez, 2013).

- Uso de la **observación** implica la selección, la vigilancia y el registro sistemático del comportamiento, de la conducta y de las características de los sujetos bajo observación. De manera visual, lo que sucede en una situación real, es clasificando, con lo que se consignan los fenómenos que se registran. Esta herramienta sirve para verificar información recopilada, sin embargo, implica mucho tiempo para obtener la información requerida (Borda Pérez, 2013).
- El empleo de la **toma de muestras** trata de una representación aleatoria a pequeña escala de algo que tiene las mismas características, pero en mayor cantidad, para demostrar que lo que se quiere obtener está bien sin necesidad de comprobar todo. La ventaja de una toma de muestra es que permite inferir la forma en la que se comporta una población y se pueden aplicar pruebas estadísticas avanzadas que permitan lograr modelos más avanzados. El problema es que se utiliza mayor tiempo en la investigación y mayor costo total de todo el estudio (Pérez Porto & Merino, 2016)
- Utilización de la **investigación documental**, es el análisis de un texto ya redactado, que tiene la finalidad de servir como soporte para el estudio del caso de investigación. De acuerdo con el criterio con el que los documentos son redactados, pueden clasificarse en:
 - documentos textuales que son escritos como texto;
 - documentos no textuales, tales como tablas, gráficas, esquemas, ilustraciones, etc.

La investigación documental son documentos que le permite probar hechos. Esta herramienta, por sí sola, no garantiza el 100% de la veracidad de la información, se necesita de herramientas suplementarias para sustentarla (Pérez Porto & Merino, 2016).

Por la naturaleza de este trabajo, para la subetapa 1, es considerado que la herramienta más adecuada es la de **investigación documental**, debido a la gran cantidad de información existente respecto a factores de éxito y las causas de quiebra de una MiPyME. Estos trabajos se han generado a través del análisis, la crítica y la comparación de diversas fuentes de información de autores expertos en el área de investigación. El objetivo de esta herramienta será el de analizar y sintetizar la información para identificar los factores más relevantes para el éxito y fracaso de una MiPyME.

En la segunda subetapa se requiere de una herramienta que permita evaluar y seleccionar los factores para identificar aquellos considerados como preponderantes, que son los que ayudan al desarrollo de las MiPyMEs. Las herramientas más comúnmente utilizadas para realizar esta acción son:

- **Lluvia de ideas**, es una forma de aportar ideas por parte de un grupo de personas que tienen conocimiento sobre el tema, y se utiliza comúnmente en situaciones para solución de problemas reales. Esta herramienta tiene la ventaja de poder desarrollar la creatividad, la iniciativa y la originalidad que estimula la búsqueda de ideas, planteamientos y soluciones nuevas. Una desventaja sería dar la impresión de poca seriedad, resultando más difícil de aplicar en grupos numerosos, debido al poco control del grupo (Mendoza Núñez, 1990).
- Manejo de un **diagrama de Pareto**. Es un gráfico de barras con orden de izquierda a derecha de forma descendente de los factores relacionado a un problema. Esto ayuda a identificar y enfocar los factores de mayor recurrencia que intervienen en el problema. Esta herramienta es simple ya que no requiere de cálculo ni técnicas complejas para la representación gráfica; se puede tomar más rápidamente la decisión de que factor se puede atender en la problemática. Su desventaja reside en que no da una idea clara sobre la causa de raíz del problema. Y su interpretación depende de la persona que haga el análisis (Walter Stachú, 2009).
- Empleo del **diagrama de Ishikawa**, es una forma de identificar la causa-efecto de un problema para lograr un conocimiento más amplio de un problema complejo. La ventaja es que permite un análisis profundo, evitando así dejar de lado las posibles causas de un problema. Por otro lado, su desventaja se encuentra en que, al construir el diagrama,

puede que no se pueda identificar claramente alguna causa de las subdivisiones principales (Walter Stachú, 2009).

- **Matriz de ponderación.** Es una herramienta con elementos cualitativos y cuantitativos que permiten la selección de opciones a base de un criterio de evaluación. Es una matriz en la que se pretende comparar cada opción sobre la base de la combinación de criterios por medio de un gráfico de filas y columnas, lo que permite priorizar alternativas de solución, en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas (Robbins, 1996). Es útil para establecer relaciones y puntos de conexión entre grupos de datos de forma muy sencilla e intuitiva. Su desventaja es que cuenta con poca documentación que lo soporte, las ponderaciones dependen generalmente del criterio del aplicador y en algunos casos sólo se tiene idea a través de trabajos de matrices similares (López Lemos, 2016).

Para elegir y diseñar la herramienta adecuada para esta subetapa es necesario evaluar un conjunto de criterios que se deben tomar en cuenta. Para nuestro caso de estudio, se considera que la herramienta más adecuada es la matriz de ponderación, se pueden tomar decisiones más objetivas con base a criterios múltiples de los factores, teniendo cuidado en contar con un análisis previo para justificar correctamente las ponderaciones para cada criterio.

Con la herramienta de investigación documental y matriz de ponderación se planea seleccionar y detectar los elementos o causas más importantes que impiden el crecimiento de la MiPyME. De los elementos y causas detectadas, se ordenarán de manera jerárquica de mayor a menor impacto, para determinar con qué factores se va a trabajar, y así realizar una guía simple y sencilla, identificando objetivamente la relación de un efecto con las posibles causas que lo provocan.

Para monitorear las diferentes actividades a través del tiempo, en este trabajo la herramienta más adecuada es la utilización de un diagrama de Gantt o carta Gantt, que es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo previsto para las diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado (Pastrana, 2012).

2.3 Planteamiento para el desarrollo de la fase 1 (desarrollo de la guía)

Cómo se mencionó en el primer capítulo, en la sección de la problemática, se desarrolló un estudio inicial sobre los principales factores (clasificados como internos y externos) que

influyen en el desarrollo de una MiPyME y se planteó que el descuido de alguno o algunos de estos factores puede generar problemas en las mismas, las cuales pueden incluso conducir hasta el quiebre de la empresa. En base a los factores y consecuencias del fracaso de las MiPyMEs mencionados en la Figura 3, y tomando en cuenta la información de apoyos proporcionados por las varias dependencias gubernamentales, se confirma que no existe una “receta mágica” que pueda proporcionar la solución correcta a los empresarios de las MiPyMEs. Las propuestas de solución son muy variadas, así como los factores que influyen en el desarrollo de una empresa. Estos pueden ser pocos o muchos, dependiendo del giro de la empresa. Las naturalezas de las soluciones también son diversas, algunos trabajos centran su éxito de negocio en la mercadotecnia, en el buen manejo de las finanzas, en el uso de tecnologías de información, etc. Entonces, ¿en dónde debe enfocarse el empresario de la MiPyME si desea tener éxito? Un empresario de la MiPyME no puede enfocarse en todo, y difícilmente contará con los conocimientos y la experiencia en todos los factores para lograr obtener el éxito que busca. Ante esto, ¿qué le queda hacer? No todos los factores tienen la misma importancia y no todos los negocios adolecerán de los mismos problemas. Debemos de enfocarnos en clasificar y ponderar los factores más relevantes en el desarrollo de las MiPyME, para después orientar a los los empresarios de las MiPyMEs a identificar sus áreas de oportunidad y apoyarlos en la generación de soluciones.

Ya identificados los factores posibles, ¿cómo el empresario de la MiPyME podrá implementarlos en su negocio? El objetivo de la etapa 2 consiste en analizar los factores para evaluar su índice de impacto y las consecuencias que puede tener sobre el negocio.

Para el desarrollo de esta etapa se tiene contemplada, al igual que en la etapa anterior, la utilización de la matriz de ponderación (ver Tabla 5), en donde lo que variará serán los criterios de evaluación de acuerdo con el efecto que los factores tienen sobre las MiPyME.

Una vez identificados los factores de mayor impacto, se procederá con la etapa 1.3 para seleccionar las herramientas necesarias y atender a detalle la forma de que estos factores pueden ser manejados correctamente. Se pretende que las herramientas definan cuáles son las restricciones y las limitaciones para atacar el problema planteado.

Para cada herramienta se buscan identificar los procedimientos necesarios, actividades y personal participante, así como los recursos materiales, tecnológicos y financieros que sean necesarios.

En la etapa 1.4, es la elaboración de la guía metodológica con acciones a seguir y herramientas para su aplicación. Así como un conjunto de herramientas que permitan a los empresarios de las MiPyMEs administrar su negocio.

Esta guía metodológica está formada por categorías y sus pasos, los cuales serán visto posteriormente, con el propósito de lograr el objetivo propuesto en cada categoría.

Un objetivo de esta guía es que los empresarios de las MiPyMEs desarrollan acciones que los hagan diferenciarse de la competencia, así como que sus productos sobresalgan en el mercado.

2.3.1. Desarrollo de la Fase 1 (desarrollo de la guía)

En la Figura 3 del capítulo 1 se presentaron los factores que influyen en el desarrollo de una MiPyME.

La fase 1 inicia con la elaboración de una matriz de ponderación, en donde en las columnas se contemplan los factores que impactan a las MiPyMEs, tanto externos como internos y en las filas se ubican las consecuencias detectadas que impactan en el fracaso de la MiPyME, las cuales pueden ser endeudamiento excesivo, mala atención al cliente, bajas ventas y pérdida de clientes.

Posteriormente se obtiene el índice de impacto, en el cruce de cada factor con cada una de las consecuencias. Estos valores asignados en la tabla se basan en la determinación de los criterios previamente establecidos para su evaluación, que se menciona en el párrafo más adelante.

La herramienta de matriz de ponderación de criterios utilizada se basa en la autora Helen Morales (Morales, 2015), quien comenta que la matriz de ponderación de criterios es *una herramienta de manera cualitativa que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios. Hace posible, determinar alternativas y los criterios a considerar para adoptar una decisión, priorizar y clarificar problemas, oportunidades de*

mejora y proyectos y, en general, establecer prioridades entre un conjunto de elementos para facilitar la toma de decisiones.

Los valores de puntuación de cada criterio se definen como:

- ✓ El valor 1 se define como **bajo impacto** cuando el factor tiene poca relevancia en función a la consecuencia. Y que esto nos puede llevar con poca probabilidad al fracaso.
- ✓ El valor 3 se define como **mediano impacto** cuando el factor tiene mediano efecto en la consecuencia. Y con una mayor probabilidad de fracaso.
- ✓ El valor 5 se define como **alto impacto** cuando el factor tiene gran relevancia en función a la consecuencia, y es grande la probabilidad de fracaso, como se muestra la Tabla 4:

Tabla 4: Valor de criterios (Fuente: Elaboración propia).

Valor	Criterio
1	Bajo impacto
3	Mediano impacto
5	Alto impacto

Para este caso de estudio, los factores se agrupan en cinco áreas para su mejor análisis. Siendo los siguientes:

- ❖ Administración
- ❖ Finanzas
- ❖ Mercadotecnia
- ❖ Tecnología e Innovación
- ❖ Competencia
- ❖ Delincuencia

Y sus consecuencias:

- ❖ Endeudamiento excesivo
- ❖ Mala atención al cliente

- ❖ Bajas ventas
- ❖ Pérdida de clientes

El criterio para obtener el puntaje en cada índice de impacto se determinó dándole un valor de 5 al de más alto impacto y con un valor de 1 al de menor impacto.

En este caso se obtienen 5 factores (columnas) y 4 consecuencias (filas); el comportamiento de la matriz es 5 x 4, para lo cual, cada factor relacionado con la consecuencia tiene una ponderación de 1, 3 y 5 dependiendo del índice de impacto que ocasiona la relación. La suma total de manera horizontal puede arrojar una calificación máxima de 20 puntos (muy alto impacto) y una mínima calificación de 5 puntos (sin impacto). Para este estudio y análisis se determinó un puntaje del 20 a 11, como se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5: Ponderación índice de impacto (Fuente: Elaboración propia).

Puntaje	Índice de impacto
20	Muy alto
19	
18	Alto
17	
16	Moderado
15	
14	Bajo
13	
12	Muy bajo
11	
< 10	Sin impacto

Por ejemplo, para el factor “**Falta de control financiero**”, se analiza el impacto que este factor puede tener en el **Endeudamiento excesivo** para determinar el valor de impacto que esta relación puede tener. Se analiza la información disponible respecto a este aspecto y se obtiene lo siguiente:

- Tomando como referencia las cinco dimensiones de la sociedad emprendedora (ver Figura 4, en el rubro de **Disponibilidad de capital riesgo**), Se menciona que las MiPyMEs, al

iniciar, no son rentables durante un tiempo y requieran un gran capital inicial, lo que las lleva a endeudarse para hacer frente a las necesidades de arranque del negocio.

- En el libro “Importancia y participación de las MiPyME en la economía mexicana” (Velázquez Valadez, Cerón Palma, & Rodríguez Córdova, 2016), se menciona que el 99% de las MiPyME tienen falta de dinero capital, por lo cual generalmente se incurre en solicitud de préstamos que conducen a deudas.

- La falta de conocimiento financieros hace que los dueños de negocios, en muchas ocasiones no conozcan cómo se mueve su dinero, no llevan un control de las ventas y gastos y se limitan a utilizar el dinero que obtienen para cubrir sus necesidades y “salir de apuros”.

Las deudas en sí no son malas, de hecho, en los negocios son comúnmente necesarias, pero si no se tiene control de ellas, si no se asegura que los ingresos que se obtengan alcanzarán a cubrirlos y no se conoce la situación financiera que guarda la empresa, los endeudamientos excesivos se presentarán. Es por esta razón que se considera que la relación existente entre falta de control financiero y endeudamiento excesivo es muy alta, y por esta razón se le asigna un valor de 5, de acuerdo con la escala de impacto establecida en la Tabla 4.

Esta dinámica se aplicó para cada uno de los factores internos y externos, relacionándolos con cada consecuencia y asignándoles su valor de impacto. El resultado se muestra en la Tabla 6.

De acuerdo con los valores obtenidos, se identificaron los principales elementos de cada factor para aplicarla guía metodológica y obtener sus áreas de oportunidad. Para cada factor se seleccionaron solamente los elementos con el mayor impacto resultante.

Tabla 6: Matriz de factores internos y externos (Fuente: Elaboración propia).

		Elemento	Consecuencia				Índice de impacto
			Endeudamiento excesivo	Mala atención al cliente	Bajas ventas	Pérdida de clientes	
Factores internos	Finanzas	Falta de Control Financiero	5	1	3	3	12
	Administración	Mala gestión administrativa	5	3	5	5	18
		Carencia de planes alternativos	5	3	5	5	18
		Falta de visión, misión y objetivos	5	5	5	5	20
		Falta de cultura empresarial	5	5	5	5	20
		Personal no capacitado	3	5	3	3	14
		Mercadotecnia	Carencia de plan MKT	1	3	5	3
		Plan MKT Ineficaz	1	3	5	3	12
	Tecnología e innovación	Ausencia de innovación	3	1	5	5	14
		Rezagos tecnológicos	3	3	5	3	14

		Falta de sitios web o en redes sociales	1	3	5	5	14
Factores externos		Competencia	3	1	5	5	14
		Delincuencia	3	1	5	5	14
		Globalización	1	1	3	3	8
		Excesivos controles gubernamental	5	1	1	3	10
		Comercio informal	1	1	5	3	10
		Corrupción	5	1	1	3	10

Los elementos **mala gestión administrativa, carencia de planes alternativos; y falta de visión, misión y objetivos** que pertenecen al factor **administrativo**, obtuvieron un índice de impacto de 20, de acuerdo con la Tabla 5, siendo el factor de mayor impacto.

El factor de **tecnología e innovación**, los elementos **ausencia de innovación, rezagos tecnológicos y falta de sitio web o redes sociales**, obtuvieron un valor de 14 puntos; por lo que son de bajo impacto.

En el factor de **finanzas** el elemento **falta de control financiero** obtuvo un índice de impacto de 12, es de impacto muy bajo como también el factor **mercadotecnia** con los elementos carencia de plan MKT y plan MKT Ineficaz.

Para los factores externos, de acuerdo con el resultado arrojado en la matriz de ponderación, **competencia y delincuencia** arrojaron un valor de 14, y el factor **comercio informal** tuvo un puntaje de 12; por lo que, de los factores externos, éstos son los que fueron considerado para el desarrollo de la guía metodológica.

En la Tabla 7 se consideraron los factores ya determinados, así como los elementos de mayor índice de impacto obtenidos en la Tabla 6.

En esta tabla, los elementos serán considerados en sí, como los problemas a atender. Las causas son obtenidas del marco teórico mencionado en el punto 1.6 de este trabajo y son las siguientes: falta de delimitación de actividades, falta de índices de control, falta de objetivos estratégicos, falta de análisis estratégico, falta control de ingresos y egresos, falta de conocimiento de mercado, falta o mala de esencia del negocio o análisis y evaluación del comportamiento comercial, ausencia de conocimiento y uso, escasez de algo, personal no capacitado y falta de cultura empresarial, ausencia de equipamiento y ausencia de aplicación de la ley. Además, se deben de considerar las posibles soluciones aplicables a cada una de las causas del problema. Con el propósito de detectar los posibles requerimientos a cumplir. De la aplicación de estos requerimientos obtendremos algunas, con las cuales podremos obtener o hacer nuestras propias observaciones para cada ventaja observada. En la Tabla 7 se presenta todo lo antes mencionado.

Tabla 7: Herramientas de la guía metodológica (Fuente: Elaboración propia).

	Factores (1)	Problemas (2)	Causa (2)	Posibles soluciones (3)	Requerimientos (4)	Ventajas (4)	Observaciones (4)
Guía Metodológica	Administración	Mala gestión administrativa.	Falta de determinación de responsabilidades en las actividades.	Definición de una estructura administrativa, con identificación de roles y responsabilidades.	Capacitación con Cursos y talleres.	Conocer las bases de la administración para llevar un negocio.	Limitación geográfica. Limitación de idioma. De forma gratuita o a poco costo.
					Elaboración de formatos de descripción de cargos y definición de roles y responsabilidades.	Mejor comunicación entre las personas de la organización.	Elaboración excesiva de documentos
			Falta de índices de control de inventario.	Minimizar stock de inventario.	Cursos y talleres.	Conocer las técnicas básicas para manejo de inventarios.	Limitación geográfica. Limitación de idioma. De forma gratuita o a poco costo.
					Softwares manejo de inventarios.	El manejo de inventarios se simplifica.	Proceso de toma de decisiones en una empresa se mejora considerablemente, pero costoso.
		Falta de visión, misión y objetivos.	Falta de objetivos estratégicos.	Plantear y/o revisar misión, visión y objetivos estratégicos.	Diplomados, seminarios cursos o talleres.	Conocer los requerimientos para plantear visión, misión y objetivos estratégicos.	Para cursos presenciales: Limitación geográfica.
							Limitación de idioma.
		Carencia de planes alternativos.	Falta de análisis estratégico.	Realización de proyecciones a corto, mediano y largo plazo.	Cursos y talleres.	Apoyos a emprendedores gratis o poco costo.	Limitación geográfica. Limitación de idioma.
				Softwares plan estratégico.	Unifica y actualiza datos clientes.	Costo.	
	Finanzas	Malas finanzas.	Falta control de ingresos y egresos.	Control manualmente.	Libreta, lapicero, calculadora y conocimientos básicos de contabilidad.	Muy barato.	Fácil de errores.
				Realizar hoja de cálculo (Excel/open office).	Computadora y conocimientos básicos de contabilidad.	Rapidez y exactitud.	Habito de registrar.
				Usar Software.	Softwares manejo contabilidad.	Fácil de manejar.	Mediana inversión inicial y conocimiento de la operación. Costo medio.
	Mercadotecnia	Falta plan MKT.	Falta de conocimiento de mercado	Conocer acerca de la empresa.	Análisis PEST.	Amplia información.	No da plan de estrategia.
				Planificar y diseñar buena estrategia.	Estrategia las 4C.	Requerimientos y necesidades del cliente.	Análisis centrado en el cliente (desde afuera y hacia adentro).
		Plan MKT Ineficaz.	Aplicación deficiente del plan de MKT	Diseñar marca y logotipo.	Herramientas de diseño (Computadora e internet).	Tener identidad en el mercado e incrementar la confianza de los clientes.	Diseño no profesional. Diseño online, gratis o bajo costo.
					Asesoría.	Orientación.	Honorarios.
				Revisar y corregir el plan de acuerdo con a la situación actual de la empresa.	Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).	Revisar, actualizar e implementar el plan.	Con pocos datos, la toma de decisiones puede ser ineficientes.
		Inadecuados canales de distribución y comercialización.	Ausencia de conocimiento sobre la aplicación de los canales de distribución.	Utilización redes sociales.	WhatsApp, Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram.	Sin costo.	Ayuda a producir el bienestar y sobrevivencia del negocio.
				Crear sitios web.	Página Web.	Amplia difusión.	Medio con incertidumbre.
	Tecnología e innovación	Ausencia de innovación.	Personal no capacitado y falta de cultura empresarial	Capacitar al personal en los temas.	Cursos y talleres	Conocer las bases de innovación para genera cambios en un negocio.	Sistema complejo. Con costo.
					Asesoría.	Conocimiento más amplio.	Apoyos gratis y económicos. Limitación geográfica. Limitación de idioma
		Rezago de herramientas tecnológicas.	Falta de equipos.	Minimizar stock de inventario.	Celular.	Facilidad de manejo.	Inversión inicial bajo costo.
					Tablet.		Inversión inicial mediano costo. Similar a una PC.
				Computadora		Inversión inicial alto costo.	
	Competencia	Mejor desempeño comercial.	Mejor plan de comercial.	Realizar encuesta satisfacción de cliente.	Aplicación de herramientas.	Conoce el mercado. Económico y sencillo.	Realizar una adecuada aplicación.
				Efectuar un Benchmarking	Visitar y ver otros negocios	Aprender y aplicar lo observado.	Implica tiempo y dinero.
				Generar facturas.	Dar de alta en el SAT.	Posibilidad de crecimiento en el mercado.	Costos contables. Presentar declaraciones al SAT.
	Delincuencia	Problemas socioeconómicos.	Falta de aplicación de la ley.	Vigilancia constante.	Cámaras de seguridad.	Costo de inversión.	Revisión constante del video.
				Sistema de alarma.	Mayor de vigilancia	Costo del servicio.	

A continuación, se presentará de forma parcial cada uno de los factores para que sea más visible.

Tabla 8: Esquema para diseño de herramientas de la guía metodológica factor Administrativo (Fuente: Elaboración propia).

Factores (1)	Problemas (2)	Causa (2)	Posibles soluciones (3)	Requerimientos (4)	Ventajas (4)	Observaciones (4)
Administración	Mala gestión administrativa.	Falta de determinación de responsabilidades en las actividades.	Definición de una estructura administrativa, con identificación de roles y responsabilidades.	Capacitación con Cursos y talleres.	Conocer las bases de la administración para llevar un negocio.	Aprovechar apoyos de capacitación externa para emprendedores de forma gratuita o a poco costo.
				Elaboración de formatos de descripción de cargos y definición de roles y responsabilidades.	Mejor comunicación entre las personas de la organización.	Elaboración excesiva de documentos
		Falta de índices de control de inventario.	Minimizar stock de inventario.	Cursos y talleres.	Conocer las técnicas básicas para manejo de inventarios.	Limitación geográfica. Limitación de idioma.
	Softwares manejo de inventarios.			El manejo de inventarios se simplifica.	Proceso de toma de decisiones en una empresa se mejora considerablemente, pero costoso.	
	falta de visión, misión y objetivos.	Falta de objetivos estratégicos.	Plantear y/o revisar misión, visión y objetivos estratégicos.	Diplomados, seminarios cursos o talleres.	Conocer los requerimientos para plantear visión, misión y objetivos estratégicos.	Para cursos presenciales: Limitación geográfica. Limitación de idioma.
	Carencia de planes alternativos.	Falta de análisis estratégico.	Realización de proyecciones a corto, mediano y largo plazo.	Cursos y talleres.	Apoyos a emprendedores gratis o poco costo.	Limitación geográfica. Limitación de idioma.
				Softwares plan estratégico.	Unifica y actualiza datos clientes.	Costo.

Tabla 9: Esquema para diseño de herramientas de la guía metodológica factor Finanzas (Fuente: Elaboración propia).

Factores (1)	Problemas (2)	Causa (2)	Posibles soluciones (3)	Requerimientos (4)	Ventajas (4)	Observaciones (4)
Finanzas	Malas finanzas.	Falta control de ingresos y egresos.	Control manualmente.	Libreta, lapicero, calculadora y conocimientos básicos de contabilidad.	Muy barato.	Fácil de errores.
						Habito de registrar.
			Realizar hoja de cálculo (Excel/open office).	Computadora y conocimientos básicos de contabilidad.	Rapidez y exactitud.	Mediana inversión inicial y conocimiento de la operación. Costo medio.
			Usar Software.	Softwares manejo contabilidad.	Fácil de manejar.	Pago mensualidades, actualizaciones.

Tabla 10: Esquema para diseño de herramientas de la guía metodológica factor Mercadotecnia (Fuente: Elaboración propia).

Factores (1)	Problemas (2)	Causa (2)	Posibles soluciones (3)	Requerimientos (4)	Ventajas (4)	Observaciones (4)
Mercadotecnia	Falta plan MKT.	Falta de conocimiento de mercado	Conocer acerca de la empresa.	Análisis PEST.	Amplia información.	No da plan de estrategia.
			Planificar y diseñar buena estrategia.	Estrategia las 4C.	Requerimientos y necesidades del cliente.	Análisis centrado en el cliente (desde afuera y hacia adentro).
	Plan MKT ineficaz.	Aplicación deficiente del plan de MKT	Diseñar marca y logotipo.	Herramientas de diseño (Computadora e internet).	Tener identidad en el mercado e incrementar la confianza de los clientes.	Diseño no profesional. Diseño online, gratis o bajo costo.
			Revisar y corregir el plan de acuerdo con a la situación actual de la empresa.	Asesoría.	Orientación.	Honorarios.
				Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).	Revisar, actualizar e implementar el plan.	Con pocos datos, la toma de decisiones puede ser ineficientes.
			Las 4P.	Crear oportunidades de innovaciones	Ayuda a producir el bienestar y sobrevivencia del negocio.	
	Inadecuados canales de distribución y comercialización.	Ausencia de conocimiento sobre la aplicación de los canales de distribución.	Utilización redes sociales.	WhatsApp, Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram.	Sin costo.	Medio con incertidumbre.
			Crear sitios web.	Página Web.	Amplia difusión.	Sistema complejo. Con costo.

Tabla 11: Esquema para diseño de herramientas de la guía metodológica factor Tecnología e innovación (Fuente: Elaboración propia).

Factores (1)	Problemas (2)	Causa (2)	Posibles soluciones (3)	Requerimientos (4)	Ventajas (4)	Observaciones (4)
Tecnología e innovación	Ausencia de innovación.	Personal no capacitado y falta de cultura empresarial	Capacitar al personal en los temas.	Cursos y talleres	Conocer las bases de innovación para genera cambios en un negocio.	Ayudas gratis y económicos.
				Asesoría.	Conocimiento más amplio.	Limitación geográfica.
						Limitación de idioma.
	Rezago de herramientas tecnológicas.	Falta de equipos.	Adquirir el equipo necesario.	Celular.	Facilidad de manejo.	Inversión inicial bajo costo.
				Tablet.		Inversión inicial mediano costo. Similar a una PC.
				Computadora		Inversión inicial alto costo.

Tabla 12: Esquema para diseño de herramientas de la guía metodológica factor Competencia (Fuente: Elaboración propia).

Factores (1)	Problemas (2)	Causa (2)	Posibles soluciones (3)	Requerimientos (4)	Ventajas (4)	Observaciones (4)
Competencia	Mejor desempeño comercial.	Mejor plan de comercial.	Realizar encuesta satisfacción de cliente.	Aplicación de herramientas.	Conocer el mercado. Económico y sencillo.	Realizar una adecuada aplicación.
			Efectuar un Benchmarking	Visitar y ver otros negocios	Aprender y aplicar lo observado.	Implica tiempo y dinero.
			Generar facturas.	Dar de alta en el SAT.	Posibilidad de crecimiento en el mercado.	Costos contables. Presentar declaraciones al SAT.

Tabla 13: Esquema para diseño de herramientas de la guía metodológica factor delincuencia (Fuente: Elaboración propia).

Factores (1)	Problemas (2)	Causa (2)	Posibles soluciones (3)	Requerimientos (4)	Ventajas (4)	Observaciones (4)
Delincuencia	Problemas socioeconómicos.	Falta de aplicación de la ley.	Vigilancia constante.	Cámaras de seguridad.	Costo de inversión.	Revisión constante del video.
				Sistema de alarma.	Mayor de vigilancia	Costo del servicio.

2.4. Planteamiento para el desarrollo de la fase 2: guía metodológica para la mejora de la competitividad

Para la Fase 2, la etapa 2.1 se empieza con un diagnóstico inicial, utilizando la herramienta de entrevista a los empresarios de las MiPyMEs para obtener información sobre el comportamiento de los diferentes factores en los cuales los elementos han tenido un impacto (ver Tabla 6). Para los clientes, se realizan encuestas con la finalidad de obtener información sobre su género, edad, domicilio, adquisición y servicio de los productos. Con el domicilio se puede establecer el área de alcance geográfico del negocio. Además, se debe de realizar un análisis financiero para conocer la situación financiera actual.

Con la entrevista a la empresa de la MiPyME, conocerá la situación real de la empresa. De igual manera; con las encuestas a los clientes se podrá conocer en qué sector de la sociedad está situada la empresa, y con el análisis financiero de la empresa, se identifican las ventas y gastos de la empresa.

Con esta información será posible ejecutar la etapa 2.2 adecuación de la guía al caso de estudio. Un paso importante en esta etapa es la determinación de los recursos, tanto humanos como materiales y financieros para echar a andar la guía metodológica. Con esta información el empresario de la MiPyME podrá determinar la situación actual de la empresa y así poder determinar el alcance de la implementación de la guía. El análisis financiero de la empresa permitirá conocer el % de la ganancia y de pérdidas.

En la etapa 2.3 generar el plan de implementación en la empresa de estudio. Una vez que se hayan seleccionado las herramientas o instrumentos de la guía metodológica, se inicia su implementación. Ya implementada la guía, se sugiere esperar un tiempo de 4 a 6 meses para

poder dar seguimiento a su comportamiento de la empresa. Para llevar control de las actividades y del tiempo establecido en las mismas, se recomienda utilizar la herramienta del diagrama de Gantt. Se debe de considerar el costo de implementación en el plan de acción (recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros).

En la etapa 2.4 definición de indicadores. Los indicadores son *datos que permiten medir de forma objetiva los sucesos del mercado para poder respaldar acciones*. (Publicaciones Técnicas Profesionales, S.L., 2012). La determinación de indicadores se hace a partir de la implementación de los cambios que genere la guía metodológica. Algunos indicadores sugeridos podrían ser:

- **Incremento de clientes por mes**, cuántos nuevos clientes aumentaron en la implementación de la guía por mes en %.
- **Reducción de la pérdida de clientes por mes**. Pérdida de clientes por mes en %.
- **Grado de satisfacción de los clientes por semestre**, Cuantos clientes están satisfechos con los productos y servicios por semestre, en %.
- **Incremento de ganancias o margen de utilidad por mes**. Es obtenido en la diferencia entre el precio de venta, menos los gastos fijos y gastos variable en un mes, en %.
- **Disminución de ausentismo por mes**. Es la no asistencia física en el lugar de trabajo durante las horas de su jornada laboral en un mes, en %.
- **Rotación de personal por mes**. Cambio de personal operativo por mes, en %.

NOTA: El tiempo en que se puede medir el desempeño de los indicadores para evaluarlos, se puede determinar de acuerdo con el comportamiento de los mismos indicadores.

En la etapa 2.5 *Implementación*, se ejecuta el plan de implementación y se evalúa.

2.4.1. Desarrollo de la Fase 2 (guía metodológica para la mejora de la competitividad)

El desarrollo de la fase 2 consiste en 4 etapas: **diagnóstico inicial, adecuación de la guía al caso de estudio, generar plan de implementación en la empresa de estudio y definición indicadores**. Estas 4 etapas pueden ser utilizado para cualquier MiPyME.

2.1. El *diagnóstico inicial* consiste en la aplicación de 3 herramientas para conocer la situación actual de la empresa: *entrevista, encuesta y análisis financiero*.

Para este trabajo de tesis se desarrolló una entrevista genérica, que pudiera ser aplicada a cualquier tipo, giro y tamaño de negocio, y está estructurada en cinco factores de aplicación, que son:

- Administración.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Tecnología e innovación.
- Factores controles gubernamentales y delincuencia

La entrevista propuesta se encuentra en el Anexo II y consta de 54 preguntas, la mayor parte de ellas son de tipo abierto, de manera de que el aplicador pueda profundizar en las respuestas para obtener más información. La información obtenida en la entrevista se analizará por factores. En caso de carecer de un evaluador, el propio dueño del negocio deberá de realizarse la evaluación, con un sentido de honestidad, para que el análisis sea de utilidad.

Otra herramienta para el diagnóstico inicial es la *encuesta*, se recomienda que sea con pocas preguntas para que sea breve y poder captar su atención. Se sugiere que sean entre 10 a 15 preguntas sencillas y de opción múltiple, para poder analizar la información en poco tiempo. Esta herramienta debe ser elaborada para identificar las necesidades y requerimientos del cliente con un enfoque hacia los factores identificados (finanzas, administración mercadotecnia, tecnología e innovación y delincuencia). Esta información será utilizada en el capítulo 3, para diagnosticar la situación actual de la empresa.

La última herramienta por utilizar será el análisis financiero, a través del **Estado Financiero**, *que muestra el origen de la utilidad o pérdida de un periodo mediante el detalle de los elementos que lo integran. La utilidad o pérdida de un periodo está integrada por dos elementos: Ingresos y Egresos por lo que un estado de resultados se forma con estos dos elementos los cuales se pueden definir de la siguiente manera:*

Ingreso es el incremento en los beneficios económicos de una entidad durante el periodo contable, en forma de entradas o incrementos del valor de los activos o decrementos de las obligaciones que dan como resultado aumentos del patrimonio neto y que no provienen de las aportaciones de los propietarios.

Egreso es la disminución acumulada de los beneficios económicos futuros esperados durante un periodo contable que provoca un efecto desfavorable en su utilidad neta.

- *La fórmula para el cálculo del margen de utilidad:*

Margen utilidad = ingresos totales – venta de los productos o servicios comercializados.

- *Para calcular el margen porcentual, se debe hacer el siguiente cálculo:*

Margen utilidad porcentual = margen de utilidad / ingresos totales x 100

La interpretación del margen de utilidad porcentual muestra las ganancias que puede generar la empresa sobre ventas en un periodo determinado. (López Romero, 2007).

Por lo que se debe recabar la información histórica de al menos el último año y en esta información analizar el comportamiento de los ingresos y los egresos. Estos datos deberán ser analizados y graficados para observar las tendencias y el comportamiento de la empresa. De igual manera, la forma de llevar a cabo esta tarea será detallada en el Capítulo 3 de este trabajo de tesis. En caso de que no exista registro financiero, se sugiere que la persona que está encargada de administrar todos los ingresos y egresos del negocio tenga en mente de forma aproximada cuánto son los egresos y cuánto son los ingresos en el negocio, mínimo en mes.

2.2 La segunda etapa *la adecuación de la guía al caso de estudio*. Esta parte consiste en que el usuario, con los resultados del diagnóstico inicial, identifique en cuál o en cuáles de los factores existen áreas de oportunidad o problemas y seleccionar las posibles herramientas que se pueden utilizar para atacar las áreas de oportunidad.

Pasos:

1. **Identificar áreas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.** Para esta etapa se recomienda procesar la información obtenida en el diagnóstico en un análisis de FODA. La matriz permite identificar tanto las **oportunidades** como las **amenazas**

que presentan en el mercado, y las **fortalezas** y **debilidades** que muestra la empresa (Espinosa, 2013).

2. **Clasificación por factores:** Para realizar esta acción, se aplica la herramienta de los 5 porqués para clasificar los factores (debilidades) de acuerdo con los factores definidos para este trabajo, cuya herramienta es de Toyota que sirve para solucionar problemas (Hill, 2016). En este proceso, las debilidades se analizan en base a la herramienta de los 5 porqués y el resultado final se clasifica de acuerdo con los factores identificados en este trabajo (finanzas, mercadotecnia, administración, tecnología e innovación o competencia).
3. **Ubicación y análisis de los problemas y sus causas:** Se ubican tanto los problemas como sus causas en la Tabla 7. Cabe señalar que en la tabla se consideran solamente los problemas y causas más comunes que resultaron del análisis descrito en este trabajo. Si el usuario llegase a identificar un problema que no se encuentre en esta tabla, tampoco se le podrá proporcionar una posible solución a este.
4. **Análisis de las posibles soluciones:** Posteriormente el usuario analizará y elegirá las posibles soluciones de acuerdo con el problema y la causa. Ver la Tabla 7 y Anexo I.
5. **Selección de herramientas:** Obteniendo las posibles soluciones, se seleccionará la herramienta o el instrumento (requerimientos) que se usará para cada una de las áreas de oportunidad o problema. En la Tabla 7 da una breve descripción de las ventajas o y observaciones al momento de utilizar cada una de las herramientas o instrumentos. De igual manera, depende de la posibilidad de los recursos que el empresario de la MiPyME disponga para obtener los requerimientos.

2.3. La tercera etapa es *generar el plan de implementación en la empresa de estudio*, una vez que se haya seleccionado las herramientas o instrumentos basados en la Tabla 7, de acuerdo a los factores declarados en la tabla y, con la detención de los problemas que estén afectando al factor, se han determinado las posibles causas, y con ellas las posibles soluciones a los problemas. Para que dé seguimiento a las soluciones de los problemas es necesario aplicar los requerimientos para poder eliminar o minimizar los problemas. Para dar cumplimiento a estos requerimientos se debe de gestionar y programar la utilización de los recursos necesarios, que pueden ser administrativos, técnicos o financieros. Estos requerimientos serán de acuerdo

con las posibles soluciones determinadas. Las ventajas nos orientan a ver qué es lo que se espera de la aplicación de los requerimientos. Se debe de considerar las observaciones emitidas como un apoyo u orientación al requerimiento.

2.4 La penúltima etapa de la fase 2 es la *definición de indicadores*, en esta etapa se determinan los indicadores o datos a seguir en la implementación de la guía y que ayude a monitorear y controlar el proceso de operación del negocio, determinado la frecuencia de medición y periodo de medición, por ejemplo, en el indicador incremento de clientes/mes, rotación de productos por mes, la frecuencia es por mes, y se determina el periodo de medición por semestre.

2.5 La última etapa de la fase 2 es la implementación de las acciones estratégicas.

Esta guía de manera sencilla de cómo realizar un plan estratégico de mejora para la MiPyME, recomienda que está mejora siga de manera continua, ya que el medio mercantil va cambiando constantemente de acuerdo con los clientes que demandan nuevas formas de satisfacer sus necesidades a las MiPyMEs.



Figura 9: El ciclo continuidad (Fuente: Elaboración propia).

El ciclo se debe girar continuamente de un periodo no menor de un año, de modo que al final se haya logrado alcanzar el objetivo inicial establecido en la etapa 1, para volver empezar con otro objetivo. En cada tarea que se realice sea guiado por la guía metodología de este trabajo.

Capítulo 3: Validación de la guía mediante la implementación en un caso de estudio

En el capítulo anterior se presentó el desarrollo de la metodología a utilizar para incrementar la probabilidad de sobrevivencia de las MiPyMEs.

En este capítulo se presenta la tercera y última fase del desarrollo de la guía metodológica, siendo esta la validación de la metodología en este caso de estudio, la cual comprende 3 etapas:

- Implementación de propuesta en el caso de estudio
- Evaluación de resultados
- Desarrollo de conclusiones

3.1. Implementación de propuesta en el caso de estudio

3.1.1. Presentación de la empresa caso de estudio

La propuesta de estudio será implementada y evaluada en un negocio familiar que se encuentra ubicado al sur de la ciudad de San Luis Potosí, dedicado a la venta de productos de limpieza a granel, tales como: detergentes de ropa, suavizante para la ropa, limpiadores de pisos, desinfectante, veneno para insectos entre otros productos. Los productos que se manejan están elaborados con una fórmula base similar a los productos de marca, es decir; cuya composición química se encuentra en dominio público, o que posee la misma concentración y dosificación que un equivalente cuya patente haya caducado. Produce los mismos efectos que este último, ya que poseen el mismo principio activo (González, 2014). por lo que se identifican como **contratipo** de las marcas registradas. Al cliente se le aclara que no son los productos de marcas registradas. Ejemplo: Producto Nobaklor contratipo Cloralex; Dalpino contratipo Pinol; Fabulman contratipo Fabuloso; etc. También se ofrecen productos que no son contratipos de marcas comerciales, es decir, productos originales, como por ejemplo “Deterpino”, producto limpiador y desmanchador en gel con olor a pino, y “Sovol”, producto desengrasante para motores.

Es importante mencionar que existe una diferencia de los artículos de limpieza ya envasados y de marcas reconocidas que se venden en los supermercados, a los productos a granel o productos sueltos que están almacenados en grandes contenedores que permiten recargar las botellas que llevan los mismos clientes con distintos limpiadores. Como los desodorantes de pisos o jabón para el lavarropas se venden sin marca y a granel, con precios mucho más económicos. Por ejemplo, un litro de detergente líquido en los supermercados puede costar unos \$90.00 pesos en cambio en los locales de “todo suelto” se vende por \$19.00 pesos. Pues; muchas veces la gente paga de más porque tiene que pagar el valor del envase y de la marca, pero no es el precio real del producto. Sin embargo, cada vez existe una mayor variedad de consumidores que comprueban las ventajas de comprar productos a granel, es mejor que comprar en marca para ahorrar.

Fue fundada el 7 de febrero del 2016, iniciando su actividad en un tianguis en el municipio de Soledad de Graciano Sánchez, en donde cada domingo se vendían los productos de limpieza. La comercialización de los productos se realizó durante dos años, posteriormente se decidió comercializarlos desde el domicilio del propietario. Las actividades que se realizan actualmente son, venta de producto directo al cliente en las instalaciones del negocio, así como pedidos con entrega a domicilio. De acuerdo con la actividad económica del negocio, entra en la categoría de empresas comerciales por la compra y venta de productos o servicios, dentro de las empresas comerciales existen dos tipos (minoristas y mayoristas), por lo tanto, este negocio de estudio se encuentra en comerciales minoristas del sector terciario. Su **forma jurídica** sólo le pertenece a una sola persona, su ámbito de operación es **local** y su composición de capital es **privada**.

Antes de iniciar el negocio la dueña investigó a negocios y empresas que se encuentran en la misma ciudad como también foráneas que comercializan productos de limpieza. Analizando y comparando precios, fletes, calidad y servicios adicionales que puede ayudarle para el negocio. La dueña seleccionó un proveedor de empresa mexicana en la ciudad de Guadalajara; quien es fabricante de productos químicos para limpieza que busca la calidad, el cuidado del medio ambiente y el servicio eficiente. Uno de los puntos decisivos que permitió seleccionar a este proveedor es que ofrece soporte y apoyo técnico de personal, que brinda asesoría necesaria para el almacenamiento, uso y comercialización de los productos por medio de capacitaciones que el mismo proveedor brinda al cliente teniendo una compra mínima de

productos. Gracias a la capacitación inicial y las formulaciones correctas, es que la dueña del negocio puede ofrecer una amplia gama de productos de alta calidad a bajo costo, dosificando correctamente la cantidad de producto concentrado mezclando con la cantidad de agua correspondiente, de acuerdo con las indicaciones o recomendaciones del fabricante.

El principal interés de este trabajo surge debido a que a pesar del tiempo que lleva el negocio en el mercado (3 años), no ha tenido un crecimiento, aunque cabe mencionar que se ha mantenido activo. Por lo que se desea saber, cómo se podría asegurar su permanencia y crecimiento.

3.1.2. Diagnóstico inicial de la empresa en el caso de estudio

Para la primera etapa que es el diagnóstico inicial se compone de 3 actividades: *entrevista al dueño del negocio, encuestas a los clientes y análisis financiero*. A continuación, se presenta el desarrollo y resultados obtenidos de esta etapa.

3.1.2.1. Diseño de la entrevista de diagnóstico

Como primera actividad, para la realización de la entrevista se diseñó un cuestionario base para obtener la información general acerca del negocio. Para esta actividad se utilizó como referencia el cuestionario de diagnóstico diseñado por la empresa Generador de Innovación Tecnológica (GIT, 2010), el cual es utilizado para obtener una evaluación inicial de sus clientes. Este cuestionario fue organizado y adaptado a las necesidades de este trabajo de tesis, organizando las preguntas base de acuerdo con los factores seleccionados en este documento:

- **Factor administración.**
- **Factor financiero.**
- **Factor mercadotecnia.**
- **Factor tecnología e innovación.**
- **Factor competencia.**
- **Factor controles gubernamentales y delincuencia.**

El cuestionario de diagnóstico consta de 54 preguntas y puede ser consultado en el Anexo II: Diseño de entrevista de diagnóstico de este mismo documento.

El cuestionario base se aplicó al propietario del negocio de distribución de productos de limpieza a granel y en base a sus respuestas, se realizaron preguntas adicionales que permitieran obtener la información necesaria para conocer el estado actual del negocio. Para el desarrollo de esta actividad, la autora de este trabajo fungió como encuestadora y la entrevista se realizó aproximadamente en una hora.

3.1.2.2. Resultado de la entrevista de diagnóstico del caso de estudio

Una vez realizada esta entrevista, y por cuestiones de concisión, a continuación, se muestra solamente la información resultante y más relevante de esta actividad, considerando los factores mencionados en el punto anterior. En cada factor se considerarán los siguientes aspectos; estatus actual, factores positivos y áreas de mejora.

Factor I: Administración

- *Estatus actual:* El negocio es administrado por su propietaria, siendo apoyada por otra persona, quien almacena, prepara y envasa los productos para ser comercializados, así como atiende a los clientes que acuden al domicilio. Por otro lado, la propietaria es quién registra los pedidos solicitados, ya sea por vía telefónica o WhatsApp, los cuales serán entregados al domicilio de los clientes.
- *Factores positivos:* Se da seguimientos a los clientes de forma telefónica y por mensajes de textos, asimismo lleva un control de la existencia de los productos en base de entradas y salidas para que no haya escasez. Sus proveedores le proporcionan información sobre el mejor uso y aprovechamiento de los productos. Además, también el proveedor proporciona información técnica y de seguridad en el manejo de los productos que comercializa.
- *Áreas de mejora:* Se detectó que no cuenta con una misión, visión y un plan de negocio. Aproximadamente el 10% de todos sus productos son obsoletos y, por último, no se ha solicitado asesorías externas.

Función II: Finanzas

- *Estatus actual:* La dueña tiene un control en sus entradas y salidas de sus productos, es decir; lo registra en una base de cálculo de Excel sus ingresos y egresos.

- *Factores positivos:* No tiene deudas con sus proveedores y su método de pago es al contado.
- *Áreas de mejora:* En este momento no le interesa incrementar sus ganancias por medio de préstamos financieros, su idea es mantenerse con sus ingresos y buscar otras alternativas para poder crecer.

Función III: Mercadotecnia

- *Estatus actual:* La dueña vende sus productos sólo en la ciudad en donde radica. La única publicidad que cuenta es una lona fuera de su casa y distribución de volantes.
- *Factores positivos:* Sus ventas son de forma directa, es decir, los productos son obtenidos en un lugar establecido o el dueño entrega a domicilio.
- *Áreas de mejora:* Utilizar redes sociales para promover sus productos.

Función IV: Tecnología e Innovación

- *Estatus actual:* Las herramientas tecnológicas es la computadora, la impresora y el celular.
- *Factores positivos:* La computadora es usada para registrar sus entradas y salidas de producto y efectivo, así como también utiliza correo personal para adquirir los productos requeridos al proveedor. El celular es utilizado por los clientes para realizar pedidos de productos y estar en contacto con sus clientes.
- *Áreas de mejora:* Utilizar el Internet, para darse a conocer por medio de redes sociales, así como generación de páginas web. Su idea de innovación es integrarse a otros mercados de mayor volumen, por lo cual requiere establecer la facturación de los productos.

Función V: Competencia

- *Estatus actual:* Conoce algunos de sus competidores por los precios que manejan, siendo en ocasiones a más bajo costo, aunque no de la misma calidad. La distribución la realizan venta en calle y en un local establecido.

- *Factores positivos:* Unos de los factores es la calidad del producto y entrega a domicilio. Proporciona información de cómo utilizar más adecuadamente el producto para obtener mejor aprovechamiento de este, evitando el desperdiciarlo.
- *Áreas de mejora:* Establecer facturación en la venta de productos.

Función VI: Controles gubernamentales y delincuencia

- *Estatus actual:* El dueño no ha solicitado ningún permiso gubernamental para operar el negocio, debido a que está trabajando a muy baja escala.
- *Factores positivos:* No ha sufrido de hechos inseguros, ya que no tiene un local que exponga sus productos, dado que sus actividades de venta las realiza en casa.
- *Áreas de mejora:* Instalar sistemas de seguridad, tales como cámaras o alarmas. Darle formalidad legal a su negocio para que se convierta a una microempresa.

3.1.2.3. Conclusión de la entrevista del diagnóstico del caso estudio

Los resultados que arrojó la entrevista reflejan que, aunque la propietaria tiene ciertos conocimientos de cómo llevar la administración y área financiera en el negocio, estas no las ha documentado y aplicados de forma sistemática. Requiere realizar un plan de negocios, establecer la misión y visión del negocio, así como realizar publicidad por medio de las redes sociales para que su negocio pueda tener una mejor difusión y con esto poder incrementar sus ventas.

3.1.2.4. Diseño de encuesta de diagnóstico

La encuesta fue realizada a los clientes durante una semana. La información recabada permitirá tener conocimiento de:

- Información demográfica y geográfica de los clientes
- Información sobre medios de comunicación (cómo conoce el negocio)
- Hábitos de consumo
- Información de la competencia
- Qué es más importante para el cliente

El diseño de la encuesta se basó en las siguientes necesidades:

1. Para la información demográfica y geográfica, interesa conocer: sexo y edad de los clientes y el lugar de residencia de los clientes (para definir el área de alcance del negocio).
2. Para la información sobre medios de comunicación, es saber cómo el cliente tuvo conocimiento del negocio. Además de conocer si los clientes utilizan algunos otros medios de comunicación como: WhatsApp, Facebook, Twitter entre otros.
3. Frecuencia de compra de los productos, así como el tiempo que lleva el cliente consumiendo los productos.
4. Conocer las características de la competencia, con la finalidad de analizar y formular estrategias de mejorar.
5. Conocer las necesidades de los clientes para determinar oportunidades de mejora.

A continuación, se muestra la estructura de la encuesta:

- Para obtener la información demográfica y geográfica se realizarán las siguientes preguntas como información general:

Datos generales: Sexo: M F Edad: 15-25 26-35 36-45 46-55 56-65 más 65 Calle y colonia en donde habita: _____
Objetivos: Conocer el género y edad de los clientes más frecuentes; y establecer área de alcance geográfico del negocio.

- Para obtener la información, de cómo conocen el negocio se realizará la siguiente pregunta:

1. ¿Cómo se enteró de nuestros productos? a) Volantes b) Amistades c) Recomendado por otra persona d) Publicidad en casa e) Mercado sobre rueda f) Redes sociales g) otro _____
Objetivo: Identificar por cual medio de comunicación se conoce más el negocio, así como el producto.

- Para conocer la percepción de los clientes sobre los productos del negocio con respecto a la competencia del negocio, se genera las siguientes preguntas.

<p>8. En comparación con otros negocios de este tipo de productos, nuestros productos son...</p> <p>a) Mucho mejor b) Mejor c) Más o menos igual d) Peor e) Mucho peor f) No lo sé</p> <p>9. En comparación a las marcas registradas de este tipo de productos, nuestros productos son ...</p> <p>a) Mucho mejor b) Mejor c) Más o menos igual d) Peor e) Mucho peor f) No lo sé</p>
Objetivos: Conocer la percepción de los clientes de los productos con respecto a la competencia.

- Obtener información sobre la preferencia y lealtad de los clientes para comprar los productos del negocio:

<p>10. ¿Por qué adquiere nuestros productos?</p> <p>a) Calidad b) Precio c) Servicio al cliente d) Marca f) No responde</p> <p>11. ¿Qué aspectos podemos mejorar?</p> <p>a) Calidad b) Precio c) Servicio al cliente d) Entrega a domicilio e) Satisfecho</p>
Objetivos: Tener conocimiento de la preferencia de los clientes adquirir los productos del negocio.

3.1.2.5. Aplicación de las encuestas

Para llevar a cabo las encuestas a los clientes, éstas fueron realizadas por la propietaria del negocio en el momento en que el cliente solicito o adquirió los productos que requería. Se realizaron 24 encuestas. Los clientes no tuvieron ninguna dificultad para contestar.

3.1.2.6. Resultados de las encuestas de diagnóstico del caso de estudio

Las 24 encuestas se llevaron a cabo durante un lapso de una semana. Cabe señalar que todos los clientes accedieron a responder la entrevista.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados. Se inicia presentando el análisis de los datos generales obtenidos de la encuesta.

Datos generales:

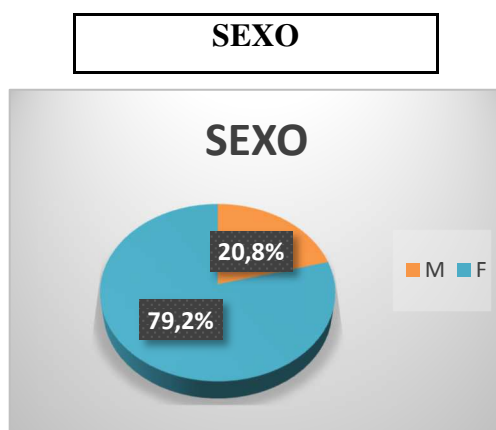


Figura 10: Resultado de encuesta: distribución de géneros (Fuente: Elaboración propia).

De los 24 entrevistados casi el 80% de las ventas de los productos de limpieza a granel es adquirido por sexo femenino.

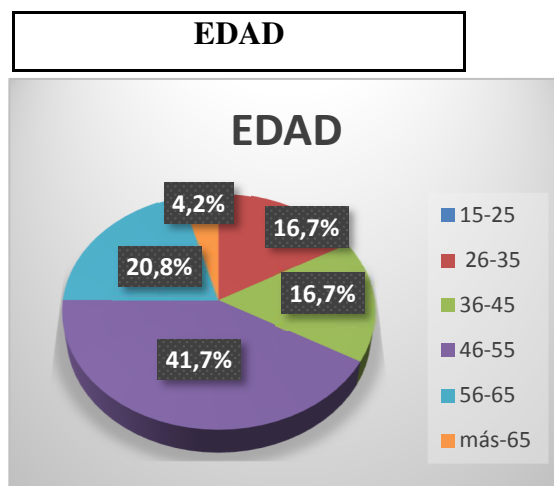


Figura 11: Resultado de encuesta: distribución de edades (Fuente: Elaboración propia).

El resultado de la encuesta arroja que el 63% de los clientes encuestados tienen una edad entre 46 y 65 años. El sector entre 26 a 45 años tiene un 33.4% de preferencia en los productos del negocio; el sector de 15 a 20 años está desierto, así como el sector mayor de 65 años tiene un 4.2% de participación en la adquisición de productos de limpieza.

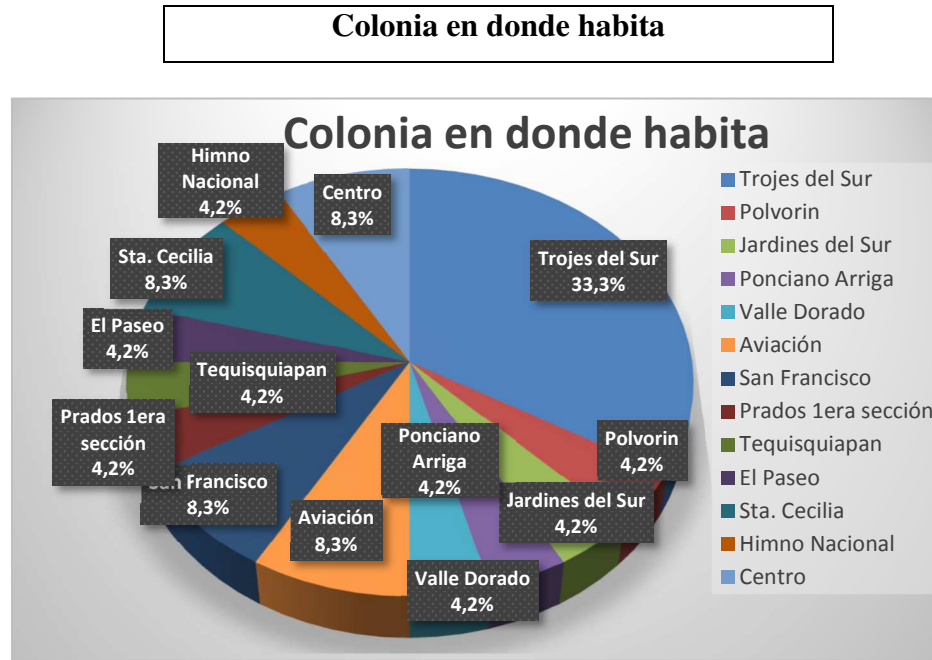


Figura 12: Resultado de encuesta: distribución geográfica de los clientes (Fuente: Elaboración propia).

Los clientes se encuentran ubicado de la siguiente manera:

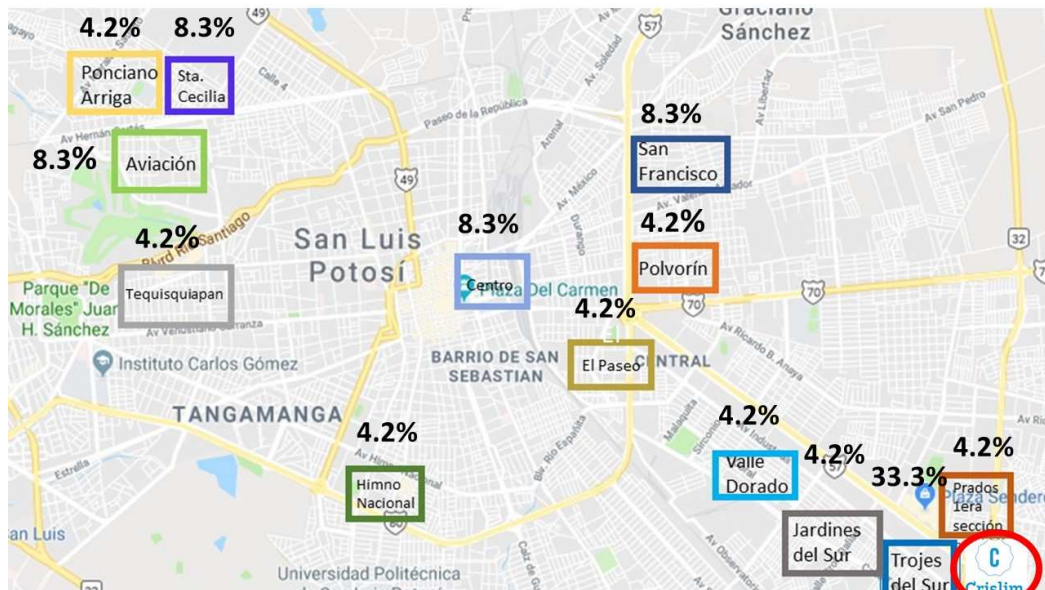


Figura 13: Mapa de localización de los clientes (Fuente: Elaboración propia).

La Figura 12 y Figura 13 muestran que el 33.3% de los clientes encuestados, tienen su domicilio cerca a la ubicación del negocio. En segundo lugar, con un 8.3% de los clientes están ubicados en un radio hacia la redonda con dirección al norte y noreste de la ubicación del negocio. También con un 8.3 % en el centro de la ciudad. Aunque se observa que la comercialización de los productos se encuentra ubicado en diferentes puntos de la ciudad que con esto puede ayudar a que se expanda a. más áreas.

A continuación (Figura 14), se presentan los resultados de las preguntas de la encuesta, así como el análisis de los resultados obtenidos:

Análisis pregunta 1: ¿Cómo se enteró de nuestros productos?



Figura 14: Resultado de encuesta: distribución publicidad (Fuente: Elaboración propia).

El resultado fue, que los clientes son amistades de la propietaria con un 62.5 %, el segundo fue, que los clientes se enteraron de los productos por medio de la publicidad colocada en el domicilio del negocio, que es de 20%.8 y, por último, con 16.7% los clientes conocieron el producto por recomendación de otra persona. Aquí se puede observar la primera área de oportunidad, ya que el negocio se mantiene operando gracias al círculo de amistades de la dueña del negocio, por lo que se vuelve necesario atraer a nuevos clientes.

Análisis pregunta 2: ¿Cuenta con redes sociales?



Figura 15: Resultado de encuesta: distribución uso redes sociales (Fuente: Elaboración propia).

El 50% de los clientes encuestados cuentan con WhatsApp, estos clientes además de contar con WhatsApp cuentan con Facebook siendo un 31% y el 19% no cuenta con ninguna red social. Twitter no es utilizado por los clientes de este negocio ni alguna otra red no listada, como Instagram, por ejemplo. Lo positivo de este resultado es ver que, a pesar de las edades de los clientes (mayormente entre 46 a 65 años), el 81% de los clientes tiene acceso a redes sociales, por lo que considerar la publicidad por este medio puede ser una buena opción.

Análisis pregunta 3: ¿Alguna vez nos ha recomendado a otras personas?

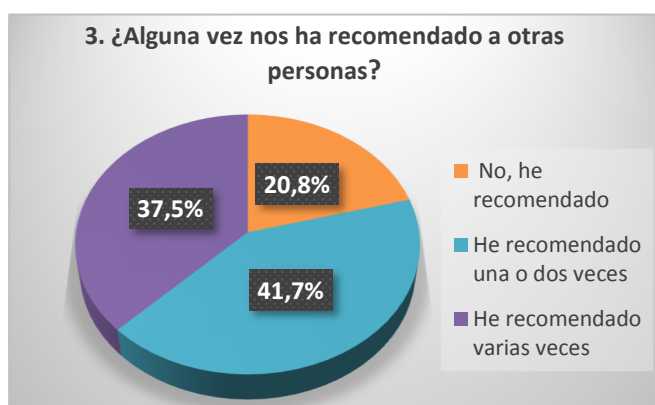


Figura 16: Resultado de encuesta: distribución de recomendación (Fuente: Elaboración propia).

Para esta pregunta el resultado fue que el 41.7% de los clientes han recomendado los productos de limpieza sólo una o dos veces, el 37.5% sí ha recomendado varias veces y, sin recomendación sólo el 20.8%, lo que permite suponer una fortaleza útil a explotar: la calidad en el servicio y en los productos es considerada buena.

Análisis pregunta 4: ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos o servicios del negocio?

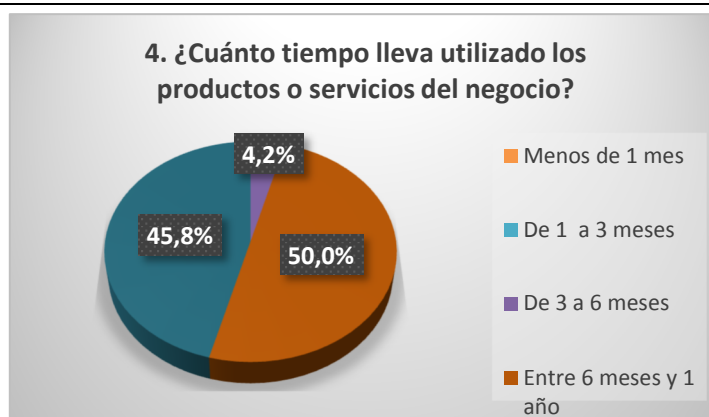


Figura 17: Resultado de encuesta: distribución de lealtad (Fuente: Elaboración propia).

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron, el 96% de los clientes han sido leales en el consumo de los productos, ya que los han consumido entre 6 meses a 3 años. Lo que se puede considerar que no se han tenido nuevos clientes. Se vuelve necesario explorar otras estrategias para atraer más clientes.

Análisis pregunta 5: ¿Con qué frecuencia adquiere nuestros productos?

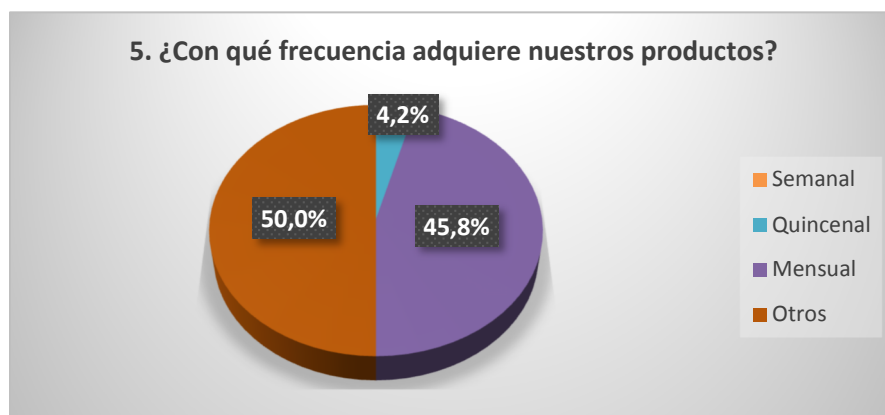


Figura 18: Resultado de encuesta: distribución de frecuencia de consumo (Fuente: Elaboración propia).

El mayor porcentaje sobre la frecuencia de consumo de los productos es muy variable, siendo este un 50% y con un 45.8% es mensual. En base con estos resultados, se puede establecer un control de inventario de almacén con máximos y mínimos, con el propósito de no quedarse sin producto.

Análisis pregunta 6: ¿Cuáles son los productos que consume más?

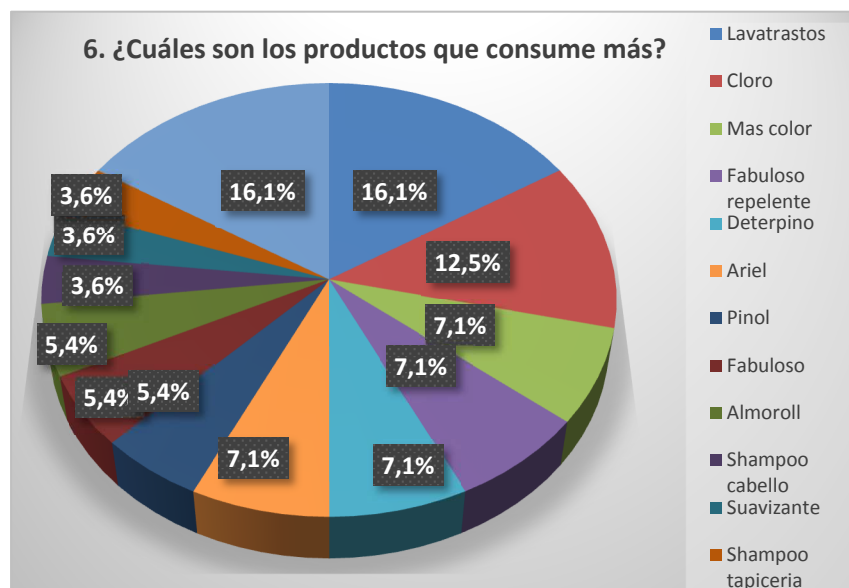


Figura 19: Resultado de encuesta: distribución mayor consumo (Fuente: Elaboración propia).

Existe una variedad en el consumo de los productos. El de mayor consumo es el lavatrastos con el 16.1 %, posteriormente es el cloro con 12.5%, el Más Color, el Fabuloso Repelente, el Deterpino y el Ariel, todos con un 7.1 % de consumo. Se observa que el mayor consumo de los productos es para lavar trastes, pisos y ropa.

Análisis pregunta 7: ¿Cuáles son los productos que consume menos?

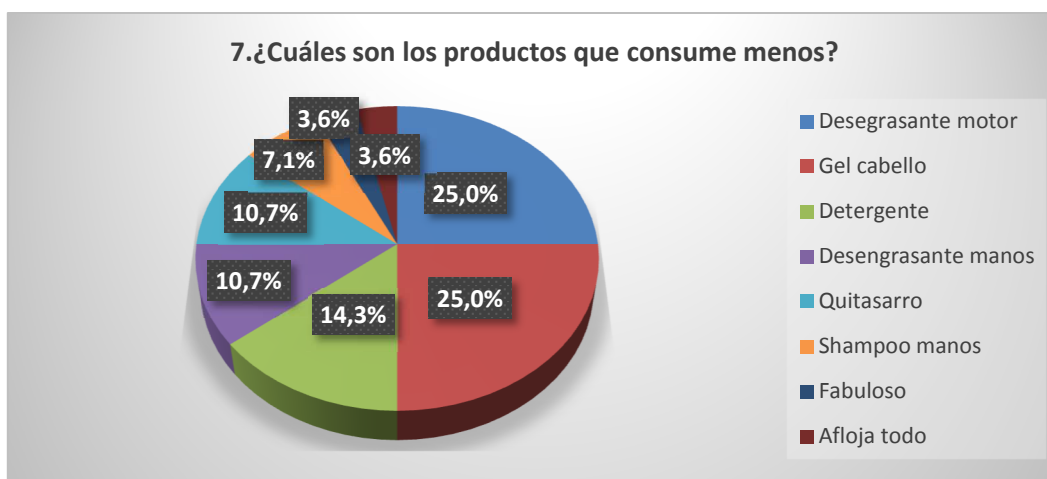


Figura 20: Resultado de encuesta: distribución menor consumo (Fuente: Elaboración propia).

Los productos que tienen menos ventas son el desengrasante de motor y el gel de cabello abarcando un 50% y en segundo lugar está el desengrasante de manos con un 25%. Esto permitirá definir estrategias que permitan sacar productos obsoletos, y definir un catálogo de productos que tenga mayor rotación.

Análisis pregunta 8: En comparación con otros negocios de este tipo de productos, nuestros productos son ...

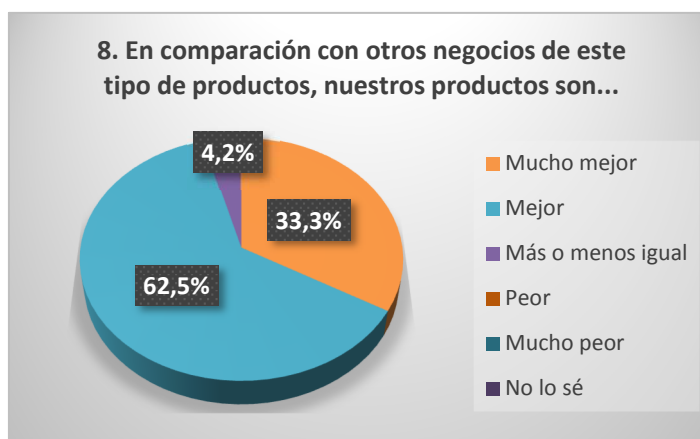


Figura 21: Resultado de encuesta: distribución de calidad del producto o servicio (Fuente: Elaboración propia).

Los clientes consideran que los productos de limpieza a granel es mejor que los productos del competidor con 62.5% y el 33.3% consideran que es mucho mejor y sólo el 4.2 % es más o menos. Por lo que tiene gran ventaja de que el negocio crezca por su amplia distribución por toda la ciudad y que la mayoría de sus clientes cuenta con redes sociales para que se pueda extender.

Análisis pregunta 9: En comparación a las marcas registradas de este tipo de productos, nuestros productos son...



Figura 22: Resultado de encuesta: distribución de calidad del producto o servicio (Fuente: Elaboración propia).

La gráfica se ve claro que el 70.8% de los clientes piensan que es mejor los productos de marcas registradas y el resto considera mucho mejor. Tiene gran ventaja competitiva para seguir permaneciendo en el mercado y tengan mayor demanda.

Análisis pregunta 10: ¿Por qué adquiere nuestros productos?

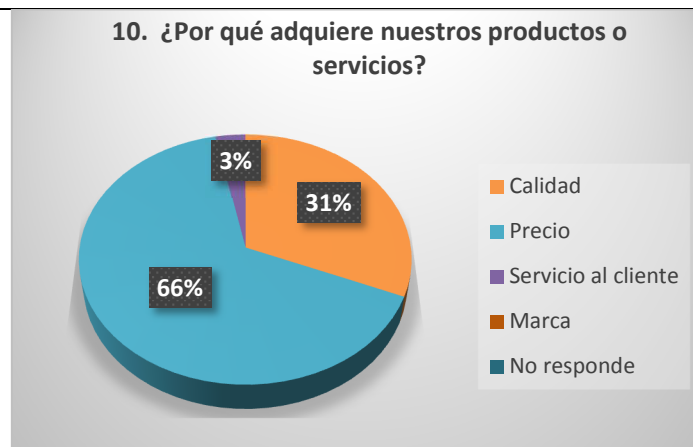


Figura 23: Resultado de encuesta: distribución preferencia al producto (Fuente: Elaboración propia).

En esta parte, los clientes contestaron que le gusta los productos por el precio y por su calidad siendo este de un 87.5%. Con los resultados anteriores se remarca que los productos son de buena calidad, pero requiere mayor publicidad para que se den a conocer y así como tener mayor rotación de los productos.

Análisis pregunta 11: ¿Qué aspectos podemos mejorar?



Figura 24: Resultado de encuesta: distribución de mejora al producto o servicio (Fuente: Elaboración propia).

Por lo que el 95.8% de los clientes está satisfecho con el consumo los productos y el servicio. Por lo que se nota que el negocio tiene ventajas de precio, calidad y entrega a domicilio que puede ayudarle a seguir en el mercado.

3.1.2.7. Conclusión de las encuestas del diagnóstico del caso de estudio

Los resultados que arrojaron las encuestas, en su mayoría son mujeres, con edad entre 46 a 65 años, quienes tienen un consumo de los productos de limpieza para el hogar, por lo menos durante 6 meses. Las cuales en su mayoría tuvieron conocimiento de los productos por medio de alguna amistad, viviendo éstas en varios puntos de la ciudad. De acuerdo con las respuestas obtenidas en las encuestas, los clientes tienen preferencia por su calidad y su precio. Por otro lado, se observa el negocio no ha tenido nuevos clientes durante 6 meses. El WhatsApp es el medio utilizado para solicitar los productos. Se observa también que existen varios productos con poco movimiento, esto tiene relación con lo mencionado en el punto anterior, ya

que la mayoría de los clientes son mujeres entre 46 y 65 años, y su mayor actividad de limpieza se enfoca en lavandería y aseo del hogar.

Como acciones a seguir, para incrementar los clientes, se dirigirán esfuerzos para captar más clientela en la etapa menor de 46 años, utilizando las redes sociales para su difusión. Además, se sugiere realizar promociones u ofertas para dar salida a los productos de poco movimiento. Y replantear el stock de los productos a comercializar en base a las demandas observada en las encuestas.

3.1.2.8. Análisis financiero

Para llevar a cabo el análisis financiero, se recabó y analizó el comportamiento de las operaciones financieras (ventas y gastos) del negocio. Para el tratamiento de la información, se utilizó Excel como herramienta y por cuestiones de confiabilidad no se expone el monto de las ventas y de los gastos. Las actividades desarrolladas fueron las siguientes:

1. Recopilación de información. Se analizó toda la documentación que la dueña registró durante el año anterior, es decir todas sus ventas y salidas de cada mes para tener la suma total anual de ventas y de los gastos.

2. Clasificación de la información. Se clasificó en dos grupos, en el primer grupo son todas las salidas (egresos) y en el segundo grupo son las ventas (ingresos), que se muestran en la Tabla 14:

Tabla 14: Clasificación de Egresos e Ingresos (Fuente: Elaboración propia).

Egresos	Ingresos
✓ Adquisición de los productos.	✓ Comercialización de los productos.
✓ Adquisición de empaque.	✓ Comercialización de envases.
✓ Flete.	
✓ Consumo de luz.	
✓ Consumo de agua.	
✓ Consumo gasolina.	
✓ Papelería.	
✓ Publicidad.	
✓ Otros gastos de gestión.	

3. Calcular margen de utilidad o ganancias. Una vez que se haya obtenido la cantidad total anual de los ingresos y egresos, se calculó el margen de utilidad que se obtiene de la diferencia entre el ingreso menos el egreso. El ejercicio se realizó con los datos históricos del último año.

4. Calcular margen de utilidad porcentual. Posteriormente de que se haya obtenido el margen de utilidad; se calculó el margen de utilidad porcentual que se divide el margen de utilidad entre el ingreso anual para después multiplicar por 100.

3.1.2.9. Resultado del análisis financiero del caso de estudio

El resultado de la operación fue de un 10% de margen de utilidad porcentual en el último año; en otras palabras, representa la ganancia que se obtuvo en el último año y son los fondos que mantienen el negocio. Mostrándose en la Figura 25.

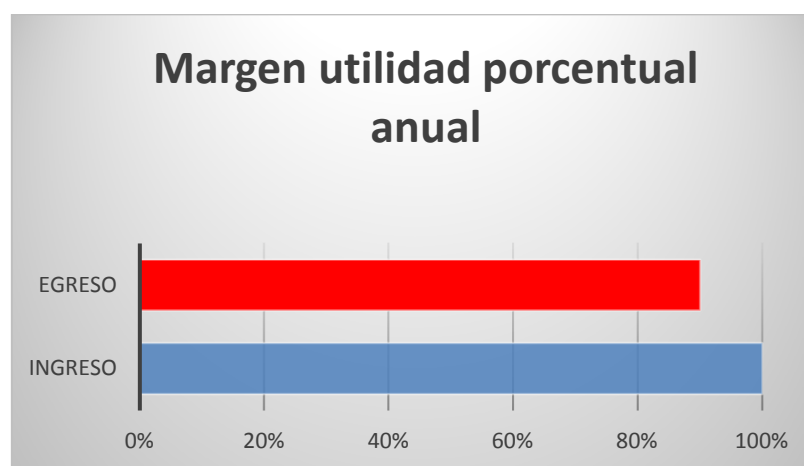


Figura 25: Marge utilidad anual del caso de estudio (Fuente: Elaboración propia).

3.1.2.10. Conclusión del análisis financiero del caso de estudio

De acuerdo con los resultados del análisis financiero, se tiene un margen de utilidad muy reducido, o sea que la diferencia de los ingresos con los egresos es muy corta. El resultado proporciona un panorama no muy alentador y se requiere un cambio estratégico para mejorar su margen de utilidad.

3.1.2.11. Conclusión general del diagnóstico del caso de estudio

De acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista, en la encuesta y en el análisis financiero, actualmente en el negocio se observó lo siguiente:

El negocio cuenta con:

- Conocimiento básico de cómo llevar la administración y área financiera
- Entrega a domicilio
- Registro de ingresos y egresos
- Mantiene la lealtad de los clientes
- La mayoría de los clientes cuenta con redes sociales
- El precio y la calidad de los productos es bueno
- Productos de poca rotación (productos obsoletos)

El negocio no cuenta con:

- Gran capital para invertir
- Con clave innovadora en el ámbito del marketing
- Plan de negocios, falta de misión y visión
- Expansión comercial
- Facturación para poder acabar otros sectores
- Plan estratégico para incrementar el margen de utilidad

Ya con esta información disponible, a continuación, se procede con la etapa siguiente:

3.2. Adecuación de la guía

Esta parte consistió en identificar cuál o cuáles de los factores se usarán para implementar la guía de acuerdo con resultado del diagnóstico inicial. Tomando como base la numeración determinada en los encabezados de la Tabla 7: Herramientas de la guía metodológica (Fuente: Elaboración propia), se siguieron los siguientes pasos:

3.2.1. Identificar áreas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Habiendo obtenido los resultados del diagnóstico inicial de la situación actual del negocio, se realizó una matriz de análisis FODA, que se muestra la Figura 26 .

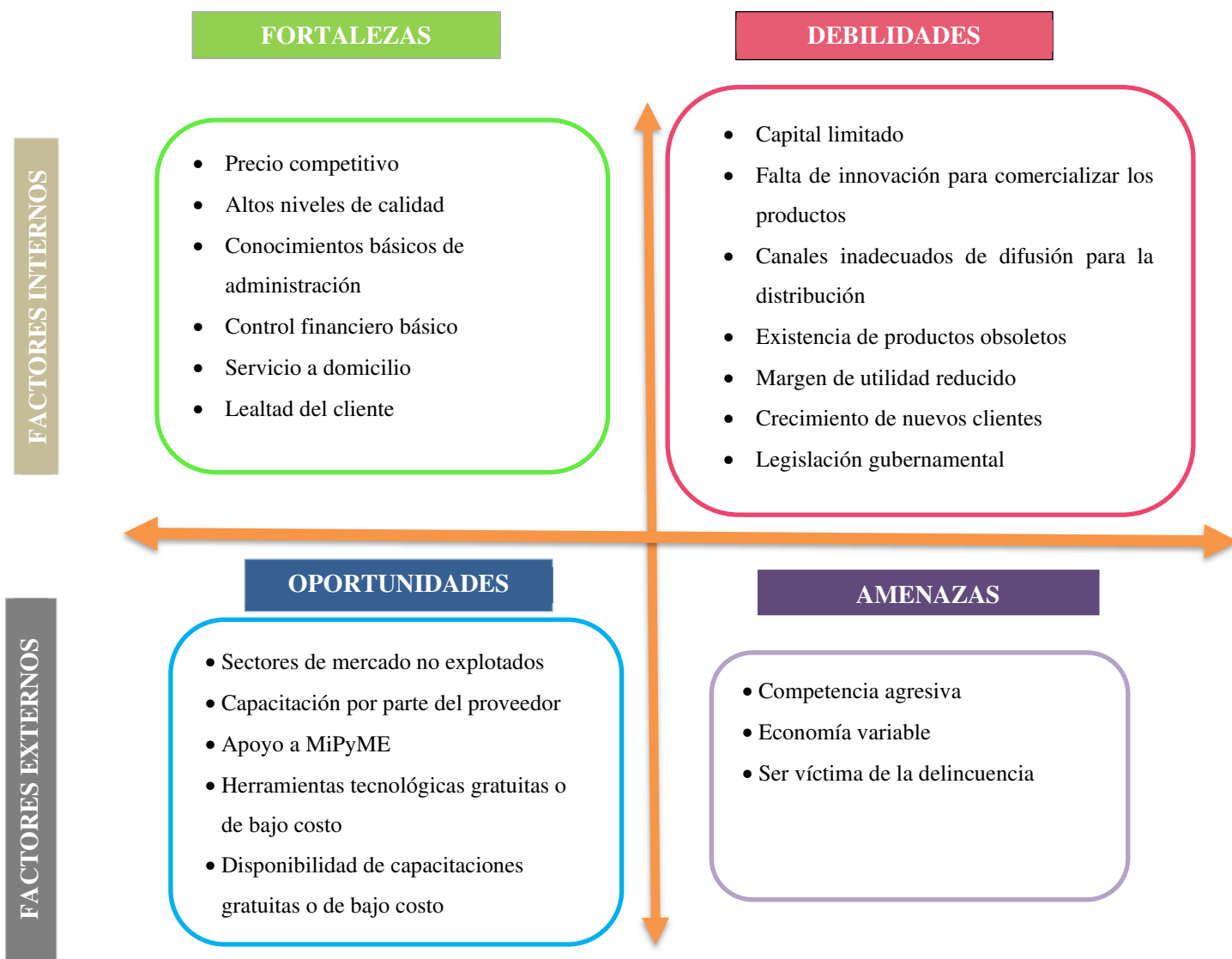


Figura 26: Matriz FODA del diagnóstico inicial del caso de estudio (Fuente: Elaboración propia).

El análisis de la matriz FODA, en su sección fortalezas y debilidades se realizó con la información recabada por la entrevista, las encuestas y el análisis financiero del negocio. Como puede observarse, en esta parte solamente se clasificó la información que se presentó en el punto 3.1.2.11: Conclusión general del diagnóstico del caso de estudio.

En la sección de Oportunidades y Amenazas, estas fueron identificadas por la autora de este trabajo y por la dueña del negocio, en donde, por medio de una lluvia de ideas, se exploraron las oportunidades que podría haber para este negocio, tales como:

OPORTUNIDADES:

- **Sectores de mercado no explotados:** Actualmente el campo de venta del negocio es más doméstico, por lo cual se puede ampliar a demás sectores como: sector industrial, sector de alimentos, sector hotelero, etc. Cabe señalar que esta oportunidad ya se había detectado, pero se tiene la limitante de no estar registrado ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), por lo que no puede proporcionar facturas para brindar este servicio.

- **Capacitación por parte del proveedor:** El proveedor ofrece asesoría y capacitaciones gratuitas a los clientes de mayor consumo en sus productos, para que tenga un mejor aprovechamiento en el manejo de su almacenaje, técnicas para tener un mejor posicionamiento en el mercado, entre otras. También, el proveedor ofrece capacitación para la elaboración total de algunos de los productos, a partir de la compra de las materias primas. Por el nivel de consumo actual, esta es una oportunidad a la cual el negocio caso de estudio no tiene acceso, aún, pero una mejora en las ventas podría resultar en este beneficio.

- **Apoyo a MiPyME:** El gobierno busca la manera de apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas, y a los emprendedores, con el propósito de promover el desarrollo económico nacional. Los apoyos que brindan son de carácter temporal y son programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las MiPyME. El negocio caso de estudio podría acceder a alguno de estos apoyos.

- **Herramientas tecnológicas gratuitas o de bajo costo:** Existe herramientas gratuitas para varias necesidades tecnológicas de un negocio, con el uso de Internet es un gran supermercado de buenas soluciones sin costo o bajo costo. Por lo que es posible encontrar aplicaciones y programas informáticos de manera gratuita o de bajo costo, por ejemplo, la utilización de Nubes Virtuales (iCloud), que no requieren de mantenimiento o un gran conocimiento para comenzar a usarlas, pudiendo sacar el máximo provecho. Así como también

el uso de correo electrónico, redes sociales, etc. Para el uso de estas herramientas en un negocio es de gran beneficio cuando se tiene el conocimiento del manejo de cada una de ellas.

- **Disponibilidad de capacitaciones gratuitas o de bajo costo.** Instituciones de gobierno (y en ocasiones, organizaciones privadas) ofrecen cursos o talleres para, por ejemplo, aprender a desarrollar un negocio; mejorar el servicio al cliente, ofrecer mejores productos, entre otros. Las capacitaciones pueden ser de corta o larga duración, dependiendo del contenido del curso o taller, o de la forma de impartición, ya seas de manera presencial o en línea. Las capacitaciones presentan la oportunidad de ampliar el conocimiento hacia el negocio o de fortalecer áreas importantes para abrir o desarrollar un negocio sin necesidad de realizar estudios especializados, es decir, poco a poco, fortalecer áreas estratégicas para los negocios.

AMENAZAS:

- **Competencia agresiva:** EL mercado de los productos de limpieza a granel es un sector muy competido por las características que tiene: sus productos son económicos, de fácil manejo y no son perecederos. Además, se puede ofrecer con diferentes canales de distribución: se puede vender en forma móvil (utilización de algún tipo de transporte para su distribución, como las camionetas que recorren las calles ofreciéndolos con altavoces o venta en tianguis), o en locales ya establecidos. Es una amenaza que el negocio debe de cuidar por medio de sus fortalezas y atacar por sus debilidades.

- **Economía variable:** Debido a ingredientes y formulaciones, algunos productos sufren variaciones en sus precios ocasionalmente, lo que, para compensar y evitar descontrol con los clientes, comúnmente se absorbe con ajustes promediados con el precio de otros productos. Esto afecta en margen de ganancias y si no se puede absorber, el aumento de precios puede anular la ventaja competitiva de bajo costo.

- **Ser víctima de la delincuencia:** La delincuencia es un problema que está afectando al país, ya que se tiene riesgo de asaltos, vandalismo, agresiones físicas, entre otros tipos de delincuencia que pueda afectar al negocio, y que ocasiona no se tenga la suficiente confianza de abrir o mantener un negocio. Para el negocio es uno de los obstáculos para tener una expansión económica o realizar las actividades del mismo negocio.

Al finalizar el análisis FODA, se prosiguió a la adecuación de la guía conforme al caso de estudio:

3.2.2. Clasificación por factores

Para encontrar la causa raíz de los problemas que se detectaron como debilidades (Figura 26). La técnica es analizar una debilidad haciendo la pregunta ¿por qué?, habiendo obtenido respuesta, nuevamente se pregunta ¿por qué? y así sucesivamente.

- **Factor capital limitado.**

1. ¿Por qué el dueño tiene capital limitado?
 - Porque no ha incrementado sus ventas
2. ¿Por qué no ha incrementado sus ventas?
 - Porque no existe una amplia difusión de comercialización
3. ¿Por qué no existe una amplia difusión de comercialización?
 - Porque sólo se reparte volantes y son amistades
4. ¿Por qué sólo se reparte volantes y son amistades?
 - Porque no conoce bien otros medios de difusión

Causa raíz, falta de conocimiento para realizar un plan de mercadotecnia eficaz que abarca el factor de **mercadotecnia**.

- **Factor falta de innovación para comercializar los productos**

1. ¿Por qué hay falta de innovación para comercializar los productos?
 - Porque hace falta creatividad para innovar
2. ¿Por qué hace falta creatividad para innovar?
 - Porque falta enfoque al negocio actual
3. ¿Por qué falta enfoque al negocio actual?
 - Porque hace falta conocer más acerca del mismo negocio

La causa raíz, falta de plan estratégico que abarca el factor de **administración**.

- **Factor canales inadecuados de difusión para la distribución**

1. ¿Por qué se cuenta con canales inadecuados de difusión para la distribución?

- Porque existe sólo existe volantes y un anuncio fuera del lugar de distribución
- 2. ¿Por qué existe sólo existe volantes y un anuncio fuera del lugar de distribución?
 - Porque no se tiene suficiente conocimiento del uso de más herramientas
- 3. ¿Por qué no tiene suficiente conocimiento del uso de más herramientas?
 - Porque no se ha capacitado

Causa raíz, es el uso inadecuado de canales de distribución y comercialización, siendo un problema del factor **mercadotecnia**.

• **Factor existencia de productos obsoletos**

1. ¿Por qué hay existencia de productos obsoletos?
 - Porque no se venden
2. ¿Por qué no se venden?
 - Porque no se consideró la rotación de los productos y no se publicitan
3. ¿Por qué no se consideró la rotación de los productos?
 - Porque se abrió el negocio sin prevenir
4. ¿Por qué no se publicitan?
 - Porque los otros productos se venden y no se puso atención en los que no
5. ¿Por qué se abrió el negocio sin prevenir?
 - Porque se requería ya abrirlo

Causa raíz, porque hay una mala gestión administrativa en el control de inventario y falta de publicidad, siendo factores **administrativo y mercadotecnia**.

• **Factor margen de utilidad reducido**

1. ¿Por qué hay margen de utilidad reducido?
 - Porque no se vende lo suficiente
2. ¿Por qué no se vende lo suficiente?
 - Porque existe sólo existe volantes y un anuncio fuera del lugar de distribución
3. ¿Por qué existe sólo existe volantes y un anuncio fuera del lugar de distribución?

- Porque no se aplicó y no se tomó en cuenta la comercialización de los productos
- 4. ¿Por qué no se aplicó y no se tomó en cuenta la comercialización de los productos?
 - Porque no cuenta con suficiente conocimiento para su venta

Causa raíz, falta de capacitación en uso de un buen plan estratégico de MKT, siendo un problema del factor **mercadotecnia**.

• **Factor crecimiento de nuevos clientes**

1. ¿Por qué no hay crecimiento de nuevos clientes?
 - Porque no hay poca difusión de los productos
2. ¿Por qué no hay poca difusión de los productos?
 - Porque existe inadecuada difusión
3. ¿Por qué existe inadecuada difusión?
 - Porque no se tomó en cuenta todos los medios de comercialización de los productos
4. ¿Por qué no se tomó en cuenta todos los medios de comercialización de los productos?
 - Porque poco conocimiento y uso de la comercialización de los productos

Causa raíz, poco conocimiento en la aplicación de la planeación de mercadotecnia e inadecuado uso de canales de distribución y comercialización. Siendo un factor **mercadotecnia**.

Con el resultado anterior de cada factor se resume en la Tabla 15; en la cual se visualiza el factor interno (debilidad), cuál es su causa raíz y a qué factor de la Tabla 7 pertenece.

Tabla 15: Clasificación por factores (Fuente: Elaboración propia).

FACTOR INTERNO (Debilidad)	CAUSA RAÍZ	FACTOR CLASIFICADO
Capital limitado.	Falta de conocimiento para realizar un plan de mercadotecnia eficaz.	Mercadotecnia.
Falta de innovación para comercializar los productos.	Falta de plan estratégico.	Administración.
Canales inadecuados de difusión para la distribución.	Uso inadecuado de canales de distribución y comercialización.	Mercadotecnia.
Existencia de productos obsoletos.	Mala gestión administrativa en el control de inventario.	Administración.
Margen de utilidad reducido.	Falta de capacitación en uso de un buen plan estratégico de MKT.	Mercadotecnia.
Crecimiento de nuevos clientes.	Aplicación de la planeación de mercadotecnia e inadecuado uso de canales de distribución y comercialización.	Mercadotecnia.

Por lo tanto; las áreas de oportunidad del negocio se encuentran en los factores de *Administración y Mercadotecnia*.

3.2.3. Ubicación y análisis de los problemas y sus causas

Una vez que se identificaron los factores problemáticos del negocio, se analizaron los problemas para relacionarlos con las causas más relevantes en base a la Tabla 7 de este documento que fueron:

En el factor *administrativo*:

- *Problema = mala gestión administrativa*
 - *Causa= falta de índices de control de inventario*
- *Problema= falta de visión, misión y objetivos*
 - *Causa= falta de objetivos estratégicos*

En el factor *mercadotecnia*:

- *Problema = plan de mercadotecnia ineficaz*

- *Causa= aplicación deficiente del plan de mercadotecnia*
- *Problema = inadecuados canales de distribución y comercialización*
 - *Causa= ausencia de conocimientos sobre la aplicación de los canales de distribución*

3.2.4. Análisis de las posibles soluciones y selección de herramientas

Una vez que se ubicaron y se analizaron los problemas y sus causas, se analiza cuáles serían las posibles soluciones que servirán para implementarlas en el caso de estudio.

Para el factor *administrativo*:

- *Causa= falta de índices de control de inventario*
 - *Posible solución= minimizar stock de inventario*
 - *Requerimiento= manejo de Excel*

La mala gestión administrativa se consideró la posible solución que se consideró minimizar el stock de inventario, ya que en el diagnóstico inicial se detectó que existe un 10% de productos obsoletos; requiriendo el manejo de Excel para visualizarlo y realizar un plan.

- *Causa= falta de objetivos estratégicos*
 - *Posible solución= planeación y/o revisión de la misión, visión y objetivos estratégicos*
 - *Requerimiento= participar en cursos y talleres*

La falta de objetivos estratégicos puede solucionarse con la planeación y/o revisión de la misión, visión y objetivos estratégicos pretendiendo la participación de cursos o talleres para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes que ayude a establecerlos.

En el factor *mercadotecnia*:

- *Causa= aplicación deficiente del plan de MKT*
 - *Posible solución= diseñar marca y logotipo; revisar y corregir el plan de acuerdo con la situación actual del negocio*
 - *Requerimiento= uso herramientas de diseño (computadora e internet) y realizar un análisis FODA*

Para el problema de la aplicación deficiente del plan de MKT se seleccionó el diseño de una marca y un logotipo para el negocio; con el objetivo de que el negocio tenga una identidad que a su vez; se crea una confianza y distinción ante los clientes y la competencia. De igual manera se requiere la realización un análisis FODA, con el propósito de conocer, comprender y analizar las condiciones externas e internas del negocio y así; realizar una acertada toma de decisión para mejorar el plan mercantil. La información recabada con clientes será de mucha utilidad para la ejecución de esta acción.

- *Causa= ausencia de conocimientos sobre la aplicación de los canales de distribución*
 - *Posible solución= utilización de redes sociales*
 - *Requerimiento= cuenta Facebook y WhatsApp*

La ausencia de conocimientos sobre la aplicación de los canales de distribución se necesita su utilización por lo que se consideró el apoyo de usar página de Facebook y un grupo de WhatsApp para su difusión comercial y constante comunicación a los clientes y usuarios de noticias del negocio.

3.3. Plan de implementación en la empresa de estudio

En esta sección se describe el proceso que se siguió para la implementación de la guía metodológica. Para organizar la información que se obtuvo con el diagnóstico del negocio y para definir como se podrían llevar a cabo las posibles soluciones que se identificaron en la guía metodológica, se desarrolló un diagrama de actividades que muestra las relaciones existentes entre los factores con los que se trabajará, las posibles soluciones recomendadas por la guía y las acciones que se podrían aplicar para mejorar la situación del negocio. La idea de plasmar las relaciones con el diagrama de actividades surgió al momento de identificar que una misma solución podía tener impacto en más de un área y con la red de actividades es posible identificar estas relaciones y su impacto en la estrategia (ver Figura 27).

En este diagrama, para los primeros 4 niveles se vacía la información resultante del diagnóstico del negocio, en donde es posible visualizar los factores que fueron identificados en la etapa de diagnóstico (Administración y Mercadotecnia) y los problemas detectados para estos factores. Se pueden identificar igualmente las posibles soluciones recomendadas en la guía metodológica y que fueron seleccionadas en el punto anterior y a partir de aquí se procede a desarrollar las acciones que definen la estrategia para este negocio.

Para generar la estrategia, se inició analizando en la Tabla 7 de la guía metodológica que, entre los requerimientos, una capacitación sobre la forma de llevar a cabo las acciones es generalmente recomendada, más si no se tiene experiencia en estas áreas, como es en la mayoría de los casos para las MiPyMEs. Estudiando posibles alternativas, se identificó el curso “Innovación y emprendimiento”, que imparte el gobierno federal (Punto México Conectado, 2019). Este curso sabatino, de una duración de 10 semanas, cubriendo 40 horas de capacitación, ofrecía el siguiente temario:

Programa del curso

- *Módulo 1: Análisis FODA y Cuadrante de ideas*

Objetivo: *Identificar y analizar las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Institución u Organización, para obtener conclusiones sobre su situación actual.*

1.1 Definición del concepto

1.1.1 Recursos Humanos

1.1.2 Recursos financieros

1.1.3 Recursos materiales

1.1.4 Recurso intelectual

1.2 Análisis FODA

1.3 Cuadrante de ideas

- *Módulo 2: Plan estratégico de negocio*

Objetivo: *Conocer acerca del negocio para diseñar y establecer una serie de acciones para la organización para abordar sus objetivos y alcanzar su misión y visión.*

2.1 Tipo de negocio

2.1.1 Comercio

2.1.2 Servicio

2.1.3 Industria

2.2 Definición del negocio

2.3.1 Misión

2.3.2 Visión

2.3.3 Valores

2.3 Objetivos SMART a corto, mediano y largo plazo

- *Módulo 3: Plan de mercadotecnia*

Objetivo: *Diseñar planes operativos en el mercado para que los clientes adquieran lo necesiten por medio canales de distribución, publicidad y promoción.*

3.1 Propuesta de valor

3.2 Estudio de mercado

3.3 Pitch (Video grabado en el negocio con una durabilidad menor de 3 minutos)

3.4 Definición de lo que es en canal de distribución

3.4.1 Venta directa

3.4.2 Servicio a domicilio

3.4.3 e-marketing

3.5 Relación con el cliente

- *Módulo 4: Diseño de modelos de negocio*

Objetivo: *Aplicar modelos estratégicos del negocio para evaluar aspectos importantes a las prácticas de compra de los consumidores.*

4.1 Modelo CANVAS

4.2 Modelo de segmentación de mercado

4.2.1 Demográfico

4.2.3 Geográfico

4.2.3 Psicográfico

4.2.4 Socioeconómico

- *Módulo 5: Finanzas y trámites financieros para el negocio.*

Objetivo: *Registrar la información financiera generada por el negocio, agrupándola por fechas y por acciones. Analizar toda la información generada en el pasado, verificando qué tan eficiente es la operación de la empresa y así tomar las mejores decisiones hacia el futuro. Presentar varios programas de apoyo proporcionados por el gobierno federal.*

5.1 Fijación de precios

5.2 Costos y utilidades

5.3 Trámites para el negocio

5.4 Plan financiero

Como se puede observar, este curso ofrece una gran ventaja: en un solo curso es posible cubrir 4 de las 5 acciones seleccionadas para el desarrollo de la estrategia: Definición de misión, visión y objetivos estratégicos; Marcas, Mercadotecnia y Uso de redes sociales para publicidad. En el *módulo 1: Análisis FODA*, se analiza los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas del negocio, así como la obtención de conclusiones acerca de la situación actual del objeto de estudio. Para enfocarse en el análisis FO (Fortaleza con Oportunidades) y así crear una acción en particular. En el *módulo 2: Plan estratégico de negocio* se crea una estrategia sobre los pasos que seguirá el negocio para los próximos meses, que ayuda a identificar los intereses del negocio para poder definir la misión, la visión y objetivos estratégicos.

En el *Módulo 3: Plan de mercadotecnia* del curso es el uso de las redes sociales e imagen del negocio como estrategia de mercadotecnia, para identificar las características de una marca y de un logotipo y después poder crear la marca y el logotipo del negocio. De igual manera de cómo utilizar la página de Facebook y grupos WhatsApp para que el negocio se dé a conocer

Por esta razón, en el siguiente nivel, la acciones “curso de innovación y emprendimiento” recibe estas 4 entradas y para la acción restante, que es el minimizar el stock de inventario se trata mediante el análisis de un inventario de productos del negocio. Estas dos acciones son desarrolladas en los siguientes niveles, las cuales conducen al nodo de color azul; INCREMENTAR DE VENTAS, que es el objetivo principal del negocio que permitirá

umentar la rentabilidad de esta misma y permitirá, con esto, asegurar su permanencia en el mercado.

Se manejó un diagrama de Gantt para ilustrar el plan de actividades que fue utilizado durante la etapa de implantación, como se muestra en la Tabla 16:

Tabla 16: Diagrama de Gantt para la implementación (Fuente: Elaboración propia).

ACTIVIDADES	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
1. Curso de innovación y emprendimiento	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█						
2. Análisis de fortalezas y oportunidades	█	█														
3.-Formalización del negocio		█														
4. Definir un plan estratégico		█	█	█												
4.1. Definición de misión, visión y objetivos estratégicos		█	█	█												
4.1.1 Identificar fortalezas y oportunidades aplicables para definición de misión, visión y objetivos estratégicos.		█														
4.1.2 Definir misión.			█													
4.1.3 Definir visión.			█													
4.1.4 Definir objetivos estratégicos.				█												
5. Definir un plan de MKT					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
5.1 Las uso de las 4P					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
5.2 Diseño de marca y logotipo					█	█	█	█	█	█						
5.2.1 Identificar oportunidades aplicables a marca y logotipo.					█											
5.2.2 Definir marca					█	█										
5.2.3 Identificar características deseadas en logotipo.						█	█									
5.2.4 Generar versiones preliminares logotipo.							█	█								
5.2.5 Seleccionar logotipo.									█							
5.3 Publicidad con redes sociales										█	█	█	█	█	█	█

independiente; se elaboró un inventario de los productos del negocio para que después se controlen las entradas y salidas.

3.4. Desarrollo de la implementación en la empresa de estudio

En esta sección del capítulo se explica cómo se desarrolló la implementación de la guía metodológica en la empresa de estudio ejecutada de acuerdo con las actividades mostradas en el diagrama de Gantt (Tabla 16).

Actividad 1.- Curso de innovación y emprendimiento. Se participó en el curso sabatino de “Innovación y emprendimiento”. Durante el curso se realizaron actividades de algunos módulos que involucraba la implementación en el caso de estudio. Conforme avanzaba el curso, los temas y estrategias aplicables se iban implementando en la empresa y los resultados son mostrados en las actividades siguientes.

Actividad 3.- Análisis de Fortalezas y Oportunidades. En el *módulo 1* del curso: se revisó la información obtenida en el diagnóstico inicial y se identificó aquella que pudiera ser de utilidad al momento de implementar las herramientas, como en este caso, el desarrollo de un análisis de fortalezas y oportunidades del negocio para utilizar esta información en el desarrollo de un plan estratégico y en la generación de un plan de mercadotecnia. El resultado se muestra en la Figura 28 :

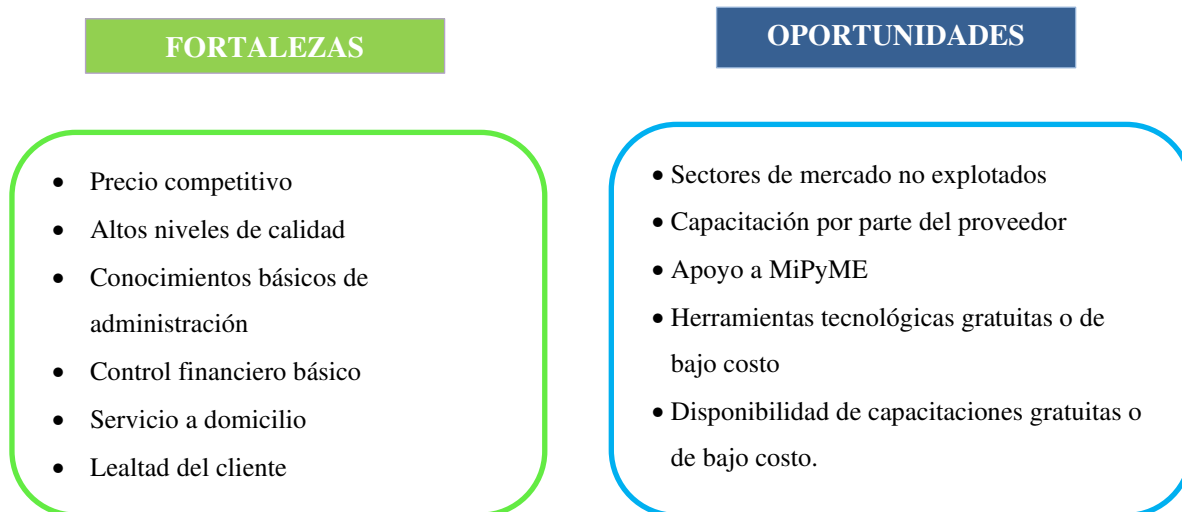


Figura 28: Análisis de las fortalezas y oportunidades del caso de estudio (Fuente: Elaboración propia).

La información obtenida en este punto es explotada en las actividades de la siguiente manera:

- Las fortalezas del negocio que son: **precio competitivo, altos niveles de calidad y lealtad del cliente** se utilizará para definir la misión, la visión, los objetivos estratégicos, marca y logotipo. Estas fortalezas serán también explotadas al momento de generar los planes de mercadotecnia para el negocio.
- Con el uso de **herramientas tecnológicas gratuitas o de bajo costo** se creará un diseño para definir la marca y logotipo.
- Con **los conocimientos básicos de administración** se realizará la clasificación y contabilización de los productos existencia para después vaciarlo en una base de Excel y después se controlarán todas las entradas y salidas de los productos. Tanto la cantidad de producto como su costo y precio.

Actividad 4.-Formalización del negocio: En la Secretaria de Hacienda y Crédito Público de México, el negocio realiza el registro ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) con una clave, denominada Registro Federal de Contribuyentes (RFC), y así pueda operar de manera formal. Ya que se detectó que es un problema importante que enfrenta el negocio para que pueda crecer de manera formal en su actividad. Pues una empresa o negocio tiene la responsabilidad de declarar sus impuestos de acuerdo con los ingresos registrados ante el SAT. Por otro lado, existe la oportunidad de disfrutar de ciertos beneficios para el negocio, como la facilidad de adquirir en línea de crédito para financiar su crecimiento, de igual manera ayuda a generar seriedad en el negocio y permite crear contratos clientes potenciales que ayude a que la empresa crezca.

La dueña se registró como **régimen de incorporación fiscal** *que es un régimen que te permite gozar de los beneficios de ser formal, emitir facturas e informar bimestralmente tus ventas y gastos. Para las personas físicas con actividades empresariales que obtengan ingresos de hasta dos millones de pesos anuales* (SAT, 1997).

Por lo que, de esta manera se crea el logotipo del negocio de la Figura 29Figura 33:

gov mx

CEDULA DE IDENTIFICACION FISCAL

SHCP SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

SAT SECRETARÍA DE ECONOMÍA

Presupuesto Federal de Consolidación y Administración

Administración de Contribuyentes

Administrativa, de Operación y Atención al Contribuyente

RFC: 2891007912

VALIDAR TU INFORMACIÓN FISCAL

CONSTANCIA DE SITUACIÓN FISCAL

Lugar y Fecha de Emisión
SAN LUIS POTOSÍ, SAN LUIS POTOSÍ A 14 DE ENERO DE 2020

Datos de Identificación del Contribuyente:

RFC:	
CURP:	
Nombre (s):	
Primer Apellido:	
Segundo Apellido:	
Fecha Inicio de operaciones:	01 DE OCTUBRE DE 1993
Estatus en el padrón:	ACTIVO
Fecha de último cambio de estado:	01 DE OCTUBRE DE 1993
Nombre Comercial:	

Datos de Ubicación:

Código Postal:		Tipo de Vialidad:	
Nombre de Vialidad:		Número Exterior:	
Número Interior:		Nombre de la Colonia:	

Página 1 de 3

MÉXICO

COZUMEL

Contacto

Av. Hidalgo 77, col. Centro, cp. 24300, Ciudad de México.
 Atención telefónica: 01722 238 8000 Ciudad de México.
 C.C. 053 827 72 728 Ciudad de México.
 Desde Saltillo Llamado y Consulta: 1 877 44 93 728
 donot@sat.gob.mx

Figura 29: Cedula de identificación fiscal (Fuente: Elaboración propia).

Actividad 4.- Definir un plan estratégico. El plan estratégico se elabora a partir de las siguientes subactividades:

Actividad 4.1. Definición de misión, visión y objetivos estratégicos

Actividad 4.1.1 Identificar fortalezas y oportunidades aplicables para definición de misión, visión y objetivos estratégicos. Del análisis de las fortalezas y oportunidades que tiene el negocio se desarrolló la misión y la visión que son: la calidad de sus productos y sus precios competitivos, lo que ha generado lealtad por parte de los clientes. Se desea que estos elementos aparezcan reflejados en la misión, en la visión de la empresa. Respecto a los objetivos estratégicos, se desean aprovechar las ventajas de las herramientas tecnológicas para aumentar el alcance e impacto del negocio, buscando tener una participación más alta en el mercado.

Actividad 4.1.2 Definir misión. Toda **misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”**. Las declaraciones de misión

en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. Debe contestar a tres preguntas básicas: ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve la empresa). ¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar). ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar) (Thompson, 2012). Con base en la información depurada en el punto 4.1, se define la siguiente misión para el negocio:

***Misión:** Ser proveedor de productos de limpieza a granel caracterizados por su alta calidad y sus precios competitivos con la finalidad de mantener la satisfacción de nuestros clientes.*

***Actividad 4.1.3 Definir visión.** Para la **visión estratégica** define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común (Thompson, 2012).*

Por lo que surgió la siguiente visión para el negocio:

***Visión:** Ser una empresa líder en la venta de productos de limpieza a granel y ser reconocida a nivel estatal por la calidad de sus productos, sus precios bajos y con esto lograr permanecer en el gusto de sus clientes.*

***Actividad 4.1.4 Definir objetivos estratégicos.** Los **objetivos** son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr (Thompson, 2012).*

Los objetivos estratégicos desarrollados para este negocio fueron elaborados con el apoyo de la dueña del negocio y de establecieron 5 objetivos a desarrollar en el corto a mediano plazo, por lo que inicialmente solamente se considera abarcar un mercado estatal. Como resultado de este ejercicio se establecieron los siguientes objetivos estratégicos para el negocio:

.Objetivos estratégicos:

- Convertirse en una marca conocida, reconocida y querida en el mercado local del ramo
- Consolidar una firma comercial expandible a otras regiones del estado
- Incursionar en ventas dentro del mercado electrónico a nivel estatal
- Incrementar la cartera de clientes por medio de publicidad novedosa

Actividad 5.- Definir un plan MKT: En los siguientes puntos se desarrolló las actividades que se llevaron a cabo para implementar el plan de MKT.

Actividad 5.1-Las 4 P's: Para definir un plan de MKT es recomendable realizar un análisis de las 4 P's, por lo que puede visualizar el plan de MKT.

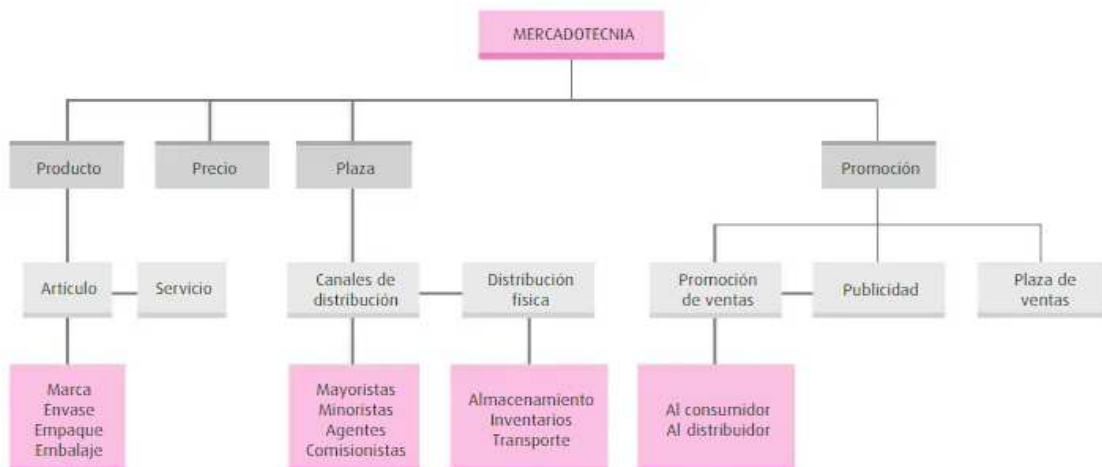


Figura 30:Las 4 P's (Fischer & Espejo, 2011).

1. Producto se trata del diseño del negocio, por lo que es importante darle nombre (marca), el envase de los productos y el empaque para proteger el producto. Que se realizará en la actividad 5.2 para tener una identificación el negocio y en la actividad 6 se maneja el envase y el empaque de los productos.

2. Precio es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la organización como del mercado. Esta parte se ve visualiza en la actividad 7.

3. Plaza o distribución es el manejo de materiales, transporte, almacenaje, de manera de tener los productos al mejor precio, al mejor lugar y al menor tiempo. Se ejecutará en la actividad 6.

4. Promoción es dar a conocer los productos al consumidor. Conocer qué tipo de clientes van dirigido los productos que van a adquirir para que satisfagan sus necesidades. Los productos no sólo se promueven a través de los medios de comunicación masiva, también por medio de folletos, regalos y muestras, entre otros. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos, incluyendo la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas, etcétera (Fischer & Espejo, 2011). Se implementará la promoción en la actividad 5.3 y 5.4.

Actividad 5.2-Diseño de marca y logotipo.

Actividad 5.2.1- Identificar oportunidades aplicables a marca y logotipo. Del análisis de oportunidades que se obtuvo del negocio, se encontró que se cuenta con el uso de las herramientas tecnológicas y una capacitación para definir la **marca** y el **logotipo** que se distingue de la competencia como también por sus precios competitivos, sus altos niveles de calidad dando resultado de estas la lealtad de sus clientes.

1. El **nombre del negocio** es la **marca** que da la primera impresión al público. Por ello, la importancia de definirlo correctamente, por lo que se recomienda que el nombre tenga relación con la esencia de su negocio.
2. La **imagen gráfica** que distingue del negocio se le denomina **logotipo** debe ser comprensible por el público y atractivo los clientes que se transmita lo que quiere el negocio comunicar.

Actividad 5.2.2 Definir marca: La **marca** es un símbolo que pretende comunicar el significado *de algo tangible y servir de señal de identidad o identificación a un producto o servicio. Los cuales deben tener las siguientes:*

- a) *Indicar procedencia: qué empresa fabrica y qué comercializa dicho producto.*
- b) *Debe ser susceptible de diferenciación por medio de representación gráfica: debe permitir que los consumidores reconozcan y diferencien dicha marca de la competencia (Cortázar, 2014).*

El negocio carecía de una marca, por lo que se buscó generar una, dando como resultado la marca es **Crislim**, que surge de la primera sílaba del nombre de la dueña (Cristina) y que además

tiene referencia al cristal, claro y transparente, aunado la primera sílaba de limpieza que proviene de la raíz latina *limpidus*, que hace referencia a algo “claro” o “sin manchas”. Con esta marca se busca que el cliente relacione los productos a su funcionalidad.

Actividad 5.2.3 Identificar características deseadas en logotipo. El **logotipo** es un “Símbolo gráfico peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto” (García A. , 2018). Se busca inspirar confianza, reconocimiento, seriedad que ayude al negocio diferenciarse de la competencia, por lo cual se desea alcanzar un diseño sobrio y elegante. Además, se desea que integre elementos relacionados con la limpieza.

Actividad 5.2.4 Generar versiones preliminares logotipo. Para el diseño del logotipo se hace usos de la oportunidad mencionada entre las oportunidades llamada “herramientas tecnológicas gratuitas o de bajo costo”. En este caso se utilizó las herramientas de diseño gratuita y en línea llamada Canva (<https://www.canva.com>), que es una herramienta de diseño gráfico que permite crear contenido para publicidad y comunicación gráfica. Canva ayuda a crear carteles, posters, infografías, documentos, tarjetas de visita, post para Facebook, gráficos, etc. de forma muy sencilla (Perkins & Obrecht, 2012). En la Figura 31 se muestra como luce esta página.

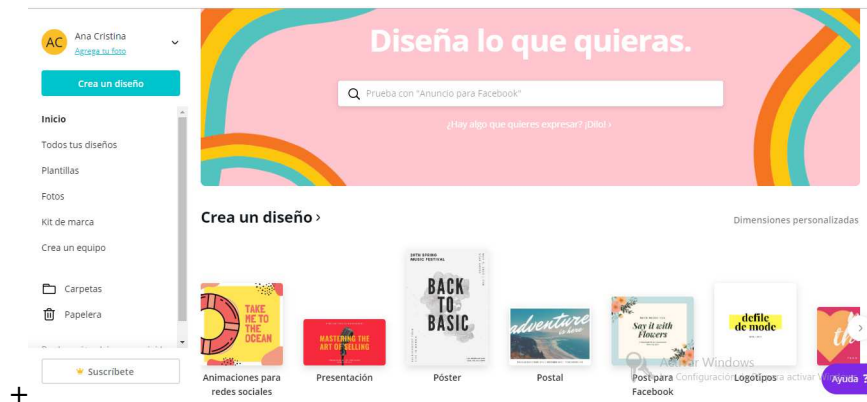


Figura 31: Uso de la herramienta Canva (Fuente: Elaboración propia).

En esta herramienta se diseñaron los siguientes logotipos (Figura 32). El logotipo ganador se selecciona en el próximo punto.

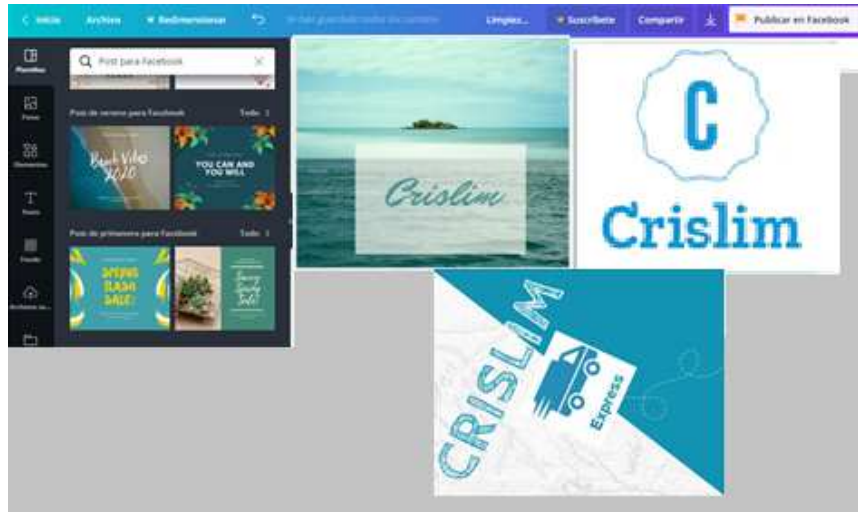


Figura 32: Diseños de logotipos (Fuente: Elaboración propia).

Actividad 5.2.5 Seleccionar logotipo. El autor Arturo García sugiere que un logotipo debe ser:

1. **Simple**, la simplicidad ayuda a que sea fácilmente reconocible y memorable. Los diseños sobrecargados o complejos son más difíciles de asimilar, para la creación de logotipo del negocio se retomaron los siguientes puntos:

- ✓ *Utilizar máximo tres colores.* Se contempló tonos azul y blanco con referencia que están fuertemente asociado con la limpieza y pureza.
- ✓ *Elegir una tipografía fácil de leer* (García A. , 2018). Se escogió la C que la inicial de la marca (Crislim).

2. **Memorable**, que la gente lo reconozca y lo recuerde (García A. , 2018). Por lo que se escogió las olas representando protección a la suciedad.

3. **Atemporal**, un buen logotipo hoy y dentro de veinte años, si incluyes elementos que están de moda ahora con total seguridad será un logo obsoleto dentro de unos años (García A. , 2018).

El logo de Crislim está pensado para que pueda ser modificado tras de los años.

4. **Apropiado**, es decir pensar en el público al que va a ir dirigido, tener siempre en cuenta lo que quiere transmitir la empresa. Una vez finalizado el logotipo enséñaselo a alguna persona por si ella ve algo que se te ha escapado, y mejor si esa persona no es el cliente. (García A. , 2018). Se tomaron en cuentas estos puntos y se le mostró algunos de los clientes y opinaron que es un logotipo sencillo y fácil de recordar.

Por lo que, de esta manera se crea el logotipo del negocio de la Figura 33:



Figura 33: Logotipo del negocio (Fuente: Elaboración propia).

En la página de MARCANET que es un Servicio de Consulta Externa sobre Información de Marcas, en el cual el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial pone a disposición de los usuarios del Sistema de Propiedad Industrial, una herramienta electrónica, para que de forma gratuita y en tiempo real, puedan consultar los expedientes de marcas, avisos y nombres comerciales con los que cuenta la Dirección Divisonal de Marcas (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2016). Se usó esta página para asegurarse la dueña no se encuentra ninguna marca registrada con el nombre **Crislim**.



Figura 34: Marca Crislim no tiene coincidencia exacta (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2016).

Se tiene presente que es importante registrar la marca para que hay una protección jurídica respecto a la marca, y tener el derecho exclusivo a utilizarla por un periodo de 10 años renovables.

Actividad 5.3 Publicidad con redes sociales. En el diagnóstico inicial del negocio, los resultados que arrojaron en las encuestas se pudieron observar que sus clientes cuentan con la aplicación del WhatsApp, medio que utilizan para solicitar los productos; por lo que se comenzará a realizar un grupo de WhatsApp para unificar la información y ser más fácil de compartir las promociones. Posteriormente; se usará el Facebook, ya que también se observó en las encuestas que varios clientes cuentan con Facebook se comenzará en agregarlos a ellos primero; y así comenzar a darse conocer los productos.

Actividad 5.3.1 Crear un grupo de WhatsApp. Se empezó a crear un grupo de WhatsApp por mayor facilidad de la dueña para que el negocio se dé a conocer y de la misma manera realicen sus pedidos sus clientes. Para realizar esta acción, se solicitó autorización a los clientes para darlos de alta en un grupo de esta red social, indicándoles que por medio de esta aplicación podrían recibir información acerca de las promociones, y que por este medio podrían realizar pedidos y hacer consultas en caso de tener alguna duda sobre la utilización de un producto. Se añadió una imagen de la Galería, en este caso el logotipo del negocio para que aparezca al lado del nombre del grupo en la pestaña de las conversaciones.

Actividad 5.3.2 Publicar los productos químicos y promociones. Se les informa a los clientes los productos en existencia y promociones para que hagan sus pedidos por este medio. Realizando un plan de entrega a domicilio. Como se muestra en la Figura 35.



Figura 35: Grupo de WhatsApp (Fuente: Elaboración propia).

Actividad 5.3.3 Crear cuenta Facebook ligado con cuenta personal del usuario. A partir de la misma cuenta del dueño del negocio, se creó una página de Facebook. Para dar de alta esta página, se inició ingresando la información básica del negocio: Categoría (**productos/ servicio**), **Nombre: (Crislim), Dirección y teléfono** (Figura 36)

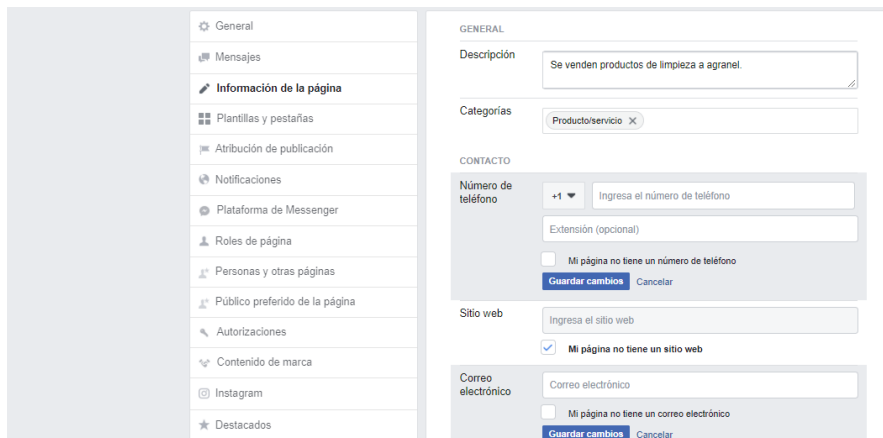


Figura 36: Información general del negocio en Facebook (Fuente: Elaboración propia).

Se utilizó el logo diseñado como fotografía de perfil y se diseñó una fotografía de portada para hacer atractiva la página. (Figura 37)



Figura 37: Presentación página Facebook de Crislim (Fuente: Elaboración propia).

Actividad 5.3.4 Promocionar la página. En esta parte se invita a los contactos para que parte de página para que enteren de los productos y promociones que estará publicando y empiece a realizarse una red de difusión entre los contactos. Se diseñan promociones y se les informa a los clientes los productos en existencia para que hagan sus pedidos, esto con la finalidad de realizar un plan de entrega a domicilio, como se muestra en la Figura 38.



Figura 38: Publicación de publicidad página Facebook (Fuente: Elaboración propia).

Actividad 6.- Realizar inventario de productos

Actividad 6.1 Clasificación de productos. Una de las áreas de oportunidad que se detectó en el negocio de estudio fue la necesidad de realizar un inventario, de acuerdo con la información que arrojó acerca de los productos de mayor rotación y de menor rotación en la encuesta que se

realizó en el diagnóstico inicial. Se acomodó en los anaqueles de mayor rotación de un lado y de otro lado los de menor rotación. Así mismo, agruparlos por categoría, es decir; se clasificó en productos para el piso, para la ropa, para el carro y varios, para después etiquetarlos cada uno de los productos por su nombre y la cantidad de volumen de cada envase. De esta manera ayudará al momento de contabilizar más fácilmente la existencia de todos los productos. Cómo se visualiza en la siguiente figura.



Figura 39:Acomodo de productos en los anaqueles (Fuente: Elaboración propia).

Actividad 6.2 Contabilizar productos. Después de haber clasificado e identificado los productos; se llevó un conteo de los productos, anotando en forma escrita la existencia de los productos. Este inventario permite tener un mejor conocimiento de los productos de menor movimiento, y así como poder realizar una acción necesario para su rotación. Por otra parte, también ayuda a conocer la situación actual del negocio en la base de datos.

Actividad 6.3 Vaciar la información en Excel. Una vez recompilado la información de cuantos productos se tiene en existencia, se registró en una base de datos de Excel, anotando la fecha en la que recibió el producto, su precio, la cantidad como también la fecha y cantidad que se vendió el producto. Con la finalidad de visualizar qué productos se están agotando como qué productos no se han movido. La cual se realizó de esta manera (Figura 40).

INVENTARIO PRODUCTO			
	ENTRADA		
PRODUCTO	TOTAL (lts)	SALIDAS	INVENTARIO
INSECTICIDA MOSCAS, MOSQUITOS,	25	4.15	20.85
LAVATRATES AXION tricloro antibacterial	30	20.65	9.35
LAVATRATES DOWN	180	55.75	124.25
LIMPIAVIDRIOS WINDEX	20	3.6	16.4
MAESTRO LIMPIO	20	1	19
MAS COLOR	146	18.6	127.4
MAS OSCURA	20	1.9	18.1
PASTILLAS CLORO de 1"	284	83	201
PINOL	220	106.4	113.6
PINOL EN GEL	300	146.65	153.35
QUITA COCHAMBRE EASY-OFF	40	13.165	26.835
QUITASARRO	60	27.6	32.4
RAID INSECT. CUCAS, JUANES, HORMIGAS	250	103.16	146.84
SHAMPOO ALFOMBRAS. TAPICERIA	20	6.55	13.45

Figura 40: Extracto de Inventario para Crislim (Fuente: Elaboración propia).

El propósito de llevar un inventario es minimizar los volúmenes de los productos disponibles en almacén para cubrir la demanda de los clientes y minimizar productos obsoletos para reducir costos de almacenamiento.

Actividad 6.4 Verificar existencias de lo físico con lo registrado en la base datos.

Nuevamente se contabiliza los productos para revisar que sea igual la información que se está registrando en la base de datos, con la finalidad de evitar errores y así administrar el inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de volúmenes a ordenar. Al realizar esta actividad, se comprobó que no había diferencias entre la base de datos con las existencias físicas.

Actividad 7.- Controlar entradas y salidas productos. Registrar las salidas y entradas de los productos tanto en volumen como en precio y costo. Es muy importante que el negocio tenga su inventario controlado, vigilado y ordenado, sin dejar de realizar inventarios contantes para que de éste depende el proveer y distribuir adecuadamente lo que se tiene, colocándolo a disposición en el momento indicado. Estos controles ayudarán a desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas para planear y estimar las necesidades del cliente. Para la ejecución de esta actividad, se realizó una hoja de cálculo en Excel en donde se realiza esta actividad como se muestra en la siguiente figura.

1	INVENTARIO PRODUCTO									
2			COMPRA	ENTRADA	ENTRADA	ENTRADA	ENTRADA	ENTRADA		
3	16/06/201	PRECIO	MAYOREO	26/07/201	07/08/201	11/08/201	28/08/01	TOTAL	SALIDAS	INVENTAR
4	CLORALEX	-	10	92	92	92		546	469.55	76.45
5	PINOL	-	4		60			140	68.9	71.1
6	PINOL EN GEL	-	10	20			20	50	36.2	13.8
7	FABULOSO lavanda (morado)	-	2		40			80	31.95	48.05
8	FABULOSO frutal (verde amarillo)	-	2					20	14.5	5.5
9	FABULOSO mar fresco (verde mar)	-	2		80			100	71	29
10	MAESTRO LIMPIO	-	2					20	7.5	12.5
11	QUITASARRO	-	6		20			40	19.35	20.65
12	BRASSO ANTIGRASA	-	4				20	40	10.9	29.1
13	QUITA COCHAMBRE EASY-OFF	-	10	20				30	13.01	16.99
14	DOWN LAVATRASTES	-	20	20		20		60	31.35	28.65
15	AROMA Carolina Herrera	-	2					20	8.65	11.35
16	AROMA P. Rabbane	-	2					20	3.9	16.1
17	AROMA Lavanda	-	2					20	6.7	13.3
18	AROMA Mar Fresco	-	2	20			20	60	4.9	55.1

Figura 41: Base de datos de productos (Fuente: Elaboración propia).

3.5. Definición de indicadores

Una vez, desarrollado el plan de implementación de la guía metodología durante los 4 meses que se llevó a cabo. Se registrarán los resultados mediante indicadores para medir si existe un cambio en el comportamiento del negocio. Por lo que los indicadores que se tomó en cuenta en la Tabla 17/Tabla 17:

Tabla 17: Indicadores que se usará en el caso de estudio (Fuente: Elaboración propia).

Objetivo	Indicador
1. Incremento número de clientes.	Número de clientes al final del ejercicio.
2. Disminuir productos obsoletos.	Porcentaje de productos obsoletos al final del ejercicio.
3. Rotación de productos en promedio.	Número de rotación de los productos en promedio al final del ejercicio.
4. Incremento de ventas.	Porcentaje de productos vendidos en los 4 meses.
5. Margen de utilidad.	Porcentaje de las ganancias al final del ejercicio.

Con estos indicadores se realiza corre el periodo de evaluación y los resultados son presentados en el siguiente capítulo.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

En la sección pasada se presentó el plan y desarrollo de la implementación de la guía metodológica con la selección de las herramientas que se utilizaron en cada estrategia. Durante los cuatro meses de la implementación de la guía se dio un seguimiento y control continuo de las actividades. Los resultados del presente trabajo se muestran en función a los indicadores planteados previamente en el capítulo 3, con la finalidad de asegurarse que se hay cumplido con cada uno de ellos. A continuación, se presentan los resultados a cada indicador previamente planteado.

4.1. Incremento número de clientes

Inicialmente, el resultado de la encuesta del diagnóstico inicial se pudieron identificar 24 clientes, cuyo número no es muy alentador para que exista la posibilidad de que el negocio pueda crecer y desarrollarse en el medio comercial. Debido a esto, se hizo uso de herramientas en redes sociales, como fue el uso de WhatsApp y la creación de una página Facebook para incrementar la cartera de clientes, como medio de publicaciones, promociones, dar información acerca de los productos y realizar pedidos.

Al finalizar del periodo de la implementación de la guía metodológica y el uso de la herramienta del WhatsApp, se contabiliza 68 clientes en el grupo de WhatsApp; es decir, que ha aumentado **3 veces el número de clientes** de los 24 que se detectaron al principio del ejercicio como se muestra en la Figura 42.

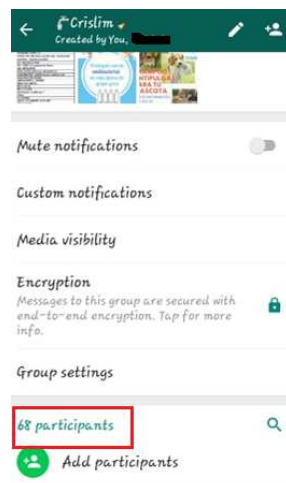


Figura 42: Resultado incremento número de clientes en el grupo de WhatsApp (Fuente: Elaboración propia).

En cuanto al uso de la página de Facebook, se contabilizó con 192 participantes, quienes la mayoría son nuevos clientes que vieron la información y las publicaciones expuestas, para después realizar sus pedidos por mensaje privado o llegaron al domicilio



Figura 43: Resultado incremento número de clientes en el grupo de WhatsApp (Fuente: Elaboración propia).

Debido a que existen clientes que se comunican por el Facebook y que pueden estar, a su vez, en la lista de difusión de WhatsApp, se considera que el número de clientes al momento de la evaluación es el número mayor de ambos indicadores, por lo que se define que el número de clientes es 192. Con esto se puede observar un aumento del 800% en el número de clientes del negocio. Con estos resultados puede comprobarse que la estrategia de difusión logró los resultados que buscaba.

4.2. Disminuir productos obsoletos

Después de haber realizado el inventario; es decir, a partir de la identificación y cuantificación de los productos obsoletos, se realizó la estrategia de promocionarlos por medio de la página Facebook y el grupo de WhatsApp para darles movimiento.



Figura 44: Quita sarro mayor rendimiento (Fuente: Elaboración propia).

Para calcular el porcentaje de disminución de productos obsoletos, se realizó de la siguiente manera:

1. Cálculo de existencias de productos obsoletos (ANTES).
 - a. Se suma todos los productos obsoletos en volumen para que sea el 100% del mes de inicio (ANTES).
 - b. Se calculan los porcentajes de existencias de cada uno de los productos obsoletos del mes de inicio (ANTES).

Tabla 18: Listado productos obsoletos (ANTES) (Fuente: Elaboración propia).

Producto	Existencia (litros)	Porcentaje
Desengrasante motor	9.00	3.51%
Gel cabello	9.80	3.82%
Detergente en polvo	10.50	4.10%
Desengrasante manos	5.00	1.95%
Quita sarro	30.40	11.86%
Shampoo manos	30.65	11.96%
Fabuloso	152.50	59.49%
Afloja todo	8.50	3.32%
TOTAL	256.35	100%

2.-Se calcula el volumen de cada de los productos obsoletos al final del ejercicio (AHORA).

Tabla 19: Listado productos obsoletos (AHORA) (Fuente: Elaboración propia).

Producto	Existencia (litros)
Desengrasante motor	7.00
Gel cabello	7.75
Detergente en polvo	0
Desengrasante manos	3.40
Quita sarro	1.20
Shampoo manos	26.85
Fabuloso	77.50
Afloja todo	6.25
TOTAL	139.65

3. Se calcula el porcentaje de disminución de cada producto.

$$\text{Porcentaje} = \frac{\text{Litros AHORA} * \% \text{Litros de ANTES}}{\text{Litros ANTES}}$$

4.- Después se sume la parte proporcional de cada uno de los productos obsoletos, para obtener el total de la disminución. Los resultados son presentados en la Tabla 20.

Tabla 20: Resultado disminución de productos obsoletos (Fuente: Elaboración propia).

		Desengrasante motor	Gel cabello	Detergente en polvo	Desengrasante manos	Quita sarro	Shampoo manos	Fabuloso	Afloja todo	Total
Antes	LT	9.00	9.80	10.50	5.00	30.40	30.65	152.50	8.50	256.35
	%	3.51%	3.82%	4.10%	1.95%	11.86%	11.96%	59.49%	3.32%	100.00%
Ahora	LT	7.00	7.75	0.00	3.40	1.20	26.85	77.20	6.25	139.65
	%	2.73%	3.02%	0.00%	1.33%	0.47%	10.47%	30.12%	2.44%	50.48%

La información que arroja la gráfica, el detergente en polvo se agotó. Por otro lado, el Fabuloso disminuye un 29.37% (59.49 – 30.12%) y el Quita sarro ha disminuido un 11.39% (11.96-0.47%); gracias a la página de Facebook. En el caso del Quita sarro; se ve reflejado en las notificaciones, teniendo una mayor demanda como se observa en la Figura 44. En general los productos obsoletos han disminuido casi la mitad; es decir un 49.42% durante la ejecución del ejercicio.

También esta información ayudó a que la dueña revise y analice que productos deberían permanecer en el negocio como los productos que no deberían permanecer. De igual manera, el control de disminuir los productos obsoletos ayuda a buscar, investigar y experimentar que productos pueden ser introducidos para que el negocio siga atrayendo más clientes con productos novedosos y obtener una mayor gama de productos.

4.3. Rotación de productos en promedio

La rotación de productos es el número de veces de rotación de los productos; es decir, es la cantidad de veces que se han renovado las existencias en un tiempo determinado. La rotación de productos baja puede significar que el producto no tiene el precio apropiado o que no hay mucha demanda.

La rotación de los productos permitió identificar cuántas veces de cada uno de los productos se movió durante los meses que implemento de la guía. Se empezó a tomar los registros de las entradas y salidas de cada uno de los productos a partir del segundo mes, ya que el primer mes fue de planeación y la realización del inventario. La fórmula es siguiente:

$$\text{Número rotaciones} = \text{ventas (\$)} / \text{existencia del producto (Lts)}$$

Por petición de la dueña del negocio, no se puede exponer las ventas de cada uno de los productos, por lo que se omite mostrar los cálculos del número de rotaciones de cada uno de los productos. Se muestra la base de datos que se lleva a cabo para realizar el cálculo (Figura 45).

	A	B	O	P	Q	R	S	T
1	INVENTARIO PRODUCTO		#					
2		PRODUCTO	ROTACION					
3	BRILLA BLUE	ABRILLANTADOR LLANTAS	12.53					
4	EXPE-CLN BASE	AJAX-EXPEL	6.78					
5	NOBARIEL-D	ARIEL DOWNY	14.67					
6	NOBASIL BASE	ARMOR-ALL	14.76					
7	SOLGRAS BASE	BRASSO ANTIGRASA	14.12					
8	NOBAKLOR BASE	CLORALEX	4.68					
10	NOBADREK	DESTAPACAÑOS DRANO	18.42					
21	DALPINO VDE BAS	PINOL	13.11					
22	DETERPINO	PINOL EN GEL	22.95					
23	KRIPTO BASE	RAID INSECT. CUCAS, JUANES, HORMIGAS	18.97					
24	SH-FLEA	SHAMPOO CRECE	16.54					
25	NOBALFOM	SHAMPOO MANOS Herbal	9.80					
26	ELISA Herbal	SHAMPOO MANOS Durazno	5.60					

Figura 45: Base de datos rotación de productos (Fuente: Elaboración propia).

Se observa en la figura anterior que el Deterpino tiene una rotación de 22.95 veces; quiere decir, que es un producto estrella que se vende mucho a comparación del cloro que tiene el 4.68 veces de rotación. Esto se explica porque Deterpino es un producto que blanquea si dañar las prendas, es un producto que no es muy comercial y poco conocido en el mercado. Los clientes han manifestado que los resultados son mejores que los del cloro, el cual blanquea, pero percude a las prendas. A pesar de la diferencia de precios entre ellos (Cloro: \$6.00/litro contra Deterpino: \$20.00/litro), el rendimiento y resultados de este último producto ha logrado una mayor preferencia por parte de los clientes.

Antes del ejercicio, la rotación promedio de productos era de **4.67**. Al término de este ejercicio, la rotación promedio alcanzada fue de **11.35** veces. Se puede observar una mejora en este indicador, que es un resultado del aumento del número de clientes y del incremento en las ventas.

4.4. Incremento de ventas

El indicador del incremento de las ventas (ingresos) durante la implementación de la guía metodológica, se empieza con la actividad de registrar las entradas en volumen y en ventas. Registrando en la base de datos que se realizó durante el inventario para controlar las ventas.

El incremento de las ventas se calcula el porcentaje en cada mes.

$$\text{Porcentaje} = \frac{\text{Mes siguiente}}{\text{Mes anterior}} * 100\%$$

De esta manera se calcula cada mes para registrar el incremento mensual de las ventas. El resultado de cada mes se registra en la Tabla 21.

Tabla 21: Porcentaje de incremento de ventas mensual (Fuente: Elaboración propia).

	Incremento mensual	Incremento acumulado
MES 1	3.1 %	-
MES 2	4.1%	7.2%
MES 3	6.4%	13.6%
MES 4	9.6%	23.2%

A continuación, se muestra de manera gráfica el resultado de las ventas en los últimos meses.

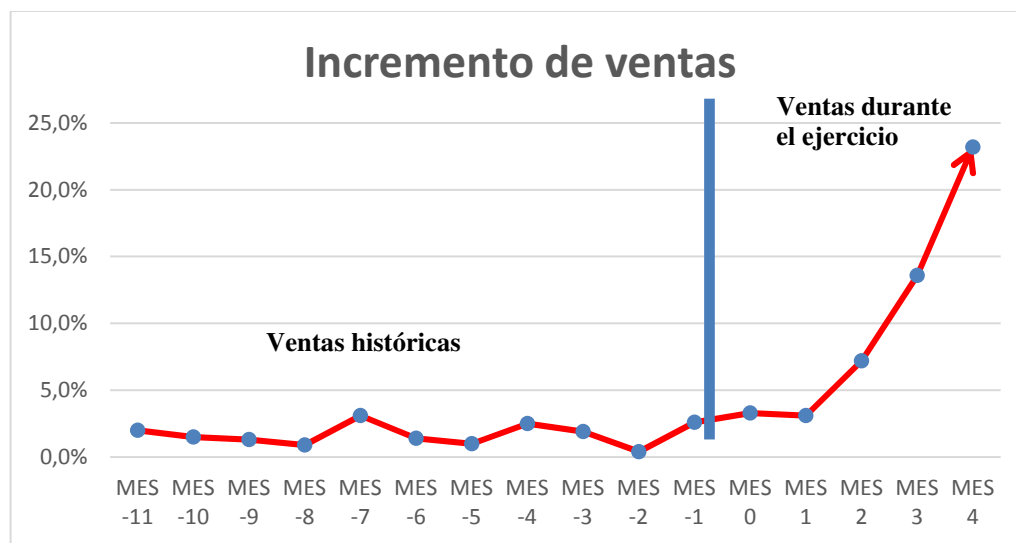


Figura 46: Gráfica incremento de ventas (Fuente: Elaboración propia).

En la gráfica, los meses en negativo representan las ventas históricas del año inmediato anterior al inicio del ejercicio, es decir antes de implementar de la guía metodológica. Se puede observar que las ventas se mantenían en forma constante, después en el mes 1 y mes 2 no tuvo

mucho crecimiento en las ventas, ya que fueron meses de planeación para realizar estrategias de crecimiento en las ventas. En el tercer mes hubo un crecimiento del 13.6% y el cuarto mes fue del 23.2% incremento a partir de que se inició publicidades en las redes sociales. Observando los primeros resultados, la tendencia positiva es notable, lo que comprueba el éxito en esta etapa de la implementación.

4.5. Margen de utilidad

Otro de los problemas detectados en la etapa de diagnóstico fue que, aunado a las bajas ventas del negocio, se había detectado un bajo margen de utilidad. Durante los cuatro meses se estuvieron revisando los precios para ajustarlos de acuerdo con el comportamiento de la oferta y demanda. En general el ajuste de los productos a los precios no tuvo mucha modificación, lo que se hizo fue ajustar gastos innecesarios en la administración (luz, papelería, gasolina), usar publicidades sin costo (página Facebook y WhatsApp), entre otros factores que ayudó a que el margen de utilidad porcentual sea del 18% se cómo representa en la Figura 47. Que se calcula de la misma manera como se hizo en capítulo 3.1.2.8. Análisis financiero. En esa ocasión el resultado inicial fue de un 10% de margen de utilidad porcentual.

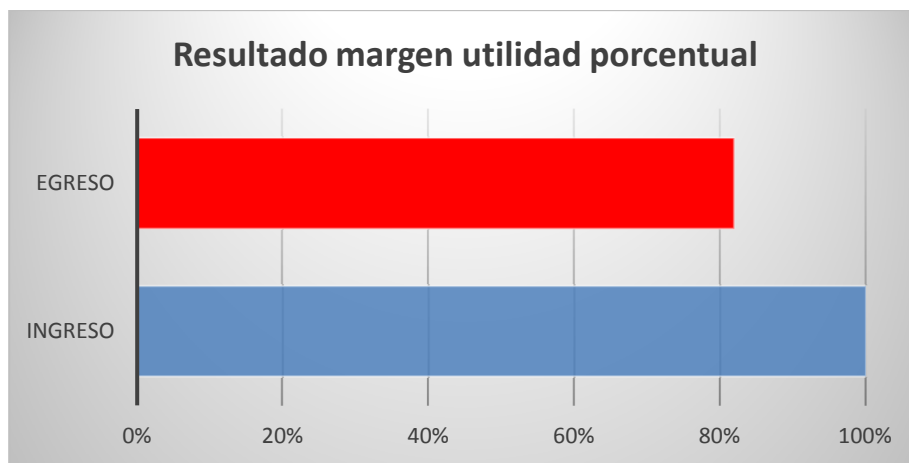


Figura 47: Resultado margen utilidad (Fuente: Elaboración propia).

Este cálculo es útil para determinar si el negocio tiene la tendencia a cubrir los gastos futuros, ahorros y una inversión. Si el negocio va de manera positiva; en otras palabras, si el negocio tiene cada vez un mayor porcentaje de margen de utilidad, indica un mayor nivel de fondos disponibles para las necesidades del negocio actuales o futuras.

Los resultados obtenidos fueron un éxito, de los cuales permite que el negocio dueña se dé cuenta de la importancia y los beneficios que aporta cada una de las herramientas usadas para que siga creciendo, y que exista menos la probabilidad de que llegue al fracaso. En el siguiente capítulo se explicará de manera más extensa las conclusiones obtenidas de este trabajo.

Es necesario y oportuno diseñar cursos para las MiPyMEs para saber cómo diferenciarse en el mercado y, principalmente, ofrecer al cliente lo que desea y está dispuesto a consumir. Por lo tanto, una MiPyME no debería cerrar puertas a nuevos conocimientos, para que exista un continuo aprendizaje y un aumento del desarrollo intelectual de los trabajadores para sus propios beneficios de la MiPyME.

Es importante preparar un buen programa de cursos de capacitación, por lo que se sugiere tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. **Identificar las necesidades de la MiPyME:** ¿Qué necesidades tienen los trabajadores y la MiPyME? es importante realizar un análisis e identificar las necesidades y objetivos que se pretenden lograr. Esta información debe ser el principio y fin de los cursos para cubrir las necesidades de la MiPyME.
2. **Definir objetivos:** Una vez que se tenga claro lo que se quiere conseguir con los cursos de capacitación, es momento de identificar como hacerlo. Comenzando en hacer un análisis sobre cuáles son las tareas que podrían mejorarse y qué conocimientos, habilidades o actitudes deben adquirir los empleados para mejorar los resultados de la MiPyME. Para definir los objetivos, es recomendable seguir el modelo SMART.

S – Specific – Específico

M – Measurable – Medible

A - Attainable – Alcanzable

R – Relevant – Relevante

T – Timely - Temporal

3. **Identifica a quién va dirigido los cursos:** ¿A quién va dirigido los cursos de capacitación? lo más importante es que seleccione aquellos colaboradores o grupos de colaboradores que pueden tener un mayor impacto en el logro de los objetivos de la MiPyME. Al momento de seleccionar a estos empleados es necesario evaluar características como su edad, estudios, perfiles profesionales, necesidades, aficiones, etc.

4. **Seleccionar los cursos de capacitación más adecuado:** Una vez que se haya realizado todos los pasos anteriores, se requiere encontrar los cursos y contenidos para lograr todo lo anterior. Hoy en día existen miles de opciones de contenidos y cursos que se puede adaptar en función de las características de la MiPyME y de los empleados.
5. **Comunicar el programa de cursos al personal involucrado:** Preparar una campaña de comunicación de capacitación. Explicando a todos los miembros de la MiPyME con detalles los objetivos de los cursos, beneficios, tiempos y cualquier otro aspecto que sea relevante.
6. **Implementa el programa de capacitación:** Luego de comunicar los cursos que se dará a futuro. Se debe de asegurarse de que toda la infraestructura y aspectos logísticos estén preparados, es momento de poner en marcha los cursos de capacitación.
7. **Obtener retroalimentación y evaluar los resultados:** Una vez concluido cada uno de los cursos, es momento de obtener la retroalimentación de todos los participantes y su evaluación sea efectiva. Para saber sí se ha logrado conseguir los objetivos determinados y sí es recomendable a otros empleados.

Conclusiones

En este trabajo se aborda el problema que sufren las micros, pequeñas y grandes empresas para sobrevivir en este mundo cada vez más competitivo. Diversos intentos se han desarrollado buscando proporcionar apoyo a las empresas para apoyarlas en su supervivencia, y esto se puso en evidencia en el capítulo 1 cuando se presentó el estudio del marco teórico. Esta información, combinada con un extenso análisis documental permitió identificar y agrupar los principales factores que influyen en el desarrollo, crecimiento y supervivencia de una MiPyME.

Los factores identificados fueron presentados en el capítulo 2, poniendo en evidencia que los factores administrativos, financieros, de mercadotecnia, de Tecnología e Innovación, competencia y delincuencia.

En el caso de estudio se comprobó que un negocio puede aplicar la guía metodológica para incrementar sus ventas mediante el uso de herramientas estratégicas y así, el dueño se convence de que es necesario formalizar legalmente el negocio y así, transformarse en una **microempresa formal**.

Por lo que en México existen requisitos principales para emprender una empresa. Estos requisitos existen en todos los estados de la república.

Organización:	Secretaría de Desarrollo Urbano.
Descripción:	Permiso de uso de suelo.
Detalles:	Consiste en autorizar el uso del suelo y señalar las disposiciones normativas para el aprovechamiento de los inmuebles ubicados en el territorio estatal.
Organización:	Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México.
Descripción:	Apertura de Establecimientos Mercantiles.
Detalles:	Aviso de apertura de establecimientos y en general cualquier lugar que se utilice para el desempeño de actividades ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT).
Compañía:	Ayuntamiento.
Descripción:	Licencia de Funcionamiento.

Detalles:	Certificación expedida a nivel municipal por el ayuntamiento para el lugar donde se ubica el establecimiento de la empresa y que autoriza el inicio de la actividad en dicho establecimiento.
Organización:	Ayuntamiento.
Descripción:	Anuncio exterior sí existe un establecimiento.
Detalles:	La identificación de los negocios.

Estos son los tramites principales que puede contar un negocio para que este de manera formal y sin problemas legales. Después se recomienda seguir investigando que otras licencias y requisitos son aplicables para que el negocio. Como, por ejemplo, la NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-018-STPS que el uso de sustancias químicas peligrosas no es aplicable; ya que la concentración de los productos, la frecuencia y el tiempo de exposición de los productos es poco de acuerdo con la norma ya menciona, sólo es importante identificar los productos.

Con esta actividad se dio cumplimiento al objetivo específico número uno:

Identificar los principales factores que tienen influencia en el desarrollo y crecimiento de las MiPyME.

La información recabada fue analizada y procesada y a partir de ella se generó una guía metodológica, en la cual se presenta un proceso a seguir para evaluar la situación actual del negocio y a partir de este análisis se proponen una serie de pasos, aplicando un conjunto de herramientas que aquí también se presentan, con la finalidad de generar una estrategia que permita apoyar en el desarrollo de la MiPyME. Con esta actividad se dio cumplimiento al objetivo específico número 2:

Proponer estrategias para el crecimiento y estabilidad en el mercado orientado a las MiPyME.

La propuesta de estudio fue implementada y evaluada en un negocio familiar que sirvió como caso de estudio.

En este caso, los resultados fueron favorables durante los dos últimos meses de la actividad, ya que los primeros meses se realizó la planeación y la organización administrativa para llevarlo a cabo hacia sus clientes. De acuerdo con los indicadores, el incremento de clientes aumentó en un 800%, se ha disminuido los productos obsoletos con un 49.42%; y se aumentó la rotación de productos con un promedio de 11.35 veces, se logró un incremento de las ventas y los márgenes de ganancia pasaron de un 10% a un 18%.

Con esta actividad se dio cumplimiento al objetivo específico 3:

Validar la propuesta mediante su implementación en un caso de estudio

En entrevista con la dueña, se comprobó que la forma en que fue estructurada de manera de que pudo hacerse un seguimiento sencillo, fácil de utilizar y clara, sin tecnicismos que permitió que una usuaria sin preparación formal en el ámbito de los negocios pudiera seguir y aplicar la guía con los resultados arriba descritos. Cabe señalar que los resultados obtenidos fueron resultado de la aplicación de la metodología en un periodo de 4 meses. Tan buenos resultados en un periodo de tiempo tan corto hacen suponer que, siguiendo las acciones propuestas, la supervivencia del negocio está asegurada. Con el cumplimiento de los objetivos específicos y los resultados obtenidos se dio cumplimiento al objetivo general que dice:

Desarrollar una herramienta metodológica que permita definir estrategias de innovación con la finalidad de que las MiPyME aumenten sus probabilidades de éxito y permanencia en el mercado

Así como la hipótesis general de este trabajo que dice:

Una guía metodológica basada en herramientas estratégicas permitirá a los empresarios de los MiPyMEs aumentar la probabilidad de éxito del negocio.

Referencias

- Álvarez-Aros, E. L., & Bernal-Torres, C. A. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Modelo de Innovación Abier*, 65-76.
- Atondo, R. J. (2016). La responsabilidad social de las empresas en la globalización económica y productiva del siglo XXI. *Tiempo de Paza*, 5-14.
- Bernal García, J. J. (2006). Estudio de la Potencialidad del Comercio Electrónico en la Región de Murcia mediante un Modelo de Regresión Logística. *Estudios de Economía Aplicada*, 499-529.
- Borda Pérez, M. (2013). *Métodos cuantitativos: herramientas para la investigación en salud*. Universidad del Norte.
- Campos Ríos, G. (12 de junio de 2012). *México. Dilema entre la economía y la inseguridad*. Recuperado el 09 de diciembre de 2017, de TECSISTECATL: <http://www.eumed.net/rev/tecsistecat/n12/gcp.html>
- Cortázar, L. O. (2014). *Gestión de marca*. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Coto, D. (30 de Octubre de 2018). *Negocios Inteligentes*. Obtenido de Las marcas propias siguen ganando terreno en México, ¿cómo competir con ellas?: <https://negocios-inteligentes.mx/las-marcas-propias-siguen-ganando-terreno-en-mexico-como-competir-con-ellas/>
- Diario Oficial de la Federación. (30 de Junio de 2009). *ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2017, de Diario Oficial de la Federación: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- El Financiero. (18 de Enero de 2016). *Fracasan en México 75% de emprendimientos*. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos.html>

Espinosa, R. (29 de julio de 2013). *Welcome to the new Marketing*. Obtenido de Roberto Espinosa: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Ciudad de México: McGRAW-HILL.

Fondo PYME. (31 de Mayo de 2007). http://www.fondopyme.gob.mx/2010/docs_pdfs/Plan_Nacional_de_Desarrollo_2007_2012.pdf. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://www.fondopyme.gob.mx>

García, A. (11 de julio de 2018). *Consejos y pasos para diseñar un buen logotipo, con ejemplos*. Obtenido de Arturogarcia: https://www.arturogarcia.com/consejos-para-disenar-un-logotipo/#Caracteristicas_principales_que_debe_tener_un_buen_logotipo

García, A. K. (17 de diciembre de 2018). *Economía informal*. Obtenido de 6 de cada 10 trabajadores son informales y generan el 22.7% del PIB de México: <https://www.economista.com.mx/empresas/6-de-cada-10-trabajadores-son-informales-y-generan-el-22.7-del-PIB-de-Mexico-20181217-0053.html>

Garza, J. G. (2000). *Licencias y permisos para iniciar una empresa en México*. Recuperado el 05 de diciembre de 2017, de Administración Contemporánea: <http://www.mty.itesm.mx/daf/deptos/or/or00-811/Nlicencias.pdf>

Gestion.Org - Formación Empresarial. (30 de Septiembre de 2017). *Casi la mitad de las PyMEs mexicanas fracasan por una mala gestión*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2017, de Gestion.org: <https://www.gestion.org/casi-la-mitad-de-las-pymes-mexicanas-fracasan-por-una-mala-gestion/>

GIT. (2010). *Diagnóstico general para empresas GIT*. Gualajara, Jalisco. México: Generador de Innovación Tecnológica para el Desarrollo Socioempresarial, S.A. de C.V.

González, J. M. (febrero de 2014). *Farmacéutico comunitario de As Nogais*. Obtenido de MEDICAMENTOS GENÉRICOS: https://www.coflugo.org/docs/Medicamentos_genericos_2.pdf

Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). *Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación*. *Información Tecnológica*, 15-22.

- Hill, H. (02 de diciembre de 2016). *Los 5 porqués de Toyota: una técnica para identificar y resolver problemas*. Obtenido de HIMF: <http://www.ifmb.org/los-5-porques-de-toyota-una-tecnica-para-identificar-y-resolver-problemas/>
- INEGI. (2018). *Empresas y establecimientos*. Obtenido de Medición de la informalidad: <https://www.inegi.org.mx/temas/pibmed/>
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (2016). *Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial*. Obtenido de MARCANET: <https://marcanet.impi.gob.mx:8181/marcanet/>
- Instituto Uruguayo de normas técnicas. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Montevideo: UNIT.
- Kotler, P. (2009). *Fundamentos de Mercadotecnia*. PEARSON.
- Kuemmerle, W. (2015). Cinco factores que impulsarán o lastrarán su empresa. *IESEinsight*, 25-32.
- Larios Gomez, E. (2016). La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento. *Revista de Administração da UNIMEP*, 177-209.
- López Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad*. FC.
- López Romero, Á. J. (2007). *Principios de contabilidad*. Puebla: McGRAW-HILL.
- Mendoza Núñez, A. (1990). *La técnica de la tormenta de ideas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Morales, H. (31 de marzo de 2015). *Matriz de ponderación de criterios*. Obtenido de Prezi: https://prezi.com/45ie_gl_nors/matriz-de-ponderacion-de-criterios/
- Pastrana, A. J. (2012). *Formularios*. El Cid Editor.
- Peralta, M. L. (2004). Recolección de datos. *Dermatologia Revista Mexicana*, 284-286.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2016). *Definición de recolección de datos*. Recuperado el 03 de abril de 2018, de Definicion.de: <https://definicion.de/recoleccion-de-datos/>

Perkins, M., & Obrecht, C. (16 de julio de 2012). *Canva*. Obtenido de https://www.canva.com/es_es/

PRONAFIM. (05 de Enero de 2017). *REGLAS DE OPERACIÓN PRONAFIM 2017*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/pronafim/articulos/reglas-de-operacion-pronafim-2017?idiom=es>

Publicaciones Técnicas Profesionales, S.L. (05 de 07 de 2012). *¿Qué son los indicadores y para qué sirven?* Obtenido de Estrategias de inversión: <https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/bolsa-espana/que-son-los-indicadores-y-para-que-sirven-n-229166>

Punto México Conectado. (2019). *Innovación Tecnológica: Curso de Innovación y Emprendimiento*. Recuperado el 05 de 02 de 2019, de Puntos México Conectado: Centro de Inclusión Digital: <https://www.pmc.gob.mx/curso/innovacion-y-emprendimiento-modulo-1-disenar>

Raffino, M. E. (09 de febrero de 2019). *Concepto.de*. Obtenido de Microempresa: <https://concepto.de/microempresa/>

Rivera, J. E. (26 de febrero de 2017). Obtenido de Negocios formales e informales: <http://tecnologiasescast.blogspot.com/>

Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Practica*. Mexico: Prentice Hall.

Roberto Hernández Sampieri, C. F. (1996). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.

Sáez, P. (20 de julio de 2017). *Directo al Paladar México*. Obtenido de Las marcas blancas en México, un mercado en expansión: <https://www.directoalpaladar.com.mx/ingredientes-y-alimentos/las-marcas-blancas-en-mexico-un-mercado-en-expansion>

Sánchez, R. M., Mateo, C. L., & Contreras, R. (2012). La metodología utilizada en el diagnóstico de PYMES con un Sistema Experto de Benchmarking: PDG® Manufacturier. *Administracion y Organizaciones*, 29-54.

- SAT. (01 de julio de 1997). *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. Obtenido de Servicio de Administración Tributaria: <https://www.sat.gob.mx/consulta/55107/conoce-el-regimen-de-incorporacion-fiscal>
- SE. (2010). *SE*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de Secretaría de Economía: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>
- Secretaría de Economía. (12 de Abril de 1997). *Sección México Emprende/Empresas*. Obtenido de Secretaría de Economía: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>
- Steder, V. (30 de Septiembre de 2014). *Informática*. Obtenido de Aplicaciones disponibles en internet: <https://juliateresabaggonzalez.wordpress.com/author/victoriastender/>
- Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill .
- Torres, L. (07 de Octubre de 2019). *El debate*. Obtenido de Negocios pequeños son 99% de empresas y un tercio del PIB de México: <https://www.debate.com.mx/economia/Negocios-pequenos-son-99-de-empresas-y-un-tercio-del-PIB-de-Mexico-20191007-0041.html>
- Velázquez Valadez, G., Cerón Palma, I., & Rodríguez Córdova, C. (2016). Importancia y participación de las MIPYMES en la economía mexicana. *Recherches en Sciences de Gestion*, 45-75.
- Verum Management. (29 de noviembre de 2015). *Verum Management*. Obtenido de Diferencia entre negocio y empresa: <http://www.verumasores.com/diferencia-entre-negocio-y-empresa/>
- Walter Stachú, S. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. El Cid Editor.
- Yance, C. L. (septiembre de 2011). *Filosofía CRM como estrategias para pequeñas y medianas empresas de milagro*. Recuperado el 09 de diciembre de 2017, de Administración y Gerencia: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2992/1/FILOSOF%C3%8DA%20>

Análisis de los factores que influyen en el desarrollo a las Micros, pequeñas y medianas empresas

CRM%20COMO%20ESTRATEGIA%20PARA%20PEQUE%3%91AS%20Y%20M
EDIANAS%20EMPRESAS%20DE%20MILAGRO.pdf

ANEXOS

Anexo I: Guía metodológica para el desarrollo de micros, pequeñas y medianas empresas

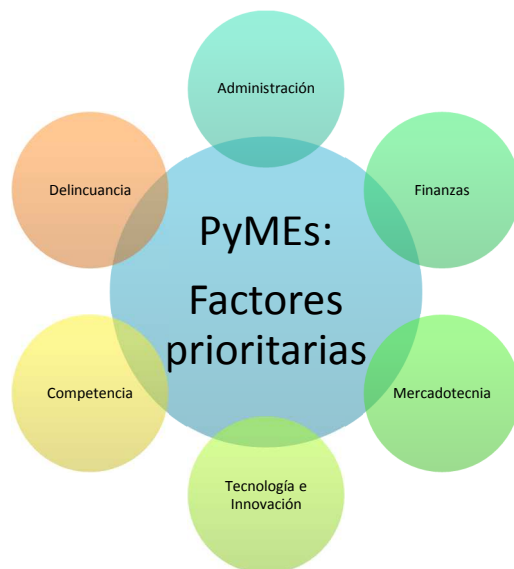
Introducción

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) se enfrentan con complicados obstáculos para que llegue al éxito de su negocio, como por ejemplo la falta de organización administrativa, el manejo erróneo financieras, inexistencia de un plan de negocios; cada vez más agresiva la competencia y entre otras.

La Secretaría de Economía señala que el 90% empresas MiPyME quiebran antes de los cinco años de su actividad. El 10% llegan a los diez años de vida logrando éxito deseado, el resto fracasan.

Con la siguiente prueba puede descubrir o diagnosticar qué problema o problemas tiene el negocio que no lo hace crecer o está posiblemente encaminando a la quiebra. Esta guía consiste una serie de herramientas o instrumentos recomendado por medio de procedimientos a seguir; enlistando un plan de acciones a utilizar para su mejora e incrementar la probabilidad de éxito.

La guía muestra un conjunto de posibles soluciones en 6 factores identificadas como prioritarias: **administración; finanzas; mercadotecnia; tecnología e innovación, competencia y delincuencia.**



Es muy importante tener en cuenta y recomendable que tenga conocimientos básicos de contabilidad; manejo de computadora, Tablet, celular; mercadotecnia y administración para que sea más fácil de implementar las herramientas recomendadas. Sino se cuenta con dichos conocimientos, se puede adquirir por medio de tutoriales en internet, existe programas de apoyo parte del gobierno, cursos, talleres de gratis o de bajo costo.

A continuación, se muestra una serie de herramientas o instrumentos que puede ser de utilidad para su negocio, están estructuradas en tablas por cada factor, identificando para cada una de ellas en una breve descripción o reseña de la herramienta, costos y comentarios generales sobre ellas.

1. Herramientas recomendadas para la mejora en el factor de Administración

Una de las posibles soluciones que se tomó en cuenta en la guía metodológica es la capacitación en el factor administrativo por medio de cursos y talleres. Por lo que a continuación, se presentan algunas recomendaciones:

Herramientas para el factor de Administración	
Tipo:	Curso de capacitación presencial.
Título:	Innovación y Emprendimiento.
Organización que ofrece la herramienta:	Punto México Conectado.
Descripción:	Curso orientado a reforzar y otorgar más información, que servirá de apoyo en la creación y/o mejora del negocio.
Costo:	Gratuito.
Detalles:	https://www.pmc.gob.mx/curso/119édium119a119n-y-emprendimiento
Comentarios:	Curso presencial Poca cobertura en la República Mexicana. Duración: 40 horas.
Tipo:	Curso de capacitación en línea.
Título:	Experto en Gestión de Inventarios.
Organización que ofrece la herramienta:	Cursos Gratuitos.es
Descripción:	Curso para llevar a cabo el seguimiento y control de indicadores de gestión de inventarios.
Costo:	Gratuito.
Detalles:	https://cursosgratuitos.es/experto-en-gestion-de-inventarios/
Comentarios:	Duración: 120 horas. 4 capítulos. Nivel básico.
Tipo:	Curso de capacitación en línea.
Título:	Gestión de un Pequeño Comercio.
Organización que ofrece la herramienta:	Cursosgratuitos.es

Descripción:	Gestionar un pequeño comercio para conocer la contabilidad, la relación con el cliente y con el trabajador.
Costo:	Gratuito
Detalles:	https://cursosgratuitos.es/curso-gratuito-especialista-en-gestion-de-un-aplicación-comercio/
Comentarios:	Duración: 200 horas. 11 capítulos. Nivel básico. Muy completo.
Tipo:	Curso de capacitación presencial.
Título:	Optimización de Almacenes, Inventarios y Stocks.
Organización que ofrece la herramienta:	Udemy, Inc.
Descripción:	Aprender las técnicas para transformar un almacén común en un departamento eficiente.
Costo:	\$420 MX
Detalles:	https://www.udemy.com/share/101Elu/
Comentarios:	Duración: 2.5 horas. 11 clases. Nivel básico
Tipo:	Curso de capacitación presencial.
Título:	Gestión del Clima Organizacional.
Organización que ofrece la herramienta:	CANACO
Descripción:	El clima del negocio es la base de la motivación y excelente rendimiento.
Costo:	\$800 MX
Detalles:	https://www.canacosanluis.com/120édium120-del-clima-organizacional/
Comentarios:	Cursos planeados por la CANACO SLP. Duración: 4 horas. Nivel intermedio.
Tipo:	Curso de capacitación presencial.
Título:	¿Cómo desarrollar equipos de trabajo?
Organización que ofrece la herramienta:	CANACO
Descripción:	Desarrollar las habilidades clave para crear un equipo comprometido con mejorar estratégicamente su comunicación, integración y logro.
Costo:	\$800 MX
Detalles:	https://www.canacosanluis.com/evrplus_registro/?action=evrplusegister&event_id=320
Comentarios:	Cursos planeados por la CANACO SLP. Duración: 4 horas. Nivel intermedio.

Las siguientes herramientas incluyen el uso de software:

Software para el factor de Administración	
Herramienta:	EGA Futura
Editor:	Negocios y Emprendimiento.
Página WEB:	https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/02/software-gratis-de-gestion-facturacion-stock-empresas.html
Descripción:	Administrar y gestionar stocks e inventarios, compras, ventas, clientes y proveedores, cuentas corrientes y facturación.
Costo:	Gratuito.
Comentarios:	Es un software con una interfaz intuitiva, amigable, fácil de usar y completamente en español. Contar con conocimientos básicos de computación.
Herramienta:	Alegra tu Pyme.
Editor:	Alegra México.
Página WEB:	https://www.alegra.com/mexico/
Descripción:	Es un software en la nube que ayuda a que las pequeñas y medianas empresas gestionen la contabilidad, la facturación y la administración.
Costo:	30 días gratis 350 a 1200 MNX mensual.
Comentarios:	Crear facturas, registrar pagos, llevar el registro de clientes, y administrar las cuentas bancarias, entre muchas otras aplicaciones, todo de manera rápida, sencilla y segura.
Herramienta:	Business Intelligence (BI).
Editor:	Universidad Latina de Panamá.
Página WEB:	https://programacionulatina1997.wordpress.com/2016/10/19/inteligencia-de-negocios-nos-permite-responder-algunas-preguntas/
Descripción:	Ayuda a encontrar la información que necesita el negocio de acuerdo con las preguntas: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Cuánto?
Costo:	De \$450.00 a \$8,910.00 MXN (dependiendo el # de usuarios).
Comentarios:	Aplicado para: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis financiero. ✓ Medición del desempeño. ✓ Análisis de Inventarios. ✓ Análisis de Ventas.
Herramienta:	Customer Relationship Management.
Editor:	Suma CRM.
Página WEB:	https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management
Descripción:	Gestionar relaciones con clientes que ayuda a unificar y actualizar todos los datos de los clientes importado los contactos desde Excel, Gmail y Outlook, los e-mails, llamadas y reuniones con los clientes accesibles y se lleva el seguimiento de las ventas.

Costo:	\$1,125 mensual.
Comentarios:	Análisis estratégico para poder realizar de proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

2.- Herramienta para el factor de Finanzas

En el factor de finanzas se detectó las malas finanzas por la falta o el mal control de ingresos y egresos del negocio, por lo que se sugiere algunos cursos y softwares para solucionar este tipo de problemas. A continuación, se presentan algunas recomendaciones:

Herramientas para el factor de Finanzas	
Tipo:	Curso de capacitación en línea.
Título:	Fundamentos de Finanzas Empresariales.
Organización que ofrece la herramienta:	UNAM
Descripción:	Interpretar mejor el lenguaje financiero; obtener y analizar indicadores Planear su futuro entre dos o más proyectos de inversión.
Costo:	Gratuito.
Detalles:	https://www.coursera.org/learn/admonfinanciera?siteID=Oug.PvuFT8M-e7mehFf12NVGJo4S9hX_zg&utm_content=10&utm_medium=partners&utm_source=linkshare&utm_campaign=Oug*PvuFT8M
Comentarios:	Duración: 18 horas. Nivel básico. Fechas límite en función de horarios
Tipo:	Curso de capacitación en línea
Título:	Administración financiera y su función en la empresa.
Organización que ofrece la herramienta:	UNAM
Descripción:	Toma de decisiones correctas en las áreas de operación, inversión y financiamiento. Planear, monitorear y controlar los recursos monetarios de una organización.
Costo:	Gratuito.
Detalles:	https://www.coursera.org/learn/admonfinanciera?siteID=Oug.PvuFT8M-e7mehFf12NVGJo4S9hX_zg&utm_content=10&utm_medium=partners&utm_source=linkshare&utm_campaign=Oug*PvuFT8M
Comentarios:	Duración: 10 horas. Nivel intermedio. Fechas límite en función de horarios.
Tipo:	Curso de capacitación en línea.
Título:	Utiliza Mi Contabilidad en Mis Cuenta.
Organización que ofrece la herramienta:	SAT.

Descripción:	Cumplir con la obligación de registrar las operaciones que realices.
Costo:	Gratuito.
Detalles:	https://www.sat.gob.mx/aplicación/27428/utiliza-mi-contabilidad-en-mis-cuentas
Comentarios:	Se requiere darse de alta en el SAT para adquirir más información.
Tipo:	Curso de capacitación en línea.
Título:	“Mi Contabilidad” del SAT.
Organización que ofrece la herramienta:	Cursos ElConta.Com
Descripción:	Herramienta para la presentación de tus declaraciones provisionales de los impuestos de ISR e IVA, mediante las facturas electrónicas para los clientes (ingresos), y proveedores (gastos).
Costo:	\$580.00 MNX
Detalles:	https://cursos.elconta.com/evento/2-julio-curso-en-linea-mi-contabilidad-del-sat-taller-de-uso-para-personas-fisicas/
Comentarios:	Duración: 2 horas. Nivel avanzado. Horarios programados

Las siguientes herramientas incluyen el uso de software:

Software para el factor de Finanzas	
Herramienta:	Cegit v1.3.2.
Editor:	Negocios y Emprendimiento.
Página WEB:	https://www.negociosyemprendimiento.org/2012/11/programas-gratis-para-administrar-tu-negocio.html
Descripción:	Llevar un completo control sobre los ingresos y egresos de la empresa.
Costo:	Gratuito.
Comentarios:	Programa pequeño, sencillo y útil. Se puede usar desde una unidad USB para ejecutarla fácil y cómodamente en cualquier equipo.
Herramienta:	BILLIN.
Editor:	Billin.
Página WEB:	https://www.billin.net/
Descripción:	Programa de facturación online muy útil para ahorrar tiempo y dinero para crear y enviar facturas de una manera fácil y sencilla.
Costo:	Gratuito.
Comentarios:	Gestionar en tiempo real la facturación: factura recibida, vista, aceptada o cobrada.
Herramienta:	CONTASOL.
Editor:	Software DELSOL.
Página WEB:	https://www.sdelosol.com/programa-contabilidad-contasol/
Descripción:	Programa permite tener un control de los gastos y beneficios, sin tener que realizar ninguna inversión a la hora de realizar la compra.

Costo:	Gratito.
Comentarios:	El programa es bastante ligero y sencillo de manejarlo. Bajar por internet en poco tiempo e instalar sin problemas.
Herramienta:	MANAGERIAL ANALYZER.
Editor:	Managerial Analyzer.
Página WEB:	http://www.managerialanalyzer.com/web/index.php
Descripción:	Programa realmente muy completo para la empresa, ya que ayuda a ahorrar dinero.
Costo:	10,000 MNX anual.
Comentarios:	Ofrece gráficos de balances entendibles para evitar la quiebra.

3.- Herramienta para el factor de Mercadotecnia.

En el factor de mercadotecnia consiste en identificar las necesidades, los deseos de los clientes y su satisfacción de la mejor manera posible, promoviendo los productos y servicios del negocio. A continuación, se presentan algunas recomendaciones:

Herramientas para el factor de Mercadotecnia	
Tipo:	Curso de capacitación en línea.
Título:	Estrategias de Marketing.
Organización que ofrece la herramienta:	INADEM.
Descripción:	Aspectos estratégicos de imagen para la promoción de un producto o servicio, conceptos y elementos del mercado.
Costo:	Gratuito.
Detalles:	https://universidad.inadem.gob.mx/universidad/okn/cu_rso.php?1571195194796&id=2#ampliamodulo9
Comentarios:	Duración: 1 hora. Nivel básico.
Tipo:	Curso de capacitación en línea.
Título:	Ventas.
Organización que ofrece la herramienta:	INADEM.
Descripción:	Dar a conocer las principales estrategias de venta, conceptos y elementos a considerar para la atracción de nuevos clientes.
Costo:	Gratuito.
Detalles:	https://universidad.inadem.gob.mx/universidad/home.php#portcursos
Comentarios:	Duración: 1 hora. Nivel intermedio.
Tipo:	Curso de capacitación en línea.
Título:	Consigue usuarios en Redes Sociales sin gastar en Marketing.
Organización que ofrece la herramienta:	Tutellus.

Descripción:	Ofrece herramientas de Growth Hacking para poner en marcha estrategias que atraigan seguidores en las redes sociales (Facebook y Twitter).
Costo:	Gratuito.
Detalles:	https://www.tutellus.com/negocio/social-media/consigue-usuarios-en-redes-sociales-sin-gastar-en-marketing-3259
Comentarios:	Duración: 1 hora. Nivel intermedio.
Tipo:	Curso de capacitación en línea.
Título:	Fundamentos para el Comercio Electrónico.
Organización que ofrece la herramienta:	UNIMOOC.
Descripción:	Ofrecer las claves para la puesta a punto del proyecto de venta online, desde el diseño de la tienda antes del lanzamiento hasta la gestión e impulso del proyecto.
Costo:	Gratuito.
Detalles:	https://www.unimooc.com/cursos/e-commerce
Comentarios:	Duración: 20 horas. Nivel avanzado.

4.- Herramienta para el factor Tecnología e Innovación

En el factor de tecnología e innovación es usar la digitalización y una mejora estratégica en los productos o servicios con la finalidad de ahorrar costos y tiempo por medio ajustar una serie de actividades innovadoras para el crecimiento del negocio.

Herramientas para el factor de Tecnología e Innovación	
Tipo:	Curso de capacitación en línea.
Título:	Entender a la Competencia.
Organización que ofrece la herramienta:	BIG RIVER ELEARNING.
Descripción:	Estrategia basada en el análisis de la competencia, productos y clientes.
Costo:	Gratuito.
Detalles:	https://bigriverlearning.com/producto/curso-para-entender-a-la-competencia/
Comentarios:	Duración: 9 horas. Nivel básico.
Tipo:	Curso de capacitación en línea
Título:	La franquicia para la expansión de la marca.
Organización que ofrece la herramienta:	Universidad de Alicante.
Descripción:	Herramientas para la expansión del negocio y la marca comercial.
Costo:	Gratuito.
Detalles:	https://www.unimooc.com/cursos/franquicias
Comentarios:	Duración: 10 horas. Nivel avanzado

Tipo:	Curso de capacitación en línea.
Título:	El futuro depende de ti.
Organización que ofrece la herramienta:	CISE.
Descripción:	Ofrece las herramientas necesarias para ejercer el propio liderazgo y así poder adaptarte a un mundo en constante cambio y evolución.
Costo:	Gratuito
Detalles:	https://www.unimooc.com/cursos/futuro-depende-ti
Comentarios:	Duración: 24 horas. Nivel intermedio.

Las siguientes herramientas incluyen el uso de software:

Software para el factor de Tecnología e Innovación	
Herramienta:	Canva.
Editor:	Melanie Perkins, Cliff Obrecht, Cameron Adams
Página WEB:	https://www.canva.com/?referrer=features-landing-page&utm_source=onboarding
Descripción:	Herramienta de diseño gráfico con una interfaz atractiva y fácil de usar para cualquier persona.
Costo:	Gratuito.
Comentarios:	Es un sitio web con diversas funcionalidades en la que se puede diseñar y compartir cualquier.
Herramienta:	Picasa.
Editor:	Lifescape.
Página WEB:	https://picasa.uptodown.com/windows
Descripción:	Herramienta web para organizar, visualizar, editar y compartir fotografías digitales.
Costo:	Gratuito.
Comentarios:	El programa de edición y retoque fotográfico.
Herramienta:	Gimp.
Editor:	Fundación GNOME.
Página WEB:	http://www.gimp.org.es/
Descripción:	Programa de edición de imágenes digitales en forma de mapa de bits, tanto dibujos como fotografías.
Costo:	Gratuito.
Comentarios:	Se utiliza para el retoque y edición de imágenes, dibujo de formas libres, cambiar el tamaño, recortar, hacer fotomontajes, convertir a diferentes formatos de imagen, y otras tareas más especializadas.
Herramienta:	XnView.
Editor:	Pierre-emmanuel Gougelet
Página WEB:	https://xnview.softonic.com/descargar
Descripción:	Multiplataforma que puede mostrar aproximadamente 500 tipos de archivos gráficos.
Costo:	Gratuito.

Comentarios:	Convertir imágenes a varios formatos distintos, cambiar la profundidad de color y la resolución.
---------------------	--

Otra opción es conseguir un consultor de negocios experto en el área que facilite apoyo a las innovaciones requeridas o anticipándose a las necesidades del negocio. Otorgando apoyo estratégico con un diagnóstico analizado para ser más eficiente y tener una mejor posición en el mercado mediante la creación y renovación de productos o servicios para obtener una buena posición en el mercado en comparación a los competidores. Una de las grandes desventajas de obtener consultoría es costo por adquirir una guía experta en el tema. También puede tener problemas con el tiempo de respuesta para el negocio.

5.- Herramienta para el factor Competencia

Para poder realizar una mejora en el factor de la competencia va muy ligado con la herramienta que se sugiere usar en el factor de mercadotecnia, ya que hay cursos que involucra el benchmarking competitivo que busca los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con la empresa y así, poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a los competidores. También las herramientas para la mercadotecnia involucran temas para realizar el procedimiento de las encuestas de satisfacción al cliente.

6.- Herramienta para el factor de delincuencia

La delincuencia es un alto costo social y económico para el país que afecta el buen funcionamiento de los negocios, ocasionando que muchos quiebren por que los clientes no adquieran sus productos o servicios por la zona insegura que se encuentre el negocio o que el dueño pueda ser asaltado. Lo que se recomienda es colocar cámaras de seguridad o sistema de alarmas, la diferencia puede ser monitoreadas por uno mismo y sólo teniendo la inversión inicial. El tipo de cámara depende de la calidad del video, las funciones que consta la cámara, cantidad de Leds infrarrojos incorporados, la capacidad de memoria y velocidad del grabador digital, como se sugiere algunas cámaras.

Aparatos para el factor de Delincuencia	
Modelo:	STEREN
Descripción:	Controla y visualiza la grabación desde el celular.
Costo:	\$695.00 MXN.
Detalles:	Graba hasta 15 días con micro SD de 32GB. Visión nocturna. Fácil configuración. Compatible con iPhone y Android.
Comentarios:	Accesorios separados: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Memoria. ✓ Micrófono. ✓ Bocina.
Modelo:	Cámara WI-FI robotizada para monitoreo por internet.
Descripción:	Controla y vigila desde un smartphome.
Costo:	\$1,290.00 MXN
Detalles:	Movimiento robotizado vertical y horizontal controlado desde el celular y escuchar lo que pasa en el lugar. Compatible con iPhone y Android. Grabación en alta definición Visión nocturna.
Comentarios:	Se puede complementar la seguridad con sensores de movimiento y para puertas o ventanas, y no memorias para las grabaciones
Modelo:	Arlo Ultra.
Descripción:	Cámara de Seguridad 4K UHD sin Cables.
Costo:	\$17,975.99 MXN. Envío GRATIS
Detalles:	Cámara de Seguridad para Interiores y Exteriores con visión Nocturna a Color, Vista de 180°, Audio de 2 vías, Foco, Sirena.
Comentarios:	Existe diversidad de tipos de pagos.

El sistema de alamas es pagar un servicio mensual aproximadamente de \$400 y con una inversión inicial de \$4,000.

En resumen, la diferencia en realizar un curso presencial con curso en línea; es que el curso presencial se tiene mayor facilidad de comunicación con el instructor para ampliar el conocimiento o despejar dudas en cambio el curso en línea hay facilidad de estudiar en cualquier sitio a cualquier hora. Conforme se va involucrando en cada factor se abrirá varias oportunidades de mejora y conocimientos para el negocio que ayudará tener un mejor manejo de este.

La CANACO es un organismo intermedio orientado a lograr que la sociedad cuente con un sector comercial que satisfaga las necesidades de bienes y servicios de todos los que la integran.

Anexo II: Diseño de entrevista de diagnóstico

Lugar y fecha: _____

ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Introducción:

La finalidad de la entrevista es conocer a profundidad cómo piensa y cómo se sienten el dueño del negocio en relación con a su administración, finanza, mercadotecnia, innovación, uso de la tecnología y la competencia. Para que la entrevista sea efectiva el dueño **debe** ser honesto y así; diagnosticar su desempeño en el mercado; con la finalidad de poder analizar, identificar y tomar decisión para definir una estrategia de mejora en las áreas de oportunidad y tenga mayor probabilidad de éxito.

DIAGNÓSTICO PARA EMPRESAS

Datos generales

Nombre de la empresa:					
Nombre del contacto:					
Puesto:					
Calle y número			Colonia:		
Municipio:			Estado:	C.P.:	
Teléfono:			Ext:		
Celular:			Fax:		
Sitio internet:					
E-mail:					
Fecha de inicio de operaciones:					

Factor Administración

El propósito es conocer su planificación, organización, integración, dirección y control de los recursos (humanos, materiales y del conocimiento) del negocio.

- 1. ¿Qué producto/servicio ofrece su empresa?**
- 2. ¿A quiénes van dirigidos sus productos/servicios?**
- 3. ¿Cree usted estar bien informado del funcionamiento de su empresa?**
- 4. ¿Cuál es su propósito de su empresa(misión)?**
- 5. ¿Dónde quisiera que se encuentre su empresa dentro de un año y dentro de 5 años (visión)?**
- 6. ¿Cuenta usted con un plan de negocio escrito? En caso afirmativo:**
 - a. ¿Lo consulta y revisa regularmente?
 - b. Explique:
- 7. ¿Realiza usted un seguimiento de sus clientes y de qué manera?**
- 8. ¿Consulta expertos externos?**
Nunca En ocasiones A vecesSiempre
- 9. ¿Cómo controla la existencia de sus productos sin que se quede escaso?**
- 10. ¿Tiene productos obsoletos y qué tantos?**
 Exagerados Altos Normales Bajos
- 11. La variedad de su producto es:**
 Adecuado Inadecuado

Factor Finanzas

El objetivo de la investigación es estudiar y analizar el éxito o fracaso en términos monetarios de la microempresa.

- 12. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?**

- 13. ¿Sabe cuánto se gasta su empresa?**
- 14. ¿Sabe cuánto se gana su empresa? (En caso afirmativo, proporcionar un estimado).**
- 15. ¿Realiza análisis de sus gastos y lo que ingresa su empresa?**
Nunca En ocasiones A vecesSiempre
- 16. ¿Qué tipo de recursos necesita para operar su negocio?**
- 17. ¿Qué tipo de convenios tiene usted con sus proveedores?**
a) Pago de contado
b) Días de crédito (especificar) 15 días
c) En consigna
- 18. ¿Tiene deudas con sus proveedores?**
a. Llega a sobrepasar los lapsos de pago establecidos por sus proveedores.
b. Tiene o ha tenido problemas legales con sus proveedores.
- 19. ¿En base a su situación financiera considera que puede seguir creciendo su empresa y por qué?**
- 20. ¿Necesita dinero para invertir en su empresa y ha considerado acudir a una fuente de financiamiento?**
- 21. ¿Qué está dispuesto para aumentar sus ganancias?**
- 22. ¿Qué haría para aumentar sus ganancias?**

Factor Mercadotecnia

Se busca saber que tanto el dueño satisface las necesidades de sus clientes, de qué elementos y características tiene los productos de la empresa para que cumpla con las expectativas del cliente.

- 23. ¿Cuál es la principal área que cubre sus productos/servicios (colonia, cierta parte de la ciudad, en la ciudad, municipios, estados y extranjero)?**
- 24. ¿Conoce usted la demanda (necesidades) de sus productos/servicios hacia sus clientes?**
- 25. ¿Cómo define el precio de venta de sus productos o servicios?**
- a) En base a los costos de producción
 - b) En base al precio de venta de los productos o servicios de la competencia
 - c) Otros: _____
- 26. ¿De qué manera vende sus productos o servicios?**
- Venta directa Redes de sociales Otros: _____
- 27. ¿Realiza promociones y publicidad a sus productos o servicios y cómo?**
- 28. ¿Revisa un presupuesto para promoción y publicidad de sus productos /servicios?**
- 29. ¿Sabe usted porqué sus clientes prefieren sus productos/servicios?**
- 30. ¿Ha tenido usted dificultades con clientes por mal productos/servicios? En caso afirmativo, ¿cuántas veces?**

Factor Tecnología e Innovación

La finalidad es conocer cómo está la microempresa con respecto a nuevos conocimientos, vías de soluciones que lo lleve a la vanguardia y creatividad.

- 31. ¿Cuenta con herramientas tecnológicas para el uso de su negocio (computadora, impresora, caja registradora, etc.)?**
- 32. ¿Posee algún tipo de medio de comunicación que use para su negocio? (ya sea T.V, celular, internet, radio, etc.)**
- a) Si, todos ellos
 - b) Si, al menos uno de ellos
 - c) Si, pero otros, no esos
 - d) No, ninguno

33. En caso afirmativo, ¿cuál le da mayor uso?

- a) Teléfonos o celulares
- b) Internet
- c) Televisión
- d) Radio
- e) Otro

34. ¿Con las herramientas tecnológicas es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?

35. ¿Considera usted sí con el uso de las herramientas tecnológicas de su empresa es ventaja para su competencia?

36. ¿Cuáles ha sido sus principales ideas para el éxito de su negocio?

a. ¿Cuáles son las razones por las que no realiza actividades de Investigación y Desarrollo en su empresa?

- a) Falta de tiempo
- b) Falta de recursos financieros
- c) Falta de experiencia
- d) Otros: _____

37. ¿Cuenta usted con alguna distinción para sus productos/servicios (patentes, marcas registradas, etc.)?

38. ¿Conoce los programas de apoyo para la innovación y desarrollo que se aplican para su empresa?

Factor Competencia

Conocer que estrategias eficientes de mercado, diseño, distribución y publicidad de los productos a comparación de la competencia.

39. ¿Sabe usted quiénes son sus competidores?

40. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?

- 41. ¿Su precio de venta es más bajo o elevado que el de sus competidores?**
- 42. ¿Considera usted que la competencia representa una amenaza para su empresa?**
- a) Su competencia da bajo el precio de los productos/servicios.
 - b) Productos nuevos por su competencia.
 - c) Productos de mejor calidad por su competencia.
 - d) Su competencia cuenta con una mejor distribución.
 - e) Su competencia cuenta con una mejor fuerza de venta.
 - f) Su competencia cuenta con mejor publicidad y promoción.
 - g) Otras _____
- 43. ¿Cuáles son sus principales ventajas que tiene su empresa en comparación con su competencia?**
- a) Precio
 - b) Nuevos productos
 - c) Redes de distribución
 - d) Tiempo de entrega
 - e) Entrega a domicilio
 - f) Ventas cantidades masiva
 - g) Promociones
 - h) Calidad
 - i) No lo sé
 - j) Otros: _____
- 44. ¿Cómo es la calidad de sus productos/servicios comparados con su competencia?**

Factores Controles Gubernamentales y delincuencia

La idea es conocer qué impuestos y una serie de trámites y normas cumple la microempresa. Además, que tanto el microempresario se ve obligado recurrir a sobornos para que el negocio siga en el mercado y sí existe un peligro, riesgo o daño en el negocio, así como para quienes lo administran.

- 45. ¿Ha realizado trámites para su negocio?**
- 46. ¿Tiene permisos para cumplir las actividades de su empresa?**
- 47. ¿Cuenta con licencias para su empresa?**

- 48. ¿Por qué no ha cumplido con todos los trámites, permisos y licencias requerido para su negocio?**
- 49. ¿Ha sido víctima de algún hecho de delincuencia y cuáles son los hechos de delincuencia ha sufrido?**
- 50. ¿Cómo le afecta la delincuencia del medio en donde se desarrolla su empresa?**
- 51. ¿Cómo le perturbada la crisis económica en la actividad de su empresa?**
- 52. ¿De qué manera perjudica los cambios políticos del país para su empresa?**
- 53. ¿Ha sido sobornado para que continué con las actividades normales de su empresa?**
- 54. ¿Qué otros problemas externos de su empresa le perjudican?**

Anexo III: Encuesta a clientes

Fecha: _____

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO

Introducción:

El presente cuestionario tiene la finalidad recolectar datos importantes para realizar un análisis de mercado en este negocio, para identificar sus fortalezas y debilidades para analizar y formular estrategias de mejorar.

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes preguntas con responsabilidad y honestidad de acuerdo criterios.

Sexo: M F Edad: 15-25 26-35 36-45 46-55 56-65 más 65

Calle y colonia en donde habita: _____

1. ¿Cómo se enteró de nuestros productos?

- a) Volantes b) Amistades c) Recomendado por otra persona d) Publicidad en casa
e) Mercado sobre f) Redes g) Otro _____

2. Cuenta con:

- a) WhatsApp b) Facebook c) Twitter d) Otras redes sociales _____ e) Ninguna _____

3. ¿Alguna vez nos ha recomendado a otras personas?

- a) No, he recomendado b) He recomendado una o dos veces c) He recomendado varias veces

4. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos o servicios del negocio?

- a) Menos de un mes b) De uno a tres meses c) De tres a seis meses
d) Entre seis meses y un año e) Entre uno y tres años

5. ¿Con qué frecuencia adquiere nuestros productos?

- a) Semanal b) Quincenal c) Mensual d) Otro _____

6. ¿Cuáles son los productos que consume más?

7. ¿Cuáles son los productos que consume menos?

8. En comparación con otros negocios de este tipo de productos, nuestros productos son:

- a) Mucho mejor b) Mejor c) Más o menos igual d) Peor e) Mucho peor f) No lo sé

9. En comparación a las marcas registradas de este tipo de productos, nuestros productos son...

- a) Mucho mejor b) Mejor c) Más o menos igual d) Peor e) Mucho peor f) No lo sé

10. ¿Por qué adquiere nuestros productos?

- a) Calidad b) Precio c) Servicio al cliente d) Marca f) No responde

11. ¿Qué aspectos podemos mejorar?

- a) Calidad b) Precio c) Servicio al cliente d) Entrega a domicilio e) Satisfecho