



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I

**PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO PARA EL
INCREMENTO DE VENTAS EN LA MICROEMPRESA BURRITOS
NORTEÑOS, EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS (2022).**

TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN DIRECCIÓN EN
NEGOCIOS

PRESENTA
ANA KAREN MELCHOR LÓPEZ A151116

DIRECTOR DE TESIS
DR. CLEIDE GÓMEZ GÓMEZ

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; AGOSTO DE 2025

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 01 de julio de 2025
Oficio No. D/CIP/TIP/177/2025

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

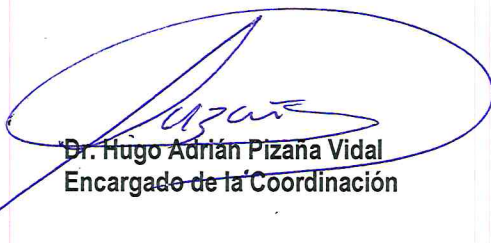
C. ANA KAREN MELCHOR LÓPEZ
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.
PRESENTE.

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada: **PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE VENTAS EN LA MICROEMPRESA BURRITOS NORTEÑOS, EN TUXTLA GUTÉRREZ, CHIAPAS (2022)**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha enero 18 de 2024, suscrito por el Dr. Cleide Gómez Gómez, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto a la obtención de grado en el Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"


Dr. Hugo Adrián Pizaña Vidal
Encargado de la Coordinación



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

Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

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

La alumna (s) o él alumno (s) Ana Karen Melchor López autora (s) o autor (es) de la tesis bajo el título de **PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE VENTAS EN LA MICROEMPRESA BURRITOS NORTEÑOS, EN TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS (2022).**

presentada y aprobada en el año 2025 como requisito para obtener el título, diploma y/ o grado de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN DIRECCIÓN EN NEGOCIOS**, autorizo licencia a la Dirección de Desarrollo Bibliotecario de la Universidad Autónoma de Chiapas, para que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para su consulta, reproducción parcial y/o total, citando la fuente, que contribuya a la divulgación del conocimiento humanístico, científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

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

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 1 1 días del mes de agosto del año 2025.



Ana Karen Melchor López

Nombre y firma de la alumna (s) o él alumno (s)

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Capítulo 1. Problematicación del objeto de estudio	7
1.1. Planteamiento del problema	7
1.2. Objetivos de la investigación	8
1.3. Justificación de la investigación	9
1.4. Hipótesis de la investigación	12
1.5. Enfoque de investigación	12
1.6. Delimitación de la investigación	16
Capítulo 2. Generalidades de la planeación estratégica	18
2.1. Concepto de la planeación estratégica	18
2.2. Importancia de la planeación estratégica	20
2.3. Características de la planeación estratégica	23
2.4. Beneficios de la planeación estratégica	27
2.5. Etapas de la planeación estratégica	28
2.6. Modelos de planeación estratégica	32
2.6.1. Modelo integral de dirección estratégica de Fred David	32
2.6.2. Modelo de Kaplan y Norton	34
2.6.3. Modelo de planeación estratégica de Goodstein- Nolan-Pfeiffer	37
2.6.4. Modelo de administración estratégica de Thompson y Strickland	39
2.7. Herramientas de la planeación estratégica	41
2.7.1. Balanced Scorecard	41
2.7.2. Mapa Estratégico	44
2.7.3. Análisis FODA	46
2.7.4. Análisis PEST	48
2.7.5. Las 5 fuerzas de Porter	49
2.8. Generalidades de las microempresas	51
2.8.1. Concepto de microempresa e importancia	51
2.8.2. Características de las microempresas	53
2.8.3. Tipos de microempresas	54

2.8.4. Beneficios de las microempresas	57
2.8.5. Obstáculos que enfrentan las microempresas	60
Capítulo 3. La microempresa “Burritos nortños” como objeto de estudio	64
3.1. Antecedentes	64
3.2. Filosofía empresarial	65
3.2.1. Misión	65
3.2.2. Visión	66
3.2.3. Valores	66
3.2.4. Políticas	67
3.3. Análisis FODA	68
3.4. Objetivos estratégicos	70
3.5. Estructura administrativa	71
3.5.1 Organigrama general	72
3.5.2. Análisis y descripción de puestos	72
3.6. Aspecto jurídico	80
Capítulo 4. Marco metodológico	81
4.1. Definición del universo de la investigación y determinación de la muestra	82
4.1.1. Población	83
4.1.2. Muestra	84
4.2. Diseño del instrumento de investigación	84
4.3. Análisis e interpretación de la información obtenida	89
4.4. Resultados obtenidos	101
PROPUESTAS	104
CONCLUSIONES	115
FUENTES DE CONSULTA	117

INTRODUCCIÓN

En el entorno dinámico empresarial de Tuxtla Gutiérrez, las microempresas representan un pilar fundamental en la economía local, contribuyendo significativamente a la generación de empleo y al tejido comercial de la ciudad. Entre estas, la microempresa "Burritos Norteños" ha sido una presencia destacada, sin embargo, en los últimos tiempos ha experimentado un descenso preocupante en sus ventas. Esta situación ha motivado la realización de esta investigación, que tiene como objetivo principal comprender las causas subyacentes de este declive y proponer estrategias concretas y personalizadas que impulsen su crecimiento económico.

El presente trabajo se centra en el caso de estudio de "Burritos Norteños", analizando factores críticos como la toma de decisiones, las estrategias de ventas, la gestión empresarial y las estrategias de publicidad que influyen directamente en su desempeño comercial. A través de un minucioso análisis y la aplicación de estrategias específicas, buscamos no solo revertir la tendencia decreciente en las ventas, sino también sentar las bases para un crecimiento sostenido y sostenible de la microempresa.

Se postula que al abordar estas áreas clave, "Burritos Norteños" no solo recuperará su posición en el mercado, sino que también servirá como un caso paradigmático, brindando valiosas lecciones y recomendaciones aplicables a otras microempresas que enfrentarán desafíos similares en la ciudad. A través de esta investigación, aspiramos a contribuir al

fortalecimiento y prosperidad del sector de microempresas en Tuxtla Gutiérrez, impulsando así el desarrollo económico local y la creación de empleo.

A continuación, se detalla el esquema capitular de este trabajo, que guiará nuestra investigación, así como los objetivos específicos que persigue este estudio. Además, se presenta una visión detallada de las estrategias propuestas y se analizan los posibles beneficios que se esperan alcanzar con su implementación.

Esta investigación está compuesta por cuatro capítulos en donde el primer capítulo se caracteriza por desarrollar el objeto de estudio como el planteamiento del problema, los objetivos de investigación, la justificación, la hipótesis, el enfoque que la define y por la delimitación de la investigación tanto la espacial como la temporal.

Mientras tanto en el segundo capítulo se describen las generalidades de la planeación estratégica en donde se citan diversos autores para nutrir todo el marco teórico el cual expone el concepto, la importancia, las características, los beneficios, las etapas, los modelos de la planeación estratégica creados por autores como Fred David, Kaplan y Norton, Goodstein-Nolan-Pfeiffer, y Thompson y Strickland. Estos modelos dan pie a la creación de las herramientas de la planeación estratégica como el balanced scorecard, el mapa estratégico, el análisis FODA, el análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter.

Los modelos y herramientas son de vital importancia para el crecimiento, desarrollo, posicionamiento y éxito de una empresa, es por ello que, resulta relevante conocerlos y aplicarlos. Además de identificar cuál es el más adecuado para las necesidades de la organización. Aunado a esto también en el marco teórico se describen temas relacionados a

las generalidades de las microempresas como concepto, características, tipos, beneficios y obstáculos que llegan a enfrentar.

En el desarrollo del capítulo tercero definido como; la microempresa “Burritos norteros” como objeto de estudio, se indaga en cómo surge la idea de negocio, y aunque este no cuenta con la parte administrativa, en esta investigación se desarrolla la filosofía empresarial la cual incluye la misión, la visión, las políticas para el personal así como las políticas empresariales. Además, se realiza el análisis FODA de donde surgen los objetivos estratégicos.

También se describe la estructura administrativa compuesta por el organigrama general y el análisis y descripción de puestos, esto ayuda a la creación de una definición más clara de la microempresa. Sin dejar de lado el aspecto jurídico con el que ya cuenta esta misma.

En el capítulo cuatro, en el cual se hace referencia al marco metodológico, se realiza la descripción del universo de la investigación así como la determinación de la muestra y el diseño del instrumento de investigación con el cual se recolecta información de la empresa, así como el análisis e interpretación de la información obtenida, y por último, los resultados obtenidos.

Y aunque no forman parte de un capítulo, al final de la investigación se mencionan las conclusiones a las que se llegó, las propuestas que surgieron con la investigación, las fuentes de consulta y la constancia fotográfica como parte del soporte de evidencias.

Capítulo 1. Problematicación del objeto de estudio

En este primer capítulo se desarrolla la problemática del objeto de estudio, el porqué de esta investigación así como el tiempo y espacio en que se realiza y lo que se plantea proponer que en este caso es un modelo estratégico publicitario que impulsen las ventas de la microempresa "Burritos norteros".

1.1. Planteamiento del problema

En el contexto económico de Tuxtla Gutiérrez, la microempresa "Burritos norteros" se enfrenta a un desafío significativo en cuanto a su crecimiento y sostenibilidad. A lo largo del tiempo, se ha observado una tendencia a la baja en las ventas, resultado de una combinación de factores que inciden directamente en su desempeño. Entre estos elementos destacan la carencia de decisiones estratégicas pertinentes, así como la ausencia de estrategias efectivas para impulsar las ventas. A su vez, se identifican deficiencias en la gestión empresarial y en la implementación de campañas publicitarias.

Ante esta situación, surge la necesidad imperativa de llevar a cabo una investigación exhaustiva con el fin de proporcionar soluciones viables que contribuyan al progreso y estabilidad de la microempresa "Burritos norteros". Además, resulta esencial comprender las razones subyacentes que hacen que las microempresas enfrenten dificultades para subsistir en este entorno empresarial, tomando como caso de estudio a "Burritos norteros". Esta problemática ha llevado a un número significativo de microempresas a cerrar sus operaciones en un lapso relativamente breve.

Por ende, esta investigación se enfoca en abordar las causas fundamentales de la disminución en las ventas de la microempresa "Burritos norteños" y en identificar estrategias efectivas que impulsen su desarrollo económico. Asimismo, se busca comprender los desafíos sistémicos que enfrentan las microempresas en Tuxtla Gutiérrez, con el propósito de establecer recomendaciones generales que puedan ser aplicadas a este sector empresarial en la ciudad.

1.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general

El objetivo general de esta investigación consiste en diseñar e implementar un modelo estratégico que impulse el crecimiento económico de la microempresa "Burritos norteños", en Tuxtla Gutiérrez, a través del incremento sostenido de sus ventas. Además de comprender las dificultades que enfrentan las microempresas en esta ciudad.

Objetivos específicos

- Analizar y evaluar las causas de la disminución en las ventas de la microempresa "Burritos norteños", en Tuxtla Gutiérrez. Identificando factores como la toma de decisiones, estrategias de ventas, gestión empresarial y estrategias de publicidad.
- Diseñar un conjunto de estrategias de ventas personalizadas y adecuadas al contexto de la microempresa "Burritos norteños", con el propósito de incrementar de

manera significativa y sostenida el volumen de ventas, considerando las particularidades del mercado local.

- Investigar y comprender las condiciones económicas y empresariales de Tuxtla Gutiérrez que impactan negativamente en la supervivencia y crecimiento de las microempresas, utilizando el caso de estudio de "Burritos nortños" como base, y proponer recomendaciones generales que puedan ser aplicadas a otras microempresas en la ciudad.

1.3. Justificación de la investigación

Conocer e implementar diversas estrategias para el incremento de ventas en una microempresa resulta de gran relevancia debido a que la economía mexicana está soportada por el desarrollo de las mismas. Las cuales tienen un promedio de vida de 8 años. Sin embargo, el que prevalezcan en el mercado las microempresas es tan vital tanto para la economía, el ámbito empresarial y la sociedad mexicana, así como en el contexto de las microempresas en general, dado que, se generan empleos y se aporta al PIB.

Tal es la importancia del progreso de las microempresas, que en Chiapas forman parte del 97% de las empresas existentes. Aunado a que, "Burritos nortños" se encuentra con desafíos que han repercutido en la disminución de sus ventas, se abordará esta situación con el análisis de cuatro factores críticos: la toma de decisiones, las estrategias de ventas, la gestión empresarial y las estrategias de publicidad. Junto con la creación de estrategias

específicas y personalizadas, diseñadas no solo para enfrentar los desafíos actuales, sino también para asegurar la viabilidad y prosperidad futura de la microempresa.

Es por ello que, el objetivo principal es proponer un modelo estratégico publicitario para la microempresa "Burritos norteños", con la finalidad de aumentar las ventas. Así como de sentar las bases de un desarrollo económico sostenido y sostenible.

Cabe mencionar que, otras de las razones por las cuales se realiza esta investigación recae en la aportación del desarrollo económico local, en buscar soluciones prácticas y tangibles, en elevar la competitividad empresarial, en generar conocimiento empresarial así como en preservar el emprendimiento local y formar profesionales y empresarios. A continuación se detallan cada uno de estos puntos:

- ***Aportación al Desarrollo Económico Local:*** El crecimiento y fortalecimiento de las microempresas son fundamentales para el desarrollo económico de una ciudad. Al proporcionar estrategias concretas para mejorar el desempeño de "Burritos norteños", se contribuye directamente al dinamismo económico de Tuxtla Gutiérrez, generando empleo y estimulando la actividad comercial en la zona.
- ***Soluciones Prácticas y Tangibles:*** La investigación se centra en la identificación y diseño de estrategias específicas y aplicables, dirigidas a superar los obstáculos que enfrenta la microempresa. Estas soluciones no solo benefician a "Burritos norteños", sino que también pueden ser extrapoladas y adaptadas a otras microempresas en situaciones similares.

- ***Elevación de la Competitividad Empresarial:*** El incremento de la competitividad es esencial en un entorno empresarial en constante evolución. Al mejorar la toma de decisiones, la gestión empresarial y las estrategias de ventas, se posiciona a "Burritos norteros" en un lugar más favorable para competir y prosperar en el mercado local.
- ***Generación de Conocimiento Empresarial:*** El estudio aportará valiosos conocimientos sobre las dificultades estructurales que enfrentan las microempresas en Tuxtla Gutiérrez. Esto permitirá comprender las particularidades de este segmento empresarial y ofrecer recomendaciones generales que puedan ser implementadas a nivel local.
- ***Preservación de Emprendimientos Locales:*** La investigación busca evitar el cierre prematuro de microempresas como "Burritos norteros", lo cual no solo implica una pérdida económica para los propietarios, sino también la desaparición de empleos y la reducción de opciones comerciales para la comunidad.
- ***Formación de Profesionales y Empresarios:*** El proceso de investigación y diseño de estrategias proporcionará una experiencia formativa valiosa para los investigadores involucrados. Asimismo, los hallazgos y propuestas servirán como material de estudio y referencia para futuros emprendedores y profesionales del ámbito empresarial.

Finalmente, esta investigación se basa en el impacto positivo que puede llegar a generar en la economía local, así como promover la competitividad empresarial y contribuir al conocimiento y desarrollo del sector de las microempresas en Tuxtla Gutiérrez.

1.4. Hipótesis de la investigación

Tomando en cuenta la situación actual de la microempresa “Burritos nortños” en Tuxtla Gutiérrez, se postula que la implementación y diseño de estrategias específicas y personalizadas, dirigidas a mejorar la toma de decisiones, impulsar las ventas, optimizar la gestión empresarial y fortalecer las estrategias de publicidad, resultará en un incremento sostenido en el volumen de ventas y, por fin, en el crecimiento económico de la empresa. Además, se supone que el conocimiento adquirido a través de este caso de estudio proporcionará valiosas recomendaciones aplicables a otras microempresas en situaciones similares en la ciudad.

1.5. Enfoque de investigación

Esta investigación se basa en el enfoque mixto, el cual está compuesto por el método cuantitativo y cualitativo para abordar de manera integral la problemática a tratar. De acuerdo a los siguientes autores, estas son:

- ***Método cuantitativo***

De acuerdo a Qualtrics (2022) se basa en “un método de investigación que utiliza herramientas de análisis matemático y estadístico para describir, explicar y predecir fenómenos mediante datos numéricos.”

Según Ortega (2022) comenta que la investigación cuantitativa es “un método estructurado de recopilación y análisis de información que se obtiene a través de diversas fuentes. Este proceso se lleva a cabo con el uso de herramientas estadísticas y matemáticas con el propósito de cuantificar el problema de investigación.”

Para Sampieri (2014) el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (p.4)

Por ello, se hace la aplicación de una encuesta con preguntas cerradas y de opción múltiple además del uso de la observación dentro de la organización para poder realizar la recolección y análisis de los datos y así elaborar el reporte de resultados.

Cabe mencionar que, las ventajas del enfoque cuantitativo abarca la fiabilidad, objetividad, compatibilidad, costos de tiempo y económicos bajos, una realización sencilla y la factibilidad de localizar las causas de los problemas (Qualtrics, 2022).

Es por ello, que en esta investigación se llevará a cabo un análisis cuantitativo para evaluar y cuantificar el desempeño actual de la microempresa "Burritos nortños". Donde se recopilaron datos sobre las ventas, costos operativos, márgenes de ganancia y otros

indicadores clave de rendimiento financiero. Estos datos serán procesados mediante técnicas estadísticas, permitiendo identificar patrones y tendencias relevantes.

- ***Método cualitativo***

En base a Equipo Editorial, Etecé (2021) el método cualitativo “se trata de métodos de base lingüístico-semiótica. Emplean técnicas distintas a la encuesta y al experimento, tales como entrevistas abiertas, grupos de discusión, o técnicas de observación”.

Por otra parte, Álvarez-Gayou et al. (n.d.) mencionan que, existen actividades que definen el proceso de la investigación cualitativa como lo son la teoría, el método y análisis, la ontología, la epistemología y la metodología. Aunado a la perspectiva del investigador relacionado a su cultura, raza y etnia. Ya que de la perspectiva del investigador parten las serie de ideas, el marco teórico que generan las preguntas a desarrollar.

De acuerdo a Sanz (2017), el método cualitativo “es una forma de investigación que se basa en el lenguaje y engloba toda lingüística que se suele usar en las ciencias sociales. Como técnicas para realizar estudios se utilizan entrevistas abiertas, observaciones de los sujetos y grupos de discusión”.

Sin embargo, Rosado (2018) menciona que la finalidad de la metodología cualitativa es la generadora de hipótesis, el uso de técnicas cualitativas que proporcionan variables y categorías de análisis y menciona que de la obtención de resultados mediante técnicas cuantitativas se pueden presentar incertidumbres interpretativas, en donde las técnicas

cualitativas pueden colaborar en la indeterminación. Además de que las técnicas cualitativas permiten identificar tendencias que no son explorables por otros métodos.

En relación a estas aportaciones, se emplearán métodos cualitativos para explorar en profundidad las causas subyacentes de la disminución en las ventas y los problemas de gestión empresarial y publicidad que enfrentan los "Burritos norteros". Y se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con el equipo directivo y empleados clave de la microempresa, así como con expertos del sector, con el propósito de obtener percepciones, opiniones y experiencias cualitativas que complementen la información cuantitativa.

- ***Estudio de caso***

Intuit Mailchimp (n.d.) define que “un estudio de caso es un informe completo de los resultados de las pruebas teóricas o el examen de temas emergentes de una empresa en el contexto de la vida real”. Cabe mencionar que, con los estudios de caso se pueden comprender problemas complejos, recopilar datos, realizar evaluaciones e identificar posibles soluciones.

Por ello, se utilizará este método de estudio de caso para analizar detalladamente el contexto y particularidades de “Burritos norteros”. Esto incluye un análisis exhaustivo de su historia, estructura organizativa, estrategias previas y resultados obtenidos. Así con el estudio de caso proporcionará un marco sólido para el diseño de estrategias específicas y personalizadas.

- **Análisis de datos y triangulación**

Los datos cuantitativos y cualitativos recopilados serán analizados y triangulados para validar y enriquecer los hallazgos. Esta combinación de enfoques permitirá una comprensión más completa de la problemática y proporcionará una base sólida para el diseño de estrategias de mejora.

1.6. Delimitación de la investigación

- **Delimitación espacial:** Esta investigación está enfocada exclusivamente en la microempresa “Burritos norteños”, ubicada en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México. Los hallazgos y recomendaciones generadas tendrán relevancia específica para este contexto local.
- **Delimitación temporal:** Esta investigación abarca un periodo de seis meses (julio-diciembre 2022), es realizada en la capital del estado de Chiapas. Se considera que en este lapso de tiempo se proporcionará una visión representativa de la situación y los desafíos que enfrenta “Burritos norteños”.
- **Delimitación sectorial:** Este análisis se centra en el sector de alimentos y bebidas, específicamente en la venta de burritos y productos relacionados. No abarca otras industrias o sectores económicos.
- **Delimitación metodológica:** Se aplicará un enfoque mixto del método cualitativo y cuantitativo, así como un enfoque de estudio de caso.

- ***Delimitación de recursos:*** La recopilación de datos y el análisis de información se llevará a cabo con los recursos y herramientas disponibles y alcanzables, considerando las restricciones de tiempo y presupuesto.
- ***Delimitación de participantes:*** Para la aplicación de las entrevistas se tomarán en cuenta como participantes todo el equipo de trabajo de “Burritos norteros”. No se incluirán participantes ajenos a la microempresa.

Esta delimitación establece los parámetros y alcances de la investigación permitiendo un enfoque preciso de la problemática de “Burritos norteros” y su contexto empresarial en Tuxtla Gutiérrez.

Capítulo 2. Generalidades de la planeación estratégica

En este capítulo llamado generalidades de la planeación estratégica, se abordan los temas como concepto, importancia, características, fases, beneficios y modelos de la planeación estratégica así como también el desarrollo de las microempresas en Chiapas debido al objeto de estudio.

2.1. Concepto de la planeación estratégica

Actualmente, las empresas ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes se enfrentan a diversos factores internos y externos que afectan en su desempeño hacia el logro de sus objetivos así como el mantenerse vigente en el mercado.

Este entorno requiere de tener la capacidad de plantear y modificar oportunamente los objetivos, metas, estrategias y presupuestos, de alinear las prioridades de la empresa a nuevas prioridades, de saber comunicar al personal los cambios que se tendrán con un buen liderazgo y una motivación adecuada. Además de, no perder la visión establecida para cumplir lo planteado. Todo esto se relaciona con la planeación estratégica la cual de acuerdo a los siguientes autores es:

- La planeación, “es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización”. “Podemos considerar a la planeación como una

función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada”. (Caldera, 2012, p. 1)

- La planeación estratégica, “es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.” (Evoli, 2009, p. 13)
- Es “un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición.” (Torres, 2015, p. 38)
- Para Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, citado por Guerrero & Galindo (2015), la planeación estratégica es “la suma o el conjunto de acciones y decisiones de carácter administrativas, que toman los ejecutivos de una firma con la finalidad de determinar el desempeño a largo plazo de una empresa”. (p.27)
- Se refiere al “proceso de aplicación estratégica de los planes de implementación, evaluación y control a fin de desarrollar la ventaja competitiva y asegurar una organización sana y sostenible”. (Aldana de la Vega, 2011, p. 74).

- La planeación estratégica, “es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla.” (Arranz, n.d., p. 17)

Debido a que la planeación estratégica resulta ser primordial para las organizaciones, esta tiene como función principal fijar el curso a seguir, así como establecer planes de acción y alcanzarlos los cuales deberán estar en constante actualización debido a los factores internos y externos de la empresa que se encuentran en constante cambio al paso del tiempo.

2.2. Importancia de la planeación estratégica

La importancia de la planeación estratégica radica en que está identifica problemáticas, se elaboran alternativas, y se proyecta el plan de acción. La finalidad de la planeación estratégica es prever problemas y tomar medidas correctivas antes de que estos se hagan críticos. Además de precisar los resultados a alcanzar, incrementar los ingresos, la rentabilidad, tener más alcance en el mercado, reducir costos, mejorar el retorno sobre la inversión y optimizar los recursos. (Zabala, 2006, p. 26)

Para los administradores es de vital importancia tener planes para poder organizar a la gente y los recursos, así poder dirigir con confianza y con ello lograr las metas o saber en cuándo y dónde se está desviando de lo establecido. El control se convierte en un ejercicio fútil. En donde los accionistas toman la información y califican el desempeño actual de la

organización y las posibilidades de éxito con la toma de decisiones adecuada. (Barthelmess, 2009, p. 6)

De acuerdo a López (2018), “la planeación estratégica contribuye con un proceso administrativo, encaminado a generar acciones para cumplir con los propósitos estratégicos de la organización. Se caracteriza porque inicia desde la alta dirección, con el análisis del entorno y la consecuente definición de estrategias y, culmina con el involucramiento de todo el personal para facilitar su implementación, operacionalización y evaluación de las mismas.” (p. 9)

Cabe destacar varias de las razones clave por las que la planeación estratégica es fundamental en el ámbito empresarial:

- ***Establece una Dirección Clara:*** Proporciona una visión y una dirección clara para la organización. Defina los objetivos a largo plazo y el camino a seguir para alcanzarlos.
- ***Optimiza los Recursos:*** Permite una asignación más eficiente de los recursos disponibles, como el capital, el tiempo y el talento humano. Evita la dispersión de esfuerzos y recursos en actividades que no contribuyen a los objetivos estratégicos.
- ***Adapta a un Entorno Cambiante:*** Facilita la adaptación a los cambios en el entorno empresarial. Permite a la organización anticipar y responder de manera proactiva a tendencias, competencias y oportunidades emergentes.

- ***Fomenta la Innovación y la Creatividad:*** La planeación estratégica promueve la generación de ideas y soluciones innovadoras para superar desafíos y aprovechar oportunidades.
- ***Mejora la Toma de Decisiones:*** Proporciona una base sólida para la toma de decisiones al ofrecer un marco de referencia claro y objetivos concretos.
- ***Alinea a la Organización:*** Asegura que todos los miembros de la organización comprendan y trabajen hacia metas comunes y compartidas. Fomenta la cohesión y el sentido de pertenencia.
- ***Evalúa el Desempeño:*** Permite medir y evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos. Facilita la identificación de áreas de mejora y ajustes necesarios.
- ***Favorece la Accountability:*** Establece responsabilidades claras y fomenta la rendición de cuentas. Cada miembro de la organización comprende su rol en la consecución de los objetivos estratégicos.
- ***Aumenta la Competitividad:*** Una planificación estratégica efectiva puede conferir ventajas competitivas a una organización al permitirle anticiparse y responder de manera más rápida y eficaz que sus competidores.
- ***Promueve la Sostenibilidad a Largo Plazo:*** Ayuda a garantizar la sostenibilidad y la viabilidad a largo plazo de la organización al enfocarse en objetivos y acciones que contribuyan a su crecimiento y estabilidad.

Es por ello que, la planeación estratégica es tan relevante en la vida de las organizaciones, ya que sin ella se pierde el sentido de la existencia de una organización. Debido a que abarca desde la parte operacional hasta la alta dirección, tomando en cuenta todas las áreas, optimizando los recursos con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados y poder incrementar las utilidades. Básicamente siendo un mapa de ruta para lograr los objetivos de las empresas.

2.3. Características de la planeación estratégica

Como base, la planeación estratégica debe ser autocrítica y estar abierta a crear y aplicar nuevas estrategias. Así como a conocer los recursos que se tienen, los que se necesitan y los que deben cambiarse antes de que generen problemas graves. A continuación, en la siguiente tabla se presentan diversas características de acuerdo a diferentes autores.

Tabla 1

Características de la planeación estratégica por diversos autores

Autor	Características
Santos (2022)	• Requiere de la participación de toda la compañía. • Es la base para todas las actividades dado que provee una guía general. • Tiene componentes medibles.
DKSign (n.d.)	• Las estrategias llevan a cumplir la misión de la empresa. • Se debe tener establecido dónde llegar, cómo se hará y cuál

	será la mejor manera de aplicar los planes estratégicos. • Se mejora el desarrollo empresarial cuando se crean métodos para utilizar racionalmente los recursos disponibles. • Disminuye la incertidumbre dentro de la organización. • Aumenta el deseo de alcanzar los objetivos, y enseña a pensar siempre en el futuro. • La toma de decisiones se realiza de una manera más consciente. • Disminuyen los riesgos y se aprovechan más las oportunidades. • Se logra dejar a un lado la improvisación al tomar decisiones. • Muestra el modo en que debe operar la organización. • Los posibles inconvenientes disminuyen notablemente.
Bold (2021)	• Cuantitativo: definición de objetivos claros y medibles. • Intencional (políticas definidas): marcan dirección y establecen prioridades. • Temporal: periodo definido hacia al futuro.
Botin (2022)	• Delimitado en el tiempo. • Con responsables claros. • Proceso que se lleva a cabo de manera continua. • Siempre se hace en equipo.

Fuente: elaboración propia

Para un mejor entendimiento, las características de la planeación estratégica se describen de la siguiente manera:

- **Orientación al futuro:** La planeación estratégica se enfoca en el largo plazo, considerando los objetivos y metas que la organización desea alcanzar en el futuro, generalmente en un horizonte de varios años.
- **Enfoque global:** Aborda la organización en su totalidad, considerando todos los aspectos y áreas de la misma, desde la visión y misión hasta las operaciones y recursos.
- **Holística:** Considera el entorno externo e interno de la organización, incluyendo factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y competitivos. Analiza tanto oportunidades como amenazas.
- **Adaptativa y flexible:** Es capaz de ajustarse y adaptarse a medida que cambian las condiciones y circunstancias del entorno empresarial. Permite a la organización responder de manera ágil a situaciones nuevas o inesperadas.
- **Orientación hacia el logro de objetivos clave:** Se centra en la consecución de objetivos y metas específicas que tienen un impacto significativo en el éxito y el crecimiento de la organización.
- **Participación de los actores clave:** Involucra a los líderes y stakeholders relevantes de la organización en el proceso de planeación y toma de decisiones estratégicas.

- **Proactiva:** Busca anticipar y aprovechar oportunidades, así como prever y mitigar posibles amenazas, en lugar de reaccionar de manera pasiva ante los acontecimientos.
- **Jerarquización de prioridades:** Establece prioridades claras en cuanto a qué objetivos son más cruciales y merecen una asignación prioritaria de recursos y esfuerzos.
- **Medible y Evaluable:** Permite la definición de indicadores y métricas que permiten monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos y evaluar el desempeño de la organización.
- **Integración con otros niveles de planeación:** Se relaciona y se integra con otros tipos de planeación en la organización, como la planeación táctica y operativa, asegurando una alineación y coherencia en todos los niveles.
- **Comunicación clara y compartida:** Asegura que los objetivos y estrategias sean entendidos y respaldados por todos los miembros de la organización, fomentando un sentido de compromiso y dirección común.

De no contar con estas características la planeación estratégica no podría ser una herramienta tan útil y esencial para dirigir el rumbo de las organizaciones hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

2.4. Beneficios de la planeación estratégica

Cabe mencionar que la aplicación de la planeación estratégica tiene varios beneficios que de acuerdo a Caldera (2010) citado por González (2019, p. 11) son los siguientes:

- Claridad de la visión estratégica de la organización.
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque está dirigido, mediante objetivos a largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en un futuro.
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- La interdependencia con el entorno externo.

Sin embargo, en base a Jaime (n.d.) aporta como beneficios el formalizar las pautas de trabajo de cada miembro de la organización, asentar las responsabilidades individuales, fomentar la disciplina, la comunicación y el trabajo en equipo, facilitar la identificación de prioridades para la organización, establecer una metodología para enfrentar las oportunidades y los problemas, permitir ser proactivos y no reactivos, reducir las probabilidades de riesgo y la incertidumbre, incrementar la eficiencia de los procesos, instaurar una estructura para coordinar y controlar las actividades, distribuir y optimizar los recursos de la empresa, exponer de forma clara los objetivos y los resultados, afianzar el compromiso, la motivación y la satisfacción de los empleados, brindar al equipo un sentido de dirección y propósito, identificar y proporcionar herramientas para una mejor toma de decisiones, enfocar las decisiones hacia el cumplimiento de objetivos y ahorrar el tiempo invertido en corregir decisiones erróneas o en acciones poco fructíferas.

Es por ello, que realizar un plan estratégico en cualquier tipo de empresa sin importar el giro y tamaño es tan relevante debido a que genera una gestión más eficiente, optimizando los recursos humanos y materiales para obtener una mejor productividad y calidad de vida y trabajo para toda la organización.

2.5. Etapas de la planeación estratégica

De acuerdo a Fuentes (2012), citado por Palacios (2016, p. 8), menciona que se divide en cuatro etapas que son:

- **Análisis del entorno:** el cual comprende análisis de la industria, análisis de la competencia, autodiagnóstico y planeación de escenarios.
- **Formulación:** que incluye el marco de referencia, contexto, y la formulación de estrategia (objetivos, plan de acción, capacidades y recursos).
- **Programación:** hace referencia a especificar claramente las metas y definir las actividades.
- **Ejecución:** el cual conlleva implementar las tareas, coordinación de iniciativas, comunicación de prioridades y seguimiento.

Por otra parte ActionCOACH México (2019) concreta que las etapas se dividen en seis partes como el análisis situacional para determinar el curso de la empresa, los recursos, retos y competencia. Definir los objetivos para establecer metas a largo plazo. Establecer acciones concretas para lograr la ejecución del plan estratégico. Iniciar la ejecución de las mismas. Realizar el informe de los resultados. Monitorear y ajustar durante cada etapa para corregir desviaciones.

En otras palabras tenemos que el proceso de planeación estratégica según SAP Concur (2022) incluye un diagnóstico actual, la identidad organizacional, un análisis del entorno, los objetivos estratégicos, el plan de acción u operativo y el seguimiento. Donde:

- **Diagnóstico actual:** hace uso de la herramienta llamada análisis FODA para conocer los factores internos y externos que afectan a la organización.
- **Identidad organizacional:** basada en la misión (propósito), visión (proyección) y valores (criterios éticos y morales de la organización).
- **Análisis del entorno:** hace relación a elementos como clientes, competidores y proveedores a un lado de los factores analizados en el FODA.
- **Objetivos estratégicos:** deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas o relevantes y temporales.
- **Plan de acción u operativo:** son el conjunto de estrategias que se realizan para alcanzar los objetivos relacionados con la identidad organizacional.
- **Seguimiento:** revisión constante del plan de acción para así poder detectar cuando se requiera una intervención o ajuste.

La planeación estratégica se compone de varias etapas interconectadas que guían el proceso de definición y ejecución de la estrategia de una organización. Estas etapas son:

- **Establecimiento de la Misión y Visión:**
 - ❖ **Misión:** Definir el propósito fundamental de la organización, su razón de ser y a quién sirve. Responde a la pregunta: "¿Qué hace la organización?"

- ❖ **Visión:** Describir el estado futuro deseado de la organización. Es una imagen aspiracional que guía a la organización hacia un objetivo a largo plazo. Responde a la pregunta: "¿Cómo se visualiza la organización en el futuro?"

- **Análisis del entorno externo e interno:**

- ❖ **Análisis Externo:** Evalúa los factores y tendencias del entorno que pueden impactar a la organización. Incluye el análisis de la competencia, tendencias del mercado, regulaciones, entre otros.
- ❖ **Análisis Interno:** Examina los recursos, capacidades y limitaciones internas de la organización. Incluye el análisis de la cultura organizacional, recursos humanos, tecnología, etc.

- **Establecimiento de Objetivos y Metas:** Se definen los objetivos estratégicos específicos que la organización busca lograr. Estos objetivos deben ser SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido).
- **Formulación de Estrategias:** Con base en el análisis previo, se desarrollan estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Esto puede incluir estrategias de crecimiento, penetración de mercado, diversificación, entre otras.
- **Desarrollo de Planes de Acción:** Se detallan los pasos concretos y tácticos que se deben seguir para implementar las estrategias. Esto incluye asignación de responsabilidades, límite de fechas y recursos necesarios.

- **Implementación de la Estrategia:** Se ejecutarán los planes de acción de manera coordinada y se asignan los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas.
- **Monitoreo y Control:** Se establecen indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Se realizan evaluaciones periódicas y se toman medidas correctivas si es necesario.
- **Evaluación y retroalimentación:** Se analiza el desempeño y los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos. Se identifican lecciones aprendidas y se ajustan las estrategias y planes de acción si es necesario.

Todo esto con la finalidad de obtener eficiencia, eficacia y productividad disminuyendo los riesgos de pérdidas y/o problemas mediante la previa planificación haciendo uso de cambios, de innovaciones, de la creatividad y de una correcta toma de decisiones. Aunque cada autor divide de diferentes maneras las etapas del plan estratégico, estos coinciden en realizar un análisis de los factores internos y externos, realizar el plan de acción y objetivos estratégicos a seguir, y mientras se ejecutan, implementar la supervisión para poder hacer cambios o ajustes que se llegaran a necesitar.

2.6. Modelos de planeación estratégica

Los modelos de planeación estratégica ayudan a dar dirección a la organización además de alcanzar altos resultados en eficacia, eficiencia y productividad, y a mantener la rentabilidad y crecimiento de la misma. Entre los modelos más reconocidos se encuentran descritos los siguientes.

2.6.1. Modelo integral de dirección estratégica de Fred David

David (2021) menciona que este modelo integral de dirección estratégica de Fred David, “propone un modelo de enfoque sistemático para la toma de decisiones en la organización, para lo cual se argumenta en datos e información tanto cualitativa como cuantitativa y es de aplicación en entornos de incertidumbre”. Este modelo se divide en tres etapas:

- Formulación de estrategias que definan la misión, la visión, la auditoría y los objetivos.
- Implantación de estrategias relacionadas con la gerencia, el marketing, la contabilidad, la investigación y el desarrollo.
- Evaluación de la estrategia que tiene que ver con la medición y evaluación del rendimiento (Palacios, 2016, p. 57).

El Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David, es un enfoque ampliamente reconocido en el campo de la administración estratégica. Este modelo proporciona un marco completo para el proceso de planificación y ejecución de estrategias en una organización. Se compone de varios elementos interconectados:

- **Análisis externo:** En esta etapa, se examinan los factores del entorno que pueden afectar a la organización. Esto incluye tendencias del mercado, competencia, oportunidades y amenazas externas. El objetivo es comprender el contexto en el que opera la organización.
- **Análisis interno:** Se enfoca en evaluar los recursos, capacidades y competencias internas de la organización. Esto incluye el análisis de fortalezas y debilidades, así como la identificación de áreas donde la organización tiene ventajas competitivas.
- **Formulación de Estrategias:** En esta etapa, se desarrollan estrategias específicas basadas en el análisis externo e interno. Se definen los objetivos estratégicos y se seleccionan las iniciativas y tácticas para alcanzarlos.
- **Implementación de la Estrategia:** Aquí se traducen las estrategias en acciones concretas y se asignan los recursos necesarios. Se establecen planes de acción detallados y se definen responsabilidades.
- **Evaluación y Control:** En esta etapa, se establecen indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Se realiza un monitoreo constante y se toman medidas correctivas si es necesario.
- **Retroalimentación y Aprendizaje:** Se promueve un ciclo de retroalimentación continua. Se analizan los resultados y se utilizan para ajustar y mejorar la estrategia y su ejecución.

- ***Establecimiento de Misiones y Objetivos:*** David enfatiza la importancia de definir claramente la misión y los objetivos de la organización como punto de partida para el proceso de dirección estratégica.
- ***Establecimiento de Políticas y Estrategias:*** Se definen políticas y estrategias que guiarán las decisiones y acciones de la organización. Estos proporcionan una guía clara para la toma de decisiones a lo largo de la implementación de la estrategia.

El modelo de Fred R. David es reconocido por su enfoque holístico y sistemático para la administración estratégica. Proporciona un marco completo que abarca desde la definición de la misión y objetivos hasta la ejecución y control de la estrategia. Es ampliamente utilizada en el campo de la administración y ha demostrado ser una herramienta efectiva para organizaciones de diversos tamaños y sectores.

2.6.2. Modelo de Kaplan y Norton

De acuerdo a Palacios (2016) comenta que Kaplan y Norton “Sugieren un sistema de medición táctico u operativo, a través de un cuadro de mando integral” (p. 58). El proceso a seguir para el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) es realizar un diagnóstico de la organización (análisis interno y externo), adecuar la misión y la visión, determinar los temas estratégicos para alcanzar la visión, desarrollar el mapa estratégico causa-efecto, armar el CMI (establecer factores clave, indicadores y metas), establecer iniciativas estratégicas (planes, proyectos, programas), y dar seguimiento al logro de los objetivos. (Cárdenas, 2009, p. 111)

El modelo de Kaplan y Norton, conocido como Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard en inglés), es una herramienta de gestión estratégica que se enfoca en medir y monitorear el desempeño de una organización desde diferentes perspectivas. Fue desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en la década de 1990 y ha sido ampliamente adoptado por organizaciones de todo el mundo.

El Cuadro de Mando Integral se basa en la idea de que el éxito de una organización no puede medirse sólo a través de indicadores financieros, sino que también es necesario evaluar otros aspectos clave del desempeño. Por lo tanto, propone cuatro perspectivas interconectadas:

- **Perspectiva Financiera:** Se centra en los indicadores financieros tradicionales, como ingresos, márgenes de ganancia, flujo de efectivo y retorno de la inversión. Estos indicadores reflejan el rendimiento financiero de la organización y su contribución al logro de los objetivos estratégicos.
- **Perspectiva del Cliente:** Se enfoca en las necesidades y expectativas de los clientes. Incluye indicadores como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes y la participación en el mercado. Mide cómo la organización agrega valor a sus clientes.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos internos de la organización. Se centra en indicadores relacionados con la calidad, la productividad, la innovación y la mejora de procesos. Está vinculado a la ejecución de la estrategia a nivel operativo.

- ***Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:*** Considere los activos intangibles y el capital humano de la organización. Incluye indicadores de desarrollo de habilidades, capacitación, innovación, cultura organizacional y tecnología. Mide la capacidad de la organización para aprender y mejorar.

Estas cuatro perspectivas se interconectan y se complementan entre sí. Kaplan y Norton argumentan que al medir y monitorear el desempeño en cada una de estas áreas, las organizaciones pueden obtener una visión más completa y equilibrada de su rendimiento estratégico.

El Cuadro de Mando Integral también destaca la importancia de establecer objetivos estratégicos, iniciativas y metas concretas en cada perspectiva. Esto proporciona una guía clara para la ejecución de la estrategia y permite la alineación de todas las áreas y niveles de la organización.

En resumen, el modelo de Kaplan y Norton ofrece una estructura sólida para la gestión estratégica al proporcionar un enfoque equilibrado para medir y gestionar el desempeño de una organización desde múltiples perspectivas. Ha sido ampliamente adoptada y se considera una herramienta invaluable para la implementación efectiva de la estrategia empresarial

2.6.3. Modelo de planeación estratégica de Goodstein- Nolan-Pfeiffer

Palacios (2016) menciona que Goodstein, Nolan y Pfeiffer, “sugieren la planeación estratégica aplicada que es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud” (p.59). El modelo de planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer es un enfoque que se centra en el desarrollo de estrategias a través de un proceso participativo y orientado hacia el aprendizaje en la organización. Fue propuesto por los autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer en su libro "Administración Estratégica" publicado en 1993. Este modelo se compone de siete etapas:

- **Definición de la Misión:** En esta etapa, se establece la razón de ser de la organización, su propósito fundamental y a quién sirve. La misión proporciona una orientación clara sobre el papel y la dirección de la organización en su contexto.
- **Identificación de las Oportunidades y Amenazas Externas:** Se analizan los factores y tendencias del entorno que pueden afectar a la organización. Esto incluye la evaluación de oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que debe enfrentar.
- **Evaluación de las Fortalezas y Debilidades Internas:** Se examinan los recursos, capacidades y competencias internas de la organización. Se identifican las áreas en las que la organización tiene ventajas competitivas y las áreas que requieren mejora.
- **Generación de Opciones Estratégicas:** En esta etapa, se generan diferentes alternativas estratégicas que responden a las oportunidades y desafíos identificados

en las etapas anteriores. Estas opciones pueden incluir estrategias de crecimiento, diversificación, alianzas, entre otras.

- ***Evaluación y Selección de Estrategias:*** Se analizan y evalúan las opciones estratégicas generadas en términos de su viabilidad, impacto y alineación con la misión y objetivos de la organización. Se seleccionan las estrategias más apropiadas.
- ***Formulación de Planes de Implementación:*** Se desarrollan planos detallados para poner en práctica las estrategias seleccionadas. Esto incluye la asignación de recursos, la definición de responsabilidades y la programación de actividades.
- ***Monitoreo y Control:*** Se establecen indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Se realizan evaluaciones periódicas y se toman medidas correctivas si es necesario.

Este modelo enfatiza la importancia de la participación de los miembros de la organización en todo el proceso de planificación estratégica. Promueve la colaboración y el aprendizaje a medida que se desarrollen y se implementen estrategias. Además, destaca la necesidad de adaptación continua en un entorno empresarial en constante cambio.

El enfoque de Goodstein, Nolan y Pfeiffer se caracteriza por ser flexible y adaptable a diferentes tipos y tamaños de organizaciones. Proporciona un marco sólido para abordar la planeación estratégica en un contexto participativo y orientado hacia el aprendizaje organizacional.

2.6.4. Modelo de administración estratégica de Thompson y Strickland

Thompson y Strickland crean el modelo de administración estratégica el cual consiste en un proceso de elaboración y ejecución de una estrategia este consta de 5 tareas administrativas relacionadas:

- **Tarea 1:** Desarrollar un concepto del negocio y formular una visión a donde la organización necesita ser dirigida.
- **Tarea 2:** Convertir la misión en objetivos específicos.
- **Tarea 3:** Establecer las estrategias para alcanzar los objetivos.
- **Tarea 4:** Ejecutar las estrategias eficaz y eficientemente.
- **Tarea 5:** Evaluar el funcionamiento, repasando la situación, e iniciar ajustes y correctivos en la misión, objetivos, estrategias, o la puesta en práctica de la experiencia real y de las condiciones que cambian, aprovechando las nuevas ideas y oportunidades. (Palacios, 2016, p. 60)

Este modelo hace inferencia en la relación de la misión, los objetivos a corto y largo plazo, y las estrategias. Con ello definir cuál es el tipo de negocio, hacia dónde va y cómo lograrlo.

Cabe mencionar que este modelo se compone de cuatro etapas interconectadas:

- **Análisis del entorno:** En esta etapa, se examinan los factores externos e internos que pueden afectar la organización. Esto incluye el análisis del entorno competitivo, económico, tecnológico, político y sociocultural, así como la evaluación de los recursos y capacidades internas de la organización.

- **Formulación de la Estrategia:** Se desarrollan estrategias específicas basadas en el análisis del entorno. Esto incluye la identificación de objetivos estratégicos y la selección de las iniciativas y tácticas para alcanzarlos.
- **Implementación de la Estrategia:** En esta etapa, se traducen las estrategias en acciones concretas. Se establecen planes detallados, se asignan recursos y se define la estructura organizativa necesaria para ejecutar la estrategia.
- **Evaluación y Control:** Se establecen indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Se realizan evaluaciones periódicas y se toman medidas correctivas si es necesario.

Una característica distintiva de este modelo es su enfoque en la alineación de la estrategia con la estructura organizativa y la cultura corporativa. Thompson y Strickland enfatizan la importancia de que la estrategia esté integrada en toda la organización y sea respaldada por todos los niveles y áreas.

Además, el modelo de Thompson y Strickland hace hincapié en la necesidad de una comunicación efectiva y una gestión activa del cambio durante la implementación de la estrategia. Esto es crucial para asegurar que todos los miembros de la organización estén alineados y comprometidos con la ejecución de la estrategia.

En resumen, el modelo de administración estratégica de Thompson y Strickland proporciona un enfoque sistemático y completo para la formulación, implementación y evaluación de estrategias empresariales. Destaca la importancia de la alineación, la comunicación y la gestión del cambio en el proceso de administración estratégica.

2.7. Herramientas de la planeación estratégica

La planeación estratégica cuenta con herramientas para poder desarrollarse estas cumplen la función de determinar los objetivos estratégicos, así resulta de vital importancia conocerlos y saberlos aplicar. Estas herramientas y técnicas que a continuación se describen son solo algunas de las muchas disponibles para facilitar la planeación estratégica. La elección de la herramienta o técnica adecuada dependerá de los objetivos y del contexto específico de la organización. Además, a menudo se utilizan en combinación para obtener una visión completa y bien fundamentada del proceso de planeación estratégica.

2.7.1. Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión estratégica que fue desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton en la década de 1990. De acuerdo a Roncancio (2018), “es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización”. El objetivo de esta herramienta es proporcionar una visión equilibrada del desempeño de una organización desde múltiples perspectivas. No solo cálculos en indicadores financieros.

Este sugiere llevar a cabo la misión y visión, en relación a los objetivos estratégicos divididos en cuatro perspectivas como la perspectiva financiera que responde a la pregunta “¿qué debe hacer la organización para satisfacer las expectativas de sus accionistas? La perspectiva del cliente: “¿qué debe hacer la organización para satisfacer las necesidades de

sus clientes? Perspectiva interna: ¿en qué procesos debe ser excelente para satisfacer dichas necesidades? (GlobalSuite, 2020).

Y por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual resuelve la pregunta de ¿qué aspectos resultan críticos para poder mantener esa excelencia? Aunado a esto, el siguiente paso es la elección de indicadores los cuales verifican si se cumplen o no los objetivos estratégicos. (GlobalSuite, 2020)

Ahora bien, las perspectivas del Balanced Scorecard se desarrollan de la siguiente manera:

- **Perspectiva Financiera:** Se enfoca en los indicadores financieros tradicionales, como ingresos, márgenes de ganancia, flujo de efectivo y retorno de la inversión. Refleja el rendimiento financiero de la organización y su contribución a los resultados.
- **Perspectiva del Cliente:** Pone énfasis en las necesidades y expectativas de los clientes. Incluye indicadores como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes y la participación en el mercado. Mide cómo la organización agrega valor a sus clientes.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos internos de la organización. Se centra en indicadores relacionados con la calidad, la productividad, la innovación y la mejora de procesos. Está vinculado a la ejecución de la estrategia a nivel operativo.

- ***Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:*** Considere los activos intangibles y el capital humano de la organización. Incluye indicadores de desarrollo de habilidades, capacitación, innovación, cultura organizacional y tecnología. Mide la capacidad de la organización para aprender y mejorar.

El Cuadro de Mando Integral busca equilibrar los objetivos a corto y largo plazo y asegurar que las acciones y decisiones en una perspectiva no perjudiquen las metas en las otras perspectivas. Cada perspectiva contribuye al éxito global de la organización.

El Cuadro de Mando Integral también destaca la importancia de establecer objetivos estratégicos, iniciativas y metas concretas en cada perspectiva. Esto proporciona una guía clara para la ejecución de la estrategia y permite la alineación de todas las áreas y niveles de la organización.

Las ventajas de esta herramienta es proporcionar una imagen visual de la estrategia, funciona como base de análisis de desafíos comerciales y cómo se resolverán. Otra de las ventajas es que funciona en tres niveles de abstracción: misión y visión, prioridades estratégicas, objetivos (cuantificados por indicadores) y nivel de acción (iniciativas y planes de acción). También soporta el contexto empresarial por diseño, se obtiene una recolección de datos más sencilla, se realiza una explicación de cascada y alineación, los informes de estrategia son más sencillos, entre otros. (Savkín, 2019)

2.7.2. Mapa Estratégico

Otra herramienta de la planeación estratégica es el mapa estratégico el cual tiene como función principal de acuerdo a Gutiérrez (2021) ser una “representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento.” Con esto se puede conocer las relaciones de causa y efecto para comprobar lo establecido en la planeación estratégica.

Para poder realizar un mapa estratégico es necesario definir la misión y la visión, entender el entorno e identificar las tendencias, definir la estrategia para crear un diferencia en el mercado, traducir la estrategia mediante las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, destacar las relaciones de causa y efecto, visualizar los temas en el mapa estratégico, y por último, realizar el mapa estratégico en cascada para comunicar las estrategias clave. (Muguira, 2020)

El Mapa Estratégico fue desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, los mismos creadores del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). El cual se compone de una serie de elementos interconectados:

- **Perspectivas Estratégicas:** Al igual que en el Cuadro de Mando Integral, se utilizan cuatro perspectivas clave: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

- **Causas y Efectos:** Se establece una relación de causa y efecto entre los diferentes elementos de las perspectivas. Por ejemplo, cómo las acciones en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento influyen en los Procesos Internos, y cómo estos a su vez afectan la satisfacción del Cliente y los resultados Financieros.
- **Objetivos y Metas Estratégicas:** Para cada perspectiva, se identifican objetivos estratégicos específicos. Estos objetivos están alineados con la misión y visión de la organización.
- **Iniciativas y Acciones Estratégicas:** Se detallan las acciones y proyectos específicos que se llevarán a cabo para lograr los objetivos estratégicos. Esto incluye asignación de recursos y responsabilidades.
- **Indicadores de Desempeño:** Se asocian indicadores clave de rendimiento (KPIs) a cada objetivo estratégico para medir el progreso y el éxito en la consecución de la estrategia.

El Mapa Estratégico proporciona una representación visual y clara de cómo los diferentes elementos de la estrategia están conectados y contribuyen al éxito global de la organización. Permite a los líderes y miembros de la organización comprender cómo su trabajo y esfuerzo diario se alinean con los objetivos estratégicos de la organización.

Es importante destacar que el Mapa Estratégico no es una herramienta estática. Debe ser revisado y actualizado periódicamente para asegurarse de que siga siendo relevante en un entorno empresarial en constante cambio.

2.7.3. Análisis FODA

Coloquialmente conocido por sus siglas como FODA, pero también como DAFO o DOFA, por los elementos a evaluar que son Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuales analizan los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la organización colaborando en la toma de decisiones actuales y futuras. A continuación, se detalla cada una de estas categorías:

- **F - Fortalezas:** Las Fortalezas son los elementos internos y positivos que una organización posee y que la destacan en relación con sus competidores. Pueden incluir recursos, capacidades, ventajas tecnológicas, reputación de marca, capital humano talentoso, entre otros.
- **O - Oportunidades:** Las Oportunidades son factores externos y positivos que la organización puede aprovechar para alcanzar sus objetivos. Pueden surgir de tendencias del mercado, cambios en la regulación, avances tecnológicos, nuevas demandas de los clientes, entre otros.
- **D - Debilidades:** Las Debilidades son los aspectos internos que representan desventajas o áreas de mejora respecto a la competencia. Pueden incluir carencias en recursos, limitaciones tecnológicas, fallos en procesos, falta de habilidades específicas, entre otros.
- **A - Amenazas:** Las Amenazas son factores externos y negativos que pueden afectar negativamente a la organización. Pueden provenir de la competencia, cambios económicos, regulaciones desfavorables, crisis económicas, entre otros.

El Análisis FODA permite a una organización identificar y comprender su situación actual en el contexto de su entorno. A partir de esta comprensión, se pueden formular estrategias que capitalicen las fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que aborde las debilidades y amenazas.

Es importante destacar que el Análisis FODA no debe ser un ejercicio aislado, sino una herramienta complementaria en el proceso de planificación estratégica. Además, debe ser revisado periódicamente para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

Al integrar los resultados del Análisis FODA con otras herramientas, como el Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico, las organizaciones pueden desarrollar planes estratégicos más sólidos y efectivos.

Sin embargo, para tener un FODA más completo, se pueden realizar estrategias defensivas, ofensivas, adaptativas y de supervivencia con las cuales se harán frente a las situaciones que se presenten o se identifiquen en el mismo análisis.

En base a El Economista (n.d.), “el objetivo de este análisis, es que la empresa, a partir de la información que obtenga sobre su situación pueda tomar las decisiones o cambios organizativos que mejor se adapten a las exigencias del mercado y del entorno económico”.

Tiene como características que es un análisis certero y completo de una organización o proyecto, utiliza los cuatro factores internos y externos para dar un contexto al análisis resultante. Busca relatividad, iniciativa, temporalidad y parcialidad. (Pursell, 2022)

2.7.4. Análisis PEST

Este se deriva de las siglas de los factores que analiza como Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. El Análisis PEST es una herramienta utilizada en la planeación estratégica para evaluar el entorno externo de una organización. De acuerdo a Londoño (2022), cada uno de los factores se describen de la siguiente manera.

- **P- Político:** Los factores políticos son los aspectos que podrían impactar en la economía de la empresa como políticas gubernamentales, trámites, estabilidad o inestabilidad política, aranceles, restricciones de importación y exportación y/o leyes de protección de derechos de autor.
- **E- Económico:** Los factores económicos se derivan de las tendencias de mercado que ayuden o limiten los objetivos de la empresa, algunos de estos son el crecimiento de la industria, el aumento de la competencia, las tendencias macroeconómicas, el poder adquisitivo de los consumidores, la inflación y las tasas de interés.
- **S- Sociocultural:** Los factores socioculturales engloban los comportamientos, tendencias y actitudes sociales como creencias acerca del valor del dinero, tabúes culturales, estructura familiar y estilo de vida.
- **T- Tecnológico:** Los factores tecnológicos, son los dispositivos o sistemas tecnológicos que pueden incidir en la producción, distribución y publicación de los productos o servicios, estos pueden abarcar la infraestructura de transporte, técnicas

y tecnologías emergentes, automatización, tecnologías de la competencia y regulaciones tecnológicas.

El Análisis PEST proporciona una visión integral del entorno externo de la organización y ayuda a identificar oportunidades y amenazas que pueden influir en su rendimiento y éxito. Es especialmente útil para anticipar y adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

2.7.5. Las 5 fuerzas de Porter

Michael Porter, es uno de los mejores economistas de la historia mundial, es el fundador de la estrategia competitiva, profesor y director del Instituto de Estrategia y Competitividad de Harvard (Bello, 2022). Michael Porter acuña “las 5 fuerzas de Porter” en su libro Estrategia competitiva las cuales de acuerdo a Santander Universidades (2022) son las siguientes:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** es el estudio de la facilidad en que un nuevo competidor supera las dificultades como normativa aplicable, canales de distribución, costos, diferenciación del producto, entre otras, para entrar al mercado. De esto resulta la amenaza que el competidor representa para la propia empresa ya que podrían disminuir los ingresos de manera más rápida a lo imaginado.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** hace referencia al distintivo entre empresas, a la reacción de la competencia cuando se saca un nuevo producto/servicio y a que la competitividad se reduce cuando más empresas venden productos o servicios similares.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos:** esto sucede cuando el producto o servicio es considerado bueno por calidad-precio o con costos reducidos, ya que llega a sustituir o reemplazar a otros. Lo que obliga a la competencia a innovar y a revisar los precios.
- **Poder de negociación del proveedor:** se recomienda tener varios proveedores, crear alianzas a largo plazo, o fabricar la materia prima. Debido a que existen proveedores que pueden llegar a ser una amenaza cuando tienen el monopolio de la industria, cuando tienen costos elevados por cambiar de proveedor o cuando un proveedor se convierte en la competencia directa de la empresa que los contrató.
- **Poder de negociación del cliente:** para que los clientes no sean una amenaza para las empresas, estas deben tomar en cuenta el crear una propuesta de valor que haga la diferencia entre los competidores, aumentar la calidad en los productos o servicios, e invertir en marketing para hacer visible la diferenciación de la empresa.

Las 5 fuerzas de Porter tienen como finalidad medir el nivel de competencia de la empresa en relación a la rentabilidad de la misma en el mercado, no solo cuando se inicia la empresa, sino también cuando se lanza un nuevo producto o servicio o cuando se quiere entrar a un nuevo mercado.

2.8. Generalidades de las microempresas

Las microempresas son pequeñas unidades económicas que se caracterizan por tener un número limitado de empleados, así como un bajo nivel de activos y de facturación. Para poder desarrollar este tema es necesario iniciar con el desarrollo del concepto de microempresa y la importancia de esta así como diferentes temas en relación a la situación actual que están viviendo en Chiapas, debido a que el estudio de caso es realizado en la misma.

2.8.1. Concepto de microempresa e importancia

El concepto de microempresa varía de acuerdo a diferentes factores como la situación económica de cada país, su organización política-empresarial, la informalidad, el tipo de mercado, entre otros. En México, el criterio proviene de la Secretaría de Economía (2010), donde menciona que “las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.”

En pocas palabras, una microempresa es una unidad económica de pequeño tamaño que se caracteriza por contar con un número muy reducido de empleados, una baja inversión de capital y una limitada producción o prestación de servicios. Por lo general, en una microempresa el dueño es también el administrador y participa activamente en las operaciones diarias del negocio.

Las microempresas pueden abarcar una amplia gama de sectores, desde comercios locales y servicios profesionales hasta pequeñas actividades industriales. Su tamaño y estructura las hacen altamente flexibles y ágiles para adaptarse a los cambios del mercado.

La **importancia de las microempresas** radican en que desempeñan un papel fundamental en la economía y en la sociedad por varias razones:

- **Generación de Empleo:** Las microempresas suelen ser una fuente importante de empleo en muchas economías. Contribuyen significativamente a la absorción de mano de obra y a la reducción del desempleo.
- **Fomento del Emprendimiento:** Las microempresas son un punto de entrada accesible para los emprendedores. Permiten a las personas iniciar y desarrollar sus propios negocios con una inversión inicial relativamente baja.
- **Diversificación Económica:** Al operar en diversos sectores y nichos de mercado, las microempresas contribuyen a la diversificación de la economía local, reduciendo la dependencia de un solo sector.
- **Desarrollo Local:** Las microempresas suelen ser negocios locales que están arraigados en sus comunidades. Contribuyen a la vitalidad económica y social de las áreas donde operan.
- **Innovación y Creatividad:** A menudo, las microempresas son ágiles y tienen la capacidad de innovar y adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado.

- ***Promoción de la Competencia:*** La presencia de microempresas en un mercado puede fomentar la competencia, lo que a su vez puede llevar a una mayor calidad de productos y servicios y precios más competitivos.
- ***Fortalecimiento de la Economía Informal:*** En muchas partes del mundo, las microempresas forman una parte importante de la economía informal, brindando oportunidades de subsistencia a individuos y familias.
- ***Desarrollo de Habilidades y Capacidades:*** Las microempresas ofrecen oportunidades para el desarrollo de habilidades y la adquisición de experiencia laboral, tanto para los propietarios como para los empleados

Tomando en cuenta el número de trabajadores y número de ventas para definir una microempresa en México. La importancia de estas establecen en que disminuyen el desempleo por medio del autoempleo debido a que por lo general el dueño está inmerso como trabajador activo, y generando nuevas fuentes de trabajo. Ya que suelen surgir por necesidad, oportunidad o diversas razones, los mexicanos deben enfrentar diferentes factores para crecer como “escasez de acceso al financiamiento, capital, mano de obra calificada e información, así como a una insuficiente capacidad productiva, tecnológica, de acceso a mercados y de gestión.” (Ramírez et al., 2019, p. 17)

2.8.2. Características de las microempresas

Normalmente, las microempresas se tratan de pequeños negocios conformados por un solo dueño a cargo de máximo 10 personas, el cual se llega a encargar de varias áreas como las finanzas, la administración y el marketing a la vez por el tamaño y giro del negocio. Aunado

a esto, para que un negocio sea considerado como microempresa deberá tener ciertas características como lo mencionan Euroinnova (n.d.) y Quintal & Einaudi (2023):

- El propietario generalmente es un emprendedor que gestiona la microempresa desde su autonomía.
- El dueño ejerce de manera empírica la dirección y control de todo.
- La microempresa está conformada por no más de 10 empleados.
- En muchas ocasiones es de estructura familiar.
- Ejercen un pequeño nivel de acción local.
- Dinamizan e impulsan la economía de las regiones.
- Sus procesos productivos no son automatizados.
- Tienen un nicho de mercado definido.
- Por lo general, manejan dos niveles jerárquicos; el dueño y los colaboradores.

Las características pueden llegar a variar según la región geográfica, la industria y otros factores específicos. A pesar de su reducido tamaño, las microempresas desempeñan un papel vital en la economía y el tejido empresarial.

2.8.3. Tipos de microempresas

Es preciso señalar que existen diferentes tipos de microempresas, sin embargo, en relación a sus orígenes y recursos se dividen en 3 categorías según Emprendedores (2023) las cuales son de supervivencia, de expansión y de transformación.

- **Microempresa de supervivencia:** Se crea desde una necesidad económica, son de producción inmediata y acotada. En general, son personas que emprenden por su cuenta, con familiares o amigos.
- **Microempresa en expansión:** Se caracterizan por tener la capacidad de crecer y contratar más mano de obra.
- **Microempresa de transformación:** Cuenta con capital suficiente para crecer mucho más rápido, para mantener una plantilla mediana de empleados y suficientes ganancias para continuar en el mercado.

Otra de las clasificaciones de las microempresas conforme a la actividad que desarrollan son las microempresas **productivas y las comerciales**. Donde las productivas se definen por transformar la materia prima en productos terminados, y las comerciales son las que se dedican a vender bienes y/o servicios. (Hermosilla, 2015)

La elección del tipo de microempresa dependerá de factores como los intereses del emprendedor, las habilidades y recursos disponibles, así como las oportunidades identificadas en el mercado local. Por tanto, otro tipo de clasificación son las siguientes:

- **Comercios minoristas:** Establecimientos que se dedican a la venta de productos directamente al consumidor final. Pueden incluir tiendas de ropa, tiendas de comestibles, ferreterías, entre otros.

- ***Servicios Profesionales y Consultorías:*** Empresas que ofrecen servicios especializados en áreas como contabilidad, consultoría empresarial, servicios legales, diseño gráfico, marketing, entre otros.
- ***Alimentación y Restauración:*** Negocios que se dedican a la preparación y venta de alimentos y bebidas. Esto puede incluir restaurantes, cafeterías, puestos de comida, entre otros.
- ***Artesanías y Talleres Artesanales:*** Empresas que producen y venden productos artesanales, como joyería hecha a mano, cerámica, objetos de decoración, entre otros.
- ***Servicios de Salud y Bienestar:*** Profesionales de la salud que brindan servicios como consultas médicas, fisioterapia, psicoterapia, servicios de bienestar, entre otros.
- ***Servicios de Belleza y Estética:*** Negocios relacionados con la belleza y el cuidado personal, como salones de belleza, spas, peluquerías, entre otros.
- ***Reparaciones y Mantenimiento:*** Empresas que ofrecen servicios de reparación y mantenimiento, como servicios de plomería, electricidad, reparación de vehículos, entre otros.
- ***Tecnología y Desarrollo de Software:*** Empresas que se centran en el desarrollo de software, diseño web, servicios de tecnología de la información, entre otros.

- **Educación y Formación:** Empresas que ofrecen servicios de educación y formación, como academias, centros de tutoría, cursos en línea, entre otros.
- **Agroindustria y Agricultura Familiar:** Empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos agrícolas y agroindustriales, como granjas familiares, productores de alimentos orgánicos, entre otros.

2.8.4. Beneficios de las microempresas

Las microempresas al ser un porcentaje alto de la fuerza de la economía de cada país resulta necesario mencionar que existen beneficios tanto desde el emprendedor como del sector empresarial. En relación a esto, se toma en cuenta a Chavez (n.d.), a Equipo editorial, Etecé (2021) y Quintal & Einaudi (2023) y para concluir en lo siguiente:

Perspectiva del emprendedor

- La dirección es sencilla de manejar.
- Cuenta con margen de maniobra por pruebas y lanzamientos de nuevos productos.
- Tiene oportunidad de expansión en relación a los ingresos.
- La inversión para crear una microempresa es accesible.
- La toma de decisiones suele ser fácil y sistemática.
- Inicia siendo un sustento y se transforma en una fuente de ingresos.
- Facilidad de modificación.
- Posibilidad de brindar un servicio al cliente personalizado.

Perspectiva del sector empresarial

- Generación de empleos.
- Contribuye al desarrollo económico y productivo de la localidad.
- Capacidad de adaptación a los cambios económicos.
- Promueve el equilibrio entre los precios de los productos y servicios locales.
- Oportunidad de los bancos y gobierno a ofrecer diversos tipos de financiamiento.

Por otra parte, haciendo a un lado las perspectivas del emprendedor y del sector empresarial, existen más beneficios del desarrollo de las microempresas en la economía local como son las siguientes:

- ***Generación de Empleo:*** Las microempresas son una fuente importante de empleo, especialmente en áreas donde las grandes empresas pueden tener una presencia limitada. Contribuyen significativamente a la absorción de mano de obra y a la reducción del desempleo.
- ***Fomento del Emprendimiento:*** Las microempresas proporcionan una oportunidad accesible para que los individuos se conviertan en emprendedores y desarrollen sus propios negocios. Esto puede empoderar a las personas y fomentar la innovación.
- ***Diversificación Económica:*** Al operar en diversos sectores y nichos de mercado, las microempresas contribuyen a la diversificación de la economía local. Esto reduce la dependencia de un solo sector y mejora la resiliencia ante las fluctuaciones económicas.

- **Desarrollo Local:** Las microempresas suelen ser negocios locales que están arraigados en sus comunidades. Contribuyen a la vitalidad económica y social de las áreas donde operan al proporcionar servicios y productos locales.
- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Debido a su reducido tamaño y estructura ágil, las microempresas tienen la capacidad de tomar decisiones rápidamente y adaptarse a los cambios en el mercado. Esto les permite responder de manera efectiva a las demandas del cliente ya las tendencias del mercado.
- **Promoción de la Competencia:** La presencia de microempresas en un mercado puede fomentar la competencia, lo que a su vez puede llevar a una mayor calidad de productos y servicios, así como a precios más competitivos en beneficio de los consumidores.
- **Innovación y Creatividad:** Las microempresas a menudo son ágiles y tienen la capacidad de innovar y desarrollar nuevas ideas y soluciones. Esto contribuye a la dinámica del mercado y puede impulsar la innovación en sectores específicos.
- **Desarrollo de Habilidades y Capacidades:** Las microempresas ofrecen oportunidades para el desarrollo de habilidades y la adquisición de experiencia laboral, tanto para los propietarios como para los empleados. Esto puede ser valioso para el crecimiento personal y profesional.
- **Contribución a la Economía Informal:** En muchas partes del mundo, las microempresas forman una parte importante de la economía informal, brindando

oportunidades de subsistencia a individuos y familias que de otra manera podrían enfrentar dificultades económicas.

Cabe mencionar que, los beneficios que se encuentran en las microempresas tienen la capacidad de ser flexibles y adaptables a los cambios que imperan en la economía y en la sociedad actual.

2.8.5. Obstáculos que enfrentan las microempresas

En el momento en que una persona decide emprender con la creación de una microempresa en muchas ocasiones aún no sabe a lo que se enfrentará antes, durante y después de establecer la idea de negocio que se tiene.

De acuerdo a Business Insider México (2022), los principales obstáculos para obtener un financiamiento como microempresa radica en que los requisitos financieros y administrativos son complicados de cumplir, los altos porcentajes de participación accionaria, la poca tolerancia al riesgo y falta de inversionistas, falta de conocimiento en el control administrativo y financiero, una mala estrategia de comunicación y marketing, y por último, no tener claro las metas y objetivos de la microempresa, y la falta de un modelo de negocio claro.

Por otro lado, León (2023) alude que las microempresas llegan a fracasar por la falta de conocimiento del mercado en un 34%, mala administración del negocio 32%, problemas con los socios 25%, falta de capital de trabajo 23%, problemas para conseguir financiamiento 22%, falta de clientes en un 18%, disponibilidad de tiempo 14%, falta de conocimiento técnico en un 11% y por problemas con el equipo de trabajo con un 7%, si bien explica el

porcentaje de obstáculos internos como externos, cabe recalcar que brotan a la vista que en muchas ocasiones los obstáculos internos son los que llegan a afectar en gran medida al desarrollo de la microempresa.

Cabe mencionar que, también existen otros factores que frenan y/o estancan el crecimiento de las microempresas como la competencia desleal, la falta de financiamiento y la inseguridad, donde la competencia desleal radica en el comercio informal el cual no paga impuestos, derechos de piso así como la falta de restricciones de seguridad, de acceso a clientes o de supervisión, lo que provoca que bajen las ventas de las microempresas formales en un 50%. Otro factor, es la falta de financiamiento donde los préstamos resultan difíciles de adquirir como de costear. Finalmente, se encuentra la inseguridad la cual se basa en la cantidad de robos de mercancías y en la falta de denuncias por parte de los afectados. (Pineda, 2018)

Conforme a Torres (2023), los desafíos a los cuales se enfrentan las microempresas son la dificultad de encontrar clientes debido a la competencia y a la falta de estrategias para atraer clientes. El contratar al personal adecuado es de vital importancia ya que es un proceso complejo y con el cual se evita que la tasa de renuncias sea alta los cuales generan pérdidas si no se encuentra gente interesada en el negocio. También la falta de presencia digital es un factor ya que esta influye en la atracción de clientes y a consolidar la marca. Mantener un balance entre crecimiento y calidad es necesario para no perder a los clientes.

Cabe mencionar que, los obstáculos que llegan a enfrentar las microempresas pueden variar según ubicación geográfica así como el tipo de industria y otros factores. Sin embargo, también existen estos otros obstáculos que pueden llegar a afrontar.

- **Falta de Capital y Financiamiento:** Las microempresas a menudo tienen un acceso limitado a capital y financiamiento. Esto puede dificultar la inversión en equipos, tecnología y expansión.
- **Competencia con Grandes Empresas:** Las microempresas pueden enfrentar una fuerte competencia por parte de grandes empresas que cuentan con mayores recursos y capacidades de marketing.
- **Regulaciones y Trámites Administrativos:** Cumplir con regulaciones, permisos y trámites administrativos puede ser costoso y complejo para las microempresas, especialmente en industrias altamente reguladas.
- **Falta de Acceso a Mercados y Canales de Distribución:** Establecer y mantener relaciones con proveedores y canales de distribución puede ser un desafío para las microempresas, especialmente cuando compiten con empresas más grandes.
- **Escaso Acceso a Tecnología y Recursos Digitales:** Las microempresas pueden tener acceso limitado a tecnología y recursos digitales, lo que puede afectar su capacidad para mantenerse al día con las tendencias y la competitividad del mercado.
- **Problemas de Gestión y Capacitación:** La falta de experiencia en gestión empresarial y la capacitación limitada pueden ser un obstáculo para el crecimiento y la eficiencia de las microempresas.

- ***Dificultades para Obtener Crédito y Financiamiento:*** Las microempresas pueden tener dificultades para obtener préstamos de instituciones financieras tradicionales debido a la falta de historial crediticio o garantías.
- ***Inestabilidad Económica y Fluctuaciones del Mercado:*** Las microempresas pueden ser más vulnerables a las fluctuaciones económicas ya la inestabilidad del mercado, lo que puede afectar su rentabilidad y sostenibilidad.
- ***Problemas de Escala y Capacidad de Producción:*** Las microempresas pueden enfrentar desafíos para alcanzar economías de escala y competir en términos de costos y eficiencia de producción.
- ***Limitaciones en la Innovación y Desarrollo de Productos:*** La falta de recursos y capacidades de investigación y desarrollo puede limitar la capacidad de las microempresas para innovar y desarrollar nuevos productos y servicios.

Muchos son los obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores y las microempresas ya establecidas, así como de manera interna y externa, por ello es fundamental conocerlos e informarse de cómo no caer en ellos o reducir el impacto que puedan generar a la microempresa como el darse cuenta de que no tiene una infraestructura idónea puede ser un obstáculo que sin embargo, no es un total impedimento para crecer como negocio si no un motivo para mejorar.

Capítulo 3. La microempresa “Burritos nortños” como objeto de estudio

En este capítulo se aborda todo lo relacionado con la microempresa “Burritos nortños”, en donde se describe la historia de creación, y se desarrolla la parte de filosofía empresarial la cual no tiene estructura pero, se realiza como aporte a la microempresa así como el desarrollo del análisis FODA con estrategias para incrementar las ventas de la misma. Además de, estipular los objetivos estratégicos a seguir, y toda la estructura organizacional como contribución del investigador a la empresa, y el aspecto jurídico con el que cuenta.

3.1. Antecedentes

La empresa “Burritos nortños” inició sus actividades en enero del 2022 a partir de la necesidad de generar ingresos y empleos en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Debido a que el dueño de la empresa, se encontraba en desempleo, este consideró aprovechar su cultura nortña y dotes gastronómicos en el emprendimiento.

Este mismo vio la oportunidad de un establecimiento que vendiera burritos al estilo nortño debido a que la zona en donde se ubica es un lugar con afluencia de personas y tránsito de vehículos, por la cercanía de hospitales, escuelas, oxxos, farmacias, que son servicios solicitados por la población.

Además, se percata que a sus alrededores solo se encuentra en venta de hamburguesas, tacos y quesadillas, por lo que le da una ventaja competitiva al dirigirse al público con la venta de burritos al estilo nortño.

Sin embargo, esto no ha sido suficiente para que la empresa se desarrolle y se posicione como los mejores burritos en el Estado de Chiapas. Es por ello que, se realiza un análisis FODA y se sugieren las modificaciones que debe realizar para poder lograr alcanzar el éxito deseado.

3.2. Filosofía empresarial

La empresa “Burritos nortños” no cuenta con la constitución de una filosofía empresarial establecida es por ello, que se hacen las siguientes recomendaciones de acuerdo a lo que quiere reflejar y transmitir a sus clientes así como lo que la diferenciará de la competencia.

3.2.1. Misión

Somos una empresa que está enfocada en servir los mejores burritos nortños en la capital de Chiapas, a través de la pasión por preparar comida nortña dejando la esencia de nuestra cultura, mediante ingredientes frescos y naturales de excelente calidad haciendo que nuestros comensales vivan la experiencia de disfrutar placenteramente el sazón nortño.

3.2.2. Visión

Ser un restaurante consolidado y reconocido como un establecimiento de comida de nortea en el Sur del país brindando un excelente servicio con los mejores sabores de la región para nuestros comensales de la Capital Chiapaneca, dentro de un periodo de tres años.

3.2.3. Valores

A continuación se detallan los valores que integra a “Burritos norteaños” como sugerencia de aplicación:

- **Respeto y cordialidad:** Tratamos a nuestros clientes como nos gustaría que nos trataran a nosotros mismos para garantizar un servicio altamente humano.
- **Calidad:** es uno de nuestros principales rasgos de identidad, debido a que ofrecer productos preparados con los mejores ingredientes es primordial para nosotros.
- **Satisfacción del cliente:** Más que ofrecer un servicio, es dar una parte de nosotros con la dedicación que requiere la elaboración de un burrito, deleitándose con una experiencia única logrando un cliente feliz.
- **Exigencia y humildad:** Tener la disposición a mejorar forma parte de nuestro equipo de trabajo, y dar cada día lo mejor de nosotros mismos. Mantener la humildad para reconocer los errores y tener en cuenta de que de ellos se aprende, es la mejor forma de avanzar hacia la excelencia.

3.2.4. Políticas

La empresa “Burritos nortños” no cuenta con políticas establecidas a seguir tanto para los trabajadores como para el servicio. Por consiguiente, se realiza la siguiente propuesta.

Políticas de personal

- El personal deberá estar comprometido con proporcionar el mejor servicio al cliente de acuerdo a sus funciones y capacidades para juntos lograr los objetivos establecidos.
- El personal se capacitará de acuerdo a su perfil para crecer tanto personal como profesionalmente.
- Se procurará el respeto mutuo sin excepción alguna para evitar problemas laborales.
- Respetar el horario de trabajo y portar el uniforme con pulcritud.
- Cuidado del mobiliario, equipo y utensilios de la empresa.

Políticas empresariales

- Comprometidos con brindar el mejor servicio y la mejor calidad en alimentos a los clientes con la mayor prontitud posible.
- La empresa no se hace responsable de los objetos olvidados.
- Se aceptan diferentes formas de pago (tarjeta de crédito, débito o efectivo).
- No se permite el acceso a mascotas.
- No se permite el ingreso de bebidas alcohólicas o de otra índole, así como alimentos no pertenecientes al local.

- Ofrecer un trato amable así como un ambiente agradable para los comensales tomando en cuenta instalaciones limpias y cómodas.
- Dar prontitud y de la mejor manera en soluciones a lo requerido por los clientes, sea quejas o sugerencias.

3.3. Análisis FODA

Figura 1

Análisis FODA de la empresa “Burritos norteños”

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	1. Especialización en burritos 100% estilo norteño 2. Ubicación estratégica por tránsito de vehículos y peatones 3. Precios accesibles	1. Empresa de nueva creación 2. Falta de posicionamiento en el mercado 3. Redes sociales no desarrolladas 4. Falta de conocimiento en marketing
FACTORES EXTERNOS	4. Espacio para estacionarse en la acera de la calle 5. Horario nocturno de 6 pm a 2 am 6. Servicio de calidad 7. Lugar cómodo y limpio	

OPORTUNIDADES	OFENSIVAS (MAXI-MAX)	ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)
1. Ampliación de la carta 2. Atracción a nuevos clientes 3. Envíos a domicilio 4. Nuevos proveedores 5. Diferentes horarios: matutino y nocturno 6. Cubrir eventos	1. Implementar un horario mixto ampliando la carta con burritos con ingredientes para desayuno (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O1, O2, O4, O5) 2. Establecer contacto con aplicaciones de envíos a domicilio como Ubereats, Rappi, Didi food, entre otras. (F2, F3, F4, F6, O2, O3, O4, O5) 3. Alianzas estratégicas con organizadores de diferentes eventos para cubrirlos con el servicio del restaurante (F1, F3, F6, O1, O2, O4, O6)	1. Contratar a una agencia de publicidad para la creación, manejo y posicionamiento de las redes sociales y así atraer más clientes (D1, D2, D3, D4, O2, O4) 2. Crear menú digital para enviar y promocionar por diferentes medios (D1, D2, D3, O1, O2, O3) 3. Establecer reservas vía whatsapp y redes sociales, así como envíos a domicilio y los paquetes para eventos (D1, D2, D3, D4, O1, O2, O3, O5, O6)
AMENAZAS	DEFENSIVAS (MAXI-MINI)	SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)
1. Apertura de nuevos restaurantes 2. Encarecimiento de los ingredientes 3. Disminución de clientes por arreglo de calles	1. Publicidad enfocada en la diferenciación del lugar (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A1, A3) 2. Buscar diferentes proveedores de ingredientes de calidad manteniendo los precios accesibles (F1, F3, F6, A1, A2, A3) 3. Establecer puntos de entrega y/o rutas alternas cuando haya arreglo de calles (F2, F4, F6, A3)	1. Realizar publicaciones diarias ya sea un post o una historia, en la mañana y tarde para llegar al público objetivo (D1, D2, D3, D4, A1, A3) 2. Asistir a eventos culturales en donde se establezca un puesto y se promocióne el local y redes sociales (D1, D2, D3, D4, A1, A3) 3. Hacer colaboraciones con influencers para promoción en sus redes sociales (D1, D2, D3, D4, A1, A3)

Fuente: elaboración propia

3.4. Objetivos estratégicos

- Dar a conocer y posicionar la empresa “Burritos nortños” en el municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas dentro de un periodo de 3 años, mediante la publicidad en redes sociales manteniendo activa la cuenta con dos publicaciones diarias, una en la mañana y otra en la tarde en los horarios picos en que la población hace uso de las redes sociales, y un vídeo al mes. Además, dirigir la publicidad a diferentes zonas de la capital de Chiapas y hacer mención de promociones y descuentos que se tengan ya sea por temporadas o días convenientes.
- Participar en eventos culturales donde se pueda dar a conocer el producto y montar un QR para redirigirlos a las redes sociales y los sigan para más información como dirección, promociones, paquetes, entre otros.
- Mantener los precios de venta junto con los mejores ingredientes de calidad y frescura.
- Hacer alianzas con influencers chiapanecos en donde ellos realicen reseñas del lugar así como de los alimentos además de invitar al público al local.
- Establecer paquetes para eventos privados manteniendo los precios por año y la opción de reservar y/o pedir con anticipación para cuando lleguen los clientes esté listo el pedido para su consumo en el lugar.

- Ampliación del menú con burritos con ingredientes para desayuno y para cena, además, tener un horario mixto para que mediante la publicidad atraer diversos clientes.

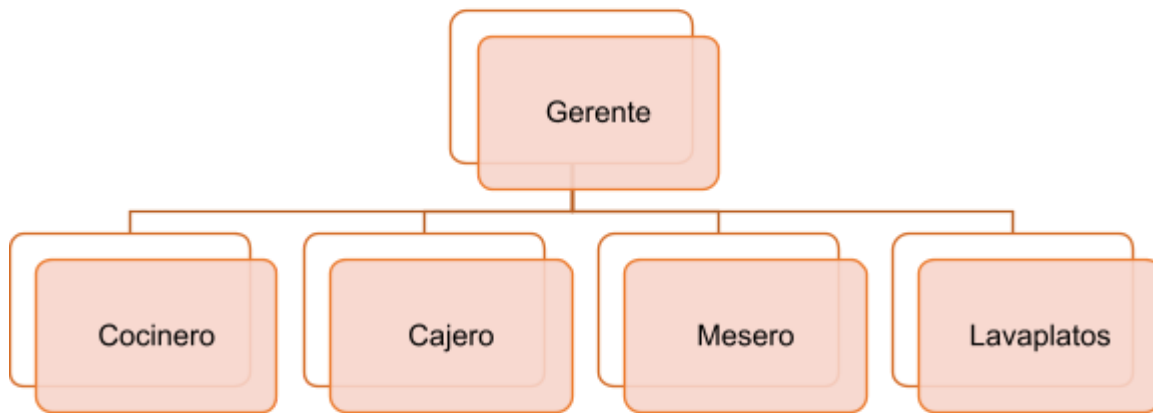
3.5. Estructura administrativa

En este apartado se encuentra la descripción de los puestos con que cuenta la empresa “Burritos nortños” para el buen funcionamiento de este y el adecuado desarrollo de las funciones de acuerdo al perfil del personal.

3.5.1 Organigrama general

Figura 2

Organigrama general de la empresa “Burritos nortños”



Fuente: elaboración propia

3.5.2. Análisis y descripción de puestos

A continuación, se describe a detalle los requerimientos de cada uno de los puestos de la empresa "Burritos Nortños", que incluye descripción de puestos; nombre del puesto, lugar de trabajo, dependencia jerárquica, personal a supervisar, objetivo del puesto. Requisitos del puesto; edad, sexo, estudios, conocimientos, experiencia, competencias/habilidades. Y funciones a realizar.

Tabla 2*Descripción del gerente*

Descripción de puestos	
Nombre del puesto: Gerente.	
Lugar de trabajo: Restaurante.	
Dependencia jerárquica: Nivel de dirección.	Personal a supervisar: Cocinero, encargado de caja, mesero, lavaplatos.
Objetivo del puesto: Asegurarse del buen funcionamiento del restaurante por medio de la aplicación de estrategias y tácticas que optimicen los recursos financieros, humanos y materiales del restaurante. Así como la solución de problemas internos y externos que se generen. Además de propiciar un ambiente laboral donde los trabajadores puedan desarrollarse y obtener una satisfacción laboral donde sus objetivos personas se alineen con el crecimiento del restaurante.	
Requisitos del puesto	
Edad: Mayor a 25 años.	Sexo: Indistinto.
Estudios: Licenciatura preferentemente relacionada con la administración.	
Conocimientos: Manejo de programas de computadora, nivel intermedio de inglés.	
Experiencia: Tener como mínimo 2 años en posiciones de rango medio a alto en empresas afines.	
Competencias/cualidades: Servicial, amable, analítico, tolerante, respetuoso, responsable, dinámico, puntual, liderazgo, facilidad de palabra, resolución de problemas, empático, innovador y creativo.	
Funciones	
• Supervisar que el restaurante se encuentre en óptimas condiciones para su operación.	

- Formulación y evaluación de estrategias de ventas y mejoras del restaurante
- Relación con los proveedores.
- Solución de problemas con clientes, proveedores y empleados.
- Administración de los flujos de efectivo.
- Coordinación de los empleados como puntualidad, asistencia, pagos, incentivos, ingreso y egreso, comunicación activa.
- Capacitar a los empleados.
- Crear y mantener un buen ambiente laboral.
- Formulación, aplicación y evaluación de estrategias y tácticas que optimicen los recursos financieros, humanos y materiales.
- Cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Verificar la satisfacción de los clientes.
- Fungir como representante legal.

Fuente: elaboración propia

Tabla 3*Descripción del cocinero*

Descripción de puestos	
Nombre del puesto: Cocinero.	
Lugar de trabajo: Restaurante.	
Dependencia jerárquica: Gerente.	Personal a supervisar: Ninguno.
Objetivo del puesto: Se encarga de la realización y control de las actividades realizadas en la cocina respetando los estándares de calidad.	
Requisitos del puesto	
Edad: Mayor a 20 años.	Sexo: Indistinto.
Estudios: Técnico en gastronomía.	
Conocimientos: Manejo de preparación y presentación de alimentos fríos y calientes.	
Experiencia: Tener como mínimo 6 meses en manejo de alimentos.	
Competencias/cualidades: Profesionalismo, creatividad, seriedad, constancia, ética, limpieza, higiene, orden y dedicación.	
Funciones	
• Buena calidad y presentación en los productos. • Preparación de los alimentos en tiempo y forma bajo los estándares de calidad e higiene. • Conocimiento y buen manejo de los utensilios de cocina. • Manejo de inventario de alimentos. • Mantener la higiene, la limpieza y en orden la cocina así como la de los utensilios y suministros.	

Fuente: elaboración propia

Tabla 4*Descripción del cajero*

Descripción de puestos	
Nombre del puesto: Cajero.	
Lugar de trabajo: Restaurante.	
Dependencia jerárquica: Gerente.	Personal a supervisar: Ninguno.
Objetivo del puesto: Manejar, controlar, recepcionar, entregar y custodiar los ingresos egresos de efectivo y documentos de valor.	
Requisitos del puesto	
Edad: Mayor a 18 años.	Sexo: Indistinto.
Estudios: Contar como mínimo con bachillerato.	
Conocimientos: Manejo de computadora y básicos de contabilidad.	
Experiencia: Tener como mínimo 6 meses en puesto de cajero.	
Competencias/cualidades: Responsabilidad, actitud positiva, capacidad de decisión, trato amable, honestidad, realización de cuentas con exactitud y rapidez.	
Funciones	
● Gestionar las transacciones con los clientes mediante el sistema de pago requerido ya sea en efectivo o tarjeta. ● Emitir recibos, reembolsos o cambios. ● Canjear sellos, cupones o promociones. ● Realizar el arqueo de caja diariamente y planilla de cierre de caja. ● Controlar las entradas y salidas de la caja, registrar las transacciones e informar si se encuentra alguna anomalía. ● Atender al público así como quejas y sugerencias, orientar y brindar información. ● Mantener la zona de trabajo limpia y ordenada.	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5

Descripción del mesero

Descripción de puestos	
Nombre del puesto: Mesero.	
Lugar de trabajo: Restaurante.	
Dependencia jerárquica: Gerente.	Personal a supervisar: ninguno.
Objetivo del puesto: Servir al cliente garantizando su total satisfacción anticipando las necesidades y deseos de éste, en caso de contar con un cliente difícil, referir las quejas con el gerente.	
Requisitos del puesto	
Edad: Mayor a 18 años.	Sexo: Indistinto.
Estudios: Mínimo secundaria.	
Conocimientos: Servicio al cliente.	
Experiencia: No requerida.	
Competencias/cualidades: Honestidad, compromiso, trabajo en equipo, puntualidad, organización, limpieza, respeto, rapidez, extrovertido, comunicación fluida.	
Funciones	
● Envolver y entregar los alimentos para llevar. ● Servicio al cliente. ● Organizar y mantener limpias las mesas, las sillas, y demás áreas del local. ● Tomar el pedido del comensal y entregar a la cocina haciendo énfasis en pedidos especiales como alergias, ingredientes no requeridos, entre otros.	

- Cobrar los pedidos.
- Realizar sugerencias al cliente.
- Revisar los pedidos.
- Notificar al gerente cualquier anomalía.
- Actuar como punto de contacto entre la cocina y el cliente.
- Colocar utilería así como los alimentos de los comensales en tiempo y forma.
- Asegurarse de que la comida se sirva siguiendo los estándares de calidad.
- Retirar platos y vasos sucios cuando sea pertinente.
- Responder las preguntas de los clientes sobre el menú y cuestiones que estén a su cargo.
- Comprobar si todo está bien con los clientes y llevar cualquier comanda adicional o servir más agua, según sea el caso.

Fuente: elaboración propia

Tabla 6*Descripción del lavaplatos*

Descripción de puestos	
Nombre del puesto: Lavaplatos.	
Lugar de trabajo: Restaurante.	
Dependencia jerárquica: Gerente.	Personal a supervisar: ninguno.
Objetivo del puesto: Mantener limpios, en orden y listos los utensilios de cocina para y durante la jornada laboral.	
Requisitos del puesto	
Edad: Mayor a 18 años.	Sexo: Indistinto.
Estudios: No necesario.	
Conocimientos: Básicos en normas de higiene.	
Experiencia: No requerida.	
Competencias/cualidades: Habilidad de manejo del tiempo, orden, rapidez, limpieza e higiene.	
Funciones	
● Recolección, limpieza, acomodo y almacenaje de los utensilios de cocina y de comedor utilizados. ● Asegurarse de contar con utensilios limpios durante la jornada laboral, especialmente en horas pico. ● Mantener en existencias suministros de limpieza realizando pedidos de manera anticipada con el gerente. ● Retirar la basura de manera recurrente. ● Desinfectar el área de cocina.	

Fuente: elaboración propia

3.6. Aspecto jurídico

La empresa “Burritos nortños” está constituida como persona física con actividad empresarial en el rubro de restaurantes ante el SAT, iniciando actividades en enero 2022. No cuenta con acta constitutiva debido a que no es una persona moral.

Cabe mencionar que, como microempresa cuenta con cuatro empleados dados de alta en el IMSS los cuales cuentan con las prestaciones de ley donde se incluyen vacaciones pagadas después de laborar durante un año, servicio médico, prima vacacional y aguinaldo. Además de recibir uniformes con el logo de la empresa.

Capítulo 4. Marco metodológico

El marco metodológico de esta investigación se desarrollará siguiendo un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos para abordar de manera integral los objetivos planteados. Este enfoque permitirá obtener una comprensión profunda de las causas de la disminución en las ventas de la microempresa "Burritos Norteños" y diseñar estrategias efectivas para su crecimiento económico sostenido. A continuación, se detalla el marco metodológico propuesto:

Diseño de la Investigación

- **Investigación Exploratoria:** Se llevará a cabo una investigación exploratoria inicial para comprender en profundidad el contexto de "Burritos Norteños", su historia, operaciones actuales y desafíos percibidos. Esto incluye entrevistas informales con los propietarios y empleados clave de la empresa.
- **Investigación Descriptiva:** Se realizará una investigación descriptiva para recopilar datos cuantitativos sobre las ventas históricas de la microempresa y su evolución en el tiempo. Esto incluye análisis de registros financieros y datos de ventas.
- **Investigación Cualitativa:** Se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con el propietario y empleados de "Burritos Norteños" para explorar las percepciones y experiencias en relación con la disminución de las ventas, la toma de decisiones, las estrategias de ventas, la gestión empresarial y la publicidad.

- **Investigación Cuantitativa:** Se recopilarán datos cuantitativos a través de encuestas para recabar opiniones y nivel de:

- ❖ **Muestra:** La muestra de participantes para las encuestas se aplicará entre el personal de la microempresa y el dueño. La muestra se basará en entrevistas cualitativas.

- ❖ **Recopilación de Datos:** Los datos cuantitativos se recopilarán a través de encuestas en línea y se analizarán utilizando software estadístico.

- ❖ **Análisis de datos:** El análisis de datos se realizará utilizando métodos estadísticos para los datos cuantitativos y análisis.

4.1. Definición del universo de la investigación y determinación de la muestra

A fin de poder determinar el universo y la muestra de esta investigación es necesario mencionar que al ser un análisis interno de la empresa “Burritos norteros” esta se encuentra conformada por un equipo de cinco elementos quienes serán los evaluados.

4.1.1. Población

De acuerdo a Lugo (n.d.) define a la población o universo como “un conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios”. Sin embargo, Galán (2010) la detalla como el “conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan.

En una investigación puede considerarse varias poblaciones o subpoblaciones. Se debe incluir una breve descripción de las características más sobresalientes de la población, en términos de su importancia para el estudio”.

Aunado a esto, existen diferentes tipos de población en la estadística como la población finita que hace referencia a un número concreto, limitado y pequeño de individuos de una población.

La población infinita, es un conjunto con gran cantidad de elementos. La población hipotética, son elementos que de forma estimativa mediante una hipótesis, pueden formar un asunto concreto. Y por último, la población real, son números exactos que se obtienen por diferentes instrumentos de indagación. (Software DELSOL, n.d.)

Partiendo de estas definiciones y en relación a esta investigación se puede definir a la población de “Burritos nortños”, como una población finita debido a que está conformada por un número pequeño de elementos que son el equipo de trabajo que labora conformado por cinco personas, del cual comparten las características de fungir como elemento esencial para el cumplimiento de los objetivos planteados.

4.1.2. Muestra

En cuestión de la muestra, se tiene que es un subconjunto o parte de la población en que se llevará a cabo la investigación. La muestra resulta ser una parte representativa de la población. (López, 2004)

Para esta investigación en particular, y para obtener el mayor grado de información confiable, se determina que el tamaño de la muestra sea igual al tamaño de la población. Por ende, se aplica la muestra deliberada, crítica o por juicio, este se selecciona con base en el conocimiento de una población o propósito de estudio. (Muguira, n.d.)

El cual estará conformado por observaciones, aplicación de entrevistas y cuestionarios, con el fin de lograr los objetivos de la investigación.

4.2. Diseño del instrumento de investigación

Para conocer a profundidad cómo opera y en qué áreas flaquea la microempresa “Burritos nortños” se realizará una encuesta al equipo de trabajo el cual está conformado por 05 integrantes entre hombres y mujeres. El cuestionario consta de 16 preguntas cerradas, donde se pretende identificar los puntos claves a mejorar.



Universidad Autónoma de Chiapas

Facultad de Contaduría y Administración. Campus I

Coordinación de Investigación y Posgrado

Maestría en Administración. Terminal en Dirección de negocios

En la siguiente encuesta encontrará preguntas relacionadas con la microempresa “Burritos norteños” en la que labora, esta información será confidencial y utilizada exclusivamente para el análisis interno de la misma con la finalidad de conocer a profundidad las áreas de oportunidad de mejora.

Edad: _____

Género: _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y agregue la respuesta que usted considere.

1. ¿Sabe usted la historia de cómo surgió la idea de la creación de la microempresa “Burritos norteños”?
a) Sí b) no c) más o menos

2. ¿Identifica usted la filosofía de la microempresa “Burritos norteños”? (esta incluye misión, visión, valores y políticas)
a) Sí b) no c) más o menos

3. ¿Conoce usted los objetivos a alcanzar de “Burritos nortños”?
- a) Mucho b) poco c) nada
4. ¿Conoce usted la jerarquía de la microempresa “Burritos nortños”?
- a) Sí b) no c) tal vez
5. ¿Identifica usted cuáles son los requisitos, objetivos y funciones para cumplir con el puesto de trabajo que ocupa?
- a) Mucho b) poco c) nada
6. ¿Conoce usted qué es una estrategia y cómo aplicarla?
- a) Sí b) no c) más o menos
7. ¿Considera usted que se aplica un modelo estratégico en su lugar de trabajo?
- a) Mucho b) poco c) nada
8. ¿Determina “Burritos nortños” cuáles son sus estrategias de ventas?
- a) A veces b) siempre c) nunca
9. ¿Cree usted que la microempresa cuenta con una diferenciación para con la competencia?
- a) Sí b) no c) más o menos
10. En una escala del 1 al 6, siendo 1 la más importante ¿cuál considera usted que sean las causas de las bajas ventas?
- a) Falta de inversión
-

- b) Falta de conexión entre trabajadores y gerente _____
- c) Falta de control financiero y administrativo _____
- d) Falta de estrategias de marketing y posicionamiento en el mercado _____
- e) Falta de un modelo estratégico claro _____
- f) Competencia en el mercado _____

11. En una escala del 1 al 4, siendo 1 la más importante ¿cuál considera usted que es el nicho de mercado **por edad** que más frecuentemente consume en “Burritos norteros”?

- a) Niños y niñas entre 6 y 11 años _____
- b) Adolescentes entre 12 y 18 años _____
- c) Jóvenes entre 18 y 26 años _____
- d) Adultos de 26 años en adelante _____

12. En una escala del 1 al 3, siendo 1 la más importante ¿cuál considera usted que es el nicho de mercado **por género** que más frecuentemente consume en “Burritos norteros”?

- a) Mujeres _____
- b) Hombres _____
- c) Otros _____

13. En una escala del 1 al 7, siendo 1 la más importante ¿cuál considera usted que es el nicho de mercado **por ocupación** que más frecuentemente consume en “Burritos norteros”?

- a) Área médica _____
- b) Transeúntes _____
- c) Estudiantes _____
- d) Mecánicos _____
- e) Oficinistas _____
- f) Bailarines _____
- g) Familias _____

14. En una escala del 1 al 4, siendo 1 la más importante ¿cuál sería el horario de más afluencia de clientes en “Burritos nortños”?

- a) de 6 a 8 de la noche _____
- b) de 8 a 10 de la noche _____
- c) de 10 a 12 de la noche _____
- d) de 12 a 2 de la madrugada _____

15. En una escala del 1 al 4, siendo 1 la más importante ¿cuál es el tipo de burrito más pedido?

- a) Burritos de asada _____
- b) Burritos de chorizo _____
- c) Burritos mixtos (asada y chorizo) _____
- d) Burritos vegetarianos _____

16. Tomando en cuenta el periodo de un año, ¿cuál es la frecuencia en que los clientes han realizado pedidos vegetarianos?

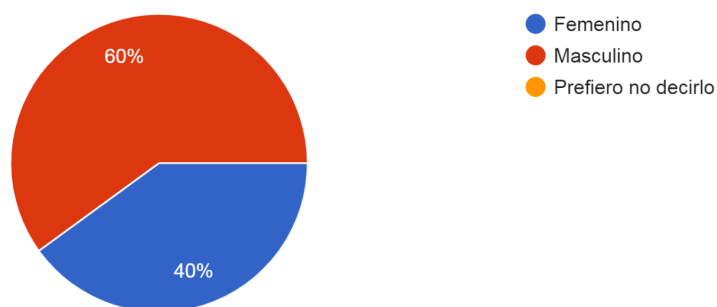
- a) 1 vez al mes b) 2-3 veces por mes c) 4-6 por mes d) Diario

¡Gracias por su colaboración!

4.3. Análisis e interpretación de la información obtenida

Una vez aplicada la encuesta al personal que labora en “Burritos norteros” incluyendo al dueño de la microempresa, se tiene un total de 05 respuestas por pregunta. Para una fácil comprensión de los resultados, se presenta por medio de gráficos. Se tiene como primer campo para llenar de manera abierta el rubro de la edad en donde existen coincidencias de 02 respuestas en 23 años, uno de 26, uno de 30 y uno de 24 años de edad.

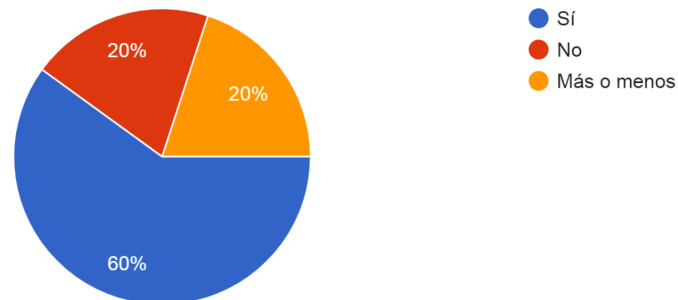
Género
5 respuestas



El segundo y último campo para llenar de manera abierta, fue el género, en donde prevalece con un 60% el masculino, teniendo en sí 03 personas de ese género y 02 del género femenino.

¿Sabe usted la historia de cómo surgió la idea de la creación de la microempresa “Burritos norteros”?

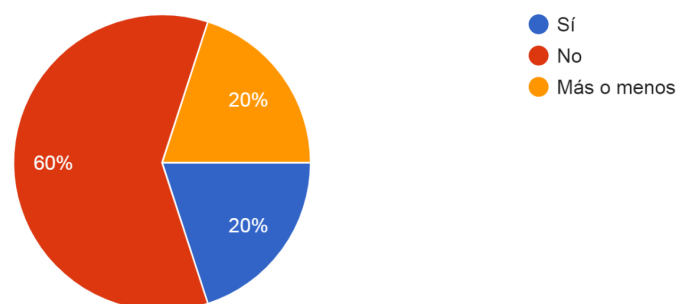
5 respuestas



El 60% de los encuestados mostraron aprobación del conocimiento de la creación de la microempresa, lo que refleja que existe buena relación entre emprendedor y trabajadores. Sin embargo, el restante refleja que hay que trabajar un poco más en conectar con la microempresa para el cumplimiento de los objetivos.

¿Identifica usted la filosofía de la microempresa “Burritos norteros”? (esta incluye misión, visión, valores y políticas)

5 respuestas

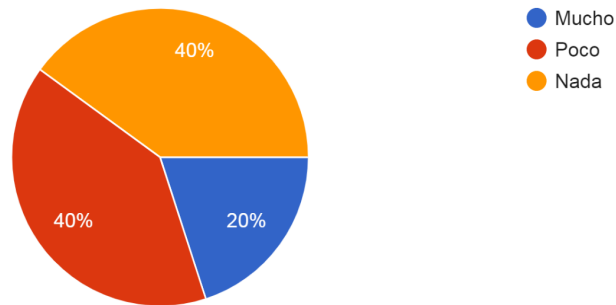


Por otra parte, con un 60% con respuesta “no”, en los resultados obtenidos de esta pregunta muestra que la filosofía de la empresa no está estructurada de una manera en que los

trabajadores lo identifiquen y apliquen en su labor. Y solo los más cercanos tienen noción sobre a dónde se quiere llegar.

¿Conoce usted los objetivos a alcanzar de “Burritos norteños”?

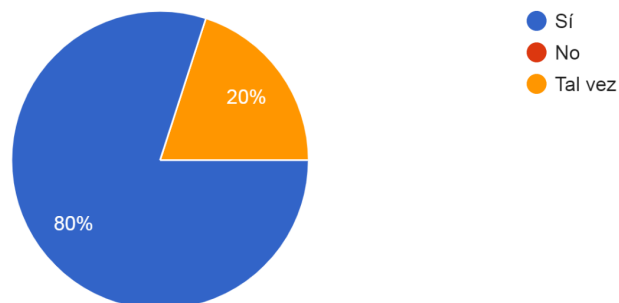
5 respuestas



Se tiene como resultado que el conocimiento de los objetivos de la microempresa no están bien definidos, cimentados ni transmitidos adecuadamente hacia los trabajadores debido a que solo el 20% los conoce y el restante se encuentra entre poco y nada. Por lo que repercute en el desarrollo de las actividades diarias así como a no tener un rumbo establecido a seguir.

¿Conoce usted la jerarquía de la microempresa “Burritos norteños”?

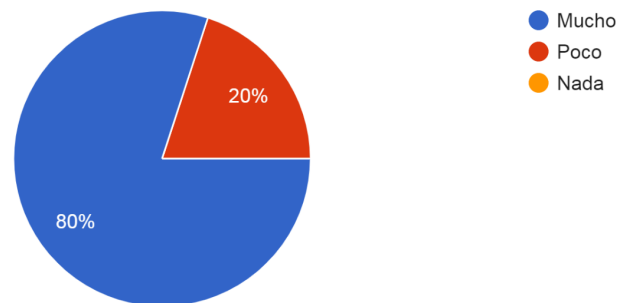
5 respuestas



Con un resultado del 80% a favor del conocimiento sobre la jerarquía que opera en “Burritos nortños”, y un 20% que menciona “tal vez”, se puede concluir que solo hace falta dar a conocer el organigrama para evitar confusiones al momento de recibir, dar y seguir instrucciones.

¿Identifica usted cuáles son los requisitos, objetivos y funciones para cumplir con el puesto de trabajo que ocupa?

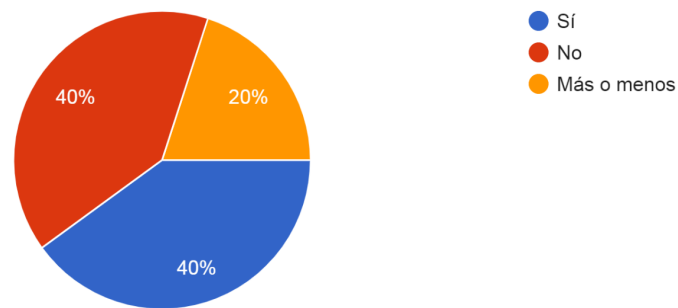
5 respuestas



Un 80% de los encuestados indican que sí conocen a profundidad los requisitos, objetivos y funciones de su puesto y solo el 20% menciona que es poco. Por ello, hacer hincapié en la aplicación del análisis y descripción de puestos para disolver alguna duda que pudiese existir y evitar que se dupliquen actividades o se realicen las que no corresponden.

¿Conoce usted qué es una estrategia y cómo aplicarla?

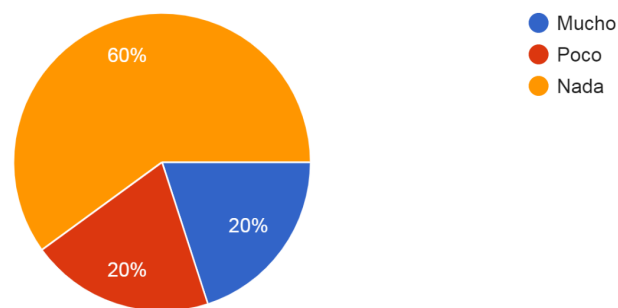
5 respuestas



Conocer una estrategia y cómo aplicarla puede ser una tarea difícil, sin embargo, se obtuvo un 40% de a favor en ella, un 40% no y un 20% menciona tener más o menos la noción de lo que es. Con esto, se identifica que para poner en marcha las estrategias en “Burritos nortños”, es necesario realizar una junta en la que se explique la raíz de la misma y todo lo que conlleva para poder aplicarla de la manera en que se planea.

¿Considera usted que se aplica un modelo estratégico en su lugar de trabajo?

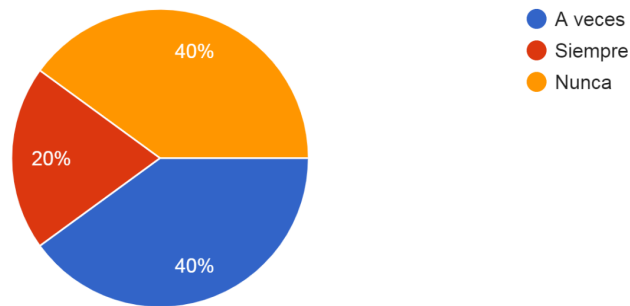
5 respuestas



Partiendo desde la falta del conocimiento sobre una estrategia y su aplicación, en esta pregunta los resultados revelan que el 60% considera que no se aplica un modelo estratégico y un 20% que poco. Por tanto, surge la necesidad de crear y ejecutar un modelo estratégico el cual debe ser explicado paso por paso para que pueda dar resultados satisfactorios.

¿Determina "Burritos nortños" cuáles son sus estrategias de ventas?

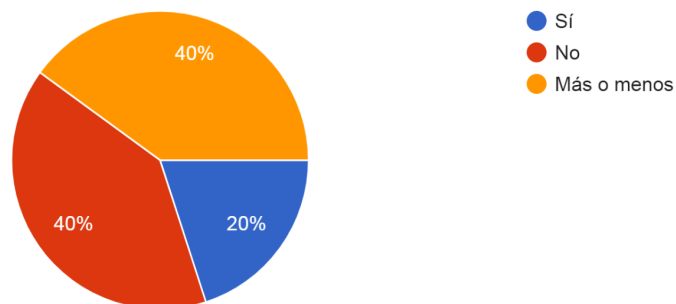
5 respuestas



Se encuentra que un 20% sí siente que se determinan las estrategias de ventas, un 40% que a veces y el otro 40% que nunca, por lo que muestra la carencia de llevar a cabo la determinación y la falta de comunicación de las mismas.

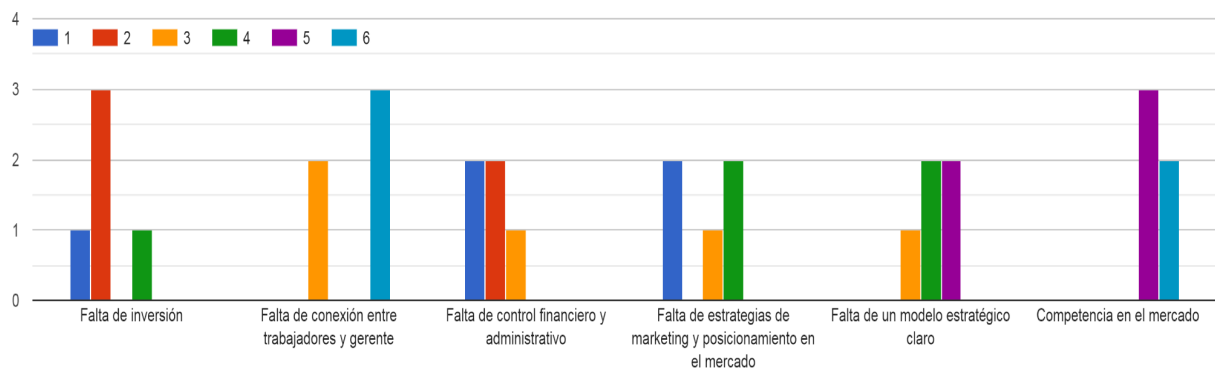
¿Cree usted que la microempresa cuenta con una diferenciación para con la competencia?

5 respuestas



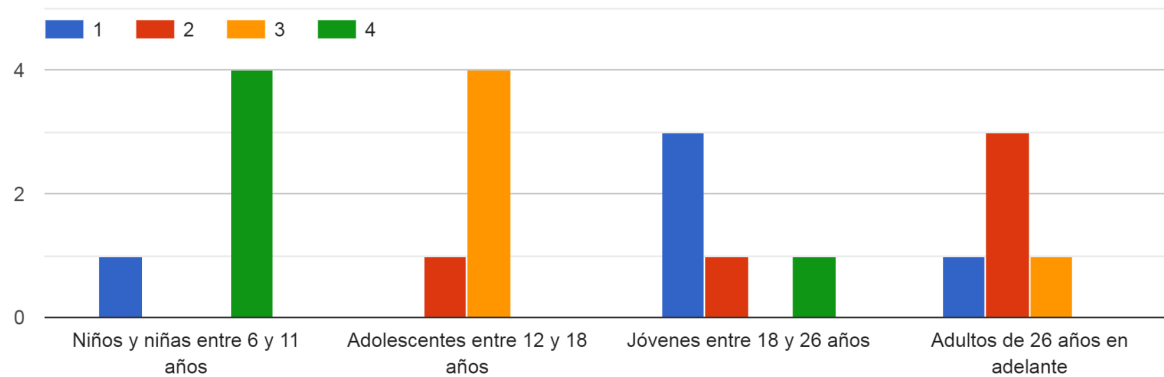
Solo un 20% considera que la microempresa cuenta con una diferenciación para con la competencia, un 40% no y el otro 40% que más o menos. Esto refleja la alta necesidad de analizar, identificar y/o crear y poner en práctica una estrategia que genere la diferenciación con la cual poder obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

En una escala del 1 al 6, siendo 1 la más importante ¿cuál considera usted que sean las causas de las bajas ventas?



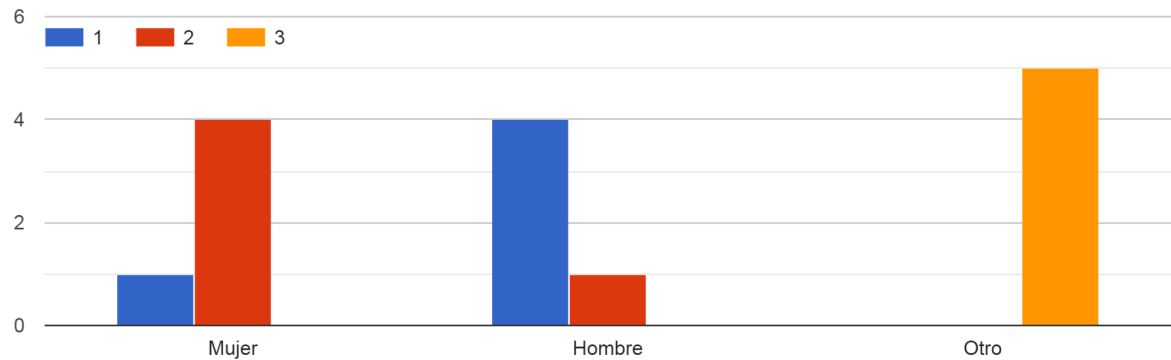
Se obtuvo un empate en causas por bajas ventas mostrando coincidencias en falta de control financiero y administrativo así como falta de estrategias de marketing y posicionamiento en el mercado. En segundo lugar se identificó que la causa es la falta de inversión. En tercer lugar, se tiene la falta de conexión entre trabajadores y gerente. En cuarto lugar, se tienen coincidencias la cual se omite por estar en la 1er posición, así que da como resultado la falta de un modelo de estratégico.

En una escala del 1 al 4, siendo 1 la más importante ¿cuál considera usted que es el nicho de mercado por edad que más frecuentemente consume en “Burritos nortños”?



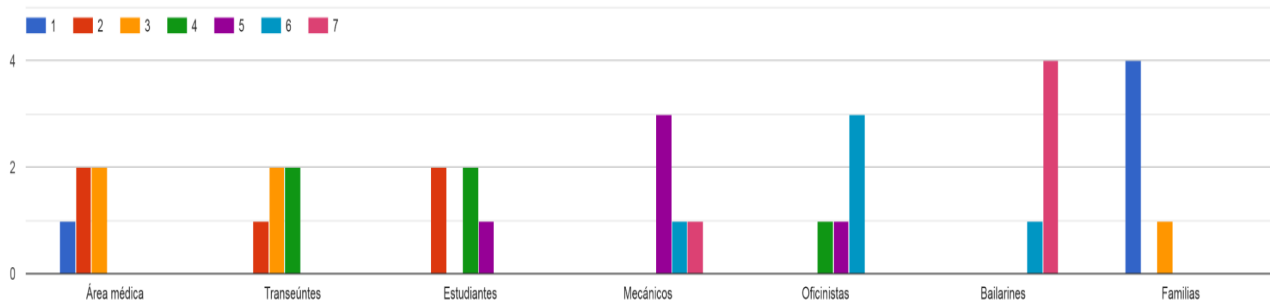
Los resultados indican que el nicho de mercado por edad que más frecuentemente consume en “Burritos nortños” oscila entre jóvenes de 18 a 26 años de edad, el siguiente dato proviene de adultos de 26 años en adelante y debajo de este adolescentes entre 12 y 18 años. Esto da la pauta de canalizar el tipo de marketing a realizar, así como las estrategias para alcanzar dicho nicho de mercado entre muchas otras adaptaciones como un menú infantil a largo plazo.

En una escala del 1 al 3, siendo 1 la más importante ¿cuál considera usted que es el nicho de mercado por género que más frecuentemente consume en “Burritos nortños”?



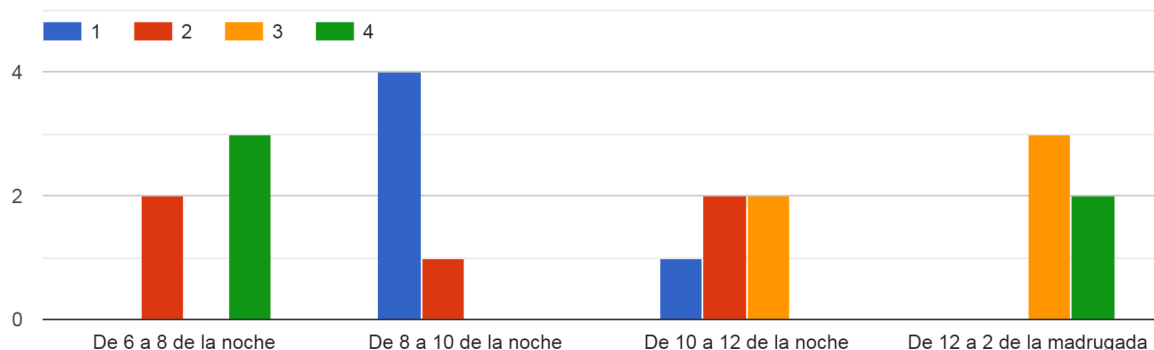
Se aprecia que el nicho de mercado que más consume en la microempresa está comprendido por hombres, en segundo lugar se ubican las mujeres, y en tercer lugar, las personas que se identifican con el campo “otros”.

En una escala del 1 al 7, siendo 1 la más importante ¿cuál considera usted que es el nicho de mercado por ocupación que más frecuentemente consume en "Burritos nortños"?



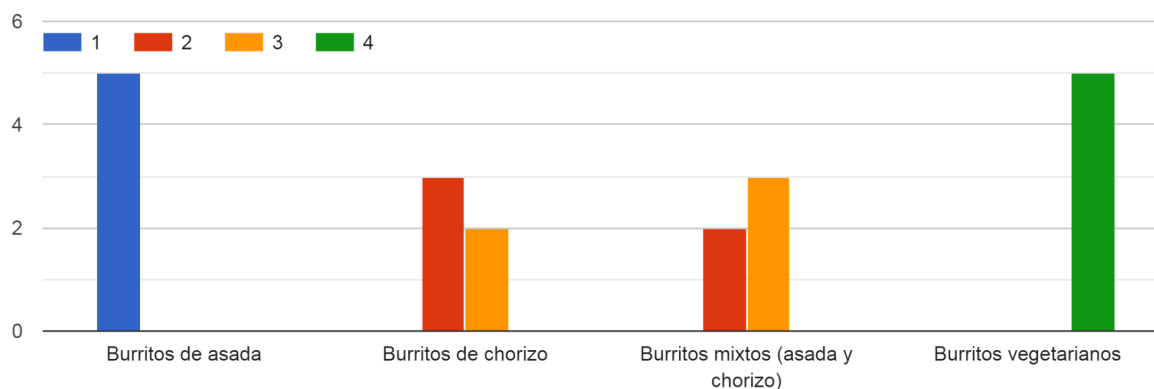
De acuerdo al nicho de mercado por ocupación que más consume en el local, se obtuvieron los siguientes resultados: como primer lugar “las familias”, en segundo lugar se encuentran coincidencias con el “área médica” y “estudiantes”, el siguiente puesto lo ocupa los transeúntes. Resalta la ocupación de bailarines como los más votados como los menos consumidores ocupando el puesto número 7.

En una escala del 1 al 4, siendo 1 la más importante ¿cuál sería el horario de más afluencia de clientes en “Burritos norteros”?



Con la votación más alta en horarios de más afluencia de clientes en “Burritos norteros”, se tiene parte de 8 a 10 de la noche, el siguiente horario con afluencia media oscila entre 10 a 12 de la noche, luego con un poco menos de afluencia se encuentra de 12 a 2 de la madrugada. Y por último, donde inician las ventas es de 6 a 8 de la noche.

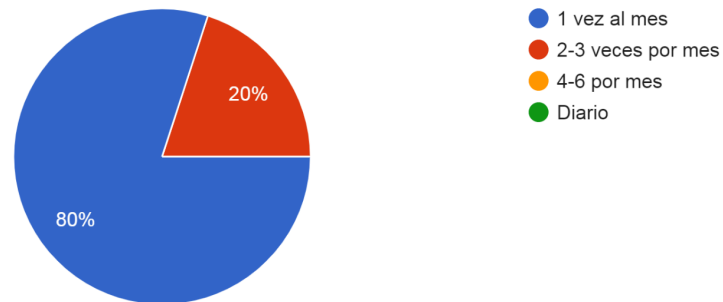
En una escala del 1 al 4, siendo 1 la más importante ¿cuál es el tipo de burrito más pedido?



El tipo de burrito más pedido es de asada, luego se encuentra el de chorizo, después los burritos mixtos y por último, los vegetarianos.

Tomando en cuenta el periodo de un año, ¿cuál es la frecuencia en que los clientes han realizado pedidos vegetarianos?

5 respuestas



Un 80% a favor de que una vez al mes los clientes han realizado pedidos vegetarianos, y un 20% que dos a tres veces por mes.

4.4. Resultados obtenidos

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos que reflejan las necesidades de la microempresa “Burritos nortños” así como la propuesta de solución que se sugiere aplicar para la satisfacción de la misma.

Tabla 7

Resultados obtenidos

Necesidades	Propuesta de solución
Falta de conocimiento sobre la historia de “Burritos nortños”	Transmitir a los trabajadores por medio de una charla la esencia de la microempresa, del por qué están ahí y por qué son importantes para la misma y cómo sin ellos no se podría seguir avanzando hacia los logros de los objetivos.
Falta de estructura de la filosofía empresarial	1. Crear misión, visión, valores y políticas empresariales. 2. Trasladar la filosofía empresarial a los trabajadores y establecer en un lugar visible. 3. Realización de un manual de organización.
Ausencia de objetivos empresariales	1. Analizar, identificar y crear los objetivos a seguir como microempresa. 2. Comunicar a los involucrados, dar seguimiento y cumplir con lo deseado.
Conocimiento de jerarquías	1. Realizar un organigrama. 2. Dar a conocer el organigrama de manera práctica durante una reunión.

Descripción de puestos	1. Definir, estructurar y establecer las funciones, requisitos y objetivos a cumplir por cada puesto que se requiera para el desarrollo de la microempresa. 2. Proporcionar la plantilla de la descripción de puesto al sujeto que ocupará el mismo.
Definición de estrategias	1. Determinar y comunicar las estrategias administrativas, de ventas y marketing a seguir por todo el equipo de trabajo. 2. Promover el seguimiento de las mismas.
Falta de un modelo estratégico	1. Crear y ejecutar un modelo estratégico que se identifique con los objetivos a seguir.
Diferenciación	1. Seleccionar las estrategias de diferenciación que puedan aplicar a la microempresa dentro de sus recursos. 2. Pueden ser estrategias de costos, de publicidad, de marketing, de ventas, por innovación, por calidad o por comodidad.
Disminuir las ventas bajas	1. Aplicar el uso de herramientas financieras como un software de Planificación estratégica el cual muestra el flujo de efectivo por periodos, permite la revisión de los objetivos, reduce costos, desarrolla un plan de gestión de crisis y muestra el crecimiento del negocio. Para disminuir la falta de control financiero y administrativo. 2. Generar estrategias de marketing y posicionamiento de mercado. 3. Propiciar un ambiente laboral agradable. 4. Establecer un modelo estratégico a seguir.
Definición de nicho	Toda promoción, publicidad, diseño, ambientación del local deberá

de mercado	adecuarse a los siguientes nichos de mercado que resultaron de las encuestas. 1. Nicho por edad: jóvenes entre 18 y 26 años. 2. Nicho por género: hombres. 3. Nicho por ocupación: familias, área médica y estudiantes.
Saturación en burritos de carne asada en horario de afluencia: 8 a 10 de la noche	Mantener los ingredientes frescos y previamente cortados y/o cocinados para el horario de más afluencia así mejorando la atención al cliente entregando los pedidos de manera rápida manteniendo la calidad de los mismos.
Burritos vegetarianos	Incluir en el menú y dar difusión en la publicidad deseada para que más clientes conozcan la diversidad del menú de la microempresa.

Fuente: elaboración propia

PROPUESTAS

Modelo de Impulso al Crecimiento de "Burritos Norteños"

Objetivo General

Diseñar e implementar estrategias efectivas que impulsen el crecimiento económico de la microempresa "Burritos Norteños" en Tuxtla Gutiérrez, a través del incremento sostenido de sus ventas, y comprender las dificultades estructurales que enfrentan las microempresas en esta ciudad.

Objetivos Específicos

- Analizar el entorno económico y comercial de Tuxtla Gutiérrez para identificar oportunidades y desafíos específicos para microempresas como "Burritos Norteños".
- Realizar un análisis FODA de "Burritos Norteños" para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el contexto local.
- Desarrollar un plan de marketing y promoción personalizado para "Burritos Norteños", que incluya estrategias de branding, publicidad local y promociones especiales.
- Implementar tecnologías y herramientas digitales que facilitan la gestión de pedidos, la atención al cliente y la promoción de productos para "Burritos Norteños".

- Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales de insumos para optimizar costos y garantizar la calidad de los productos ofrecidos.
- Diseñar un programa de capacitación y desarrollo para el equipo de "Burritos Norteños", centrándose en áreas como servicio al cliente, manipulación de alimentos y gestión de inventario.
- Realizar un seguimiento constante del desempeño de "Burritos Norteños" a través de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y realizar ajustes en la estrategia según los resultados obtenidos.
- Realizar un estudio detallado sobre las dificultades estructurales que enfrentan las microempresas en Tuxtla Gutiérrez, incluyendo aspectos como regulaciones locales, acceso a financiamiento y competencia con empresas más grandes.

Metodología

- **Análisis de Entorno:** Realizar un análisis exhaustivo del entorno económico y comercial de Tuxtla Gutiérrez, incluyendo datos demográficos, tendencias del mercado y competencia local.
- **Investigación Interna de "Burritos Norteños":** Realizar entrevistas y encuestas con el equipo de "Burritos Norteños" para comprender a fondo sus operaciones, desafíos actuales y objetivos a largo plazo.

- **Desarrollo de Estrategias Personalizadas:** Diseñar estrategias específicas basadas en los resultados del análisis FODA y teniendo en cuenta las necesidades y metas de "Burritos Norteños".
- **Implementación y Seguimiento:** Implementar las estrategias propuestas y realizar un seguimiento continuo del rendimiento, realizando ajustes cuando sea necesario.
- **Estudio sobre Dificultades Estructurales:** Realizar investigaciones adicionales y entrevistas con otras microempresas en Tuxtla Gutiérrez para comprender a fondo las dificultades que enfrentan en el entorno local.

Resultados esperados

Se espera que la implementación de este modelo resulte en un crecimiento significativo de las ventas de "Burritos Norteños", así como en una comprensión más profunda de los desafíos que enfrentan las microempresas en Tuxtla Gutiérrez. Además, se busca establecer un marco replicable para el impulso económico de otras microempresas en la ciudad.

1. Análisis Detallado de las Causas de la Disminución en las Ventas de "Burritos Norteños" en Tuxtla Gutiérrez

- **Toma de Decisiones:**

- **Subfactores:**

- ❖ **Identificación de Problemas:** Evaluar si la microempresa tiene dificultades en la toma de decisiones cruciales, como la selección de proveedores, ajuste de precios y expansión de menú.
 - ❖ **Falta de flexibilidad:** Analizar si la empresa es lo suficientemente ágil para adaptarse a las tendencias del mercado y las preferencias cambiantes de los clientes.
 - ❖ **Reacción a la Competencia:** Verificar si se toman decisiones efectivas en respuesta a la presencia de competidores y las estrategias que estos emplean.

- **Estrategias de Ventas:**

- **Subfactores:**

- ❖ **Segmentación de Mercado:** Evaluar si "Burritos Norteños" está identificando adecuadamente los segmentos de mercado a los que debe dirigirse y si adapta su oferta en consecuencia.
 - ❖ **Estrategias de Promoción:** Analizar la efectividad de las estrategias de promoción actuales y si están llegando al público objetivo.
 - ❖ **Estrategias de Fidelización:** Verificar si existen programas o incentivos para fidelizar a los clientes existentes.

- **Gestión Empresarial:**
 - **Subfactores:**
 - ❖ **Control de Costos:** Evaluar si se lleva un control eficiente de los costos de operación y si se identifican oportunidades de reducción.
 - ❖ **Gestión de Personal:** Analizar si el equipo de "Burritos Norteños" está adecuadamente capacitado y motivado para brindar un servicio de calidad.
 - ❖ **Gestión de Inventarios:** Verificar si se tiene un control eficaz de los niveles de inventario para evitar escasez o exceso de productos.

- **Estrategias de Publicidad:**
 - **Subfactores:**
 - ❖ **Canales de Publicidad:** Analizar si se están utilizando los canales de publicidad adecuados para llegar a la audiencia objetivo.
 - ❖ **Mensaje y Contenido:** Evaluar la efectividad del mensaje publicitario y si resalta los aspectos diferenciadores y atractivos de "Burritos Norteños".
 - ❖ **Evaluación del Retorno de Inversión:** Verificar si se mide el impacto de las estrategias de publicidad en el aumento de ventas.

Metodología

- **Entrevistas y Encuestas:** Realizar entrevistas con el equipo de "Burritos Norteños" y encuestas a clientes para obtener perspectivas internas y externas sobre los factores mencionados.

- **Análisis de Datos Financieros:** Revisar registros financieros para identificar tendencias y patrones relacionados con las ventas y los costos.
- **Comparación con la Competencia:** Analizar el desempeño de la microempresa en comparación con competidores similares en el área.
- **Benchmarking:** Realizar benchmarking con otras microempresas exitosas en el mismo sector para identificar buenas prácticas.

Resultados esperados

Se espera obtener una comprensión profunda de las causas subyacentes de la disminución en las ventas de "Burritos Norteños", lo que permitirá desarrollar estrategias específicas para abordar cada factor identificado y revitalizar el crecimiento de la microempresa.

2. Conjunto de Estrategias de Ventas Personalizadas para "Burritos Norteños"

Para incrementar de manera significativa y sostenida el volumen de ventas de la microempresa "Burritos Norteños" en Tuxtla Gutiérrez, es esencial diseñar un conjunto de estrategias de ventas personalizadas que se adapten al contexto local y las particularidades del negocio. A continuación, se presentan estas estrategias:

- **Segmentación de clientes:** Realizar una investigación de mercado para identificar los segmentos de clientes más relevantes en Tuxtla Gutiérrez. Esto puede incluir estudiantes, profesionales, residentes locales y turistas.

- **Menú atractivo y diversificado:** Revisar el menú actual y considerar la incorporación de nuevas opciones que sean atractivas para diferentes segmentos de clientes, incluyendo opciones vegetarianas y saludables.
- **Estrategias de Precios:** Ofrecer opciones de menú a diferentes precios para atraer a una variedad de clientes. Considere la implementación de ofertas especiales, combos y descuentos para fomentar compras repetidas.
- **Comercialización local:** Utilizar estrategias de marketing local, como publicidad en redes sociales dirigida a la audiencia local, colaboraciones con blogs o influencers locales y participación en eventos comunitarios.
- **Programa de Fidelización:** Implementar un programa de fidelización de clientes que recompense la lealtad con descuentos, promociones exclusivas o membresías VIP.
- **Servicio al Cliente de Calidad:** Capacitar al personal en servicio al cliente excepcional, garantizando que cada cliente tenga una experiencia positiva y se sienta valorado.
- **Entrega a Domicilio Eficiente:** Mejorar y promocionar el servicio de entrega a domicilio, incluyendo la posibilidad de pedir a través de una aplicación móvil o sitio web.
- **Colaboraciones Locales:** Establecer colaboraciones con otras empresas locales, como oficinas cercanas, para ofrecer descuentos a los empleados o promociones conjuntas.

- **Recolección de Comentarios y Retroalimentación:** Implementar un sistema de retroalimentación de clientes para recopilar sus comentarios y sugerencias, y utilizar esta información para mejorar constantemente.
- **Monitoreo de Competidores:** Realizar un seguimiento constante de las estrategias de ventas de la competencia local y adaptar las propias estrategias en consecuencia.
- **Evaluación Continua:** Medir el éxito de estas estrategias de ventas a través de indicadores clave de rendimiento (KPIs), como el aumento en el volumen de ventas y la satisfacción del cliente. Realice ajustes según los resultados.

Resultados esperados

La implementación de este conjunto de estrategias personalizadas debería llevar a un aumento significativo y sostenido en el volumen de ventas de "Burritos Norteños" al considerar las particularidades del mercado local y las preferencias de los clientes.

3. Análisis de las Condiciones Económicas y Empresariales en Tuxtla Gutiérrez

Para comprender las condiciones económicas y empresariales que afectan negativamente la supervivencia y crecimiento de microempresas como "Burritos Norteños" en Tuxtla Gutiérrez, es necesario realizar un análisis detallado. A continuación, se presentan los principales factores a considerar:

- **Entorno Económico:** Evaluar la estabilidad económica de Tuxtla Gutiérrez, incluyendo tasas de desempleo, inflación y crecimiento económico. Determinar si hay fluctuaciones que puedan afectar la demanda de productos o servicios de microempresas.
- **Regulaciones y Trámites Empresariales:** Investigar la facilidad para establecer y operar una microempresa en la ciudad. Analizar la complejidad de los trámites administrativos, licencias y permisos requeridos, y cualquier regulación que pueda representar una barrera para los emprendedores.
- **Acceso a Financiamiento:** Examinar la disponibilidad y accesibilidad de opciones de financiamiento para microempresas en Tuxtla Gutiérrez. Esto incluye préstamos bancarios, programas de apoyo gubernamental y acceso a capital de inversión.
- **Competencia con Grandes Empresas:** Analizar cómo las microempresas compiten con empresas más grandes en la ciudad. Identificar las ventajas competitivas y desafíos que enfrentan en términos de recursos, alcance y capacidad de marketing.
- **Cultura Empresarial y Apoyo Institucional:** Investigar si existe una cultura empresarial sólida en Tuxtla Gutiérrez que promueva la innovación y el emprendimiento. Analizar el nivel de apoyo institucional que se brinda a las microempresas a través de programas de capacitación, asesoría y desarrollo empresarial.

- **Acceso a Tecnología y Recursos Digitales:** Evaluar el acceso de las microempresas a tecnologías y recursos digitales que les permitan mantenerse competitivos en un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

Recomendaciones Generales para Microempresas en Tuxtla Gutiérrez:

- **Participación en Programas de Capacitación Empresarial:** Microempresarios deben buscar y participar en programas de capacitación ofrecidos por instituciones gubernamentales, organizaciones empresariales y entidades educativas locales para mejorar sus habilidades de gestión y conocimientos empresariales.
- **Fomentar la Innovación y Diferenciación:** Buscar oportunidades para innovar y diferenciarse en el mercado a través de productos únicos, servicios personalizados o estrategias de marketing creativas.
- **Establecer Alianzas Estratégicas Locales:** Explorar la posibilidad de establecer colaboraciones con otras microempresas o actores locales para aprovechar sinergias y potenciar la visibilidad en el mercado.
- **Diversificación de Fuentes de Financiamiento:** Buscar diversas fuentes de financiamiento, incluyendo préstamos, inversionistas locales y programas de apoyo gubernamental.
- **Monitoreo Constante del Entorno Económico:** Mantenerse al tanto de las tendencias económicas y empresariales en Tuxtla Gutiérrez para adaptar estrategias y tomar decisiones informadas.

- **Participación Activa en Redes Empresariales:** Involucrarse en redes empresariales locales y organizaciones que promuevan el crecimiento y desarrollo de microempresas.

Al aplicar estas recomendaciones generales, las microempresas en Tuxtla Gutiérrez pueden mejorar sus posibilidades de supervivencia y crecimiento en un entorno empresarial desafiante.

Dada la situación actual de la microempresa "Burritos Norteños" en Tuxtla Gutiérrez, se postula que la implementación de estrategias específicas y personalizadas, dirigidas a mejorar la toma de decisiones, impulsar las ventas, optimizar la gestión empresarial y fortalecer las estrategias de publicidad, resultará en un incremento sostenido en el volumen de ventas y, por fin, en el crecimiento económico de la empresa.

Además, se supone que el conocimiento adquirido a través de este caso de estudio proporcionará valiosas recomendaciones aplicables a otras microempresas en situaciones similares en la ciudad. "Burritos Norteños" tendrán la posibilidad de superar los desafíos actuales y experimentar un crecimiento económico sustancial. Asimismo, se espera que los resultados y lecciones aprendidas en este caso de estudio puedan ser extrapolados y aplicados a otras microempresas que enfrenten situaciones comparables en Tuxtla Gutiérrez.

CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado dentro de la microempresa "Burritos nortños", en Tuxtla Gutiérrez, y de la investigación teórica efectuada, se ha explorado profundamente los desafíos que enfrenta y las estrategias necesarias para impulsar su crecimiento económico a través del incremento sostenido de las ventas. El análisis detallado de factores críticos como la toma de decisiones, las estrategias de ventas, la gestión empresarial y las estrategias de publicidad ha proporcionado una visión clara de las áreas de mejora y oportunidades que la empresa puede aprovechar.

Una de las principales conclusiones es que la toma de decisiones efectivas es fundamental para el éxito empresarial. Identificar problemas, ser flexible en la adaptación a las tendencias del mercado y reaccionar con agilidad a la competencia son aspectos clave que "Burritos Nortños" debe considerar en su estrategia.

Además, las estrategias de ventas personalizadas y adecuadas al contexto local desempeñan un papel crucial en la atracción y retención de clientes. La segmentación de clientes, la oferta diversificada y el servicio al cliente de calidad pueden marcar la diferencia en un mercado competitivo.

En cuanto a la gestión empresarial, el control de costos, la gestión de personal y la gestión de inventarios eficientes son fundamentales para optimizar la rentabilidad y el funcionamiento interno de la microempresa.

Por último, las estrategias de publicidad bien diseñadas y enfocadas en el mercado local son esenciales para aumentar la visibilidad y la atracción de clientes. La promoción a través de

canales adecuados y el uso efectivo de mensajes publicitarios pueden generar un impacto significativo.

La implementación de las estrategias propuestas en este trabajo no solo tiene el potencial de revitalizar las operaciones de "Burritos Norteños" y aumentar sus ventas, sino que también proporciona valiosas lecciones y recomendaciones que pueden ser aplicadas a otras microempresas que enfrentan desafíos similares en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

En última instancia, esta investigación destaca la importancia de la adaptación, la innovación y la mejora continua en el mundo empresarial, y subraya el papel vital de las microempresas en el crecimiento económico de las comunidades locales. El éxito de "Burritos Norteños" no solo beneficiará a la misma empresa, sino que también contribuirá al fortalecimiento del tejido empresarial en Tuxtla Gutiérrez y al bienestar económico de la ciudad.

FUENTES DE CONSULTA

- ActionCOACH México. (2019, Junio 6). *Etapas de la planeación estratégica*. ActionCOACH México. Recuperado: Noviembre 28, 2022, de <https://actioncoach.com.mx/blog/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-planeacion-estrategica/>
- Aldana de la Vega, L. (2011). *Administración por calidad*. Universidad de La Sabana. <https://elibro.net/es/ereader/uachiapas/102014?page=94>
- Arranz, A. (n.d.). *Planeación estratégica integral*. <file:///C:/Users/52961/Downloads/Planeacion%20estretetica%20integral.pdf>
- Barthelmess, C. (2009). *La planeación estratégica en las organizaciones*. El Cid. <https://elibro.net/es/ereader/uachiapas/28756?page=6>
- Bello, E. (2022, Febrero 7). *Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas*. IEBS. Recuperado: Diciembre 1, 2022, de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Bold. (2021, Diciembre 27). *Planeación estratégica: qué es, beneficios y paso a paso para hacerla*. Bold - Consulting Group. Recuperado: Noviembre 27, 2022, de <https://bold.com.ec/planeacion-estrategica/#Caracteristicas>
- Botin, R. (2022, Junio 10). *¿Qué es la planeación estratégica? Beneficios, etapas y modelos*. Shopify. Recuperado: Noviembre 27, 2022, de <https://www.shopify.com/mx/blog/planeacion-estrategica#Caracter%C3%ADsticas%20de%20la%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica>.
- Business Insider México. (2022, Junio 27). *Cómo se clasifican las pymes y de dónde obtienen su capital*. Business Insider México. Recuperado: Abril 11, 2023, de https://businessinsider.mx/como-se-clasifican-las-pymes-que-son-capital_negocios/
- Caldera, R. (2012). *Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría*. EUMED. <https://elibro.net/es/ereader/uachiapas/51569?page=4>

- Cárdenas, T. (2009). Diseño de un cuadro de mando integral (parte I)). *Perspectivas*, 23, 101-114. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>
- Chavez, J. (n.d.). *¿Qué es una Microempresa? Características, beneficios y su gran importancia en el mundo*. CEUPE. Recuperado: Abril 12, 2023, de <https://www.ceupe.com/blog/microempresa.html>
- David, F. R. (2021, Enero 13). *Modelo de Fred R. David para la planeación estratégica*. ISOTools. Recuperado: Diciembre 1, 2022, de <https://www.isotools.org/2021/01/13/modelo-de-fred-r-david-para-la-planeacion-estrategica/>
- DKSign. (n.d.). *Planeación Estratégica: Qué es, Pasos y Características*. DKSign | Marketing y Tecnología. Recuperado: Noviembre 27, 2022, de <https://dksignmt.com/planeacion-estrategica/>
- El Economista. (n.d.). *Análisis DAFO: qué es - Diccionario de Economía*. elEconomista.es. Recuperado: Noviembre 30, 2022, de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo>
- Emprendedores. (2023, Febrero 24). *Microempresa: ejemplos y características*. EspacioEmpresa - espacioempresa.com. Recuperado: Abril 11, 2023, de <https://espacioempresa.com/emprendedores/microempresa-ejemplos-caracteristicas/>
- Equipo editorial, Etecé. (2021, agosto 05). *Microempresa*. Concepto. Recuperado: Abril 12, 2023, de <https://concepto.de/microempresa/>
- Euroinnova. (n.d.). *QUE ES MICROEMPRESA Y SUS CARACTERISTICAS | Web Oficial*. Euroinnova. Recuperado: Abril 11, 2023, de <https://www.euroinnova.mx/blog/que-es-microempresa-y-sus-caracteristicas>
- Evoli, J. (2009). *Planeación estratégica*. El Cid. <https://elibro.net/es/ereader/uachiapas/28643?page=13>

- Galán, M. (2010, Diciembre 22). *DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO EN LA INVESTIGACIÓN. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. Recuperado: Abril 11, 2023, de <https://manuelgalan.blogspot.com/2010/12/determinar-la-poblacion-y-la-muestra.html>
- GlobalSuite. (2020, Septiembre 29). *¿Qué es Balanced Scorecard o cuadro de mando integral?* GlobalSuite Solutions. Recuperado: Noviembre 30, 2022, de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/>
- González, J. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos. <file:///C:/Users/52961/Downloads/9788490522424.pdf>
- Guerrero, C., & Galindo, F. (2015). *Administración 2. Patria*. <https://elibro.net/es/ereader/uachiapas/39475?page=38>
- Gutiérrez, P. (2021, Marzo 10). *¿Qué es un mapa estratégico y cómo se hace?* Fundamentos del marketing. Recuperado: Noviembre 30, 2022, de <https://fundamentosdelmarketing.ar/tablero-de-control/que-es-un-mapa-estrategico-y-como-se-hace>
- Hermosilla, M. E. (2015, Marzo 23). *Clasificación de las microempresas - Escolar*. ABC Color. Recuperado: Abril 11, 2023, de <https://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/escolar/clasificacion-de-las-microempresas-1349341.html>
- Jaime, H. (n.d.). *Planeación Estratégica ¿Cómo y por qué debo realizarla en mi empresa?* HolmesHR. Recuperado: Noviembre 27, 2022, de <https://www.holmeshr.com/blog/planeacion-estrategica/>
- León, L. (2023, Febrero). *¿Por qué fracasan las PyMEs en México y cómo evitarlo?* Tienda Nube. Recuperado: Abril 11, 2023, de <https://www.tiendanube.com/blog/mx/por-que-fracasan-las-pymes-en-mexico/>

- Londoño, P. (2022, Noviembre 2). *Cómo hacer un análisis PEST sobre tu empresa (con ejemplos)*. Blog de HubSpot. Recuperado: Noviembre 30, 2022, de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-pest>
- López, M. (2018, diciembre 14). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. *El buzón de Pacioli*, 9.
<file:///C:/Users/52961/Downloads/Pacioli-104-eBook.pdf>
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 09(08).
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Lugo, Z. (n.d.). *Diferencia entre población y muestra*. Diferenciador. Retrieved Abril 11, 2023, from <https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>
- Mugira, A. (n.d.). *Tipos de muestreo: Cuáles son y en qué consisten*. QuestionPro.
Recuperado: Abril 11, 2023, de <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-muestreo-para-investigaciones-sociales/#conveniencia>
- Mugira, A. (2020, Marzo 27). *Mapa estratégico: Qué es, ejemplo y cómo crearlo*. TuDashboard. Recuperado: Noviembre 30, 2022, de <https://tudashboard.com/mapa-estrategico/>
- Ortega, C. (2022). *la investigación cuantitativa?* QuestionPro. Recuperado: Noviembre 27, 2022, de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-investigacion-cuantitativa/>
- Palacios, L. (2016). *Dirección estratégica* (2° edición ed.). ECOE Ediciones.
<https://elibro.net/es/ereader/uachiapas/126524?page=25>
- Pineda, A. (2018, Julio 24). *3 obstáculos que frenan el crecimiento de las mipymes*. Expansión. Recuperado: Abril 11, 2023, de <https://expansion.mx/emprendedores/2018/07/24/3-obstaculos-que-frenan-el-crecimiento-de-las-mipymes>

- Pursell, S. (2022, Septiembre 22). *Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos*. Blog de HubSpot. Recuperado: Noviembre 30, 2022, de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Qualtrics. (2022). *Investigación cuantitativa: definición y procedimiento*. Qualtrics. Recuperado: Noviembre 27, 2022, de <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/investigacion-cuantitativa/>
- Quintal, P., & Einaudi, L. (2023). *Microempresas: qué son, características, ventajas y ejemplos* -. Tienda Nube. Recuperado: Abril 11, 2023, de <https://www.tiendanube.com/blog/mx/microempresas/>
- Ramírez, N., Flores, Y., & Mungaray, A. (2019). *Financiamiento y capacitación en las microempresas mexicanas*. Miguel Ángel Porrúa. <https://elibro.net/es/ereader/uachiapas/128235?page=17>
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen*. Pensemos, Software de Gestión Estratégica. Recuperado: Noviembre 30, 2022, de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición ed.). McGraw Hill Education. file:///C:/Users/52961/Downloads/Investigacion.pdf
- Santander Universidades. (2022, enero 7). *Qué y cómo se utilizan las 5 fuerzas de Porter* | Blog Becas Santander. Recuperado: Diciembre 1, 2022, de <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Santos, D. (2022, Agosto 8). *Planeación estratégica: qué es, elementos, etapas y ejemplos*. Blog de HubSpot. Recuperado: Noviembre 27, 2022, de <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-planificacion-estrategica>

- SAP Concur. (2022, Febrero 24). *¿Qué es la planeación estratégica, cuáles son sus fases y cómo implementarla?* SAP Concur. Recuperado: Noviembre 28, 2022, de <https://www.concur.com.mx/news-center/planeacion-estrategica-mx>
- Savkín, A. (2019, diciembre 7). *10 Ventajas y 9 Desventajas del Cuadro de Mando Integral*. BSC Designer. Recuperado: Noviembre 30, 2022, de <https://bscdesigner.com/es/cmi-ventajas-desventajas.htm>
- Secretaría de Economía. (2010). *Microempresas*. Secretaría de Economía. Recuperado: Diciembre 20, 2022, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>
- Software DELSOL. (n.d.). *Población: ¿Qué es exactamente?* Software DELSOL. Recuperado: Abril 11, 2023, de <https://www.sdelSol.com/glosario/poblacion/>
- Torres, D. (2023, Febrero 1). *13 problemas que enfrentan las pymes y cómo superarlos*. Blog de HubSpot. Recuperado: Abril 11, 2023, de <https://blog.hubspot.es/sales/principales-problemas-pymes>
- Torres, Z. (2015). *Administración estratégica*. Patria. <https://elibro.net/es/ereader/uachiapas/39403?page=51>
- Zabala, H. (2006). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. <https://elibro.net/es/ereader/uachiapas/70795?page=26>