



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS I**



**Modelo de planeación estratégica para fortalecer la gestión de las
Mipymes que integran la plaza comercial Las Flores de Tonalá,
Chiapas**

T E S I S

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL
EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

Presenta

JAVIER TOLEDO HENESTROSA 14011044

Directora

DRA. LAURA DE JESÚS VELASCO ESTRADA

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México; marzo de 2022



DIRECCIÓN

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 16 de marzo de 2022.
Oficio No. D/0571/2022.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

**C. JAVIER TOLEDO HENESTROSA
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.
PRESENTE**

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada **“MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA GESTIÓN DE LAS MIPYMES QUE INTEGRAN LA PLAZA COMERCIAL LAS FLORES DE TONALÁ, CHIAPAS.”**, toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha febrero 04 de 2022, suscrito por la Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada, Directora de la tesis mencionada.

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

Atentamente

“POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIDOR”

**Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón
Encargado de la Dirección**



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





Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

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

El (la) suscrito (a) JAVIER TOLEDO HENESTROSA,

Autor (a) de la tesis bajo el título de “Modelo de planeación estratégica para fortalecer la gestión de las Mipymes que integran la plaza comercial Las Flores de Tonalá, Chiapas”

presentada y aprobada en el año 20 22 como requisito para obtener el título o grado de Maestro en Administración con Terminal en Dirección de Negocios, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

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

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 23 días del mes de Marzo del año 20 22.

Javier Toledo Henestrosa

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

Agradecimientos

Después de seis años de concluir mis estudios de maestría, llegó el momento de cerrar el ciclo a través de este trabajo de investigación, para alcanzar esto, en primer lugar, agradezco a Dios, el creador de todo el universo, por darme la sabiduría necesaria para afrontar con éxito este último esfuerzo que representó una gran experiencia académica y personal.

De igual manera agradezco con todas mis fuerzas a mi familia: a mi querida y amada esposa Liliana por apoyarme siempre en todo momento, a mi pequeña hija Diana Sofía que es fuente de motivación e inspiración para seguir preparándome y nunca dejar de aprender. A mi señora madre doña Delfina que siempre está en mis pensamientos y en las acciones que realizo, gracias por todo su amor y apoyo incondicional; el tiempo que les quedo a deber a cada una de ellas, será recompensado con la satisfacción de haber concluido con éxito esta etapa profesional.

Agradezco infinitamente la guía de mi asesora la Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada quien desde un principio siempre estuvo ahí: apoyándome, mandándome mensajes y audios que me orientaban en cada capítulo de esta tesis y sobre todo motivándome hacia el pensamiento crítico y al análisis reflexivo de los temas centrales de este trabajo, sin lugar a dudas es una persona excepcional con un nivel de sensibilidad humana que aportó mucho de su experiencia académica y personal para la culminación de este trabajo.

Así mismo, agradezco la intervención y revisión de mi comité sinodal integrado por el Dr. José Bulmaro Díaz Fonseca, la Dra. Dora Del Carmen Aguilar Domínguez y el Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez docentes de la facultad, que permitieron agilizar el seguimiento requerido por las instancias académicas. Agradezco el tiempo que se tomaron en revisar y hacer las observaciones pertinentes para que este trabajo cumpliera con la calidad requerida.

Agradezco de igual manera al Dr. Carlos Ignacio López Bravo que me acompañó en el seminario de investigación, que fue la base metodológica de este trabajo; además de ser un excelente investigador social, es una persona que transmite mucha asertividad, confianza y motivación a sus alumnos.

Finalmente agradezco a todos mis compañeros de clase de los que aprendí mucho, a mis estimados y bien recordados maestros que me abrieron las puertas al fascinante mundo de la administración y la gestión de los negocios, aprendí mucho de todos ellos, como resultado de dicho aprendizaje, día a día trato de ser una mejor persona, un mejor padre, un mejor esposo, un mejor hijo, un mejor hermano y sobre todas las cosas un mejor profesionista.

¡Muchas gracias a todos!



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



Esta tesis titulada “MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA GESTIÓN DE LA MIPYMES QUE INTEGRAN LA PLAZA COMERCIAL LAS FLORES DE TONALÁ, CHIAPAS.”, fue realizada por Toledo Henestrosa Javier, bajo la dirección y asesoría del Comité Sinodal que se indica a continuación, dentro del Programa Emergente para la Obtención del Grado Académico de Posgrado, como requisito parcial para obtener el grado de “Maestro en Administración con Terminal en Dirección de Negocios”.

COMITÉ SINODAL

Directora

Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada

Asesores

Dr. José Bulmaro Díaz Fonseca

Dra. Dora del Carmen Aguilar Domínguez

Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



CAMPUS I

Esta tesis titulada “MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA GESTIÓN DE LA MIPYMES QUE INTEGRAN LA PLAZA COMERCIAL LAS FLORES DE TONALÁ, CHIAPAS.”, fue realizada por Toledo Henestrosa Javier, dentro del Programa Emergente para la Obtención del Grado Académico de Posgrado, misma que ha sido APROBADA por el Comité Sinodal, como requisito parcial para obtener el grado de “Maestro en Administración con Terminal en Dirección de Negocios”.

COMITÉ SINODAL


Dr. José Bulmaro Díaz Fonseca


Dra. Dora del Carmen Aguilar Domínguez


Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez

ENCARGADO DE LA DIRECCIÓN


Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón



TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	1
1.1 Planteamiento del problema de investigación.....	1
1.2 Determinación de los objetivos de la investigación	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.2.3 Preguntas de investigación	3
1.3 Justificación de la investigación.....	4
1.4 Delimitación de la investigación.....	5
1.4.1 Delimitación espacial	6
1.4.2 Delimitación temporal.....	7
CAPÍTULO II. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	8
2.1 Organización	8
2.1.1 Definición	8
2.1.2 Configuración organizacional según Mintzberg	9
2.1.3 Estructura y diseño organizacional.....	10
2.1.3.1 Diseños organizacionales estructurales básicos.....	12
2.1.3.2 Diseños organizacionales tradicionales.....	12
2.1.3.3 Diseños organizacionales contemporáneos.....	13
2.1.4 Evolución: de la estructura funcional al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica.....	14
2.1.5 La organización como sistema abierto	16
2.2 La planeación estratégica.....	17
2.2.1 Definición	18
2.2.2 Antecedentes	21
2.2.3 Elementos.....	23
2.2.4 Beneficios	24

2.3 Modelos conceptuales de planeación estratégica.....	25
2.3.1 Modelo básico de la escuela de diseño de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel	25
2.3.2 Modelo de planeación corporativa sistemática de Steiner	26
2.3.3 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter	27
2.3.4 Modelo de administración estratégica de Wheelen y Hunger	29
2.3.5 Modelo integral de dirección estratégica de David	31
2.4 Centros comerciales.....	32
2.4.1 Definición	32
2.4.2 Antecedentes	33
2.4.3 Beneficios	36
2.4.4 Tipología.....	38
2.4.5 Centros comerciales en el mundo	42
2.4.5.1 Estados Unidos.	42
2.4.5.2 China.....	43
2.4.5.3 España.....	44
2.4.5.4 México.....	45
2.4.6 Tendencias	46
2.5 Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)	48
2.5.1 Definición y características.....	48
2.5.2 Clasificación.....	50
2.5.3 Ventajas y desventajas	50
2.5.4 Las Mipymes en México.....	51
2.5.4.1 Datos de Mipymes comerciales.	52
2.5.5 Aspectos claves en el éxito de las Mipymes.....	55
2.5.5.1 Administración	55
2.5.5.2 Marketing.....	59
2.5.5.3 Calidad en el servicio al cliente.....	60
2.5.5.4 Competitividad.....	62
2.5.6.5 Tecnologías de la Información.....	64
CAPÍTULO III. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	66
3.1 Municipio de Tonalá Chiapas.....	66
3.1.1 Generalidades.....	66
3.1.2 Breve reseña histórica	67

3.1.3 Datos económicos.....	68
3.2 Plaza comercial Las Flores de Tonalá	69
3.2.1 Antecedentes	69
3.2.2 Mezcla comercial	70
3.2.3 Misión, visión y valores organizacionales	73
3.2.4 Estructura organizacional y recurso humano.....	74
3.2.5 Estrategias de captación de visitantes	84
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	86
4.1 Generalidades	86
4.2 Tipo de investigación	86
4.2.1 Perspectiva cualitativa	87
4.2.2 No experimental, descriptiva, analítica y transeccional.....	88
4.3 Instrumento de recopilación de datos	88
CAPÍTULO V. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE DATOS Y PROPUESTA	90
5.1 Análisis de los datos recopilados.....	90
5.2 Interpretación de los datos recopilados	119
5.3 Análisis FODA.....	120
5.4 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	121
5.5 Propuesta.....	124
5.5.1 Líneas de acción y estrategias de solución	125
CONCLUSIONES	129
REFERENCIAS	130
ANEXOS.....	135
ANEXO 01 Cuestionario aplicado.....	136
ANEXO 02 Galería fotográfica de la plaza comercial y de las Mipymes estudiadas	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Ubicación geográfica del municipio de Tonalá, Chiapas</i>	6
Figura 2 <i>Clasificación de los procesos en una organización</i>	15
Figura 3 <i>La organización como sistema abierto interactuando con su ambiente externo</i>	17
Figura 4 <i>Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg, Ahstrand y Lampel</i>	26
Figura 5 <i>Modelo de planeación estratégica de George Steiner</i>	27
Figura 6 <i>Representación gráfica del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter</i>	29
Figura 7 <i>Modelo de administración estratégica de Wheelen y Hunger</i>	30
Figura 8 <i>Modelo integral de dirección estratégica de David</i>	32
Figura 9 <i>Galería Vivianne en París, Francia</i>	34
Figura 10 <i>El bulevar Haussmann y sus grandes almacenes</i>	35
Figura 11 <i>Vista interior del southdale center de Minnesota, EE.UU. en 1956</i>	36
Figura 12 <i>Número de establecimientos de acuerdo al censo económico 2019 y el estudio de demografía de los negocios 2020</i>	52
Figura 13 <i>Características principales de las unidades económicas micro (2018)</i>	53
Figura 14 <i>Características principales de las unidades económicas pequeñas (2018)</i>	54
Figura 15 <i>Características principales de las unidades económicas medianas (2018)</i>	54
Figura 16 <i>Características principales de las unidades económicas grandes (2018)</i>	55
Figura 17 <i>Modelo simple del proceso de marketing</i>	59
Figura 18 <i>Zona de influencia regional de la plaza comercial</i>	70
Figura 19 <i>Plano que muestra la distribución de los diferentes espacios comerciales</i>	71
Figura 20 <i>Organigrama de la empresa PROSUR</i>	75
Figura 21 <i>Organigrama de la plaza comercial</i>	76
Figura 22 <i>Ejemplo de actividades y atracciones de entretenimiento para atraer visitantes</i>	85
Figura 23 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 1</i>	91
Figura 24 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 2</i>	92
Figura 25 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 3</i>	93
Figura 26 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 4</i>	94
Figura 27 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 5</i>	95
Figura 28 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 6</i>	96
Figura 29 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 7</i>	97
Figura 30 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 8</i>	98
Figura 31 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 9</i>	99
Figura 32 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 10</i>	100
Figura 33 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 11</i>	101
Figura 34 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 12</i>	102
Figura 35 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 13</i>	103
Figura 36 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 14</i>	104
Figura 37 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 15</i>	105
Figura 38 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 16</i>	106
Figura 39 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 17</i>	107
Figura 40 <i>Representación gráfica de los resultados de la pregunta 18</i>	108

Figura 41 Representación gráfica de los resultados de la pregunta 19	109
Figura 42 Representación gráfica de los resultados de la pregunta 20	110
Figura 43 Representación gráfica de los resultados de la pregunta 21	111
Figura 44 Representación gráfica de los resultados de la pregunta 22	112
Figura 45 Representación gráfica de los resultados de la pregunta 23	113
Figura 46 Representación gráfica de los resultados de la pregunta 24	114
Figura 47 Representación gráfica de los resultados de la pregunta 25	115
Figura 48 Representación gráfica de los resultados de la pregunta 26	116
Figura 49 Representación gráfica de los resultados de la pregunta 27	117
Figura 50 Representación gráfica de los resultados de la pregunta 28	118
Figura 51 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter aplicado a las Mipymes de la plaza comercial	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparación de la afluencia de visitantes a la plaza comercial durante el primer trimestre de 2019 a 2021	2
Tabla 2 Resumen de indicadores económicos que caracterizaron a Tonalá en 2019.....	5
Tabla 3 Diseños organizacionales estructurales básicos	12
Tabla 4 Diseños organizacionales tradicionales	13
Tabla 5 Diseños organizacionales contemporáneos.....	13
Tabla 6 Tipología de los centros comerciales de acuerdo al International Council of Shopping Centers.....	41
Tabla 7 Estratificación de empresas publicada de acuerdo a la Ley Para el Desarrollo de la Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	50
Tabla 8 Ventajas y desventajas de las Mipymes.....	50
Tabla 9 Características de los principales tipos de comercio que existen.....	52
Tabla 10 Requisitos que conforman la calidad en el servicio para el pequeño negocio	61
Tabla 11 Áreas y tareas digitalizables en las Mipymes.....	64
Tabla 12 Principales características de Tonalá, Chiapas.....	66
Tabla 13 Negocios comerciales que ocupan los espacios en la plaza comercial.....	71
Tabla 14 Matriz de actividades repetitivas realizada por la gerente general	77
Tabla 15 Funciones y descripción del puesto de vigilante	79
Tabla 16 Funciones y descripción del puesto de personal de mantenimiento.....	81
Tabla 17 Funciones y descripción del puesto de personal de intendencia.....	82
Tabla 18 Criterios de clasificación de una investigación de acuerdo a parámetros específicos.....	87
Tabla 19 Datos principales de las Mipymes encuestadas.....	90
Tabla 20 Representación estadística de los resultados de la pregunta 1.....	91
Tabla 21 Representación estadística de los resultados de la pregunta 2.....	92
Tabla 22 Representación estadística de los resultados de la pregunta 3.....	93
Tabla 23 Representación estadística de los resultados de la pregunta 4.....	94
Tabla 24 Representación estadística de los resultados de la pregunta 5.....	95

Tabla 25	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 6</i>	96
Tabla 26	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 7</i>	97
Tabla 27	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 8</i>	98
Tabla 28	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 9</i>	99
Tabla 29	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 10</i>	100
Tabla 30	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 11</i>	101
Tabla 31	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 12</i>	102
Tabla 32	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 13</i>	103
Tabla 33	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 14</i>	104
Tabla 34	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 15</i>	105
Tabla 35	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 16</i>	106
Tabla 36	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 17</i>	107
Tabla 37	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 18</i>	108
Tabla 38	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 19</i>	109
Tabla 39	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 20</i>	110
Tabla 40	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 21</i>	111
Tabla 41	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 22</i>	112
Tabla 42	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 23</i>	113
Tabla 43	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 24</i>	114
Tabla 44	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 25</i>	115
Tabla 45	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 26</i>	116
Tabla 46	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 27</i>	117
Tabla 47	<i>Representación estadística de los resultados de la pregunta 28</i>	118
Tabla 48	<i>Análisis FODA de las Mipymes estudiadas</i>	121
Tabla 49	<i>Categorías de análisis y sus problemáticas detectadas</i>	125
Tabla 50	<i>Línea de acción 1: mejorar la organización interna</i>	125
Tabla 51	<i>Línea de acción 2: mejorar el servicio al cliente</i>	126
Tabla 52	<i>Línea de acción 3: mejorar los procesos de la oferta y la demanda</i>	127
Tabla 53	<i>Línea de acción 4: disminuir los riesgos de la competencia</i>	127

RESUMEN

La presente tesis tiene como propósito estudiar un modelo de planeación estratégica que fortalezca la gestión interna de un conjunto de Mipymes ubicadas en la plaza comercial Las Flores de Tonalá, Chiapas; a través de la propuesta y recomendación de líneas de acción estratégicas que les permitan ser más competitivas y más eficientes en sus procesos internos. De manera más específica, a través de este trabajo se pretende conocer qué estrategias de marketing utilizan para promover sus productos y servicios, así como determinar el grado de satisfacción del mercado regional al que atienden; de igual manera se persigue conocer acerca de la fidelización de sus clientes, los procesos de oferta y demanda, la relación con sus proveedores, sus recursos tecnológicos y su nivel de organización. Mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los propietarios de estas Mipymes, se determinó la situación actual de las mismas, considerando 6 factores principales: organización interna, servicio al cliente, marketing, procesos de oferta y demanda, posicionamiento y competencia. Posterior a la interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas, se realizó un análisis FODA para conocer las fortalezas y debilidades internas; así como las oportunidades y amenazas externas que influyen en el desarrollo de las microempresas; así mismo, se aplicó el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter para medir el nivel competitivo del sector de comercio minorista local al que pertenecen dichas Mipymes, y a raíz de esas herramientas de análisis se hizo una propuesta que establece líneas de acción estratégicas para fortalecer la gestión de las mismas.

Palabras Claves: Análisis FODA, competitividad, estrategias, gestión administrativa, mezcla comercial, modelo de las 5 fuerzas de Porter.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los centros comerciales en el mundo a mediados del siglo XX transformó la vida de millones de personas al contar con un sitio donde la actividad comercial era su principal característica. Los primeros complejos comerciales se originaron en EE.UU. y de ahí este concepto de comercio focalizado se expandió rápidamente en todo el mundo, principalmente en los países más desarrollados. Desde esos tiempos, el ocio y el entretenimiento han sido parte de la mezcla comercial de estos lugares, convirtiéndose en verdaderos polos de atracción de personas. En la actualidad, en nuestro país existen poco más de 800 centros comerciales, siendo el país latinoamericano con la mayor cantidad de ellos; el Valle de México, Nuevo León y Querétaro registran el mayor crecimiento inmobiliario en este sector.

En Chiapas, el desarrollo de estas construcciones aún es incipiente y en los últimos años ha modificado los hábitos y costumbres de los habitantes de las principales ciudades como Tuxtla Gutiérrez, Tapachula y San Cristóbal de las Casas. Recientemente estos complejos comerciales han llegado a ser parte de ciudades más pequeñas, pero que concentran un mercado regional importante, como Comitán de Domínguez, Tonalá y Villaflores. En estos últimos municipios, estas plazas comerciales han tenido buena aceptación; los almacenes, supermercados, salas de cine, franquicias y negocios locales que la conforman han transformado la cotidianidad de sus habitantes.

El presente trabajo de investigación tiene como principal propósito, estudiar un modelo de planeación estratégica para fortalecer la gestión de un conjunto de Mipymes (principalmente locales) que son parte de la Plaza Comercial Las Flores de Tonalá, en la región Istmo-Costa del estado de Chiapas, lo que permitirá conocerlas a fondo, para que a través de un análisis detallado se propongan líneas de acción estratégicas que coadyuven en su desarrollo administrativo y comercial.

Para facilitar la comprensión de la presente investigación, se dividió en 5 capítulos que se describen a continuación:

En el capítulo I, se presenta el problema del objeto de estudio, donde se detallan el origen de la plaza comercial, las tiendas o negocios que la integran, así mismo se establecen el objetivo general y los específicos que se pretenden alcanzar. De igual manera, se explica a detalle porque es relevante esta investigación, así como la delimitación espacial y temporal; es decir, donde se realizó y qué Mipymes fueron el objeto de estudio, así como el tiempo que se estimó para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo II, se explican los conceptos que involucran a los temas de la organización y la cultura organizacional, así como la planeación, planeación estratégica, modelos, centros comerciales y Mipymes; tópicos centrales que darán el sustento teórico de toda la investigación.

En el capítulo III contextualización del objeto de estudio, se presentan las generalidades y principales características del municipio de Tonalá como contexto geográfico; de igual manera se da paso a la plaza comercial; explicando sus antecedentes, situación actual, misión, visión, valores organizacionales, estructura organizacional y recurso humano. Así mismo, se detallan las estrategias realizadas por la gerencia general para atraer visitantes.

En el capítulo IV se explica la metodología que se empleará para realizar la investigación, que en este caso tiene una perspectiva cualitativa, y de manera específica será no experimental,

descriptiva, analítica y transeccional. Se describe también la herramienta de recopilación de datos que se utilizó y sobre que muestra poblacional se ejecutó.

En el capítulo V, se explica a detalle de manera gráfica y tabulada los resultados de dicha herramienta y a su vez se realiza una interpretación de los hallazgos encontrados. De manera complementaria se presenta un análisis FODA y un análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter como modelo de planeación que analiza el ambiente competitivo de las Mipymes estudiadas.

Finalmente, se presenta una propuesta de solución al problema de investigación, mediante un análisis de los principales factores o categorías que impactan en la problemática que se está investigando; esto permitirá generar líneas de acción estratégicas para fortalecer la gestión de las Mipymes que conforman la plaza comercial Las Flores de Tonalá.

CAPÍTULO I. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El presente capítulo se enfoca en el planteamiento conciso del problema de investigación; en consecuencia, se determinan el objetivo general y específicos, así como las preguntas de investigación que son los ejes rectores de todo el proceso; acto seguido, se expone la justificación de la investigación, que es la razón del porqué del objeto de estudio y finalmente se describe la delimitación espacial y temporal.

1.1 Planteamiento del problema de investigación

De acuerdo a la Secretaría de Turismo del estado de Chiapas (2021, p.1) Tonalá es considerada por su economía, la tercera ciudad en importancia del estado; su actividad principal es la ganadería, se complementa con la pesca y la agricultura. Además, es una zona camaronera, donde también cultivan maíz, frijol, sandía, mango y tamarindo.

En marzo de 2015 en esta ciudad, se inauguró el primer centro comercial de la región Istmo-Costa del estado de Chiapas, al que se denomina Plaza Las Flores, que es el segundo complejo de este tipo en el estado, propiedad de la empresa inmobiliaria Grupo Promotor del Sureste (PROSUR¹). Este espacio comercial se ubica estratégicamente en la entrada principal de la ciudad y cuenta con 42 locales comerciales, 2 tiendas anclas², 4 subanclas, 8 islas y 2 stands que actualmente están ocupados en un 70% por empresas y franquicias nacionales e internacionales, así como de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) locales que integran la mezcla comercial de la plaza; entre las principales empresas que alberga la plaza se encuentra Bodega Aurrera y Cinépolis los cuales son los dos principales establecimientos anclas cuya función principal es la de atraer masivamente a los clientes, la primera provee de satisfactores de consumo y la segunda proporciona el entretenimiento que faltaba en la ciudad; en este sentido, “una buena mezcla de los tipos de tiendas comerciales y áreas de entretenimiento y esparcimiento son una de las estrategias en las nuevas tendencias de centros comerciales” (Hernández, 2013, p. 72).

En este mismo orden de ideas, del universo de empresas que integran el *tenant mix* o mezcla comercial de la plaza en estudio, sin duda alguna, las Mipymes locales son las más vulnerables

¹ El Grupo Promotor del Sureste (PROSUR) fundado en 1951 es una empresa inmobiliaria con sede en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, que tiene presencia en la región sureste del país (Chiapas, Oaxaca, Tabasco, Veracruz y Yucatán) y se especializa en el desarrollo y operación de espacios comerciales, en localidades en crecimiento, con una población entre 100,000 y 250,000 habitantes, con la participación de las principales marcas comerciales nacionales e internacionales, además del rubro inmobiliario, ha diversificado su presencia en sectores como el automotriz, financiero, calzado, abarrotes, vinos y licores. En marzo de 2015 esta empresa inauguró en el municipio de Tonalá, una plaza comercial que forma parte del concepto inmobiliario denominado “Plaza Las Flores” que de igual manera está replicado en los municipios de Comitán de Domínguez, Villaflores, y próximamente en 2022 en Palenque y Cd. Hidalgo, todos en el estado de Chiapas, en 2020 se inauguró el mismo concepto comercial en Pinotepa Nacional ubicado en la región de la costa oaxaqueña.

² Una tienda ancla es un establecimiento de grandes dimensiones (por lo general es una tienda departamental o de autoservicio que pertenece a una cadena nacional o internacional) que, debido a su alta convocatoria, provoca un gran flujo de personas en la plaza en la que se ubica y termina beneficiando a otros negocios. Dicho de otra manera, la tienda ancla es la que atrae a la mayoría de los compradores. Están ubicadas en puntos estratégicos, principalmente en los extremos de las plazas. De esta manera, permiten que los compradores observen y entren a más establecimientos. Su importancia radica en esta característica. Velasco (2017, párr.4)

debido a que en general se caracterizan por tener una administración familiar, empírica y basada en la experiencia, carente de bases sólidas en la gestión que tarde o temprano impacta negativamente en su permanencia en el mercado. En este sentido, las Mipymes que integran la plaza comercial, en su generalidad, son empresas familiares locales que son administradas por sus dueños y cuentan con uno o dos empleados que atienden durante el día.

En los últimos meses las ventas directas de estas micro empresas se han visto afectadas por factores externos principalmente por la irrupción del COVID-19 desde 2020 en el estado, esta situación provocó una escasa afluencia de clientes propiciando una disminución importante de ventas en general en toda la plaza, esto, derivado de las medidas gubernamentales que fomentaban el distanciamiento social para evitar contagios y es que “luego de la industria hotelera y restaurantera, el segmento de los centros comerciales (con las miles de empresas que operan en su interior) ha sido el más afectado por la pandemia de COVID -19, ya que la instrumentación de medidas de distanciamiento social las obligó a cerrar por casi tres meses” (Carbajal, 2020, párr. 5).

En la tabla siguiente, se aprecia una comparación de la afluencia de los visitantes a la plaza comercial durante el primer trimestre de los años 2019, 2020 y 2021; en el que se observa una marcada disminución desde el inicio de la pandemia de COVID -19.

Tabla 1

Comparación de la afluencia de visitantes a la plaza comercial durante el primer trimestre de 2019 a 2021

	2019	2020	2021
ENERO	109,762	97,502	54,032
FEBRERO	85,450	85,685	45,223
MARZO	90,991	72,888	62,809
TOTAL ACUMULADO	286,203	256,075	162,064

Nota. Elaboración propia, datos obtenidos a partir de una entrevista inicial con la gerente de la plaza comercial, la Ing. Mayra Carrasco Toledo.

En este sentido, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020, p.1) y a los resultados de su Estudio sobre Demografía de los Negocios 2020, se estima que, a nivel nacional, de los 4.9 millones de Mipymes existentes en el país, sobrevivieron 3.9 millones (79.19%), poco más de un millón (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente y nacieron 619 mil 443 establecimientos que representan un 12.75% de la población de negocios del país, como consecuencia directa e indirecta del COVID-19. La mayor proporción de muertes se registró en establecimientos de servicios privados no financieros (24.92%), comercio (18.98%) y manufacturas (15%).

Un ejemplo tangible del impacto negativo de la pandemia en la plaza comercial, se vivió en 2020, cuando la franquicia nacional de ropa para gente joven QUARRY deja la plaza ante la incapacidad de cumplir con sus compromisos de alquiler debido a las bajas ventas. Así mismo,

del 90% de locales comerciales ocupados que se tenían hasta marzo de 2020, para julio de 2021 hubo un decremento de 20% de locales ocupados, lo que significa que aproximadamente 9 Mipymes principalmente abandonaron la plaza debido a los estragos económicos del COVID-19 y probablemente a otros factores endógenos como la falta de organización y líneas de acción estratégicas.

Sin embargo, es importante hacer notar que 9 Mipymes no sucumbieron ante los efectos negativos de la pandemia y se han mantenido durante los últimos 20 meses. Este conjunto de empresas son el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

1.2 Determinación de los objetivos de la investigación

En este apartado están redactados los objetivos que se persiguen, los cuales plantean hasta dónde se quiere llegar con la investigación. De acuerdo a Domínguez-Gutiérrez, Sánchez-Ruiz, y Sánchez de Aparicio y Benítez (2009, p. 45) el objetivo general debe ser breve, sin entrar en particularidades o detalles; esta tarea de desmenuzar el objetivo corresponde a los posibles objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo general

Estudiar un modelo de planeación estratégica para fortalecer la gestión de las Mipymes que integran la plaza comercial Las Flores de Tonalá, Chiapas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conocer las estrategias mercadológicas de las Mipymes que integran la plaza comercial.
- Identificar si estas Mipymes satisfacen el mercado regional de la plaza.
- Indagar si las Mipymes consideran estrategias de fidelización de clientes.
- Investigar los procesos de oferta y demanda que utilizan dichas Mipymes.
- Indagar si estas Mipymes conocen algún manual de procesos internos y administrativos.
- Realizar una tabla comparativa de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las Mipymes de la plaza.
- Proponer líneas de acción estratégicas que fortalezca la gestión interna y externa de las Mipymes de la plaza.

1.2.3 Preguntas de investigación

Un instrumento útil para fijar y delimitar el objeto de estudio son las preguntas de investigación; éstas deben seguir el hilo conductor del objetivo general y su función es perfeccionarlo y precisar sus alcances; deben ser sencillas, no ambiguas, comprensibles y exigir una respuesta cada una (Domínguez-Gutiérrez et al., 2009, p. 45); para el caso particular de este estudio se proponen las siguientes preguntas guía:

- ¿Qué estrategias mercadológicas utilizan las Mipymes de la plaza comercial?

- ¿Cuentan las Mipymes con algún tipo de estudio de mercado en relación a sus productos y servicios que incide en su posicionamiento en la plaza comercial?
- ¿Qué controles administrativos implementan las Mipymes para fidelizar a sus clientes?
- ¿Qué procedimientos utilizan las Mipymes en el escenario de la oferta y la demanda en la plaza comercial?
- ¿Cómo llevan a cabo las Mipymes el control y optimización de sus ventas diarias?
- ¿Las Mipymes están conscientes de las fuerzas competitivas endógenas y exógenas que afectan su desarrollo comercial?
- ¿Cuáles serían las líneas de acción estratégicas para fortalecer la gestión de las Mipymes de la plaza?

1.3 Justificación de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 40) afirman que la justificación de una investigación indica el porqué de la misma, exponiendo las razones para realizarla. Por medio de esta, se debe demostrar que el estudio es necesario e importante, y casi siempre debe satisfacer cualquiera de los siguientes criterios: conveniencia, relevancia social, implicación práctica, valor teórico y utilidad metodológica.

De acuerdo al INEGI (s.f., subtit. 2) en 2020 las actividades económicas terciarias como el comercio, los servicios, las comunicaciones y los transportes representaron el 64% del PIB de México, estas actividades son muy importantes para el desarrollo económico de las naciones, estados y municipios, ya que generan bienes y servicios de consumo interno aunado a los empleos que dan sustento a miles de familias en nuestro país. En la columna vertebral de estas actividades se encuentran las Mipymes, es decir, ese 99.8% de empresas que sostienen la economía mexicana (INEGI, 2020, p.1). Es por ello, que es muy importante apoyar el desarrollo de este tipo de empresas, porque generan aportaciones importantes a la producción y distribución de bienes y servicios, además son flexibles a los cambios tecnológicos y son un potencial para generar empleos.

De esta manera, DataMéxico (2020, párr. 1) tomando como referencia los datos del Censo Económico 2019 organizado por el INEGI, señala que el sector económico que concentró más unidades económicas y mayores ingresos en Tonalá, Chiapas fue el comercio al por menor; en este orden de ideas, el INEGI (2018) indica que este tipo de comercio:

Comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin transformación) de bienes para el uso personal o para el hogar para ser vendidos a personas y hogares, aunque en algunas ocasiones esos productos también se comercializan a negocios, como el comercio de gasolina o de automóviles. Comprende también unidades económicas dedicadas a revender mercancías sin haberlas comprado, es decir, las reciben de otras unidades económicas con las cuales comparten la misma razón social (p. 281).

En la tabla número 2 se resume el comportamiento del sector económico de este municipio costero en 2019.

Tabla 2

Resumen de indicadores económicos que caracterizaron a Tonalá en 2019

INDICADOR ECONÓMICO	SECTOR	CANTIDAD
Concentración de unidades económicas	Comercio al por menor	2049
	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	749
	Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales	469
Concentración de ingresos totales	Comercio al por menor	\$2,470,000,000
	Comercio al por mayor	\$464,000,000
	Industrias manufactureras	\$463,000,000

Nota. Elaboración propia basado en DataMéxico (2020, párr. 1).

En esta tabla se aprecia que el comercio al por menor es la actividad terciaria preponderante en Tonalá; en este tenor, las transacciones comerciales que se realizan en la plaza comercial Las Flores encajan muy bien en este tipo de comercio, por lo que se considera un centro estratégico de negocios que representa desarrollo económico para la región. Es por esta razón que es importante que su gestión tenga una visión hacia el futuro y que las actividades y estrategias que se implementen estén focalizadas hacia el crecimiento y desarrollo comercial.

Así mismo, las empresas minoristas que conforman este complejo deben estar en la misma sintonía con la gerencia de la plaza, y principalmente las Mipymes locales; que en general no cuentan con una planeación eficiente, carecen de visión estratégica, no aprovechan al máximo las tecnologías, adolecen de rotación de personal constante, no llevan un adecuado proceso de atención al cliente y algunas veces sus climas organizacionales no favorece la eficiencia laboral de los empleados. Es por ello, que es relevante realizar un estudio de planeación estratégica a las Mipymes que integran la mezcla comercial de la plaza, en primer lugar, para conocer cómo se administran actualmente y finalmente proponer una serie de líneas de acción que les permita fortalecer su gestión (sí así lo ameritan) y por ende su desarrollo comercial.

En este orden de ideas, para que un centro comercial sea atractivo a sus locatarios presentes y futuros, no es suficiente el desarrollo inmobiliario bien planeado y ejecutado, sino que se requiere, además, una buena orientación estratégica y el desarrollo de ventajas competitivas (Martín y Ojeda, 2017, p. 149).

1.4 Delimitación de la investigación

En esta sección se establecen los límites espaciales y temporales del estudio, es decir, dónde y cuándo; así como se esbozan las unidades de análisis que van a regir toda la investigación, en

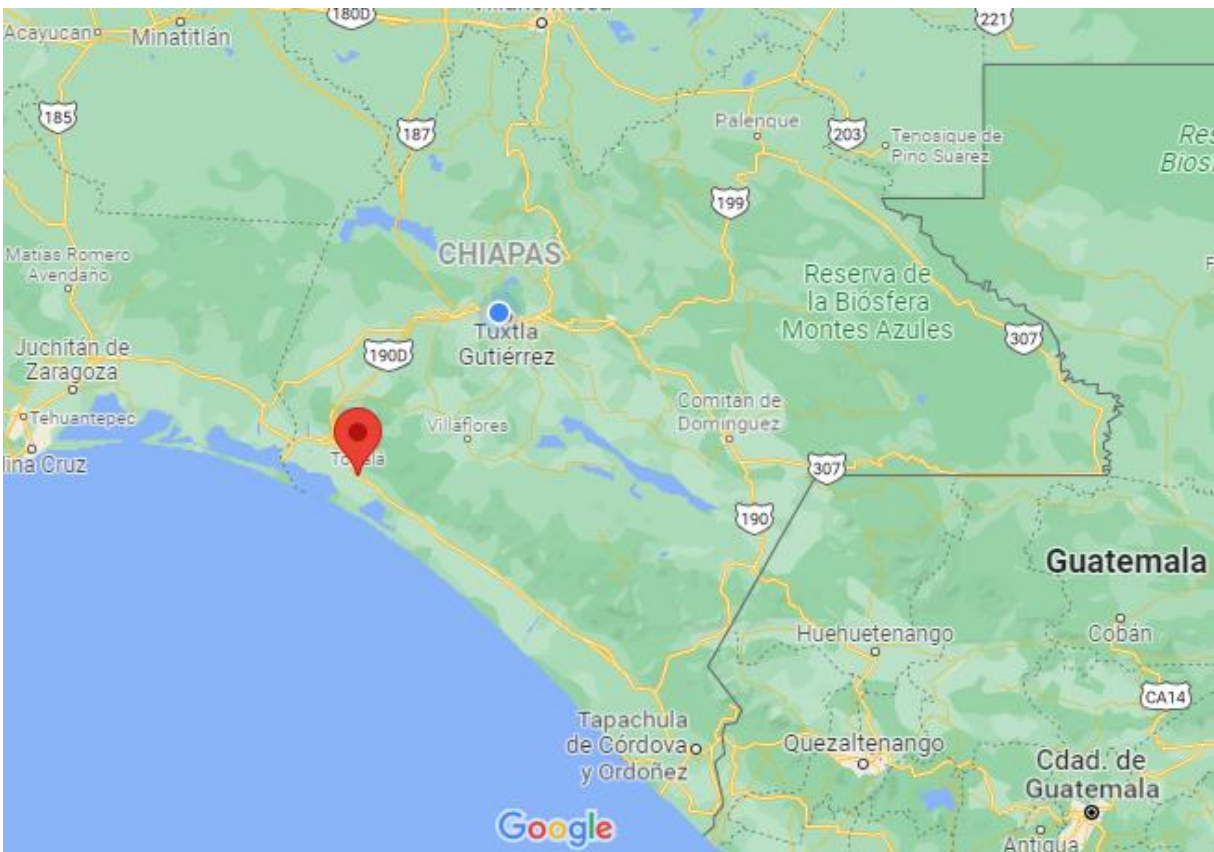
este caso serán las Mipymes que forman parte de la mezcla de negocios de la plaza comercial estudiada.

1.4.1 Delimitación espacial

El desarrollo de este trabajo de investigación será realizado en la ciudad de Tonalá, Chiapas específicamente en la plaza comercial Las Flores ubicado sobre la prolongación Boulevard Miguel Hidalgo #312 Tramo Tonalá-Arriaga, en la entrada principal de la ciudad. En la siguiente figura se aprecia la ubicación del municipio dentro del contexto estatal.

Figura 1

Ubicación geográfica del municipio de Tonalá, Chiapas



Nota. Imagen obtenida de Google (2021).

En esta plaza comercial, la capacidad instalada es de 58 locales comerciales (que incluyen las anclas, subanclas, stands, islas y locales estándar) de los cuales actualmente están ocupados 43, de este subconjunto solo 9 cumplen con la característica de ser Mipyme de la localidad, los cuales son el objeto de estudio de la presente investigación. A continuación, se enlistan estas micro empresas:

1. Zapatería Verde Tabaco
2. Helados Tocumbo
3. Homay, un comercio minorista de productos y curiosidades chinas

4. Macao Moda, tienda de ropa para dama
5. Mundo Infantil, tienda de ropa y zapatos para niños
6. Óptica Arboledas
7. Inmobiliaria Maadjo
8. Nopalín, tienda de productos naturistas
9. The Gamer, establecimiento de juegos eléctricos y electrónicos

Los 34 negocios restante se excluyen debido a que son franquicias nacionales e internacionales o sucursales de una empresa nacional o internacional grande, que por su naturaleza no forman parte del objeto de estudio de la presente investigación, debido a que como empresa cuentan con conocimientos o asistencia técnicos, además de una licencia, que le permiten vender o prestar servicios de manera uniforme.

1.4.2 Delimitación temporal

Para llevar a cabo la presente investigación en este complejo comercial, el tiempo estimado para llevarla a cabo es de 5 meses aproximadamente (agosto a diciembre de 2021).

CAPÍTULO II. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Desde el punto de vista de Domínguez-Gutiérrez et al. (2009, p. 46) el marco teórico es útil para conocer a fondo los antecedentes públicos o privados en torno a los temas de estudio de investigación. Sirve como una brújula para que el investigador se oriente y vea lo más claro posible en donde se inserta y encaja su investigación. Proporciona una perspectiva amplia y sirve para hacer la selección de las teorías apropiadas que fundamenten el objeto de estudio y su manejo metodológico. De acuerdo a Morlote y Celiseo (2004), “el marco teórico o referencial es el desarrollo organizado y sistemático del conjunto de ideas, antecedentes y teorías que permiten sustentar la investigación” (p. 39).

Con respaldo de estas definiciones, en este capítulo se establecen las bases teóricas del objeto de estudio para sustentar cada una de las acciones de investigación desarrolladas; de manera particular se describen los conceptos de organización, el proceso de planeación desde una perspectiva empresarial; posteriormente se detalla lo relativo a la planeación estratégica, sus definiciones, antecedentes y beneficios, así como sus diversos modelos conceptuales. El capítulo continúa con la descripción de los centros comerciales, sus beneficios, clasificación, el estado actual de este tipo de organizaciones en diferentes países y las tendencias que se observan a corto plazo; y finalmente abordo el tema de la Mipymes, su conceptualización, clasificación, datos actuales de las mismas y aspectos clave que ayudan en su permanencia con éxito en los mercados.

2.1 Organización

En esta sección, abordo el tema de la organización desde la perspectiva de un ente social empresarial; inicio con sus definiciones teóricas, configuración básica o elementos que lo integran, así como su estructura y diseño; de igual manera explico la evolución que ha tenido desde sus inicios hasta en épocas modernas cuando se concibe como un sistema abierto, dada la interacción permanente con el entorno externo que lo rodea.

2.1.1 Definición

Teóricos de la administración como Bateman y Snell (2009) definen a la organización como:

La unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito (p. 20).

De acuerdo a Arocena (2010, pp. 33-36), una organización es definida desde tres perspectivas:

- a) **Como instrumento de la acción colectiva;** ya que un objetivo en común basta para que dos o más personas se organicen y enfoquen de manera racional sus esfuerzos y acciones para alcanzarlo.

- b) **Como un sistema de relaciones sociales;** las cuales se desarrollan entre agentes libres capaces de actuar y modificar su entorno más allá de los comportamientos naturales o genéticos. Las personas son agentes libres, muy imprevisibles y poseen una capacidad ilimitada para transformar su entorno de una manera organizada.
- c) **Como un sistema de normas y valores;** es decir como un fenómeno cultural en la medida que se adapta a su entorno y lo modifica. Cada organización humana está definida por su cultura, es decir, el conjunto de normas, valores, ideas, pautas de conducta que comparten cada uno de sus miembros, esto lo caracteriza y la hace diferentes a las demás.

Desde la visión administrativa de Robbins y Coulter (2014) una organización “es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico” (p. 34). Para estos autores, toda organización posee tres características que la distinguen; en primer lugar, poseen un propósito definido expresado en metas que se pretenden lograr, en segundo término, están conformadas por personas, el esfuerzo de ellas se materializa en alcanzar las metas y finalmente, poseen una estructura deliberada que forma el marco en el que trabajan los miembros que la integran.

Para Daft (2015, p. 12) las organizaciones son “1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno”. En esta definición claramente el autor distingue los elementos principales que integran a las organizaciones; así mismo, afirma que las personas son el motor principal y la interacción de las mismas para alcanzar las metas es lo que constituye realmente una organización y no solo la construcción de políticas y procedimientos.

Analizando estos conceptos, puedo definir a la organización como un conjunto de personas que interactúan racionalmente entre sí y con otros recursos en un marco deliberado de trabajo para alcanzar un conjunto de objetivos planeados. En este sentido, una organización busca siempre de manera consiente alcanzar una meta y el trabajo conjunto de sus miembros permiten alcanzarla, todo esto inmerso en un conjunto de normas y valores que la caracterizan y la distinguen.

2.1.2 Configuración organizacional según Mintzberg

Desde la apreciación de Mintzberg (2001, pp. 11-19), las organizaciones están configuradas en 5 partes básicas con el fin de mostrar las interacciones o relaciones humanas de una forma gráfica y no lineal, para él estas partes básicas de toda organización son:

1. **Núcleo operativo o de operaciones:** son la base y corazón de la organización, su función se enfoca en asegurar los insumos para la producción, transformación, y distribución del producto final, así como brindar apoyo directo.
2. **La cumbre o ápice estratégica:** en esta parte se ubican las personas encargadas de la responsabilidad global de la organización: el director general, y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales. Esta parte de la organización se asegura que se cumpla la misión de manera efectiva y también que satisfaga las necesidades de

aquellos que controlan o que de otra forma tengan poder sobre la organización (tal como sus propietarios, agencias del gobierno, sindicatos de empleado, grupos de presión, etc.). Sus obligaciones principales son: la supervisión directa (asignan recursos, dan órdenes, autorizan decisiones y se encargan de que la empresa se integre), la administración de las relaciones con el ambiente externo y el desarrollo de la estrategia organizacional, que es la fuerza mediadora entre la organización y su ambiente.

3. **Línea media o intermedia:** son los gerentes de nivel medio que tienen autoridad formal y son importantes cuando la organización en crecimiento requiere una supervisión más directa de la base operativa. Sus responsabilidades se enfocan en los departamentos, divisiones, funciones y procesos; deben poseer habilidades directivas y ser capaces de construir una red de contactos, asignar recursos, controlar el ambiente de su departamento y diseñar su estrategia particular.
4. **Tecnoestructura:** aquí se encuentran a los analistas (y su staff de empleados de apoyo), que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Estos analistas se mantienen al margen de la línea de autoridad y del trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla, o entrenar gente para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos. Forma parte de esta estructura los analistas de las siguientes categorías: de estudios de trabajo (normalizan procesos, como los ingenieros industriales), de planificación y control (se encargan de estandarizar los *outputs*; especialistas contables y de presupuestos), los de personal (normalizan las habilidades; profesionales de recursos humanos), por citar algunos.
5. **Staff o personal de apoyo:** son las unidades administrativas especializadas con las que cuentan las organizaciones para proveer servicios internos, como asesoría legal, relaciones públicas, prensa, etc. este apoyo administrativo puede encontrarse en los distintos niveles de la organización según las necesidades; de manera indirecta apoyan al alcanzar las metas de la empresa; también están fuera del flujo del trabajo operativo.

2.1.3 Estructura y diseño organizacional

Robbins y Coulter (2014, pp. 332-341) definen la estructura organizacional como “la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización”, cuya representación gráfica es el organigrama, así mismo señalan que cuando los gerentes crean o modifican la estructura, lo que realmente están haciendo es el diseño de la organización, es decir, un proceso que involucra decisiones relativas a seis elementos clave: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización, y formalización. Así mismo Daft (2015, p. 16) nombra a estos elementos como dimensiones estructurales de la organización y enfatiza que se refieren a factores intrínsecos; por otra parte, también afirma que para diseñar adecuadamente a una organización es necesario analizar otros aspectos que él denomina factores de contingencia, los cuáles son: el tamaño, la tecnología, el entorno externo, la dualidad objetivos-estrategias y la cultura organizacional (Daft, 2015, p. 19).

Tomando como referencia a Robbins y Coulter (2014, pp. 332-341) y Daft (2015, pp. 16-19), a continuación, se describe de manera breve cada uno de estos elementos y factores que se han utilizado para el diseño de las organizaciones:

Dimensiones estructurales

- a) **Especialización laboral:** es la división de las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo.
- b) **Departamentalización:** es la agrupación de ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada; comúnmente se clasifica en: funcional, geográfica, por productos, por procesos y por clientes.
- c) **Cadena de mando:** es la línea de autoridad que se extiende desde los niveles jerárquicos más altos hasta los más bajos, y cuya función principal es especificar quién le reporta a quién.
- d) **Alcance del control:** es la cantidad de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia; también se le conoce como tramo administrativo.
- e) **Centralización/descentralización:** es el grado de concentración o dispersión de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización, respectivamente. Si los gerentes de más elevado nivel jerárquico toman las decisiones con poca participación de los niveles inferiores, quiere decir que la organización es más centralizada. Por otro lado, en tanto más empleados de niveles inferiores hacen aportaciones o toman, en términos prácticos, las decisiones, existe mayor descentralización.
- f) **Formalización:** es el nivel de estandarización de los puestos de trabajo de una organización y grado en que el comportamiento de los empleados de la misma está determinado por reglas y procedimientos.

Factores de contingencia

- a) **El tamaño:** se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.
- b) **La tecnología organizacional:** se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet.

- c) **El entorno:** incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización, o sea, la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.
- d) **Las metas y la estrategia:** definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización.
- e) **La cultura de una organización:** es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas se relacionan con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente.

2.1.3.1 Diseños organizacionales estructurales básicos.

Robbins y Coulter (2014, p. 342), Torres (2014b, p. 233) y Daft (2015, pp. 30-31) coinciden que tanto las dimensiones estructurales y los factores de contingencia son la base para explicar dos diseños estructurales básicos de las organizaciones: el diseño mecanicista y el diseño orgánico, el primero nació de la administración científica de Taylor y ha evolucionado conforme las teorías administrativas lo han hecho, el diseño orgánico ha sido resultado de esa evolución, y ha estado presente en las últimas décadas como un modelo de organización moderno y ad hoc a las tendencias organizacionales, en la siguiente tabla se describen en breve estos diseños.

Tabla 3

Diseños organizacionales estructurales básicos

DISEÑO	CARACTERÍSTICAS
Mecanicista	Enfatiza la importancia de alcanzar altos niveles de producción y eficiencia mediante el uso extenso de reglas y procedimientos, autoridad centralizada y alta especialización de la mano de obra. Existe una estricta jerarquía de autoridad y la comunicación se da de manera vertical.
Orgánico	Enfatiza la importancia de alcanzar altos niveles de flexibilidad y desarrollo mediante el uso limitado de reglas y procedimientos, autoridad descentralizada y grados relativamente bajos de especialización. Se impulsa el desarrollo de equipos de trabajo colaborativos con roles fortalecidos y la comunicación se da horizontalmente.

Nota. Tomado de Robbins y Coulter (2014, p. 342), Daft (2015, pp. 30-31) y Torres (2014b, p. 233).

2.1.3.2 Diseños organizacionales tradicionales.

Robbins (2014, p. 345) describe otros diseños de la organización a los que describe como tradicionales ya que son muy mecanicistas, es importante mencionarlos porque han sido las primeras propuestas de diseño que han sido utilizados desde el taylorismo, en los albores de la década de 1920. En la tabla 4 se presentan las principales características de estas estructuras organizacionales:

Tabla 4*Diseños organizacionales tradicionales*

DISEÑO	CARACTERÍSTICAS
Estructura simple	<ul style="list-style-type: none"> • Poca departamentalización. • Amplios tramos de control. • Autoridad centralizada en una sola persona. • Poca formalización.
Estructura funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.
Estructura divisional	<ul style="list-style-type: none"> • Conformada por unidades o divisiones independientes. • Cada división tiene autonomía limitada y está encabezada por un gerente divisional. • La corporación matriz actúa como un supervisor externo con la función de coordinar y controlar a las distintas divisiones y, con frecuencia, darles servicios de apoyo.

Nota. Elaboración propia basada en Robbins y Coulter (2014, p. 345).

2.1.3.3 Diseños organizacionales contemporáneos.

El dinámico y complejo entorno en el que se desenvuelven las organizaciones en la actualidad, ha hecho que estos diseños tradicionales poco a poco dejen de estar vigentes, el ritmo actual exige que sean eficientes, flexibles y enfocados en la innovación constante, es decir menos mecanicistas y más orgánicas. Esta evolución constante trajo consigo el surgimiento de diseños contemporáneos que encajan en el contexto actual y que han dinamizado a las organizaciones en los últimos años. En la tabla 5 se describe brevemente estos diseños contemporáneos.

Tabla 5*Diseños organizacionales contemporáneos*

DISEÑO	CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS
Estructura de equipos	<ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de la organización está constituida por grupos o equipos de trabajo. • Los empleados tienen mayor participación y están empoderados. • Se reducen de las barreras entre áreas funcionales. • No existe una cadena de mando clara. • La presión del desempeño recae en los equipos.
Estructura matricial y de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Se asignan especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en un proyecto determinado. • Es un diseño fluido y flexible que puede responder bien a los cambios del entorno. Se caracteriza por una toma de decisiones más expedita.

	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar el personal a los distintos proyectos resulta complejo. Pueden presentarse conflictos interpersonales o relacionados con la tarea.
Estructura sin límites	<ul style="list-style-type: none"> • Una estructura que no está determinada ni acotada por límite artificial alguno, ya sea horizontal, vertical o externo; utilizada sobre todo por organizaciones de tipo virtual o en red. • Muy flexible y sensible al entorno. • Aprovecha el talento sin importar dónde se encuentre éste. • Falta de control. • Dificultades de comunicación.
Estructura de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Una estructura en la cual los empleados no dejan de adquirir, compartir y aplicar nuevos conocimientos. • El aprendizaje es compartido en todas las áreas de la organización. • Es una fuente de ventajas competitivas sustentables. • Los empleados podrían mostrarse reacios a compartir el conocimiento por miedo a perder su poder. • Muchos empleados experimentados están a punto de retirarse de las actividades laborales.

Nota. Elaboración propia basada en Robbins y Coulter (2014, p. 357).

2.1.4 Evolución: de la estructura funcional al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica.

Henry Fayol pionero de la administración funcional se enfocó en la división de las actividades de las organizaciones de su época en seis grupos principales: actividades técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Esta división “funcional” rigió por mucho tiempo la estructura empresarial y fue la base de la organización de las empresas. Sin embargo, este esquema fue evolucionando y algunas organizaciones se dieron cuenta que la estructura basada en funciones no era del todo eficiente, ya que las tareas que realizaba cada persona o área de manera independiente muchas veces no se relacionaban entre sí (Riascos, 2006, p. 35).

De esta manera surge el enfoque basado en procesos para definir las necesidades de los clientes y sus requerimientos, lo que conlleva a una definición de los procesos necesarios para concebir el producto o servicio que satisfaga dichas necesidades, logrando así la eficiencia y la eficacia del proceso.

De acuerdo a la norma ISO 9001:2015³ un proceso “es un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida”. Con respecto a la organización basada en procesos, Riascos (2006, p.36) señala que esta forma de ver a las organizaciones, tiene las siguientes características:

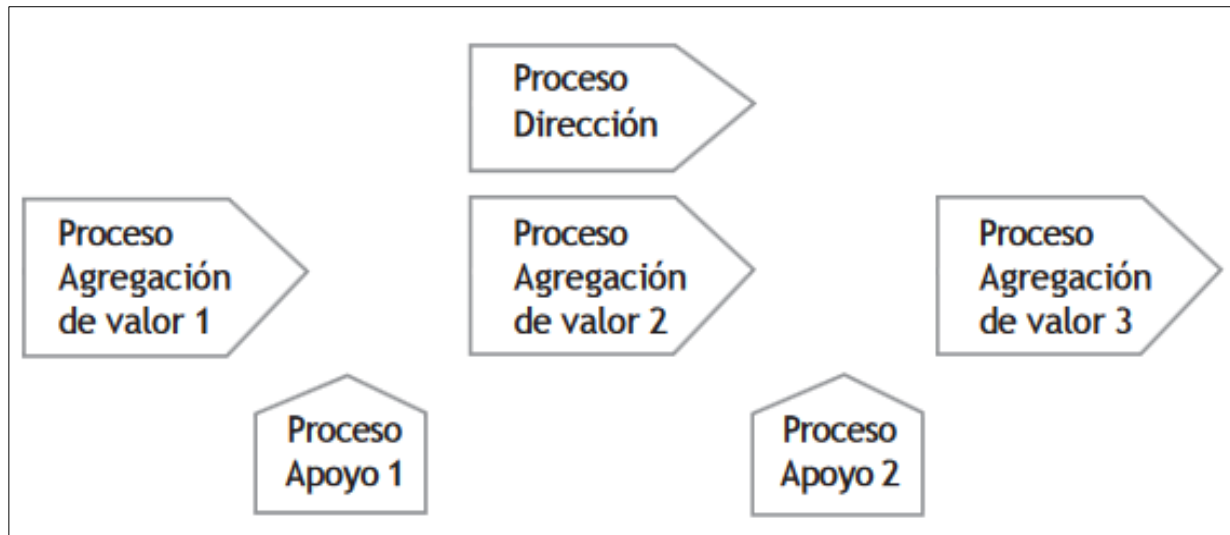
³ Tomado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/09/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento-segun-iso-9001/>

- Orientación hacia el cliente
- Se incluye como una estrategia de la empresa
- La jefatura se reemplaza por el liderazgo
- Se emplea el enfoque de sistemas para la gestión
- El siguiente paso en el proceso es el cliente
- Se descentraliza la responsabilidad por la calidad
- El trabajo se hace con equipos de alto desempeño
- Se empodera el personal
- Se trabaja con hechos y datos para la toma de decisiones

Respecto a los procesos, este mismo autor los clasifica en procesos de dirección, de agregación de valor y de apoyo o soporte, los cuales se observan de manera gráfica en la siguiente figura.

Figura 2

Clasificación de los procesos en una organización



Nota. Obtenido de Riascos (2006, p. 36).

Los procesos de dirección incluyen todas las acciones que administran y orientan la organización como la gerencia y la planeación estratégica; los de agregación de valor están relacionadas con la transformación de los insumos en productos que les den valor a los clientes, y finalmente los de apoyo son los que sirven de soporte a los dos procesos anteriores.

Derivado de esta evolución natural en el desarrollo organizacional, la teoría general de sistemas afirma que las organizaciones deben verse desde una perspectiva sistémica, holística o como un todo. En este contexto Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2013, p. 20) afirman que la organización es:

Un elemento entre otros que interactúan en forma interdependiente; el flujo de insumos y productos es el punto de partida básico para describir una organización. En términos más simples, la organización toma recursos (insumos) del sistema mayor (ambiente), procesa estos recursos y los regresa transformados (producto).

De igual manera, estos autores enfatizan que existen sistemas superiores a las de la organización del cual existe una interacción constante, y lo explican así:

Cada organización es parte de una industria (un sistema mayor), una sociedad (y un sistema todavía mayor) y, cada vez más, una economía global (tal vez el sistema más grande de todos). Todos estos sistemas requieren algo de sus partes; estos requerimientos incluyen más que simplemente la demanda de productos de calidad y cantidad aceptables (Gibson et al., 2013, p. 20).

2.1.5 La organización como sistema abierto

Desde la disciplina de la Psicología, Daniel Katz y Robert Khan (psicólogos sociales de la organización) referidos por Arocena (2010) definen a la organización como un sistema energético de insumo-resultado, a lo que ellos denominan sistema abierto, ellos afirman que “el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional, consisten en transacciones entre la organización y su ambiente” (p. 136).

En este mismo sentido, Daft (2015, p. 32) expresa que las organizaciones humanas deben ser vistas como un sistema abierto por que éstas forzosamente deben interactuar con el medio externo para sobrevivir, se deben adaptar constantemente al entorno que le rodea y tienen que encontrar y obtener los recursos de ahí mismo, estar atentos a sus amenazas y oportunidades, así como de la distribución de productos y servicios, el control y coordinación de las actividades internas para hacer frente a los cambios externos y la incertidumbre.

Complementando estas ideas, Chiavenato (2009, pp. 37-39) señala que las organizaciones como sistemas abiertos presentan las siguientes características:

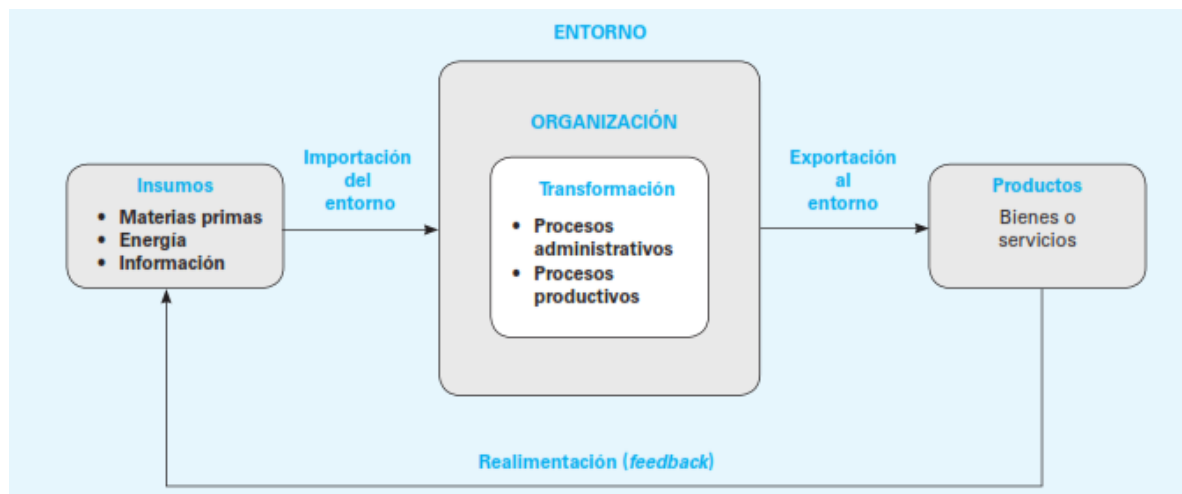
- a) **Importación y exportación:** la organización importa continuamente del entorno los recursos, los materiales y la energía necesarios para abastecer sus operaciones y exporta continuamente al entorno los productos o servicios que produce.
- b) **Homeóstasis:** es la tendencia del sistema abierto a permanecer en un equilibrio dinámico y sostenido, la organización debe mantener constante el intercambio de energía que importa del entorno y que exporta a éste para asegurar su estabilidad y supervivencia.
- c) **Adaptabilidad:** es el cambio de organización del sistema, de su interacción o de las pautas requeridas para conseguir un estado de equilibrio nuevo y diferente con el entorno, por medio de la alteración de su *statu quo* interno. La adaptabilidad ocurre gracias al proceso de realimentación (*feedback*) para mantener la viabilidad de la organización. La realimentación permite que la salida de un sistema influya de manera positiva o negativa en su entrada con el objeto de ajustarlo a determinadas pautas de funcionamiento o corregir posibles desviaciones.

- d) **Morfogénesis:** es una derivación de la adaptabilidad del sistema abierto a su entorno; la organización puede modificar continuamente su constitución y estructura para facilitar la consecución de sus objetivos.
- e) **Negentropía o entropía negativa:** la entropía es un proceso mediante el cual todas las formas organizadas tienden al agotamiento, la desorganización, la desintegración y, por último, la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos se reabastecen de insumos y de energía más allá de sus necesidades básicas a fin de mantener indefinidamente su estructura organizacional por medio de la entropía negativa. Así, los sistemas abiertos evitan la entropía por medio de la importación de cantidades de energía superiores a las que devuelven al entorno como productos o servicios.
- f) **Sinergia:** Representa un esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función. Así, la sinergia es un efecto multiplicador de las partes que hace que el resultado de una organización sea diferente de la suma de sus partes o de sus insumos.

En la siguiente figura, presento el concepto de sistema abierto de manera gráfica donde se observa la interacción con el entorno y la transformación de las entradas en salidas, desde el concepto de la organización.

Figura 3

La organización como sistema abierto interactuando con su ambiente externo



Nota. Tomado de Chiavenato (2009, p. 79).

2.2 La planeación estratégica

Derivado de la revisión bibliográfica sobre este tema, es importante hacer mención que algunos autores como David (2013), Torres (2014) y Chiavenato, Sapiro y Obón (2017) utilizan el término *Administración Estratégica* como sinónimo de *Planeación Estratégica*, el primero es ampliamente utilizado en el ámbito académico y el segundo término es utilizado en el mundo empresarial, y

es que cronológicamente la planeación estratégica (o planeación a largo plazo como se conocía en sus orígenes) surgió como una especialización de la planeación formal en la década de 1950 y dada su evolución es que se le ha nombrado como administración estratégica, sin embargo, se puede afirmar que el campo de acción es el mismo: ayudar a las organizaciones a ser más proactivas para darle forma a su futuro; permitir que cada una de ellas inicien e influyan las actividades (y no solo responder a ellas), y por ende, ejercer control sobre su propio destino (David, 2013, p. 15).

Por su parte, autores contemporáneos como Bateman y Snell (2009, p. 141) hacen una distinción entre los términos, en el sentido que la planeación estratégica tradicionalmente enfatizaba una perspectiva organizacional de arriba hacia abajo, donde la cúpula del gobierno corporativo planificaba el futuro de la organización; con el paso del tiempo esa planificación no solo se hizo exclusiva de esa cúpula, sino que la tendencia ha sido involucrar a los administradores tácticos y operativos por que aportan información valiosa al plan estratégico, a este proceso de involucramiento de los administradores de todos los niveles en la formulación del plan, junto con las etapas de implantación y evaluación, es lo que estos autores denominan administración estratégica.

Para fines prácticos, en esta investigación se utiliza el término de planeación estratégica debido que es el más utilizado en el ámbito empresarial.

2.2.1 Definición

Toda organización que asegure “estar bien administrada” debe cumplir con una serie de etapas administrativas que le ayuden a alcanzar sus metas organizacionales con eficiencia. La planeación es una etapa primaria y muy importante, porque en ella se analizan, se discuten y se establecen los objetivos que la organización persigue, además de decidir cuál es el camino adecuado para alcanzarlos. Para adentrarnos al contexto conceptual de la planeación, es necesario definirlo a través de la óptica de autores reconocidos en la materia.

Torres y Torres (2014, p. 100) explican la raíz etimológica de la planeación y describen su significado de la siguiente manera:

La fuente de los conceptos plan y planeación es la palabra latina *planus-i*, que quiere decir *igual, nivelado (plano o llano)*. La definición proviene de los trazos, bosquejos o diseños que hacían los ingenieros civiles y arquitectos en planas u hojas grandes, de las obras que en el futuro iban a construirse. Por eso es que todavía se habla de los planos de las obras de construcción (fábrica, puente, escuela, autopista...); o de los distintos planes, es decir, de lo que se desea exista en el futuro, como algo que se decide en el presente (plan de contingencia, plan de desarrollo sustentable, plan financiero, plan educativo...).

Ahora se entiende que la planeación se originó del trabajo de los arquitectos e ingenieros civiles (por su definición etimológica), quienes dibujan en *planos* las ideas que concebían para que en el futuro también tomaran forma de casas, edificios, puentes, carreteras, etc. El concepto evolucionó de las obras civiles a cualquier trabajo que se pensara para el futuro, ya sea en la

gestión de un país, una empresa, o simplemente la actividad diaria de una persona, todo implica tomar decisiones de manera anticipada a la que se espera sucederán en un tiempo posterior.

De la corriente de pensamiento sistémico Russell L. Ackoff define a la planeación como:

Un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, en una situación en donde se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable el estado futuro que se desea y, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable (Torres, 2014, p. 8).

Teóricos administrativos contemporáneos como Bateman y Snell (2009) definen a la planeación como:

El proceso consciente y sistemático de toma de decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o una organización perseguirán en el futuro. No es una respuesta informal o riesgosa ante una crisis; es una iniciativa conscientemente dirigida y controlada por los directores y que, a menudo, se basa en el conocimiento y la experiencia que tienen los empleados de la organización. La planeación ofrece a los individuos y a las unidades de trabajo una visión clara para orientar las actividades futuras; al mismo tiempo, esta visión puede ser flexible para permitir circunstancias individuales y condiciones cambiantes (p. 132).

Por otra parte, la Real Academia de la Lengua Española (RAE)⁴ define la palabra estrategia como: el arte de dirigir las operaciones militares; así mismo indica que es el arte o traza para dirigir un asunto. Etimológicamente proviene del latín *stratēgia* 'provincia bajo el mando de un general', y este del griego στρατηγία *stratēgia* 'oficio del general', derivado de στρατηγός *stratēgós* 'general'. En este orden de ideas, "el estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía" Contreras (2013, p. 158). En este sentido, definir la estrategia desde el argot militar conduce a mencionar a Sun Tzu (aprox. 544 – 496 A.C.) quién es quizás el autor más conocido por su tratamiento y aplicación del tema central de la estrategia en su libro *El arte de la guerra*, esta obra contiene principios básicos que toda persona con pretensiones de ser estratega debe conocer.

Como lo indica su raíz etimológica, el término estrategia surgió a partir de un contexto militar, bélico y de confrontación, sin embargo, dada su aplicación en otros campos de conocimientos se ha importado en prácticamente todas las áreas del saber: política, educación, deportes, ciencias, administración, negocios, etc.

De acuerdo a Tarzijan (2018), Michael Porter precursor de la escuela de posicionamiento y la teoría de la ventaja competitiva en las empresas, afirma que:

La estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas. Asimismo, Porter argumenta que la política a través de la cual la empresa busca el logro de sus metas

⁴ <https://dle.rae.es/estrategia>

debe basarse en la construcción de una posición única y valiosa en el mercado sobre la base de un conjunto de actividades específicas que posea una empresa (p. 33).

Ahora bien, pasando al tema de la planeación estratégica o a largo plazo, es importante definir en primera instancia el término en su conjunto, para ello, retomo las ideas de autores que han hecho estudios al respecto:

Desde la perspectiva teórica de Chiavenato et al. (2017), la planeación estratégica es:

El proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva... Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias de esa acción sistémica e integrada, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos (p. 41).

Así mismo, Bernal (2018) conceptualiza a la planeación estratégica como:

Una herramienta de dirección que permite a una organización prepararse y definir la forma de conseguir su objetivo para enfrentarse a los desafíos futuros de su entorno, orientando sus acciones hacia metas realistas y tomando decisiones estratégicas para el éxito de la compañía... Este tipo de planeación es fundamental para una organización, debido a que incrementa su capacidad de respuesta en su entorno, proponiendo estrategias efectivas mediante un abordaje sistemático y real, permitiendo ser proactiva al anticiparse a una situación, en aras de mantener control de su modelo de negocio y por ende alcanzar un buen desempeño (pp. 50-51).

En este mismo orden de ideas, Drucker (1984) citado en Chiavenato et al. (2017), afirma que la planeación estratégica es:

El proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (p. 27).

Con términos más simples, Torres (2014, p. 28) enfatiza que la planeación estratégica es el “proceso que sirve a la empresa para determinar qué quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados”.

Con base a estas definiciones, afirmo que la planeación estratégica es vista desde varias aristas, pero todas coinciden en que es una actividad relevante por las organizaciones para alcanzar sus metas y estar preparados para el futuro, a través de la formulación, implementación y seguimiento de las estrategias que fueron creadas mediante un análisis situacional del entorno interno y externo, todo esto teniendo como directrices la misión, visión y objetivos organizacionales.

2.2.2 Antecedentes

El desarrollo histórico de la planeación estratégica surge a mediados del siglo XX como resultado del crecimiento económico impulsado por la posguerra, su importancia ha sido tal que el desarrollo económico de las naciones y sus organizaciones se debe a la aplicación sistemática y ordenada de dicha planeación. En esta sección, tomando como referencia a Chiavenato et al. (2017) expongo la evolución histórica de la planeación estratégica.

- Las primeras industrias surgen a partir del siglo XVIII y con ellas surge la competencia por las materias primas, lo que ocasionó que dichas organizaciones utilizaran las primeras estrategias para controlar el mercado y modelar el entorno competitivo de la época.
- En 1913 Henry Ford comenzó la producción en serie y posteriormente Alfred Sloan Jr. de General Motors (GM) fue uno de los precursores en la aplicación de estrategias de negocios, desarrolló una estrategia de diversificación fundado en superar las fortalezas y las debilidades de su competencia; así mismo descentralizó la GM para formar unidades estratégicas de negocios.
- Entre 1920 y 1950 la administración y la planeación de las empresas se enfocaba únicamente en el aspecto financiero y estaba dirigido a los planes productivos, de gastos y de inversión. En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, las empresas de los países participantes en ese conflicto bélico, empezaron a crecer y la proyección como herramienta para planear ya no era suficiente para garantizar la administración eficiente de los recursos. De esta manera, se desarrollaron mecanismos para controlar el presupuesto que buscaba tanto establecer los parámetros de las operaciones, como tomar en cuenta el plan de inversiones y la evaluación de los proyectos.
- En las décadas de 1950 y 1960, la literatura sobre estrategias y planeación recibió importantes aportaciones pioneras, entre las cuales destacan las influyentes obras de Peter Drucker, Alfred D. Chandler Jr., Philip Selznick e Igor Ansoff. En este sentido, la aportación de Drucker al desarrollo de la planeación estratégica fue fundamental, principalmente por los conceptos de *administración por objetivos* y *capital intelectual* que introdujo a la ciencia administrativa.
- Alfred Chandler reconoció que la planeación debería contener estrategias coordinadas con visión a largo plazo. Además, señaló que el crecimiento de las empresas resultaba de la aplicación de sus recursos, aprovechando las oportunidades del entorno, que surgen de las alteraciones de factores no controlables como los cambios poblacionales, económicos o tecnológicos.
- En 1957, Selznick introdujo el concepto de empatar los factores internos (fortalezas y debilidades) de la organización con los factores del entorno (oportunidades y amenazas), lo que sirvió de base para crear la matriz FODA.

- En 1965, H. Igor Ansoff publicó un libro en el que planteaba que el proceso de la planeación estratégica debía ser formal y detallado, además de que debía incluir listas de verificación para asegurar que se alcanzaran los objetivos deseados y se fomentara la sinergia. A partir de los conceptos de Chandler, Ansoff desarrolló una matriz del producto-mercado que, al cruzar los productos y sus mercados, presenta cuatro opciones estratégicas básicas: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación.
- Durante la década de 1970 las técnicas y herramientas de previsión se desarrollaron velozmente lo que permitió ampliar el plazo de la planeación. Así, las organizaciones podrían manejar el futuro con mayor exactitud y seguridad, con miras a adaptarse o hasta anticiparlo. También surgieron modelos como el “ciclo de vida de los productos”, se mejoraron las técnicas de investigación de mercado, se creó el *Profit Impact of Market* (PIMS) con el fin de entender la correlación entre estrategia y desempeño, a partir de la evidencia empírica de las estrategias que aseguran el éxito de las organizaciones de un determinado sector.
- En 1981, Richard Pascale y Anthony Ahtos estudiaron las técnicas de administración de Japón y concluyeron que eran superiores a las occidentales debido a 7 factores básicos: estrategia, estructura, sistema, habilidades, equipo, estilo y valores; a lo que llamaron el modelo 7S de McKinsey. En Occidente la planeación era extremadamente analítica y jerarquizada cuando debería ser más intuitiva y flexible intelectualmente.
- En 1985, Peters y Austin popularizaron el concepto de “gestionar o administrar desde las áreas”, similar al estilo administrativo ideado por Dave Packard y Bill Hewlett fundadores de HP, el cual planteaba la proactividad en la administración de la información a efecto de acelerar y enriquecer el proceso de la planeación estratégica y la rápida solución de los problemas.
- Kaplan y Norton introdujeron un sistema global para toda la organización llamado “cuadro de mando integral” o *balanced scorecard (BSC)* a principios de 1990. Esta herramienta promueve el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de mercadotecnia, de producción y de innovación. El BSC permite crear mapas estratégicos para visualizar los diversos indicadores en una cadena de causa-efecto que conecta los resultados deseados con sus respectivos impulsores.
- Al aproximarse la mitad de la segunda década del nuevo milenio, el desarrollo tecnológico alcanzado ha cambiado por completo las formas de planear estratégicamente en las organizaciones, Internet y su inmediatez ha revolucionado las comunicaciones y el acceso a los mercados, lo cual ha permitido satisfacer la demanda de productos poco demandados, pero que en conjunto son una fracción considerable de una curva de distribución de ventas, y crean el efecto de larga estela o larga cola.

- Finalmente, se concluye que el proceso de planeación estratégica actual y futura se debe flexibilizar y adaptar a las nuevas circunstancias que se vive: mundo globalizado caracterizado por fuertes cambios y una feroz competencia. La planeación estratégica será una actividad cotidiana y no exclusiva de la alta dirección, sino que tratará de conseguir el compromiso y la dedicación de todos los miembros de la organización, con énfasis en la ejecución y resultados del plan estratégico.

2.2.3 Elementos

Influenciados por los modelos teóricos de Steiner, Mintzberg, Wheelen y Hunger; Chiavenato et al. (2017) proponen que la planeación estratégica está constituida por 9 elementos que son básicos para la ejecución de un plan a largo plazo (o estratégico), a continuación, se sintetizan cada uno de dichos elementos:

- **Misión organizacional:** Representa la razón de ser de la organización o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.
- **Visión organizacional:** Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. También puede ser una fuente de inspiración, un “llamado”, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito.
- **Diagnóstico estratégico externo:** Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente externo que influyen en las organizaciones.
- **Diagnóstico estratégico interno:** Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa.
- **Determinantes del éxito:** Estas buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, las cuales emergen de los elementos del análisis que se ha realizado, aplicando FODA. Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.
- **Definición de los objetivos:** La organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.
- **Formulación de estrategias:** La formulación de estrategias está regido por dos concepciones, la primera, ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Michael Porter, el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y de nuevos

competidores y la rivalidad de los competidores actuales. Y la segunda de acuerdo a Freeman considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir “puentes” entre ella y sus grupos de influencia (stakeholders), y este autor dice que las estrategias formuladas solo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.

- **Formalización del plan estratégico:** El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos.
- **Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica):** Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado. La revaluación de las estrategias es resultado de un proceso de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada.

2.2.4 Beneficios

De acuerdo a David (2013, pp. 14-16), las empresas que planifican de manera estratégica, financieramente son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen, esto es debido, a que estas empresas se preparan ante futuros cambios en sus ambientes externos e internos, toman decisiones mejor informadas con una adecuada previsión de las consecuencias a corto y largo plazo, lo que se traduce en un desempeño financiero superior, en relación con su industria. De igual modo adquieren una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, aumento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas.

Complementando estas afirmaciones, Greenley citado en David (2013, p. 16) resalta los siguientes beneficios:

- 1) Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
- 2) Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
- 3) Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades.
- 4) Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- 5) Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos.
- 6) Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
- 7) Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas.
- 8) Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
- 9) Ayuda a conjugar el esfuerzo individual en uno total.
- 10) Proporciona una base para aclarar las responsabilidades individuales.

- 11) Fomenta el pensamiento innovador.
- 12) Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- 13) Motiva una actitud favorable hacia el cambio.
- 14) Dota de disciplina y formalidad a la administración de un negocio.

2.3 Modelos conceptuales de planeación estratégica

La RAE⁵ define el término modelo como un “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”. En este sentido, un modelo representa de manera abstracta una realidad, un problema o un fenómeno, y es útil para describirlo, explicarlo o comprenderlo mejor. En el contexto de la planeación, diversos autores han representado a esta etapa del proceso administrativo a través de modelos, que han servido de guía para implementar la planeación formal a las organizaciones. En esta sección describo 5 modelos de planeación estratégica de distintos autores que basado en sus estudios y observaciones lograron captar la esencia de la planeación y lo plasmaron en un diagrama para su mejor entendimiento.

2.3.1 Modelo básico de la escuela de diseño de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel

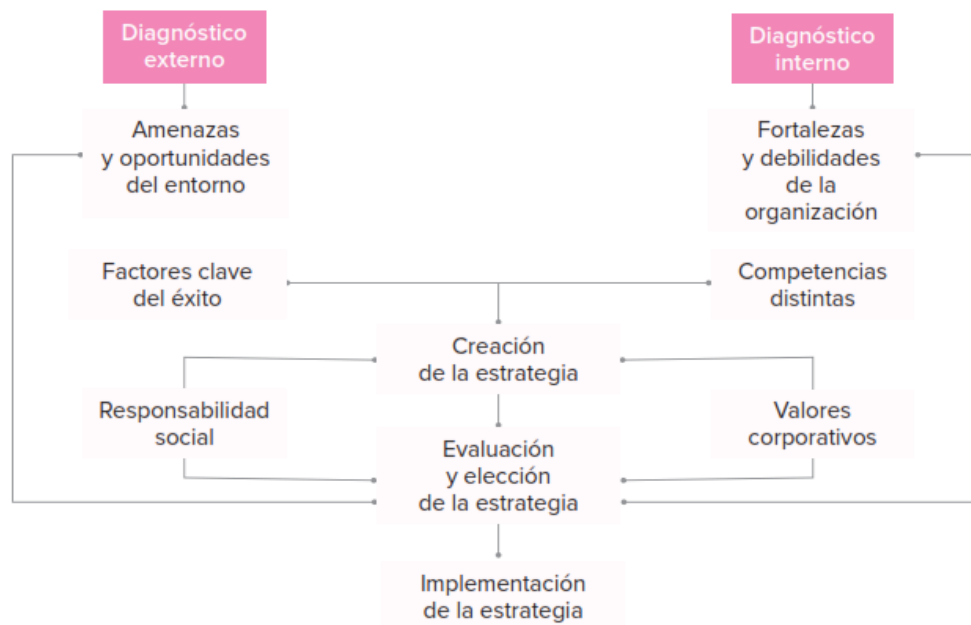
Mintzberg, Ahstrand y Lampel propusieron un modelo básico de planeación estratégica basada en las ideas de la escuela de diseño que sustentaba una planeación informal basada en la concordancia de las capacidades internas y las posibilidades externas. Su modelo enfatiza de manera especial la valoración de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las fortalezas y debilidades de la organización.

Así mismo, estos mismos autores muestran otros dos factores considerados importantes en la creación de la estrategia. Uno es el de los valores directivos: las creencias y preferencias de aquellos que conducen formalmente a la organización; y el otro es de las responsabilidades sociales: la ética específica de la sociedad donde funciona la organización, al menos tal como la perciben sus directivos. Cuando se han determinado las estrategias alternativas, el paso siguiente del modelo es evaluarla y elegir la mejor de ellas. En otras palabras, se supone que ya han sido designadas varias posibilidades a considerar de modo que pueda seleccionar una. Una vez que se ha elegido una estrategia, debe procederse a su aplicación, tras completar las evaluaciones hasta converger en una decisión, el proceso vuelve a divergir para asegurar la aplicación en toda la organización (Mintzberg, Ahstrand y Lampel, 2003, p. 42-44). En la siguiente figura se esquematiza el modelo conceptual de planeación estratégica de estos autores.

⁵ <https://dle.rae.es/modelo>

Figura 4

Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg, Ahstrand y Lampel



Nota. Tomado de Chiavenato et al. (2017).

2.3.2 Modelo de planeación corporativa sistemática de Steiner

Steiner (2004, p. 20) explica que lo esencial de la planeación estratégica es identificar sistemáticamente las oportunidades y peligros que pueden aparecer en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Para este autor planear significa diseñar un futuro anhelado y encontrar las formas para lograrlo.

En la figura 5 se aprecia el modelo de planeación estratégica que este autor propuso en 1969, con base a la observación realizada a los procesos de planeación de muchas empresas, este modelo puede transformarse en operativo y ser adaptado a la mayoría de los ambientes comerciales. Esta figura está dividida en tres secciones principales que son: las premisas, el proceso de planeación y la implementación y revisión de los planes.

Premisa significa literalmente lo que va antes, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, en este modelo son: el fin de la organización, sus valores y principios, así como una evaluación FODA de la misma, estas premisas son básicas y también se conocen como evaluación corporativa o evaluación de la posición actual.

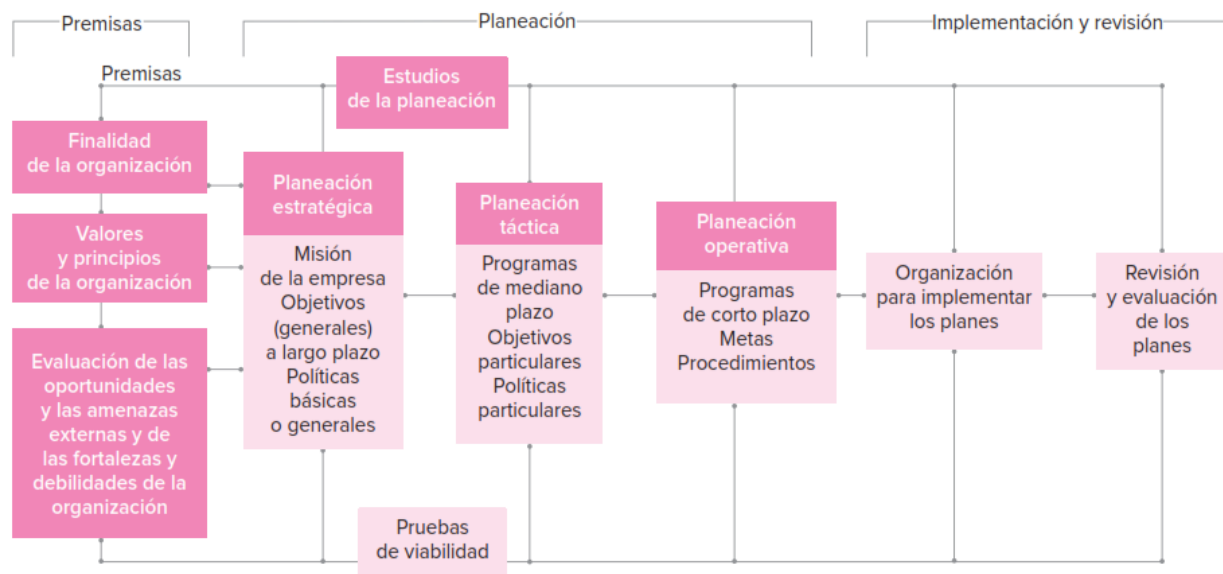
La siguiente etapa de estudios o proceso de planeación se enfoca en la formulación de la misión, objetivos y políticas generales que abarcan toda la organización, lo que servirá de guía para crear los programas de mediano plazo, objetivos y políticas particulares que representa la

planeación táctica o intermedia y finalmente esto servirá para definir los programas de corto plazo, metas y procedimientos en un nivel operativo.

Finalmente, la tercera etapa denominada implementación y revisión, aquí debe existir una adecuada organización para implementar los planes, así como la revisión y evaluación de los mismos. El proceso de implementación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Las flechas en todo el diagrama indican que existe un constante flujo de información para tomar decisiones en cada etapa, así mismo, en cada etapa se realizan pruebas de viabilidad o aplicación de normas de decisión y evaluación.

Figura 5

Modelo de planeación estratégica de George Steiner



Nota. Tomado de Chiavenato et al. (2017).

2.3.3 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Michael Porter es un académico estadounidense con notable autoridad en temas de gestión estratégica que en 1979 propuso un modelo de análisis para la formulación de una estrategia competitiva consistente en relacionar a la organización con su entorno, sobre todo el entorno más cercano que es el sector (industrial) al que pertenece. Este modelo considera que una empresa está influenciada por 5 factores claves que determinan sus ventajas competitivas, es decir, esas cualidades que la distinguen de sus competidores y que las coloca en una posición superior para competir. Estos factores son denominados “fuerzas” y de acuerdo a este autor son: riesgo de nuevas empresas, rivalidad entre empresas actuales, poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos o servicio sustitutos.

Tomando como referencia la opinión de los teóricos Hill y Jones (2009, pp. 45-57) las 5 fuerzas competitivas del modelo de Michael Porter son:

1. Riesgo de nuevas empresas

Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales es que representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas. Pero si el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias.

2. Rivalidad entre empresas actuales

Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas.

Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad.

3. Poder de negociación de los compradores o clientes

Es la capacidad de los compradores para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria. Por lo tanto, estos deben considerarse una amenaza. O bien, cuando se encuentran en una posición de negociación débil, las compañías de una industria pueden aumentar los precios y quizá reducir sus costos mediante el deterioro de la calidad del producto y el servicio, lo que aumenta el nivel de ganancias de la industria.

4. Poder de negociación de los proveedores

Se refiere a la capacidad de los proveedores para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por lo tanto, los proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad (como mano de obra más productiva).

5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

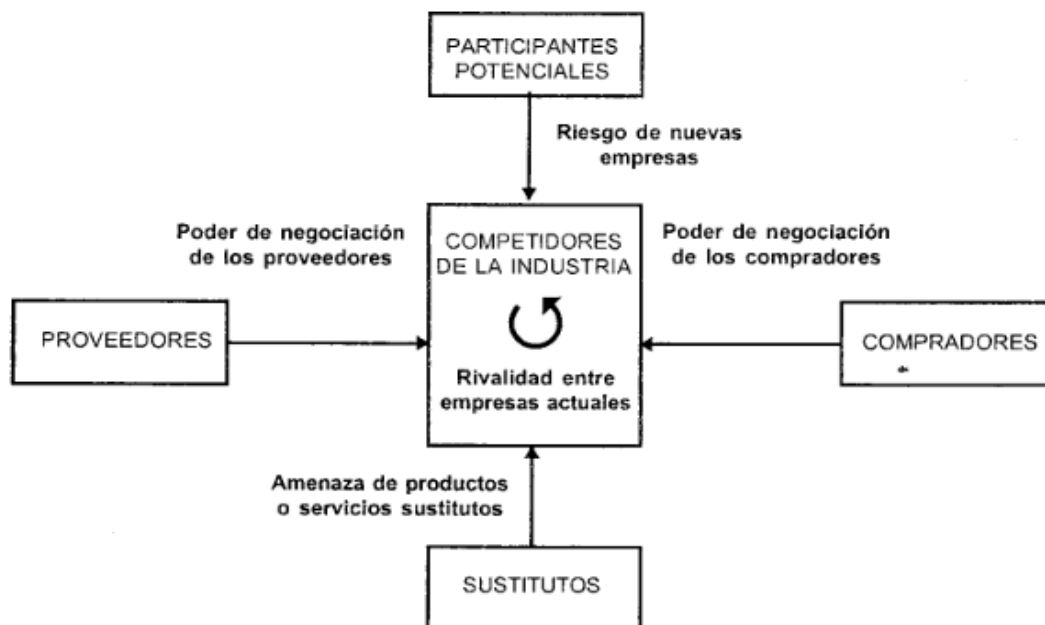
La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente,

la rentabilidad de la industria. Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil y otros factores quedan igual, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales.

En la siguiente figura se muestran estas fuerzas competitivas de manera gráfica, tal como lo concibió Michael Porter en 1979.

Figura 6

Representación gráfica del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter



Nota. Tomado de Porter (2008, p. 20).

2.3.4 Modelo de administración estratégica de Wheelen y Hunger

Para Wheelen y Hunger (2007, pp. 10-18) la administración estratégica consta de cuatro elementos básicos: Análisis ambiental, Formulación de la estrategia, Implementación de la estrategia, Evaluación y control. En la figura 7 se esquematiza cada uno de estos elementos y sus características más significativas.

1) Análisis ambiental

Esta etapa implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación.

2) Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y

debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

3) Implementación de la estrategia

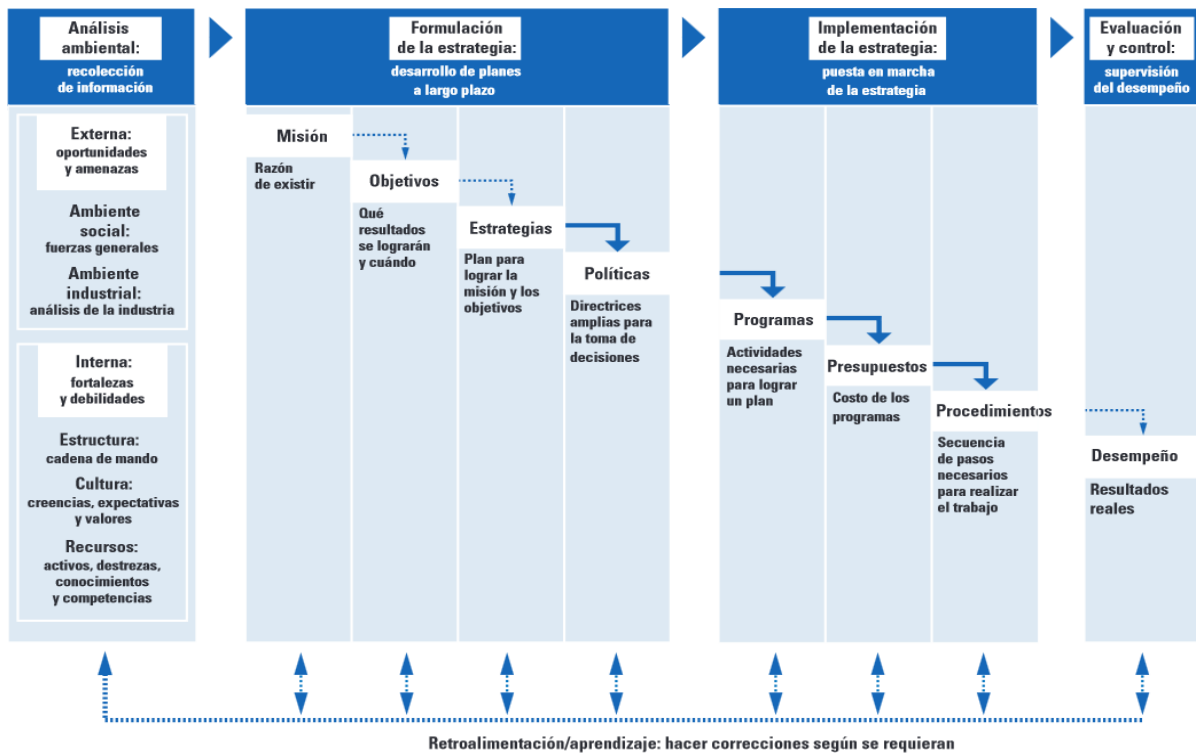
La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. Sin embargo, excepto cuando estos cambios corporativos drásticos son necesarios, los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia, con la supervisión de la administración de alto nivel. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

4) Evaluación y control

La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

Figura 7

Modelo de administración estratégica de Wheelen y Hunger



Nota. Tomado de Wheelen y Hunger (2007, p. 11).

2.3.5 Modelo integral de dirección estratégica de David

Para David (2013, pp. 5-6) el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas fundamentales: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

1) Formulación de estrategias

Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.

2) Implementación de la estrategia

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

En esta “etapa de acción” se debe movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de toda la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo para lograr los objetivos establecidos.

3) Evaluación de la estrategia

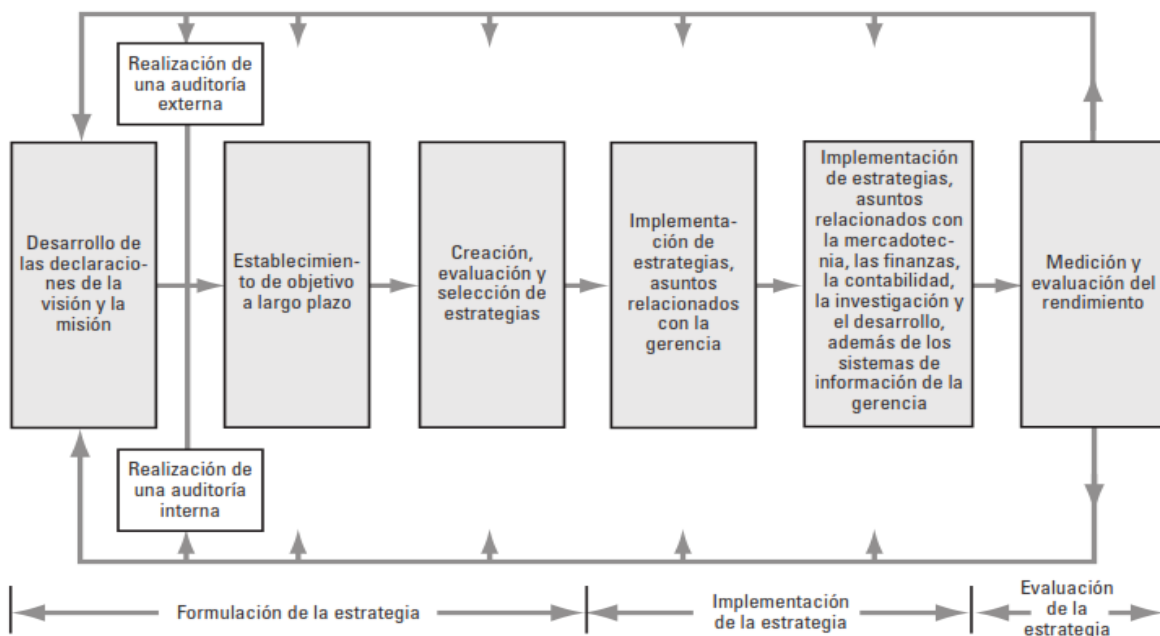
En esta etapa los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisión de los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medición del desempeño y 3) aplicación de acciones correctivas.

La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

En la siguiente figura, se observa de manera ilustrativa el modelo conceptual de este reconocido autor.

Figura 8

Modelo integral de dirección estratégica de David



Nota. Tomado de Torres (2014, p. 16).

2.4 Centros comerciales

Para conocer un poco más del contexto en el que se desarrolla el presente estudio, es importante conocer más del tema de los centros comerciales, en esta sección se exponen las definiciones, los antecedentes históricos, los beneficios, la clasificación y las tendencias de estos complejos dedicados al comercio.

2.4.1 Definición

El contexto de esta investigación se sitúa en una plaza comercial que en términos genéricos se concibe como un centro comercial; en el presente trabajo se utilizó esta última acepción precisamente por que engloba a este tipo de establecimientos y es utilizado de manera más generalizada. Otros términos utilizados para referirse a estos lugares son conjunto comercial y complejo comercial, mientras que en el contexto anglosajón se denominan *shopping centers* o *shopping malls*.

En este orden de ideas, los centros comerciales son el modelo de comercio minorista que se desarrolló a partir del siglo pasado, y que vino a reemplazar de cierta manera a las tiendas individuales ubicadas en el centro de las ciudades, por construcciones que agrupan varios establecimientos y que se ubican generalmente a las afueras de dichas ciudades (Martín y Ojeda, 2017, p.149).

A continuación, se muestran los conceptos de centro comercial que algunas organizaciones internacionales y autores han descrito y que mejor se adecuan a los fines de esta investigación:

El Consejo Internacional de Centros Comerciales, ICSC (*International Council of Shopping Centers*) por sus siglas en inglés, es una asociación de la industria de centros comerciales fundada en 1957 y con sede en Estados Unidos, define al centro comercial como:

Un grupo de negocios minoristas y otros establecimientos comerciales que son planificados, desarrollados, pertenecen y son administrados como propiedad única. Se provee estacionamiento en el lugar. El tamaño y la orientación del centro son generalmente determinados por las características del mercado y del área de influencia que presta servicios al centro. Las tres configuraciones físicas principales son centros comerciales cerrados, abiertos, y centros híbridos (Escudero, 2008, p. 36).

La Asociación Española de Parques y Centros Comerciales (AECC) lo define así:

Un centro comercial es aquel conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades gestoras y cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que a su vez dispone de una imagen y gestión unitaria (Regalado, Fuentes, Aguirre, García, Miu y Vallejo, 2009, p. 20).

Para Pérez y Merino (2014) la noción de centro comercial está vinculada a “la construcción que alberga tiendas y locales comerciales. Su objetivo es reunir, en un mismo espacio, diversas propuestas para que los potenciales clientes puedan realizar sus compras con mayor comodidad”.

Desde una perspectiva social, Ochoa (2019, pp. 68-69) afirma que el centro comercial es un lugar donde el ocio y el consumo convergen, y ha fungido como una ventana hacia la cultura global y acorde con el sistema económico de la época. Varias dimensiones de dicha cultura se manifiestan particularmente en estos espacios, por ejemplo: el cine, la moda, la tecnología, la comida de vanguardia, etc.

Haciendo un análisis de estos conceptos, defino un centro comercial como un espacio geográfico para la oferta de bienes y servicios básicos o especializados, que está ubicado en un lugar estratégico y comúnmente alejado de la zona centro de una ciudad; se caracterizan por poseer un diseño arquitectónico llamativo, lleno de amenidades que incitan al consumo y al ocio, lo que lo hace atractivo para los clientes. Con base a esta idea, ésta definición propia resalta tres características importantes: en primer lugar, el objetivo primario que es el comercio, en segunda instancia la arquitectura centralizada y atractiva para los visitantes, y por último la concepción de un lugar de ocio y entretenimiento que viene a suplir los espacios públicos de las ciudades para estos fines.

2.4.2 Antecedentes

De acuerdo a Becerra (2012, pp. 26-29) el origen del centro comercial (contemporáneo) ha pasado por lo menos por tres etapas distintivas: la galería comercial, la tienda departamental y

el centro comercial como tal. A continuación, hago un resumen de cada etapa, de acuerdo a lo escrito por esta autora:

- **La galería comercial**

Las primeras referencias que se obtienen al investigar el origen de los centros comerciales remiten a los pasajes o galerías comerciales que se establecieron en Europa durante la segunda mitad del siglo XIX, ejemplos notables son la galería Vivianne en París, la Galería Víctor Manuel II (1865-1877) en Milán, la Kaisergalerie en Berlín (1871-1873, destruida en 1944). Estos sitios adquirieron gran importancia cultural para la sociedad de la época, debido a su novedosa propuesta en materia de sofisticación y consumo urbano. Consistían en manifestaciones arquitectónicas que reflejaban el lujo del desarrollo industrial, con cubiertas de vidrio y enlosados de mármol, su construcción atravesaba manzanas enteras y en su recinto se podían encontrar las tiendas más elegantes de la ciudad.

En la siguiente figura se aprecia una fotografía de la galería de Vivianne en París, Francia, como ejemplo de los antecedentes de los modernos centros comerciales.

Figura 9

Galería Vivianne en París, Francia



Nota. Imagen tomada de <https://es.parisinfo.com/museo-monumento-paris/100272/Galerie-Vivienne>.

- **El almacén departamental**

A finales del siglo XIX, las galerías pasaron de moda y los pasajes se volvieron lugares oscuros y de mala reputación. Estos espacios fueron reemplazados por el almacén departamental, que de igual manera se establecieron en las principales ciudades europeas, como producto de la modernización comercial. En París esta fórmula adquirió dimensiones particulares al asociarse a las transformaciones urbanas, ocurridas bajo la administración del barón Haussmann, en ese contexto el comercio urbano abandono las calles y plazas, ubicándose en lo que serían los grandes almacenes departamentales que se concibieron como una estructura empresarial y arquitectónica, resultante del desarrollo comercial

generado por la industria textil. En la siguiente figura, se aprecia un almacén departamental parisino, como ejemplo de centro comercial.

Figura 10

El bulevar Haussmann y sus grandes almacenes



Nota. Imagen tomada de <https://www.france-voyage.com/francia-guia-turismo/bulevar-haussmann-grandes-almacenes-2458.htm>.

- **El centro comercial**

El modelo de centro comercial conocido como *mall* o *megamall*, es resultado de un proceso que comenzó con la construcción en los Estados Unidos del *Country Club Plaza* de Kansas City en 1924, que autores como Crawford y Rifkin citados en Becerra (2013, pp. 26-29) han señalado como el primer centro comercial del que se tiene noticia, centrado en el automóvil y construido bajo un plan, su gestión fue llevada a cabo por un promotor único. Obra del arquitecto J.C. Nichols, quien sostenía que la clave del éxito de un centro comercial era una oferta abundante e incluso ilimitada, de espacios de estacionamiento.

En ese proceso de construcción del prototipo clásico de centro comercial surge el *Northgate Center*, (1947) edificado en Seattle por el arquitecto John Graham, su propuesta incluye un esquema en el que dominan dos grandes almacenes departamentales (tiendas ancla) ubicados en los extremos de un centro comercial peatonal al aire libre, situado en medio de hectáreas de estacionamiento. Este centro, copió en su diseño el pasaje de una calle del centro de la ciudad, que canalizaba eficazmente a los clientes de un extremo a otro haciéndolos pasar por delante de todas las tiendas del centro comercial.

A estas primeras propuestas conceptuales de centro comercial siguieron las del arquitecto Víctor Gruen considerado el padre del *mall*, que desarrolló el *Southdale Center* en Edina, Minnesota en 1956, su propuesta contemplaba un esquema de plaza comercial cerrada cuyo diseño incluía interiores atractivos, con los que buscaba imitar los elementos propios de la

ciudad, para ello, manipuló el espacio y la luz logrando de esta forma reproducir la densidad y el bullicio del centro de la ciudad. Este artista urbano, buscó crear una experiencia exploratoria en el consumidor que condujera a la compra casual de manera que el consumidor se transformara en un vagabundo feliz y sin objetivo, de forma que comprar se convirtiera en un placer y motivo de recreo en lugar de una tarea rutinaria. Para tratar de recuperar el sentido de comunidad Gruen introdujo espacios y elementos para la convivencia, ocio y descanso; es decir, zonas con jardines, bancas, fuentes, espejos de agua, esculturas, quioscos, pista de hielo y patinaje, entre otras. Esta fórmula, fue un rotundo éxito en el mundo entero bajo distintos esquemas comerciales, no hay duda que el modelo propuesto por Gruen ha tenido gran éxito tanto en lo que se refiere a su impacto económico, social, y cultural, ha generado en los usuarios de estos equipamientos hábitos de consumo que vinculan estrechamente la compra con la diversión y el placer.

La figura siguiente muestra una vista interior del primer centro comercial en el mundo con un enfoque más hacia el ocio y el entretenimiento.

Figura 11

Vista interior del southdale center de Minnesota, EE.UU. en 1956



Nota. Imagen tomada de <https://www.businessinsider.com/first-shopping-mall-us-southdale-center-history-photos-2017-8?r=MX&IR=T>.

2.4.3 Beneficios

Desde la visión de Tegner (2009) citado en Wang (2011, pp. 26-30) la importancia del desarrollo de los centros comerciales puede ser vista desde cuatro perspectivas principales que explican cómo este tipo de infraestructura comercial pueden ayudar al desarrollo social.

- **Perspectiva económica**

Un centro comercial beneficia a la comunidad y crea empleos locales dentro del comercio minorista, los servicios, la construcción y la manufactura. Estos trabajos contribuyen

activamente al desarrollo de la ciudad y a la región. A nivel mundial, los centros comerciales crean y respaldan millones de puestos de trabajo dentro del desarrollo, construcción y operación.

El desarrollo del centro comercial a menudo actúa como motor de regeneración, inversión y crecimiento de las ciudades. Para tener éxito con el desarrollo de nuevos edificios urbanos y suburbanos, se deben realizar inversiones iniciales en carreteras e infraestructura. Estas inversiones necesitan ser financiados por usos de suelo de alto valor como centros comerciales, áreas residenciales y oficinas. Un centro comercial puede ofrecer un buen valor tanto directa como indirectamente haciendo que los desarrollos residenciales y de oficinas sean más atractivos para los desarrolladores y los usuarios finales.

Otro beneficio económico es la necesidad de la gente de contar con precios competitivos y un abanico más amplio de productos. La mayoría de la gente está acostumbrada a comparar bienes y precios antes de decidirse a comprar. En este caso, El centro comercial podría proporcionar una muy buena plataforma para estas necesidades.

Un nuevo centro comercial estimula la competencia positiva con otras áreas comerciales que incluye los centros de las ciudades y ofrece posibilidades de expansión comercial. Un entorno competitivo mantiene los precios bajos y éstos benefician a los consumidores, lo que a nivel agregado trae beneficios macroeconómicos adicionales.

- **Perspectiva social**

Un centro comercial bien diseñado mejora la imagen de cualquier área local, ciudad o región y atrae a residentes, visitantes y turistas. En el desarrollo de una ciudad y una región, uno de los factores clave es la existencia de un centro dinámico, un buen centro comercial crea un nuevo destino que refuerza la identidad y atractivo de la región y sus ciudades.

En adición a eso, un centro comercial actúa como un lugar de encuentro familiar natural para las personas en su principal área de influencia. La gente pasea por el centro comercial tanto para ver a otras personas como para ser visto. Ofrecer diferentes tipos de eventos se ha convertido en un elemento importante para atraer a más clientes y ofrecer una mejor experiencia de compra.

Es cómodo ir de compras y pasear, donde “todos” socializan de alguna manera y se realiza bajo un mismo techo. Accesibilidad sin barreras al centro y comercios con pasillos anchos, ascensores y escaleras mecánicas que lo hacen cómodo para los clientes y más fácil para las personas discapacitadas y las familias con niños pasear. En un centro comercial se encuentran lugares de descanso, mayor nivel de servicio con un agradable ambiente, baños limpios, direcciones bien señalizadas y un edificio seguro y protegido. Un centro comercial también puede apoyar actividades sociales y culturales al contener salas de cine, bibliotecas, exposiciones, atención médica y farmacias.

De igual forma también ofrecen servicios privados como los bancos, compañías de seguros, bibliotecas, servicios al ciudadano, oficinas de correos, farmacias y atención médica, pero también centros de fitness e instalaciones de formación educativa.

- **Perspectiva urbana**

A medida que las ciudades crecen, su población comienza a vivir y trabajar cada vez más alejados del centro de la ciudad. Con el crecimiento económico, aumenta la necesidad de espacios comerciales. Muchos minoristas también han comenzado a especializarse y ampliar su gama de productos, exigiendo una tienda más grande, espacios y logística más inteligente. El urbanismo está vinculado a un lugar donde la gente vive, trabaja y conoce a otras personas. Si las personas viven y trabajan fuera de la ciudad, también necesitan centros de ventas minoristas donde se encuentren para mantener un estilo de vida urbano. A diferencia de esto, un centro comercial regional fuera de la ciudad puede ofrecer condiciones previas para la vivienda y los lugares de trabajo y, en ese caso, actuar como un motor para ampliar el desarrollo urbano.

- **Perspectiva ambiental**

Un centro comercial bien diseñado ofrece un entorno ecológico y sostenible. Los nuevos centros comerciales están diseñados y construidos bajo los últimos estándares técnicos y ambientales, entre los que destacan el uso de:

- ❖ Energía geotérmica
- ❖ Energía solar
- ❖ Clasificación y reciclaje de residuos
- ❖ Utilizar materiales ecológicamente sostenibles en el proceso de construcción.
- ❖ Uso de intercambiadores de calor
- ❖ Reutilización de agua de lluvia

Un centro comercial accesible a través de una opción de transporte ofrece ambientalmente viajes de consumo sostenibles. Existen diferentes posibilidades de llegar a un centro comercial regional, además de los viajes en automóvil más comunes, es posible utilizar las conexiones de transporte público, especialmente cuando se encuentra el centro comercial regional cerca de zonas residenciales y comerciales. Un centro comercial suele estar bien ubicado entre donde la gente trabaja y vive. Por lo que también es posible y conveniente para los clientes comprar de camino a casa o al trabajo. Esto reduce el kilometraje de transporte, que es económica y ambientalmente sostenible, además de ahorrar tiempo.

2.4.4 Tipología

El concepto “centro comercial” ha ido evolucionando desde principios de la década de 1950. Dada la madurez de la industria, a la época actual existen numerosos tipos de centros que van más allá de las definiciones estándar. La nomenclatura de la industria ofrecía originalmente cuatro términos: centros vecindarios, comunitarios, regionales y súper regionales. Sin embargo, a medida que la industria ha crecido y cambiado, más tipos de centros han evolucionado y estas cuatro clasificaciones ya no son adecuadas.

El *Internacional Council of Shopping Centers* ha definido ocho tipos principales de centros comerciales; para clasificarlos, este organismo se basó en la superficie que ocupan, el tipo de

tiendas que albergan, el segmento de clientes al que van dirigidos y el número o tipo de tiendas anclas, a continuación, se describen cada uno de estos tipos:

- **Centro comercial de vecindario (neighborhood center):** este tipo de centro está diseñado para brindar conveniencia de compra y satisfacer las necesidades diarias de los consumidores en el vecindario inmediato. Aproximadamente la mitad de estos centros están anclado por un supermercado, mientras que alrededor de un tercio tiene una farmacia como ancla.
- **Centro comercial comunitario (community center):** generalmente ofrece una gama más amplia de productos (principalmente ropa) que el centro de vecindario, las anclas más comunes son los supermercados, las súper farmacias y las tiendas departamentales de descuento. Los locales comerciales de estos centros ocasionalmente ofertan descuentos minoristas de sus mercancías como ropa, mejoras para el hogar/muebles, juguetes, artículos electrónicos o deportivos. Este tipo de centro comercial suele configurarse como una línea recta o en forma de “L” o “U”.
- **Centro comercial regional (regional center):** este tipo de centro proporciona mercancía general (un gran porcentaje del cual es ropa) y servicios en profundidad y muy variados. Sus principales atracciones son sus anclas: tradicional, comercio masivo, tiendas de descuento y especializadas en moda. Por lo general, se adjunta un centro regional típico con una orientación hacia el interior de las tiendas conectadas por un pasillo común y el estacionamiento rodea el perímetro exterior.
- **Centro comercial súper regional (superregional center):** similar a un centro regional, pero debido a su mayor tamaño, éste tiene más anclas, una selección más profunda de mercancía y se nutre de una base de población más amplia. Al igual que con centros regionales, la configuración típica es como un centro comercial cerrado, frecuentemente multinivel.
- **Centro de moda o especialidades (fashion/specialty center):** compuesto principalmente por tiendas de ropa de lujo, boutiques y tiendas de artesanía que ofrecen artículos de moda seleccionados o única y mercancías de alta calidad y precio. Estos centros no necesitan estar anclados, aunque a veces los restaurantes o el entretenimiento pueden cumplir esa función. El diseño físico del centro es muy sofisticado, enfatizando una rica decoración y paisajismo de alta calidad. Estos centros generalmente se encuentran en áreas comerciales con altos niveles de ingresos.
- **Centro comercial de poder (power center):** un centro dominado por varias anclas grandes, incluido almacenes de grandes descuentos, tiendas de descuento, almacenes “asesinos de categoría”, es decir, tiendas que ofrecen una gran selección de mercancías de una categoría específica a precios bajos. El centro generalmente consta de varios anclajes independientes (desconectados) y solo una cantidad mínima de locales especializados.

- **Centro comercial temático/de festivales (theme/festival center):** estos centros suelen emplear una temática única en su diseño arquitectónico y, hasta cierto punto, en su mercancía. El mayor atractivo de estos centros es para los turistas; sus anclas comúnmente son restaurantes e instalaciones de entretenimiento. Estos centros, generalmente ubicados en áreas urbanas, tienden a ser adaptaciones de edificios históricos, y pueden ser parte de proyectos de uso mixto.
- **Centro comercial de liquidación (outlet center):** generalmente ubicado en zonas rurales u ocasionalmente en lugares turísticos, consisten principalmente en tiendas *outlet* de fabricantes que venden sus propias marcas con buen descuento. Por lo general, estos centros no tienen anclas. Una configuración en línea recta es más común, aunque algunos son cerrados, y otros se pueden organizar en una agrupación tipo “aldea”.

En la tabla 6, se resume cada uno de estos tipos de centros comerciales, detallando otras características relevantes como la superficie, el número de tiendas anclas, etc.

Tabla 6

Tipología de los centros comerciales de acuerdo al International Council of Shopping Centers

TIPO	CONCEPTO	SUPERFICIE EN M ² , INCLUYE ANCLAS	ANCLAS TÍPICAS		RATIO DEL ANCLA
			NÚMERO	TIPO	
Centro comercial de vecindario	Conveniencia	2,800 – 14,000	1 o más	Supermercado	30-50 %
Centro comercial comunitario	Mercancía general y conveniencia	9,300 – 32,000	2 o más	Tienda departamental de descuento; supermercado; farmacia; mejoras del hogar	40 - 60%
Centro comercial regional	Mercancía general; moda; centro cerrado	37,100 – 74,300	2 o más	Tienda departamental de línea completa; Tienda departamental jr.; mercancía en masa; Tiendas de descuento, ropa de moda	50 - 70%
Centro comercial super regional	Similar al centro regional, pero con mayor variedad y surtido	Más de 74,300	3 o más	Tienda departamental de línea completa; Tienda departamental jr.; mercancía en masa; ropa de moda	50 - 70%
Centro de moda o especialidades	De gama alta, orientado a la moda	7,400 – 23,200	N/A	Moda	N/A
Centro comercial de poder	Dominan las anclas con locales menores	23,200 – 55,700	3 o más	Asesino de categoría; mejoras para el hogar; Tienda de descuentos; club de almacén y de precios rebajados	75 - 90%
Centro comercial temático/de festivales	Ocio; orientado al turismo; venta minorista y servicio	7,400 – 23,200	N/A	Restaurantes; entretenimiento	N/A
Centro comercial de liquidación	Tiendas de descuento (o liquidación) de fabricantes	4,600 – 37,100	N/A	Tiendas de descuento (o liquidación) de fabricantes	N/A

Nota. Adaptado de International Council of Shopping Centers (ICSC, 2017).

2.4.5 Centros comerciales en el mundo

En esta sección, describo la evolución de los centros comerciales en Estados Unidos, China, España y México, con el objetivo de conocer las semejanzas, diferencias y los contextos en el que se han desarrollado estos centros comerciales en esos países.

2.4.5.1 Estados Unidos.

La nación norteamericana pionera en el desarrollo inmobiliario de los centros comerciales y que mostró al mundo el arquetipo de un centro donde las personas además de comprar, se divierten, conviven y socializan, ha experimentado el ciclo de vida de estos centros: el nacimiento en la década de los 50's y el boom o desarrollo exponencial que se tradujo en todo el país y posteriormente en el mundo, hasta la decadencia y transformación que ha vivido durante los últimos años. Glennen (2017, párrs. 1-40) describe como los *malls* han evolucionado en ese país, a continuación, expongo un resumen de lo escrito por el autor.

- En 1956 nació el prototipo del centro comercial estadounidense: el *Southdale Center* en Minnesota, el primero de su tipo: un edificio grande y espacioso lleno de tiendas modernas y arte público, este centro, inició la revolución del comercio minorista en el mundo.
- Victor Gruen, el diseñador y creador de este complejo, buscaba replicar un espacio comunitario donde la gente podía reunirse, intercambiar ideas y comprar bienes y servicios. Si bien las tiendas eran una parte importante del diseño, de ninguna manera eran el punto completo del espacio. Gruen imaginó un centro comercial que incluyera servicios como centros médicos, escuelas e incluso residencias.
- A medida que crecían los suburbios de EE. UU., alejándose más de los centros de las ciudades, la popularidad de los centros comerciales aumentó. Más de 1,200 centros comerciales se construyeron en los EE. UU. después de que se crearan los primeros en la década de 1950.
- Esta explosión de *malls*, recibió muchas críticas principalmente enfocadas al impacto negativo que han tenido en el paisaje urbano previamente establecido. Los centros urbanos y sus calles principales que alguna vez se encontraban en el corazón de las comunidades locales cambiaron para siempre con la llegada de los centros comerciales.
- Por su propia naturaleza, los centros comerciales se construyeron grandes y, a medida que crecieron, tuvieron que alejarse más de los centros urbanos y las comunidades a las que servían. Rodeados por carreteras anchas y a menudo sin suficientes conexiones de transporte público, muchos centros comerciales se volvieron imposibles de acceder sin un automóvil.
- La expansión suburbana que generaron no fue sostenible y se convirtieron en propiedades infravaloradas alrededor de los centros comerciales. La gente se mudó de esa zona a otro lugar suburbano, más lejos. Entonces era un modelo insostenible, a medida que los vecindarios se redujeron alrededor de los centros comerciales, éstos últimos perdieron a sus clientes y se negaron a sí mismos.
- No es solo la desaparición de los consumidores lo que ha provocado el declive gradual de muchos centros comerciales: el modelo de negocio que alguna vez los impulsó tiene cada vez menos sentido en el entorno minorista moderno. Desafortunadamente para los

desarrolladores de centros comerciales, los grandes almacenes que los apoyaron en el pasado ahora están comenzando a tambalearse. Tiendas anclas como *Macy's*, *Sears* y *JC Penny* han cerrado numerosas sucursales en los últimos años.

- Para los centros comerciales que terminan cerrando, el espacio que ocuparon ofrece una amplia gama de oportunidades para empresarios, inversionistas y organismos gubernamentales por igual. En algunos casos, los desarrolladores mantienen la estructura del centro comercial y los convierten en centros de empleo, colegios comunitarios y ayuntamientos.
- Si bien los centros comerciales que fallan pueden encontrar una nueva vida como centros de uso mixto o ser completamente remodelados, los centros comerciales que permanecen no necesariamente sobrevivirán sin cambios. Con la presión adicional de las compras en línea, el simple hecho de contar con una amplia selección de tiendas ya no es suficiente para atraer a los clientes en masa.
- Las razones por el cual el declive de los centros comerciales empezó a ser notorio en EE.UU. es debido a la sobreoferta de estos espacios entre 1950 y 2000, la evolución natural de la competencia es que algunas de ellas comenzarían a desvanecerse pase lo que pase, incluso en una economía fuerte como la norteamericana. Aunado a eso, el auge del *e-commerce* también ha debilitado el potencial de ventas de los centros comerciales ya que al consumidor se le facilita no tener que trasladarse a la tienda física.
- Ahora bien, la tendencia actual para revertir un poco ese ocaso de la era del *shopping mall* norteamericano es la integración de diferentes tipos de espacios; es decir, la incorporación de espacios residenciales, de oficinas, hospitales, etc. la era de las grandes tiendas departamentales poco a poco se está diluyendo y está dando la oportunidad a tiendas más pequeñas y especializadas. Los centros comerciales ya no serán destinos netamente minoristas, sino serán comunidades por derecho propio, serán lo que Víctor Gruen idealizó en la década de los 50's.

2.4.5.2 China.

Lu (2018, p. 28) afirma que los centros comerciales en China se han desarrollado a una velocidad sin precedentes durante los últimos diez años. A principios del siglo XXI, un centro comercial todavía era algo nuevo. Solo unos pocos centros comerciales se desarrollaron durante la década de 1990, como *China World Trade Center* en Beijing, *Hang Lung* y *Grand Gateway* en Shanghai, y *Teemall* en Guangzhou. El modo de negocio familiar para los consumidores en ese momento eran los grandes almacenes, calles comerciales y cooperativas de abastecimiento y comercialización.

Shepard (2017, párr. 2) menciona que en los centros comerciales chinos aproximadamente la mitad de sus tiendas son para comprar alimentos y bebidas, poseen una variedad de gimnasios y spas, escuelas de inglés, áreas de juego para niños y una gran sala de cine. Los establecimientos minoristas que albergan parecen estar dedicados a la moda rápida de las grandes marcas, que atraen a la gente con ventas perpetuas y artículos de lujo, que parecen ser más salas de exposición que un verdadero centro de ventas. Hay espacios de tiendas dedicados a exhibiciones de arte, áreas para eventos públicos y pintorescos paseos al aire libre bordeado

de árboles que se parece a algo así como un recorte de cartón de una calle comercial tradicional de un pequeño pueblo.

A diferencia de los centros comerciales occidentales, de acuerdo con Lu (2018, pp. 33-37) en China un típico centro comercial posee las siguientes características:

- **Altura**

Debido a la alta densidad de población y la intensa utilización de la tierra, los centros comerciales en las grandes ciudades asiáticas suelen ser más altas que los centros comerciales europeos o estadounidenses. En la mayoría de los centros comerciales chinos constan de más de cinco pisos, lo que entra en conflicto con el requisito natural de que la venta al por menor debe permanecer en el nivel del suelo. Algunos centros comerciales se ven obligados a subir hasta seis o siete pisos y algunos incluso superan los diez. A veces, esto se debe al alto costo del terreno en el que se encuentra el centro comercial.

- **Disposición del plan**

El desarrollo de los centros comerciales chinos durante la década de los 90's fue escaso, el *boom* inicio a principios del nuevo milenio y por ende la falta de experiencia en el diseño y construcción de estos espacios derivó en problemas de planificación principalmente en la circulación de los clientes que muchas veces no favorecen a potencializar las compras. Los espacios pequeños en las áreas públicas suelen estar bien diseñados, como el baño y el ascensor. Por lo general, hay más de un baño en cada piso con un diseño interior comparable a la de un hotel de cinco estrellas.

- **Mezcla de socios comerciales**

Dado que el desarrollo de los centros comerciales en China es mucho más rápido que la expansión de marcas, muchos centros comerciales tienen dificultades para atraer socios comerciales que renten los espacios. La tasa de ocupación en la apertura es a menudo menos del 70%. Especialmente los pisos superiores son problemáticos, ropa, calzado y Las marcas de bolsos son en su mayoría internacionales, como H&M⁶ y Zara⁷, mientras que los negocios de comida son generalmente locales.

El área de comida en los centros comerciales de China representa alrededor del 30% al 40%, mucho más que en Europa. Si un centro comercial no atrae los suficientes clientes, la primera reacción del propietario suele ser aumentar la proporción de locales comerciales de comida con alquileres relativamente bajos. El porcentaje de entretenimiento también es relativamente alto, entre el 5 y el 15%. Las salas de cine y las pistas de patinaje sobre hielo son muy populares.

2.4.5.3 España.

De acuerdo a Moreno (2021, párrs. 1-16), España cuenta con 567 centros comerciales, que suman una superficie bruta alquilable de más de 16.3 millones de km². Al igual que en

⁶ Hennes & Mauritz es una cadena multinacional sueca de tiendas de Moda pronta, complementos y cosmética con establecimientos en Europa, Oriente Próximo, África, Asia y América.

⁷ Tienda española de ropa, calzado y complementos modernos y diseñados por la firma.

prácticamente en todo el mundo el modelo del centro comercial español fue importado de los tipos de centros comerciales de Estados Unidos, principalmente, que consiste en una oferta comercial y de servicios diversificada en un conjunto inmobiliario.

Para conocer la evolución de los centros comerciales en España, este mismo autor señala los hechos más importantes durante las últimas décadas:

- En la década de los 80 aparecen los primeros centros comerciales. En 1981 se inaugura Baricentro en Barcelona. En 1983, abre La Vaguada en Madrid, con una superficie en torno a 85.000 m² y unos 350 locales, lo que significó una verdadera revolución comercial.
- Las anclas más importantes empezaron siendo los locales de alimentación, los supermercados y unos años más tarde los hipermercados, en torno a ellos se genera la principal ancla y se generaba el resto del centro comercial. A partir del 85, la oferta se empezó a diversificar más y surgieron más centros comerciales de distintos tamaños y tipologías.
- En la década de los 90, el centro comercial basado en el hipermercado marcó el desarrollo de este tipo de espacios comerciales. Esta fórmula creció durante la década y a principios del nuevo siglo debido a la gran aceptación del consumidor español.
- Aparecen nuevos formatos, como los parques comerciales, en el que operadores de grandes superficies se agrupan en torno a unas zonas comunes y un parking. En estos años también llega a los centros comerciales los cines, un gran polo de atracción que fomenta el ocio.
- A partir de 2010, la velocidad de desarrollo se ha ralentizado, se abren proyectos que estaban en marcha y, aunque los promotores siguen viendo oportunidades, son más escasas. Desde 2015 la velocidad ha sido, aproximadamente, con una media de 6 nuevas aperturas anuales.
- A lo largo de esa década se ampliaron, reformaron y remodelaron los centros ya existentes, ya que muchos contaban con 10 a 20 años de vida.
- Las anclas de los centros comerciales han ido evolucionando y ahora la fuerza es la combinación de todo, respecto al ocio y entretenimiento ha experimentado un gran auge en los últimos años, ya que ha ido desde la reconversión de los cines hasta actividades más novedosas, como olas para surfear, centros de buceo, rocódromos, tirolinas o túnel del viento.
- Desde hace algunos años se invierte y fomenta (además de la digitalización, modernización y sostenibilidad) la parte experiencial, que abarca desde un comercio y ocio atractivo, hasta que las zonas estanciales sean cómodas y que las instalaciones gusten.

2.4.5.4 México.

Con base a la información publicada en Inmobiliare (2021, párrs. 1-20) hasta junio de 2021 en México, se tiene el registro de que existen más de 800 centros comerciales, con una superficie rentable superior a los 25 millones de m² de acuerdo al reporte del mercado comercial 1S2021 de Colliers⁸.

⁸ Empresa líder global en servicios inmobiliarios y administración de inversiones

Estos desarrollos se ubican principalmente en las regiones centro, metropolitana, norte, noreste, noroeste, sureste y suroeste de la república mexicana. De estas zonas, el centro es la que concentra mayor cantidad de superficie rentable y representa el 31% del total, seguido por la zona metropolitana con 28%.

Con relación a los tipos de inmuebles comerciales, los *power center* y *fashion mall* son los de mayor participación en el inventario con 34% y 32%, respectivamente.

En cuanto a construcciones, Colliers indicó que tienen monitoreadas al menos 41 obras, de las cuales quizá la mitad de estas se incorporarán al inventario de los próximos tres años, sumando alrededor de 1 millón de m². De estas edificaciones se encuentran formatos como: *fashion mall*, *community center* y *power center* en desarrollo. Inmobiliare (2021, párrs. 11-18 también indica que las principales tendencias de los centros comerciales en México son:

- **Formatos de proximidad:** Son aquellos que cuentan con menos de 500 m² de espacio comercial y buscan estar más cerca de los consumidores y mejorar la relación vendedor-comprador.
- **El comercio electrónico** es la tendencia mundial actual; *click & collect* (comprar en línea y recoger en tienda) y *drive thru* (compra desde el automóvil) son otras dos formas que las empresas comerciales empiezan a explotar.
- **Proyectos sustentables:** Los nuevos desarrollos comerciales buscan reducir su huella contaminante dentro de las ciudades y contribuir con la tendencia de las grandes urbes.
- **Usos mixtos:** Continúan siendo la base de muchos proyectos futuros, e incluyen nuevas combinaciones de servicios al agregar hoteles, auditorios y centros de acondicionamiento físico.
- **Áreas de esparcimiento al aire libre:** ofrece espacios de recreación y entretenimiento que pueden prolongar la estancia de los compradores en el centro comercial.
- **Flagship stores:** Numerosas marcas han decidido reconfigurar sus estrategias de mercado y cerrar puntos de venta no tan eficientes para enfocarse en mantener funcionando sus tiendas insignia. Asimismo, de manera más agresiva enfocan esfuerzos en el desarrollo de sus plataformas de venta en línea.

2.4.6 Tendencias

De acuerdo con el estudio Envision 2020 del ICSC que se menciona en Solís (2019, secc. 1-6) el centro comercial como se concibe en la actualidad, está evolucionando más rápido que antes, derivado de la convergencia de factores tecnológicos y demográficos principalmente, las tendencias que este estudio prevé son:

- **Espacios híbridos**

La incursión del comercio electrónico en nuestras vidas está convirtiendo a los centros comerciales en participantes activos de esta modalidad comercial. La creación de sitios web más sofisticados, interfaces digitales y comunicaciones móviles son los factores tecnológicos que lo han hecho realidad.

En sentido opuesto, marcas que nacieron siendo digitales, incursionan en espacios físicos para consolidar sus marcas y ofrecer a sus clientes nuevas experiencias de compra. El futuro de los centros comerciales y los establecimientos de *retail* o comercio minorista está en equilibrar un ecosistema, en donde los consumidores se muevan entre los mundos físicos y digitales para conocer el producto, compararlo, probarlo y finalmente adquirirlo.

- **Evolución hacia modelos mixtos**

Los modelos más rentables, deben garantizar afluencia todo el día, desde servicios como gimnasios y oficinas, que atraen flujo de personas por la mañana y tarde; hasta negocios de entretenimiento y culturales para las noches y fines de semana; a esto se le denomina potencial de reurbanización; los conceptos mixtos que integran hoteles, oficinas, departamentos y hospitales son los que tendrán más futuro.

- **Preferidos, pero no solo para comprar**

Para seguir siendo relevantes, los centros comerciales deben convertirse en un lugar donde la gente viva experiencias; el contacto humano y socialización sobresalen más que la función primaria de comercialización. El éxito de los centros comerciales es, en esencia, la combinación de la función de compra y el entretenimiento: “Ocio y consumo son indisolubles, pues el uno encierra al otro, para recrearse se consume y para consumir se pasa un rato agradable” (Escudero, 2008, p. 49). Contrariamente a la creencia popular, las tiendas siguen siendo el canal dominante para el comercio minorista de América Latina, pues representan 93% de las ventas totales, de acuerdo con el reporte del ICSC, Bienes Raíces Comerciales en América Latina 2018. Según el análisis, Colombia y México tienen el porcentaje más alto de consumidores que les gusta ir a los centros comerciales; más que cualquier otro país de la región, con 65% y 60% respectivamente, en comparación con 33% en Estados Unidos y 40% en el resto del mundo.

- **Centros de distribución**

Las tiendas minoristas en los centros comerciales, están maximizando la rentabilidad de cada metro cuadrado que pagan de alquiler, pues se están convirtiendo en puntos estratégicos de entrega. Marcas como Best Buy, Liverpool, incluso grandes supermercados como Walmart, permiten a los consumidores identificar el artículo de su preferencia en sus sitios web, reservarlo e identificar la tienda más cercana a donde pueden ir a recogerlo y pagar. La llamada experiencia omnicanal permite a los consumidores comprar de la manera que más les convenga.

- **Trabajo en equipo**

Tanto arrendadores como arrendatarios deben colaborar para alcanzar las ganancias o utilidades planificadas, al tener la necesidad de traer nuevos conceptos y marcas, tener varios canales de ventas, y todo el cambio tecnológico inherente, es importante sumar fuerzas para alcanzar objetivos comunes. Compartir datos es una de las acciones que deben realizar para trabajar en equipo y beneficiarse mutuamente.

- **El costo de alquiler omnicanal**

Las rentas de locales en centros comerciales empezarán a determinarse a través de fórmulas omnicanal. Irán desde las tradicionales rentas fijas, hasta aquellas en las que se consideren transacciones en línea con recolección en tienda. Otro aspecto que ya está cambiando el modelo de renta, es precisamente la necesidad de crear experiencias a los visitantes. Esto requiere constantes renovaciones, por lo que los operadores se ven obligados a buscar nuevos conceptos constantemente y ofrecer plazos de alquiler más cortos.

2.5 Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)

Las Mipymes son organizaciones económicas que representan la columna vertebral de la producción de bienes y servicios en todos los países del mundo, es ahí donde radica su valor e importancia, es por ello que en este trabajo se analizan un conjunto de estas organizaciones que coexisten en la plaza comercial Las Flores de Tonalá, Chiapas. En este apartado defino a las Mipymes, sus principales características, las ventajas y desventajas, así como el estado de estas organizaciones en nuestro país de acuerdo al último censo económico realizado.

2.5.1 Definición y características

Las micro, pequeñas y medianas empresas (comúnmente abreviadas como Mipymes) en términos generales representan el inicio del ciclo para generar prosperidad y desarrollo económico y social; constituyen a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas (empresas) y personal ocupado. En ese mismo contexto, se puede afirmar que 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales (a nivel global), está conformado por este tipo de empresas y es particularmente relevante en los países en desarrollo, ya que son auténticos motores de creación de empleos y crecimiento económico (Durán, 2017, parr. 3-4).

Para profundizar en el concepto de las Mipymes (que en términos coloquiales sólo segmentan el tipo de empresas por su tamaño) es importante definir previamente a la empresa. En este sentido, Valdés y Sánchez (2012) conciben a la empresa como:

El organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios, coordinados por un administrador que toma decisiones para que se puedan lograr las finalidades establecidas en su constitución (p. 127).

De manera similar Bravo, Lambretón y Márquez (2007, p. 3) definen a la empresa como “una entidad económica que está constituida por recursos humanos y por recursos económicos que es necesario administrar para el logro de ciertos objetivos”. De estos conceptos, se entiende que una empresa es un grupo conformado por personas quienes aportan capital, por trabajadores y por directivos, quienes se esfuerzan para alcanzar finalidades económicas.

Pasando al concepto de las Mipymes, Fischer y Espejo (2011) las definen como:

Organizaciones empíricas financiadas, organizadas y dirigidas por el propio dueño que abastecen a un mercado pequeño, cuando mucho regional; además, no cuentan con alta producción tecnificada y su planta de empleados la integran los familiares del propietario, razón por la cual también se les conoce como empresas familiares (p. 258).

De acuerdo a Morán (2021) las características de la pequeña empresa se resumen en los siguientes aspectos:

- a) Son organizaciones comúnmente familiares, casi siempre informales, con problemas de liquidez y solvencia.
- b) Casi siempre operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias.
- c) Sus actividades se integran a un solo departamento, en el cual se realizan las ventas, administración y producción, todas estas bajo el mando de la misma persona (el propietario).
- d) Los procesos que llevan a cabo son de forma empírica, haciendo que dependan completamente de las personas que crean estas empresas, y no de sistemas optimizados y tecnológicamente avanzados que aseguren su correcta ejecución y mejores estándares de logro de niveles como lo son calidad, productividad, competitividad y sustentabilidad.
- e) Fácil adaptación hacia la digitalización. El 2020 fue un parteaguas en este sentido, pues obligó a casi todas las Mipymes a migrar sus esquemas de trabajo hacia los ambientes digitales.

De manera complementaria Rodríguez (2010, p. 44) detalla otras características generalizadas para estas empresas:

- a) **Poca o ninguna especialización en la administración:** en esencia la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corre el mayor peligro.
- b) **Falta de accesos de capital:** es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa, debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- c) **Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa:** la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo porque facilita la comunicación.
- d) **Posición poco dominante en el mercado de consumo:** dada su magnitud la pequeña y mediana empresa considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto, sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

- e) **Íntima relación con la comunidad local:** debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.

2.5.2 Clasificación

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país. Tradicionalmente se ha utilizado el número de empleados como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos o los activos fijos.

México no es la excepción y sus criterios de clasificación han cambiado en el transcurso del tiempo, la que actualmente se aplica es la que utiliza el INEGI y que proviene de la Ley Para el Desarrollo de la Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2015, p.2); este criterio utiliza como base el sector económico donde se desenvuelve la empresa y el número de empleos generados, véase la tabla 7 para más detalle:

Tabla 7

Estratificación de empresas publicada de acuerdo a la Ley Para el Desarrollo de la Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Estratificación por número de trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Nota. Obtenido de Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2015, p.2).

2.5.3 Ventajas y desventajas

Tomando como referencia a Ibarra V. citado en Rodríguez (2010, pp. 45-47) las Mipymes poseen una serie de ventajas y desventajas que como cualquier organización repercute en su desarrollo; en la tabla 8 se describe cada uno de estos aspectos positivos y negativos de las mismas:

Tabla 8

Ventajas y desventajas de las Mipymes

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización y diversificación de las fuentes de trabajo. • Oportunidad de una relación más estrecha y humana. • Mayor posibilidad de adaptación y ajuste al cambio. • Comunicación más fluida y efectiva.
-----------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor posibilidad para realizar la creatividad e iniciativa individuales. • Mayor facilidad de equilibrio entre libertad de acción y orden. • Contacto más directo con los clientes.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso insuficiente al crédito bancario. • Desconocimiento de la existencia de organizaciones de apoyo financiero y su trámite. • La banca presta apoyo crediticio y técnico de manera exclusiva a empresas manufactureras, y con preferencia a las ya existentes. • Desconfianza para realizar los trámites legales y burocráticos que se tienen que efectuar al solicitar apoyo financiero o técnico. • Altos costos para lograr crecimiento en la empresa. • Temor del propietario a presentarse en alguna dependencia pública que otorga programas de apoyo a la pequeña empresa. • Planeación insuficiente y con visión a corto plazo. • Falta de atención a la calidad y al cliente. • Mezclar problemas familiares con la empresa. • Escasez de personal capacitado, digno de confianza y lealtad. • Escasez de tiempo para dedicarlo a la atención de la empresa.

Nota: Obtenido y adaptado de Rodríguez (2010, pp. 45-47).

2.5.4 Las Mipymes en México

Ahora bien, es necesario conocer datos actuales de estas organizaciones en nuestro país, el dinamismo natural de ellas, ha hecho que muchas nazcan, pocas crezcan y desgraciadamente muchas más perezcan. El entorno de las micro y pequeñas empresas ha sido de las más golpeadas por las consecuencias de la irrupción de la pandemia de COVID-19 no sólo en México, sino prácticamente en todo el mundo.

De acuerdo con el Censo Económico de 2019 en México se contabilizaron 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal, con 27 millones de personas ocupadas en ellos, de los cuales 99.8% pertenecían al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos. Con base a esta estadística, las Mipymes son muy importantes para el país y para todas las naciones del mundo; porque representan el grueso de las empresas generadoras de satisfactores, servicios y empleos

De los 4.9 millones Mipymes, el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020 estimó que sobrevivieron 3.9 millones (en el contexto de la pandemia del COVID-19, principalmente), que representan el 79.2%, y cerraron sus puertas definitivamente 1,010,857 establecimientos, que representan 20.8 %. Por otra parte, el Estudio muestra que a 17 meses de concluido el censo nacieron 619,443 establecimientos que representan 12.8% de la población de negocios del país. Al comparar la cifra total de unidades económicas que estima el EDN en septiembre de 2020 con las captadas por los Censos Económicos en mayo de 2019, se tiene una disminución de 8.1%.

En la siguiente figura, se observa el número de Mipymes mexicanas de acuerdo al Censo Económico 2019 y el Estudio de Demografía de los Negocios 2020, organizados por el INEGI.

Figura 12

Número de establecimientos de acuerdo al censo económico 2019 y el estudio de demografía de los negocios 2020



Nota. Tomado de INEGI (2021).

2.5.4.1 Datos de Mipymes comerciales.

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte, México 2018 (SCIAN) las actividades comerciales están contempladas en dos sectores principales: comercio al por mayor (sector 43) y comercio al por menor (sector 46). En la tabla 9, se observan las principales características y la clasificación de estos tipos de actividades económicas, de acuerdo a INEGI (2018, pp. 26-33) e INEGI (2020b, p. 39).

Tabla 9

Características de los principales tipos de comercio que existen.

Tipo	Características	Clasificación de acuerdo al SCIAN
Comercio al por mayor	<ul style="list-style-type: none"> Operan desde una bodega u oficina de ventas. Tienen poca o nula exhibición de mercancías. Atraen clientes generalmente por vía telefónica, mercadeo personalizado o por medio de publicidad especializada a través de medios electrónicos, ferias y exposiciones. Normalmente venden grandes volúmenes, excepto tratándose de bienes de capital, que generalmente son vendidos por unidad. 	431.-Abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco. 432.-Productos textiles y calzado. 433.-Productos farmacéuticos, de perfumería, artículos para el esparcimiento, electrodomésticos menores y aparatos de línea blanca. 434.-Materias primas agropecuarias y forestales, para la industria, y materiales de desecho. 435.-Maquinaria, equipo y mobiliario para actividades agropecuarias,

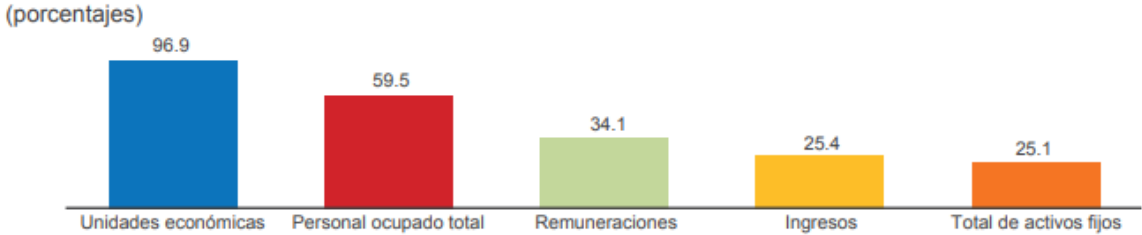
		industriales, de servicios y comerciales, y de otra maquinaria y equipo de uso general. 436.-Camiones y de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones. 437.-Intermediación de comercio al por mayor.
Comercio al por menor	<ul style="list-style-type: none"> • Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento. • Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas. • Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etcétera. 	461.-Abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco. 462.-Tiendas de autoservicio y departamentales. 463.-Productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado. 464.-Artículos para el cuidado de la salud. 465.-Artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal. 466.-Enseres domésticos, computadoras, artículos para la decoración de interiores y artículos usados. 467.-Artículos de ferretería, tlapalería y vidrios. 468.-Vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes. 469.-Artículos exclusivamente a través de internet, y catálogos impresos, televisión y similares.

Nota: Datos obtenidos de INEGI (2018, pp. 26-33) e INEGI (2020b, p. 39).

A continuación, en las figuras 13, 14, 15 y 16 se presentan los resultados de los censos económicos 2019 del INEGI enfocados en la estratificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas respectivamente. Se observan los porcentajes de 5 aspectos analizados: Unidades económicas, personal ocupado total, remuneraciones, ingresos y total de activos fijos.

Figura 13

Características principales de las unidades económicas micro (2018)

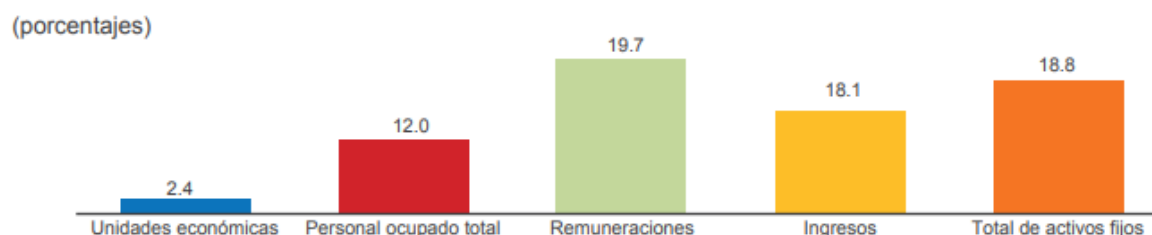


Nota: Obtenido de los resultados de los Censos Económicos 2019 (INEGI, 2020b, p. 42).

Los micronegocios (de 0 a 10 personas) en la actividad comercial se caracterizaron porque reportaron una gran cantidad de ellos, representando 96.9%, el personal ocupado participó con 59.6% en el empleo; sin embargo, su aportación a las remuneraciones y a los ingresos es significativamente menor. En el rubro de ingresos ocupó el segundo lugar con 25.4%, pues el primer lugar lo ocuparon las grandes empresas.

Figura 14

Características principales de las unidades económicas pequeñas (2018)

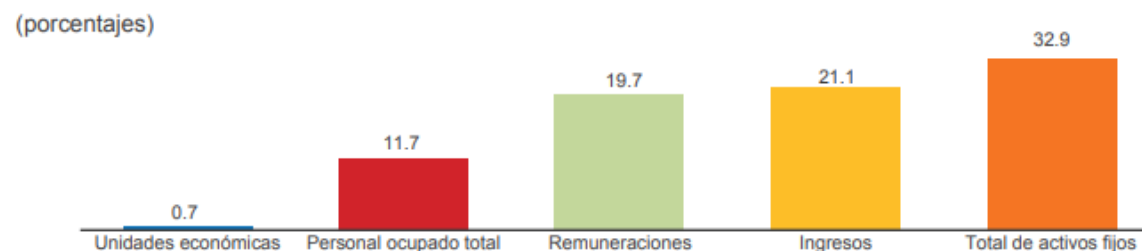


Nota: Obtenido de los resultados de los Censos Económicos 2019 (INEGI, 2020b, p. 42).

Los establecimientos pequeños (de 11 a 30 personas) del Comercio registraron 2.4%, en ellos laboró 12.0% del personal ocupado total del sector, pagaron remuneraciones que significaron 19.7% de las actividades comerciales.

Figura 15

Características principales de las unidades económicas medianas (2018)



Nota: Obtenido de los resultados de los Censos Económicos 2019 (INEGI, 2020b, p. 42).

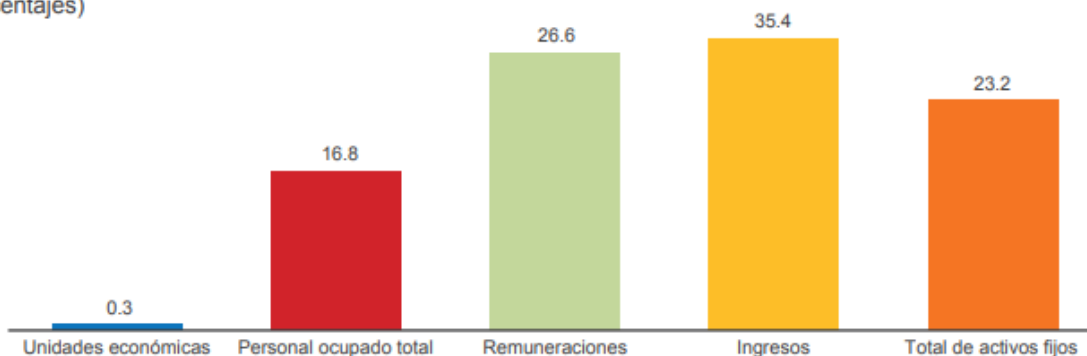
Los establecimientos medianos (de 31 a 100 personas) reportaron 16 561 unidades económicas, mismas que representaron 0.7% en el Comercio, alcanzaron participaciones de 11.7% en el personal ocupado y 19.7% de las remuneraciones.

Las empresas micro, pequeñas y medianas aportaron en conjunto una importante participación a nivel nacional al haber reportado un total absoluto de 2,241,977 establecimientos, mismos que representaron 99.7%; en cuanto al personal ocupado que laboró en las unidades económicas del sector Comercio en estos estratos, la participación fue 83.2 por ciento.

Figura 16

Características principales de las unidades económicas grandes (2018)

(porcentajes)



Las empresas grandes (de 101 y más personas) en el comercio representaron tan solo 0.3% de unidades económicas, con un total absoluto de 6,338, en estas laboró 16.8% del personal ocupado total. Las remuneraciones pagadas representaron 26.6% del sector. En cuanto a los ingresos, aportaron 35.4% y en activos fijos, 23.2 por ciento.

A nivel nacional, los establecimientos micro fueron los que mayor número de personal ocupado registraron en el sector comercial (59.6%); la estructura según sexo de estas empresas fue 47.3% hombres y 52.7% mujeres, siendo el tipo de negocio que mayor participación de mujeres tuvo en 2018. Los establecimientos medianos sobresalieron en la participación de los trabajadores con 62.6% a diferencia de los micro, pequeños y grandes negocios, y en contraparte las mujeres tuvieron la menor participación en comparación con los estratos mencionados. La participación de la fuerza de trabajo masculina ocupó el segundo lugar en las empresas grandes con 61.5 por ciento.

2.5.5 Aspectos claves en el éxito de las Mipymes

2.5.5.1 Administración

Para que los pequeños negocios prosperen en el mercado competitivo actual deben aprovechar sus ventajas naturales y enfocarse en la administración de sus operaciones de manera efectiva, en este sentido, autores como Broom y Longenecker citados en Rodríguez (2010 pp. 328-331) detallan algunos aspectos importantes en el marco del proceso administrativo de microempresas (principalmente comerciales):

a) Planeación:

- Establecer los objetivos generales para el negocio, que tomen en cuenta las características de la imagen que se desea proyectar. El giro del negocio, es decir, el tipo de mercancía que se vende, es un elemento importante para crear dicha imagen.

- Las políticas de venta se determinan en esta fase, sobre todo en cuanto al método de venta para que sea un servicio útil y adecuado para los clientes, además que la imagen del negocio se proyecte de manera clara.

b) Organización:

- Cada empleado en una tienda pequeña realiza varias tareas y es el mismo propietario quien suele hacer las compras, arreglar exhibiciones y diseñar publicidad. De igual manera, es responsable de las decisiones sobre crédito, cobranza, depósitos bancarios, préstamos, etc., hace contrataciones y despide al personal, además de que lo supervisa. Para finalizar, evalúa los resultados de las operaciones, decide sobre los servicios al cliente, el arreglo y la distribución de la tienda.
- El exterior de la tienda dependerá del tipo de negocio y de su ubicación. La identificación del negocio se hace de varias formas: nombre, anuncio o símbolos en su exterior.
- La distribución del espacio:
 - i. En la venta al menudeo, el área frontal de la tienda es la más valiosa. Más aún, el área del lado derecho es más productiva que la parte media y el área de la izquierda es menor a la primera. El arreglo de la tienda debe diseñarse con pasillos lo bastante anchos para que los utilicen al moverse de un área a otra. Las oficinas y las áreas de almacenamiento deben colocarse en la parte trasera de la tienda.
 - ii. El cambio en los enseres mejora el acceso a la mercancía y ayuda a exhibirla de una manera más adecuada, es decir, se colocan muchos productos al alcance del cliente (autoservicio), motivándolo a que escoja y examine la mercancía.

c) Integración:

- Las compras y el control de existencias:
 - i. Un negocio minorista necesita conocer de forma exacta lo que desean los clientes y decidir qué tipo de existencias debe tener. Esto se realiza mediante una actividad administrativa denominada control de inventarios. Un método para el control de los artículos de primera necesidad es conocido como lista básica de existencias, la cual se basa en el análisis de las ventas pasadas y muestra los artículos que se han vendido provechosamente. Esta lista requiere contener no sólo el nombre de los

artículos que deben llevarse en existencia, también la cantidad mínima que deba mantenerse y la cantidad de reposición para un momento dado.

- ii. Un minorista puede elaborar una lista básica de existencias con base en su experiencia en ventas pasadas. Pero las listas apoyadas en la experiencia no bastan para predecir los deseos del cliente por los artículos de estilo. Para tal efecto se ha ideado una lista modelo, en la cual no se anotan artículos específicos de mercancía debido a que los cambios de estilo impiden ventas en cantidad de artículos que fueron populares el año anterior. En lugar de esto, la lista especifica la inversión total monetaria con una subdivisión por clases de mercancías, tallas y líneas de precios.
 - iii. Otras fuentes que rinden información potencial y valiosa acerca de los productos que los clientes desean son: devoluciones y quejas de los clientes, preguntas a los clientes, y sugerencias del personal de ventas.
- Recepción y almacenamiento de mercancía:
 - i. Representa la posesión física de la mercancía y su correspondiente comprobación, es decir, se verifican la cantidad y la calidad de la mercancía contra la orden o factura respectiva. Después se procederá a marcarla, es decir, colocarle etiquetas o marcas en las cajas o los artículos para su pronta identificación, así como apoyar al personal para su almacenamiento y venta.
 - ii. En lo que se refiere al almacenamiento, éste consiste en asignar un área para colocar la existencia de mercancía; con base en la magnitud del almacén se requerirá de un control mediante requisiciones por escrito para sus salidas, pero en negocios como una zapatería o tienda de ropa la requisición por escrito sería poco probable.

d) Dirección:

En cualquier negocio de menudeo, satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes es de gran importancia. El cliente con frecuencia está en contacto con las instalaciones físicas y el personal, por lo tanto, las relaciones con él son un aspecto de vital importancia para cualquier tipo de negocio. Asimismo, el o los propietarios deben ser sensibles al tratar con los futuros clientes y los ex clientes.

- La publicidad y promoción de ventas a nivel de menudeo:
 - i. El propietario puede usar decoraciones en escaparates para efectos publicitarios. Esta publicidad debe ser acorde con la imagen y los objetivos del negocio. En la práctica, los proveedores ayudan en el arreglo de

mostradores y escaparates, o proporcionan fotografías de buenas exhibiciones que resaltan los productos.

- El proceso de venta:
 - i. La mayoría de los negocios minoristas deben concluir una venta mediante el arte personal de vender. Ésta comienza con un saludo amistoso y un intento cortés de conocer las necesidades del cliente. El negocio minorista brinda la posibilidad de un mayor contacto con él y expresarle un interés personal. Además, éste desea que un vendedor conozca la mercancía y pueda indicarle sus ventajas, también le gusta que le ayuden a seleccionar un artículo que se ajuste a sus necesidades no desea que lo presionen para llegar a una decisión.
 - ii. El tacto, la paciencia y la comprensión deben fundamentar los esfuerzos del vendedor para ayudar al cliente. Por último, el vendedor cerrará de manera cortés la transacción al expresar el agradecimiento del negocio por su preferencia.

- Ventas especiales:
 - i. El negocio minorista realiza ventas especiales sobre una base, la cual comprende a toda la tienda por ciertos periodos. Puede ser, por ejemplo, ventas de liquidación de saldos de mercancía, de reducción de inventarios, de aniversario, ventas de regreso a la escuela, etc. Éstas deben recibir amplia publicidad. Si las ventas especiales tendrán alguna importancia para los clientes, el comerciante no debe organizarlas con demasiada frecuencia o continuarlas por demasiado tiempo.

- Servicios a clientes:
 - i. Estos servicios incluyen los de entrega, otorgamiento de crédito, modificaciones en la ropa, envoltura para regalos, de reparaciones, estacionamiento, devolución de mercancía y emisión de garantía, pedidos por teléfono, etc. Los clientes compran una combinación de bienes y servicios, estos últimos son de vital importancia para continuar con la preferencia de aquéllos.

- La venta de autoservicio:
 - i. Los supermercados fueron los iniciadores del autoservicio, con la reducción correspondiente del esfuerzo y el gasto en personal de ventas. En la actualidad los clientes conocen y aceptan este modo de

venta. Buscan los precios marcados, ahorran tiempo en la compra, tienen libertad para escoger sus artículos, etcétera.

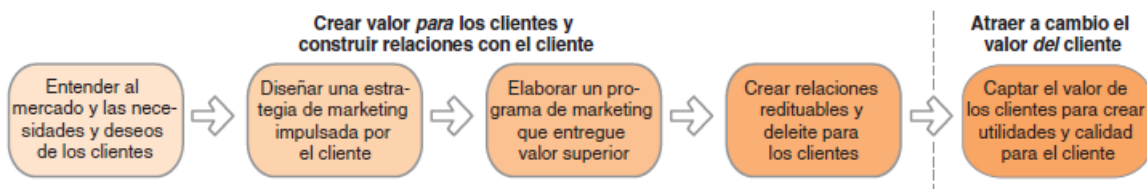
- ii. El autoservicio se aplica principalmente en la venta de artículos básicos (abarrotes, ropa, enseres menores, etc.). Para el negocio pequeño existen ciertas ventajas, como reducción de personal y, en consecuencia, de salarios, de espacio, conversión de mostradores con el frente abierto, etcétera.

2.5.5.2 Marketing

Para Kotler y Armstrong (2008, p. 5), el marketing es “el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”; es un proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios; se enfoca en la satisfacción de las necesidades, carencias y deseos de los clientes a través de un producto o servicio. En la siguiente figura se esquematiza de manera simple este proceso.

Figura 17

Modelo simple del proceso de marketing



Nota: Obtenido de Kotler y Armstrong (2008, p. 6)

Ahora bien, enfocándonos en las Mipymes, éstas deben estar conscientes de la importancia de establecer acciones y estrategias relativas a la promoción de sus productos y servicios a sus consumidores esforzándose en satisfacer lo mejor posible las expectativas de ellos; retomando las ideas de Fischer y Espejo (2010, pp. 261-262) las principales acciones de mercadotecnia que pueden desarrollar este tipo de empresas son:

- Adaptar las características físicas del producto o servicio al mercado atendido.
- Investigar y desarrollar nuevos productos o servicios.
- Identificar y diferenciar la marca.
- Diseñar el envase y etiquetado, y adaptarlos al producto y al cliente.
- Incluir servicio preventa, durante la venta y postventa.
- Formar un portafolio de productos y servicios.
- Dar seguimiento a productos y servicios de la competencia.
- Ajustar el precio a las condiciones de la demanda y de las variables restantes de acción comercial.
- Precisar los costos del producto o servicio.
- Calcular el precio contable y competitivo.

- Delimitar los márgenes de ganancia.
- Especificar los descuentos y condiciones de pago.
- Elegir el canal o canales de distribución a utilizar.
- Definir sistemas de colaboración con los intermediarios.
- Seleccionar los puntos de venta.
- Analizar la distribución física: almacenamiento, control de inventarios, cumplimiento de pedidos, transportes externos e internos, etcétera.
- Exhibir el producto o servicio en un punto de venta: mostradores, estanterías, lineales, oficinas, etcétera.
- Constituir la fuerza de ventas.
- Diseñar e implementar métodos de venta cara-cara.
- Fijar objetivos de venta y controlarlos.
- Determinar remuneraciones a vendedores.
- Organizar y motivar al equipo de ventas.
- Preparar un presupuesto publicitario y promocional.
- Diseñar campañas de publicidad y promociones de ventas.
- Controlar la eficacia publicitaria y promocional, así como el proceso comercial.
- Generar acciones en el punto de venta: *merchandising*, animación, colocación del producto, etc.
- Precisar el tipo de mercadotecnia directa y patrocinio.
- Conocer los objetivos comerciales planteados previamente.
- Comparar a nivel comercial los resultados reales con los previstos, señalando y explicando desviaciones.
- Establecer medidas correctivas a las desviaciones observadas.

2.5.5.3 Calidad en el servicio al cliente

Considerando la opinión de Jiménez (2010), la calidad en el servicio es una de las ventajas competitivas que las pequeñas empresas pueden aprovechar de manera rápida. Para este autor, los pasos para mejorar la calidad del servicio son:

1. Generar conciencia en el pequeño empresario y su personal sobre la importancia de la calidad de servicio, el pequeño empresario debe tomar el liderazgo sobre la generación de dicha conciencia y emprender las acciones para comunicar y capacitar a su personal en forma constante e incesante sobre la importancia de la calidad en el servicio y sus técnicas prácticas.
2. Definir o redefinir las características del servicio de calidad en su propio negocio. Dichas características pueden clasificarse en tangibles, intangibles, competencias del personal y mejora continua del servicio. Cada pequeño negocio por su giro, actividades y cultura de su nicho puede variar (Ver la tabla 10).

3. Hacer un diagnóstico inicial sobre la calidad del servicio y evaluar los elementos tangibles del punto de venta, esto debe incluir las prácticas de comunicación que manejan los empleados de cara al cliente. El resultado del diagnóstico clarificará la situación real y será el punto de partida para mejorar la calidad del servicio.
4. Realizar un plan de acción, dando prioridad a las debilidades encontradas en el diagnóstico y que pudieran tener un impacto rápido en la atracción de clientes nuevos y en la satisfacción de los clientes actuales; algunos puntos importantes a considerar en el plan de mejora deben ser:
 - Enfocarse en la satisfacción del cliente, en un enfoque de servicio.
 - Diseñar procesos para todos los elementos del servicio al cliente.
 - Capacitar al personal en todos los procesos.
 - Implementar los procesos.
 - Mejorar continua e incesantemente los procesos y las competencias del personal.

Tabla 10

Requisitos que conforman la calidad en el servicio para el pequeño negocio

Requisitos intangibles	Requisitos tangibles	Requisitos de personal	Mejora continua
<ul style="list-style-type: none"> • Cortesía • Credibilidad • Capacidad de respuesta • Comprensión del cliente • Fiabilidad • Comunicación • Seguridad • Accesibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones • Equipos y mobiliario • Envases y empaques • Documentos de compra • Productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen que transmiten • Competencia profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes, debido a la competencia y tecnología, las organizaciones deben mejorar continuamente.

Nota: Obtenido y adaptado de Jiménez (2010, secc. 1)

Ahora bien, enfocándonos en el servicio al cliente, éste debe percibirse como un elemento proactivo que intenta satisfacer las necesidades de los consumidores de un producto o servicio determinado, ofreciendo un valor mayor.

Castro (2021, párrs. 3-4) señala que el servicio al cliente es la columna vertebral del éxito de toda compañía y la define como “todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos”. En este mismo orden de ideas, este mismo autor, señala que es un trabajo en equipo, que se centra en todos los procesos que haya durante la interacción de un cliente con un producto o servicio. Esto va desde la página web principal de las empresas, sus redes sociales, la llamada telefónica por parte del usuario para conocer algo acerca del artículo o servicio, etc., debe generar en el consumidor una experiencia general que le invite a la satisfacción y por ende a las reacciones positivas con la marca en cuestión.

Para que esto suceda, podrían considerarse diversos factores, entre los que destacan: eficacia, rapidez, seguridad, amabilidad, seguimiento y personalización.

Los especialistas de servicio priorizan las necesidades e intereses de cada consumidor para que de ese modo las empresas aseguren a su clientela. Castro (2021, párrs. 7-11) recomienda 4 aspectos clave para comunicar a los consumidores que el negocio está preparado para cubrir sus necesidades:

1. **Enfoque en el cliente:** Con establecimiento físico o sin él, es importante adoptar la filosofía de poner primero al cliente y sus necesidades, lo cual conduce a crear nuevas maneras de resolver problemas. Para lograr este enfoque, lo primero es personalizar la comunicación usando los datos que se tiene sobre el cliente. La información sobre compras y comunicaciones previas son una guía sobre las características que debe tener nuestro servicio.
2. **Transmitir empatía y generosidad:** Es indispensable tomarse el tiempo de escuchar y entender a los clientes, para comprender sus historias y emociones. Estos tres sencillos consejos son útiles para escuchar mejor:
 - Guardar silencio hasta que la otra persona termine de hablar.
 - No preocuparse por cómo contestar, lo realmente importante es entender.
 - Recapitular lo que se escuchó y verificar su entendimiento.
3. **No esperar a los clientes, encontrarlos:** Una de las claves del éxito en este nuevo contexto es ser capaces de entregar un servicio de excelencia en todos los canales posibles. Las ventas se están transformando cada vez más en una experiencia multicanal y el negocio debe estar preparado para atender a los clientes sin importar la manera en la que ellos elijan comunicarse. En la actualidad, una comunicación efectiva significa poder continuar con la misma conversación en distintos medios: si un cliente abre la conversación por correo electrónico y después es atendido por teléfono, debemos evitar que repita todo lo que ya escribió, y mucho menos debemos proporcionar información contradictoria al ser atendido por diferentes personas.
4. **Invertir en estrategias simples de retroalimentación:** Para diseñar una estrategia verdaderamente efectiva es fundamental empezar por saber lo que los clientes piensan de nuestro servicio. Una estrategia muy sencilla es utilizar encuestas cortas para aumentar las posibilidades de que las personas las respondan.

2.5.5.4 Competitividad

De acuerdo al estudio exploratorio realizado por Ramírez (2017, art. 18, pp. 4-8) donde realiza un análisis de la competitividad de las Mipymes de nuestro país, concluye que los factores que más impactan en el nivel competitivo de estas organizaciones son:

- **El recurso humano:** considerado unos de los 4 elementos clave de cualquier empresa, junto a producción, finanzas y mercadotecnia; es muy importante que el personal nuevo

cumpla con el perfil del puesto que desempeñará, se debe desterrar prácticas comunes como el nepotismo, donde se le da la oportunidad a un familiar o amigo, aunque no cumpla con el perfil del puesto, afectando así a la empresa. Otra situación que está perjudicando a las empresas en este rubro es que se opta por contratar a un nuevo empleado con menor educación que la requerida con el fin de ahorrarse unos pesos. Es importante que el perfil del puesto sea elaborado por los expertos del área para que se tome una buena decisión al momento de hacer la contratación. También se da el caso que se requiere de personal altamente calificado, pero no se le quiere pagar lo justo, por último, no hay que olvidar que la capacitación permanente, la motivación y desarrollo del personal son elementos claves para que el personal sea más competitivo y permita a las empresas alcanzar todas sus metas.

- **Innovación:** Para que una empresa se mantenga en el mercado debe tomar en cuenta este término muy en serio, el cliente siempre opta por productos y servicios innovadores. Innovar se traduce en un mejoramiento del producto en varios aspectos, que podrían ser: más comfortable, más económico, más útil, más moderno, etc. En este aspecto es importante que los propietarios de las empresas y su equipo de trabajo (si lo tiene) analicen y observen que procesos internos y externos se pueden mejorar para el alcance de sus objetivos comerciales, de producción, etc.
- **Tecnología en los procesos:** Una de las grandes ventajas de la tecnología es que se aumenta la productividad, reduciendo los tiempos de producción, optimizando el material, requiriendo menos mano de obra al elaborar el producto, disminuyendo los errores, y simplificando los procesos; por lo que se obtiene un producto final más económico para el cliente. Sin embargo, es importante, no caer en excesos en esto de la tecnología, simplemente se debe conseguir la máquina o el equipo ideal para el proceso que se requiere, siempre cuidando la integridad física de los operadores.
- **Administración estratégica:** Hay muchas empresas que deben su éxito a la excelente administración que se lleva a cabo, son los altos mandos quienes toman las decisiones que pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Iniciando con una excelente planeación como punto de partida, porque una vez que se tenga la planeación (la cual debe ser flexible) todos los esfuerzos se enfocaran a conseguir los resultados, si la planeación es deficiente, todo lo que se realice será deficiente, y es aquí cuando un administrador debe hacer los ajustes pertinentes para evitar el cierre de la empresa. Los administradores deben ser líderes para que encaminen a sus subordinados a cumplir sus metas, dándoles un trato justo, motivándolos, reconociendo sus logros, etc.
- **Calidad:** Está demostrado que un producto o servicio de calidad va a satisfacer las necesidades del cliente, el cliente actual busca soluciones a sus problemas. Si un producto o servicio no tiene calidad, difícilmente va a seguir comprándolo, lo cual le restaría competitividad a la empresa.

- **Seguridad o estado de derecho:** En un ambiente de seguridad es práctico que una empresa sea competitiva, la situación contemporánea en el país en materia de seguridad está mermando la competitividad en las Mipymes, al grado de que algunas optan por cerrar o simplemente no inician operaciones por temor a ser víctimas de la delincuencia organizada. Todos los órdenes de gobierno deben garantizar la seguridad a los ciudadanos, asegurar el estado de derecho para que las empresas sean competitivas e incrementen sus ganancias. Hay regiones en el país donde los asaltos a negocios o cobro de cuotas no permiten el desarrollo constante de las empresas, por lo que sus operaciones se ven afectadas en algunas de sus áreas.
- **Redes sociales:** La facilidad para hacer publicidad al instante y con excelentes resultados; así como tener otro canal para las ventas; es lo que hace a las redes sociales ser herramientas poderosas para las Mipymes. Es por ello, que se deben considerar al momento de iniciar y establecer una empresa.

2.5.6.5 Tecnologías de la Información

En los tiempos actuales es imposible concebir una empresa sin la interacción con las tecnologías de la información; éstas son el conjunto de “hardware y software que necesita usar una empresa para poder cumplir con sus objetivos de negocios” (Laudon y Laudon, 2008, p. 15). Sin importar el tamaño de la organización, las TI son indispensables para agilizar los procesos internos mejorando la productividad, la gestión administrativa y la atención de los clientes, el marketing, etc.

En la siguiente tabla se observa cuáles son las tareas rutinarias de las Mipymes que son apoyadas por las tecnologías actuales; así mismo se aprecian los beneficios de usar dichas tecnologías en esas áreas y tareas.

Tabla 11

Áreas y tareas digitalizables en las Mipymes

Articulación de la empresa con	Tareas digitalizables	Beneficios
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de pedidos • Facturación Control de clientes • Historial de pedidos • Información sobre productos disponibles • Localización de clientes potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Más canales de comunicación • Menores costos de transacción • Ampliar horario de atención • Mayor gestión • Reducción costos de factoraje • Compartir información • Interacción constante • Estado de las operaciones en tiempo real • Mejor gestión de inventarios
Entre áreas o Departamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación entre áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor fluidez de la información

	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del ciclo de producción • Área de diseño Planeación de producción • Control de inventarios Gestión del mantenimiento de maquinaria y equipo • Reportes del personal • Control de calidad • Contabilidad • Nómina 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto permanente • Reducir costos de transacción • Mayor uso de la base de conocimientos • Estado de las operaciones en tiempo real
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de pedidos • Facturación • Control de proveedores • Historial de pedidos • Información sobre productos disponibles • Localización de nuevos proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Más canales de comunicación • Menores costos de transacción • Horario de atención • Mayor gestión • Reducción costos de factoraje • Compartir información • Interacción constante • Estado de las operaciones en tiempo real • Mejor gestión de inventarios
Sector financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Postulación a créditos • Transferencias • Manejo de capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Localizar mejores formas de financiamiento
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Ventanilla única • Programas de apoyo • Asesorías • Regulaciones sobre el sector • Impuestos • Información sobre trámites 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventanas de oportunidades • Atención más rápida • Información sobre trámites

Nota: Tomado de Casalet y González (2004) citado en Saavedra y Tapia (2013).

CAPÍTULO III. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este capítulo se describe el contexto geográfico donde se ubica la plaza comercial objeto de estudio, para conocer el ambiente externo que influye en su desarrollo comercial; se detallan datos generales y enfocados a la economía y el comercio del municipio; así como su zona de influencia que corresponde a la región IX Istmo-Costa del estado de Chiapas. Así mismo, se describen los antecedentes, la misión, visión, valores, estructura organizacional, recurso humano y estrategias de captación de visitantes utilizadas por la gerencia general.

3.1 Municipio de Tonalá Chiapas

En 2013, el Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas (IAP, Chiapas), publicó una antología de los municipios y regiones de Chiapas muy detallado y completo; hago esta introducción para darle el crédito a esta obra institucional, ya que constituyó la fuente primaria de este subcapítulo.

3.1.1 Generalidades

Tonalá es un municipio ubicado al sudoeste de Chiapas y cabecera de la región IX Istmo-Costa; considerada la tercera ciudad en importancia económica del estado (Secretaría de Turismo del estado de Chiapas, 2021, p. 21); se encuentra asentada en la transición de la Llanura Costera del Pacífico y la Sierra Madre de Chiapas. Posee un estilo muy propio, con construcciones estilo doméstico costeño, cuyo crecimiento demográfico avanza rápidamente y cuya vida social gira en torno al parque central, el cual está adornado por una estela “Tlálloc” de influencia teotihuacana. A la ciudad se le considera un lugar estratégico, sea por tratarse de un sitio de paso (Tuxtla Gutiérrez-Tapachula), como por proveer a la capital del estado de una abundante producción de pescados, moluscos y mariscos, además de ser centro de una de las principales regiones ganaderas de Chiapas y poseer una próspera industria turística en desarrollo. En la siguiente tabla se describen las principales características del municipio.

Tabla 12

Principales características de Tonalá, Chiapas

Cabecera municipal	Tonalá
Localidades	886
Población	91,913 (2020)
Coordenadas	Longitud 94°06'02.88" W a 93°17'56.76" W, Latitud 15°44'03.84" N a 16°13'49.08" N
Altitud	Entre 0 y 2,500 m. Cabecera municipal a 60 msnm.
Colindancias	Al norte con los municipios de Arriaga, Villaflores y Villa Corzo; al este con los municipios de Villa Corzo y Pijijiapan; al sur con el municipio de Pijijiapan y el Océano Pacífico; al oeste con el Océano Pacífico, el Área Interestatal Chiapas-

	Oaxaca y el municipio de Arriaga. Se localiza entre la llanura costera y sierras del sur de Chiapas, y la llanura del istmo de Tehuantepec.
Extensión territorial	1,867.72 km ² , lo que corresponde al 38.04% de la superficie de la región Istmo-Costa y al 2.34% de la superficie total del estado.
Superficie	El 42.77% de la superficie del municipio es llanura costera, el 33.24% es sierra alta de laderas y escarpadas, el 17.41% es llanura costera inundable y salida, el 6.38% es sierra baja escarpada y el resto es playa o barra inundable y salina.
Clima y temperatura promedio	En la mayor parte del municipio prevalece el clima cálido subhúmedo con lluvias en verano. La temperatura promedio oscila entre 14°C y 24°C, con una precipitación media que fluctúa entre los 1200 mm y los 3500 mm.
Idioma	Español; solo 685 personas hablan alguna lengua indígena, que representa el 0.81% de la población municipal.
Religión	El 69.68% de la población es católica, 19.57% es protestante, 0.01 tiene otra religión y 9.19% no profesa credo.
Áreas naturales protegidas	La zona de protección de la tortuga marina "Playa de Puerto Arista" y parte de la reserva de la biosfera "La Sepultura"; su vegetación es de selva baja y bosque de encino-pino
Principales atractivos turísticos	Puerto Arista con 32 km. De playa a mar abierto; Cabeza de Toro, colorida población a las márgenes de la laguna La Joya, situado en la bocana que comunica con el mar; Madre Sal, centro ecoturístico para pasear en lancha, pesca deportiva y el aprecio de los manglares; Boca del Cielo ubicado a 38 km. al sur, bocabarra natural a través de la que se une un amplio estero, Riberas de Playa Azul, rodeada de esteros cubiertos de manglares; Playa La Escobellera, lugar para caminar tranquilamente por la playa y disfrutar los platillos elaborados a base de mariscos; Paredón, una bahía ubicado a 12 km de la cabecera municipal, cuenta con 65 km de litoral de suave oleaje, idóneo para la práctica de deportes acuáticos y paseos en lancha.
Platillos típicos	Barbacoa de res, totopos de varios sabores, garnachas, pollo juchi, productos derivados del mar como salchichas y tortitas de macabil, lisa asada o en hoja santa, hueva de lisa, mojarra frita y ensalada turula, una mezcla de camarón seco, jitomate, cebolla, pepino, cilantro y trozos de chicharrón; tamales de iguana, de cambray, mole, chipilín y picte; sin faltar los dulces y panes tradicionales como, el marquesote, el turulete, zopilote, el polvorón, ojo de buey, dulce de coyol, papaya, calabaza, chilacayote, mango, y de almendras; las bebidas la chicha, el pozol y el tascalate.

Nota. Tomado de INEGI (2010) citado en IAP Chiapas A.C. (2013).

3.1.2 Breve reseña histórica

La historia de Tonalá se remonta a los tiempos prehispánicos, ya que existió una antigua Tonalá a pocos kilómetros de la actual, donde aún persisten sus ruinas conocidas como la "Iglesia Vieja", con una extensión aproximada de 80 hectáreas. Este asentamiento fue construido aprovechando la topografía natural del cerro, en el que se ubican por lo menos 80 estructuras y 30 monumentos

escultóricos que datan de hace 1,500 años. El asentamiento se distribuye en 5 grupos arquitectónicos, los cuales están contruidos por grandes y medianas plataformas, templos y basamentos, con un sistema de construcción a base de bloques megalíticos, así como plazas y accesos.

Tonalá está ubicada a 24 kilómetros de Arriaga, entre la Sierra Madre de Chiapas y la Planicie Costera del Pacífico; en una comarca que estuvo bajo el dominio de los nahoas, que impusieron el nombre de Tonalá, que significa “Lugar caluroso”; de *tonali*: calor y *lan*: abundancia. En el periodo de la conquista, los turulos (gentilicio comúnmente utilizado para referirse a los oriundos del lugar) hicieron frente a los soldados de Pedro de Alvarado, en su paso hacia Guatemala. En la época de la colonia, se erigió el Cabildo y el templo de San Francisco de Asís, aunque éste último se concluyó hasta el siglo XIX.

En 1813 en las cercanías de la villa de Tonalá, único escenario chiapaneco en que se combatió por la Independencia de México, se efectuó la batalla de “La Chincúa”, entre el ejército insurgente a mando de Mariano Matamoros y el ejército realista de la Capitanía General de Guatemala, que comandaba Manuel Dambrini, cuyo objeto era posesionarse de la Costa de Chiapas e Istmo de Tehuantepec. Los realistas fueron derrotados y Dambrini se rindió en la villa de Tonalá. El 14 de septiembre de 1824, Chiapas se federa a México, incluyendo a Tonalá. El 5 de enero de 1871 se eleva al rango de ciudad por decreto del Gobernador José Pantaleón Domínguez. En 1890 se construyó un muelle en Puerto Arista, los barcos anclaban a medio kilómetro del puerto, para el intercambio de mercancías utilizaban grúas de vapor y lanchas.

En 1915 en la época revolucionaria, desaparecen las jefaturas políticas y posteriormente se crean 59 municipios libres, estando éste, dentro de esa primera remunicipalización. En 1917 la población civil repele y se defiende heroicamente de los contrarrevolucionarios mapachistas del General Tiburcio Fernández Ruíz.

Tonalá resulta beneficiada por la construcción de la línea del Ferrocarril Panamericano, a principios del siglo XX, así como, por las construcciones de la carretera Arriaga-Tonalá-Puerto Arista en 1953, y de la carretera costera Arriaga-Tapachula de 1960 a 1962. En 1985 con motivo al 175 aniversario de la Independencia y 75 de la Revolución Mexicana, durante un recorrido nacional, reciben en la cabecera municipal los símbolos patrios. En 1990 se construye la autopista Arriaga – Tonalá.

En la cabecera municipal la iglesia de San Francisco de Asís es su monumento histórico, iniciando su construcción en 1537, en su interior tiene un sobrio retablo del siglo XVI, realizado en madera con molduras revestidas de láminas de oro y fondo de pintura dorada. Las celebraciones más importantes en el municipio son a: San Francisco de Asís, ésta se lleva a cabo en septiembre; la Santa Cruz y a San José. En la Semana Santa, Puerto Arista es considerado el principal balneario de playa en el estado, por ser uno de los destinos turísticos con más diversión y eventos culturales.

3.1.3 Datos económicos

Tonalá es uno de los principales centros ganaderos y pesqueros del estado, aunque también las actividades de comercio y servicios son muy importantes. Se produce principalmente mango y

maíz; en ganadería destaca la producción de ganado bovino, porcino, aves de corral, leche y miel; la actividad pesquera se desarrolla a lo largo de un brazo de mar con el cultivo del camarón en la bahía de Paredón, la pesca es para el autoconsumo y turismo, principalmente; en artesanías destacan los objetos de cerámica vidriada.

El municipio cuenta con una amplia infraestructura para servicios de hospedaje, alimentación, turismo y tiendas comerciales. El acceso a la cabecera municipal desde Tuxtla Gutiérrez es por la carretera federal 190, y por la autopista Arriaga-Ocozocoautla. Cuenta con un aeródromo; su red carretera es de 480 km; de los cuales 175.9 km corresponden a carreteras federales, 58.9 km a estatales y 245.2 km a caminos rurales. Para atender los servicios de comunicación dispone de 62 oficinas de correos, una de telégrafos y 29 localidades con servicio de telefonía rural, así como de una red telefónica con servicio estatal, nacional e internacional.

3.2 Plaza comercial Las Flores de Tonalá

En este apartado se describe a detalle los antecedentes, la mezcla comercial, la visión, misión, valores y estructura organizacionales, recurso humano y estrategias de atracción de visitantes de la plaza comercial, esto con el propósito de conocer el contexto directo donde están inmersas las Mipymes que son objeto de estudio de este trabajo.

3.2.1 Antecedentes

En Chiapas, el auge de las plazas comerciales inició a finales de la década de los 90's cuando se inauguró el concepto denominado Plaza Crystal en la zona poniente de la capital Tuxtla Gutiérrez, a partir de entonces, empresas inmobiliarias motivadas por el *boom* comercial materializaron otros centros como Plaza Poliforum, Plaza las Américas y en los últimos años Plaza Ambar Fashion Mall en el extremo oriente. De manera similar ocurrió en Tapachula, la principal ciudad económica del estado y en San Cristóbal De las Casas, la principal ciudad turística. En tiempos recientes, ciudades como Comitán de Domínguez, Tonalá y Villaflores poseen ya un centro comercial de estas características, lo que les permite ofrecer a sus habitantes un conjunto de servicios que solo lo encontraban trasladándose a las ciudades anteriormente citadas.

El 31 de marzo de 2015, se inauguró en la ciudad costera de Tonalá, Chiapas; un centro comercial único en su tipo en toda la región IX Istmo-Costa, con el objetivo de atender las necesidades de consumo y entretenimiento de los visitantes a través de tiendas de autoservicio, salas de cine, zona gourmet y una amplia galería comercial. Este centro comercial, forma parte del concepto inmobiliario denominado "Plaza Las Flores" que ha sido replicado en otras ciudades del estado como Comitán de Domínguez y Villaflores, en 2010 y 2017 respectivamente. Este lugar se distingue por la calidad en su infraestructura, su diseño vanguardista, su ubicación estratégica, sus amplios espacios y variedad de servicios.

Este complejo comercial, se ubica sobre la prolongación Boulevard Miguel Hidalgo #312 Tramo Tonalá Arriaga, en la entrada principal de la ciudad; cuenta con 58 locales comerciales (incluyendo los distintos tipos), más de 230 cajones de estacionamiento, 7,820 m² de construcción sobre un terreno de 20 mil m²; sus espacios interiores fueron creados para proponer

una larga estadía del cliente en un centro comercial cerrado y climatizado, en el que se puede gozar de un ambiente agradable mientras se visitan los autoservicios, cines, tiendas departamentales y una amplia variedad de restaurantes en la zona gourmet.

La zona de influencia de la plaza comercial (mostrado en la figura 18), abarca una población de alrededor de 202,750 habitantes que incluye a los municipios de Tonalá, Arriaga y Pijijiapan Chiapas, así como los municipios del vecino estado de Oaxaca, San Pedro Tapanatepec, Chahuites y Santo Domingo Zanatepec.

Tomando en cuenta la clasificación de los centros comerciales del ICSC, esta plaza comercial es considerada un *community center* debido a su superficie territorial, el número de tiendas anclas y el tipo de tiendas que la conforman.

Figura 18

Zona de influencia regional de la plaza comercial



Nota: Imagen obtenida de <http://plazalasflores.com.mx/tonalaplaza/wp-content/uploads/sites/9/2020/09/Brochure-Plaza-Las-Flores-Tonala.pdf>

3.2.2 Mezcla comercial

Actualmente en la plaza comercial existen 42 locales estándar, 2 tiendas anclas, 4 subanclas, 8 islas y 2 stands. En la figura 19 se observa la distribución de los diferentes tipos de locales y las empresas que alberga la plaza comercial.

Figura 19

Plano que muestra la distribución de los diferentes espacios comerciales



Nota: Imagen obtenida de <http://plazalasflores.com.mx/tonalaplaza/wp-content/uploads/sites/9/2020/09/Brochure-Plaza-Las-Flores-Tonala.pdf>

En la tabla siguiente se detallan los negocios que actualmente ocupan esos espacios:

Tabla 13

Negocios comerciales que ocupan los espacios en la plaza comercial

LOCALES ESTANDAR					
LOCAL 1	VERDE TABACO	LOCAL 15		LOCAL 29	
LOCAL 2		LOCAL 16		LOCAL 30	
LOCAL 3	TELCEL	LOCAL 17	MACAO MODA	LOCAL 31	ADITIVO (TIENDA DE ROPA)
LOCAL 4	PASTRANA DE PEDRERO	LOCAL 18		LOCAL 32	
LOCAL 5	HELADOS TOCUMBO	LOCAL 19	HANG TEN	LOCAL 33	
LOCAL 6		LOCAL 20		LOCAL 34	AT&T
LOCAL 7	ÓPTICA AMERICANA	LOCAL 21	RENAULT	LOCAL 35	SUBWAY

LOCAL 8	HOMAY	LOCAL 22		LOCAL 36	POLLO GRANJERO
LOCAL 9		LOCAL 23	THE COUNTRY SPRINT CUADRA	LOCAL 37	
LOCAL 10		LOCAL 24	MERAG JOYAS	LOCAL 38	BURGER KING
LOCAL 11	CAFETERÍA DAVID	LOCAL 25	MUNDO INFANTIL	LOCAL 39	
LOCAL 12	MACRO PAY	LOCAL 26	OPTICA ARBOLEDAS	LOCAL 40	GOLDEN EXPRESS
LOCAL 13	ÓPTICA AMERICANA	LOCAL 27		LOCAL 41	DOMINO'S PIZZA
LOCAL 14		LOCAL 28	EL MUNDO DE LA FANTASÍA	LOCAL 42	MICHELLE ACCESORIOS
ISLAS					
ISLA 1	INMOBILIARIA MAADJO	ISLA 4		ISLA 7	MAQUINA DE PELUCHES
ISLA 2	NOPALÍN	ISLA 5	COFFE TREE	ISLA 8	
ISLA 3		ISLA 6	DIARIO DE CHIAPAS		
STANDS					
STAND 1	POLLO BRUJO				
STAND 2	EMPEÑOS MEXICANOS				
SUBANCLAS					
SUBANCLA 1	THE GAMER				
SUBANCLA 2	MILANO				
SUBANCLA 3	ELITE LOCKERS				
SUBANCLA 4					
ANCLAS					
ANCLA 1	BODEGA AURRERA – GRUPO WALMART DE MÉXICO				
ANCLA 2	CINEPOLIS				

Nota. Las celdas en color gris indican que ese espacio se encuentra vacío. Las celdas en color verde indican las Mipymes que son objeto de estudio de esta investigación. Estos datos están actualizados al 15 de noviembre de 2021.

Como se aprecia en la tabla anterior la capacidad instalada que tiene la plaza comercial, es de 58 locales en total (incluyendo los distintos tipos de espacios como son anclas, subanclas, stands, islas y locales estándar); actualmente se tiene una desocupación de 15 locales, lo que representa un 25.8% aproximadamente.

De acuerdo a las pláticas virtuales que se tuvo con la gerente general de la plaza, se determinó elegir a 9 Mipymes del universo de empresas que forman la mezcla comercial; esto debido a que son micro empresas de Tonalá sin poseer la característica de ser franquicias. Las empresas que se excluyen en el análisis son las franquicias nacionales e internacionales que arriban a la localidad y que poseen un cierto grado de logística y procesos administrativos estandarizados que son su fortaleza y ponen en desventaja a las empresas locales. Como se aprecia en el capítulo I de este trabajo, el objetivo general va enfocado al fortalecimiento en la gestión de las Mipymes principalmente locales, que forman parte del centro comercial en estudio.

A continuación, se describe cada una de las 9 Mipymes que se eligieron para llevar a cabo el presente estudio, considerando el orden que se aprecia en la tabla 13:

1. **Verde Tabaco:** Es una zapatería que, aunque comparte el nombre de una tienda de calzado con presencia nacional, no es una franquicia, en su momento adquirió los derechos por el uso de la marca, sin ninguna vinculación con la empresa original ubicada en León, Guanajuato.
2. **Helados Tocumbo:** Es una tienda de helados, nieves y aguas frescas local que, de manera similar a Verde Tabaco, compró los derechos de uso de la marca Tocumbo originaria de Michoacán.
3. **Homay:** Tienda minorista de curiosidades y productos chinos.
4. **Macao Moda:** Tienda de ropa y accesorios para dama.
5. **Mundo Infantil:** Tienda de ropa infantil y para bebés.
6. **Ópticas Arboledas:** Tienda de lentes de sol y otros artículos para la vista. Proporciona también valoración optométrica y canalización con el oftalmólogo.
7. **Inmobiliaria Maadjo:** Empresa de bienes raíces que promueve sus desarrollos inmobiliarios de la región Istmo-Costa.
8. **Nopalín:** Microempresa que comercializa productos naturistas.
9. **The Gamer:** Área de juegos y videojuegos de la plaza comercial.

3.2.3 Misión, visión y valores organizacionales

Para la plaza comercial Las Flores, la formulación de la misión, visión y los valores son aspectos fundamentales que son promovidos entre los colaboradores, para ir gestando poco a poco su cultura organizacional, en el contexto de la plaza comercial, estas declaraciones básicas de planeación estratégica son:

- **Misión:** Ser un espacio de encuentro para la comunidad, que brinde las mejores opciones de compras, servicios y entretenimiento, a través de instalaciones cómodas, limpias y seguras.
- **Visión:** Consolidarnos como el principal destino comercial de la comunidad, con la participación de las mejores marcas nacionales e internacionales, generando valor a nuestros socios comerciales
- **Valores:** Honestidad, Compromiso, Creatividad, Servicio al cliente y Trabajo en Equipo

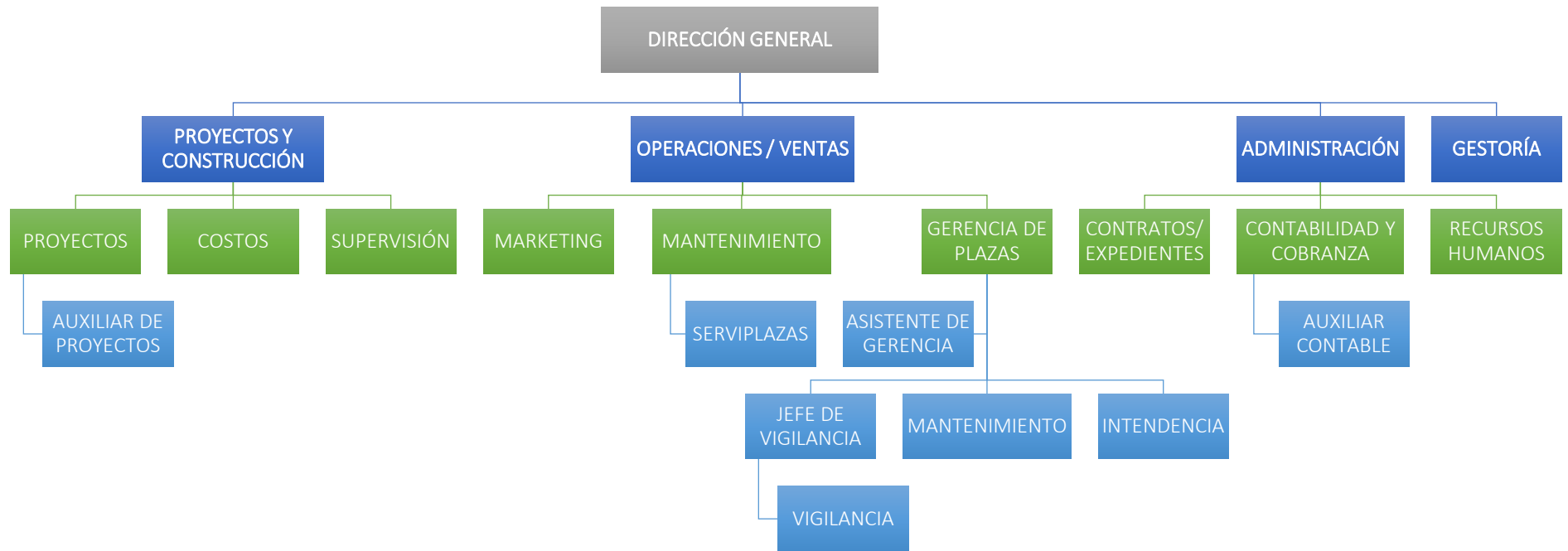
3.2.4 Estructura organizacional y recurso humano

Con la estructura organizacional, una empresa determina sus departamentos y áreas funcionales; crea un sistema jerárquico y áreas de responsabilidad y finalmente define los perfiles de puestos, tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización (Quiroa, 2020, párr. 5). La estructura organizacional de la plaza comercial Las Flores está compuesta por un gerente general encargado de la administración operativa del centro comercial, en las áreas tácticas y operativas están conformadas por un jefe de vigilancia con 5 personas a su cargo, un área de intendencia conformada por 6 personas y un responsable de mantenimiento.

Como se explicó en el capítulo I, el centro comercial es propiedad de la empresa inmobiliaria PROSUR, por lo que es importante mostrar su estructura organizacional, así como de manera específica la estructura de la plaza. En las figuras 20 y 21 se muestran los organigramas de la empresa PROSUR y la plaza comercial, respectivamente.

Figura 20

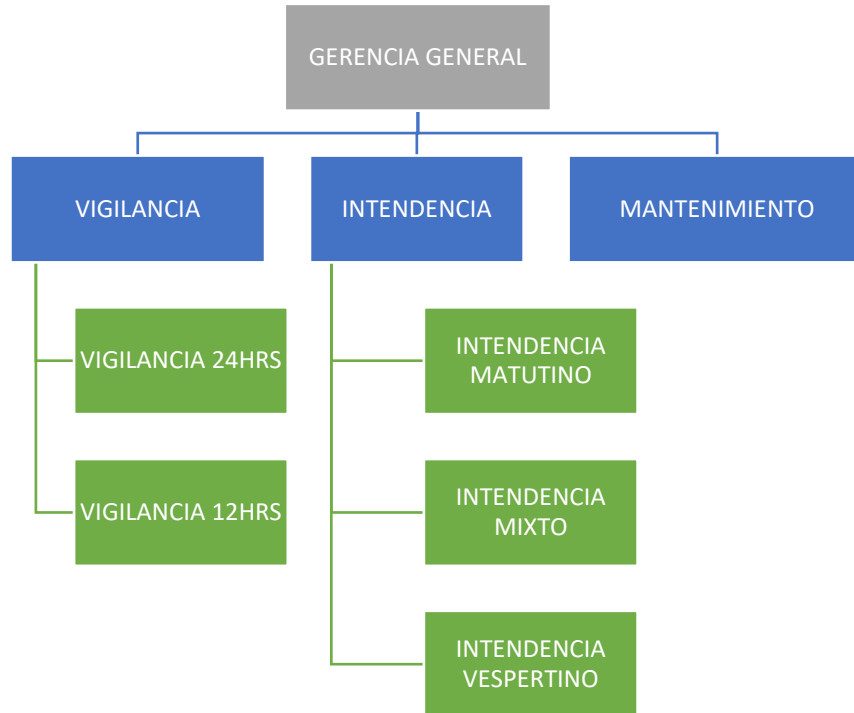
Organigrama de la empresa PROSUR



Nota: Información proporcionada por la gerente general de la plaza.

Figura 21

Organigrama de la plaza comercial



Nota: Información proporcionada por la gerente general de la plaza.

Más a detalle, el capital humano de la organización está compuesto por un total de 14 personas: 1 gerente general, 1 jefe de vigilancia, 4 vigilantes de 24 horas, 1 vigilante de 12 horas, 2 intendentes matutinos, 3 intendentes vespertinos, 1 intendente mixto (matutino y vespertino) y un encargado del mantenimiento general del centro comercial.

En la tabla 14 se presenta una matriz de actividades repetitivas realizadas por la gerente general de la plaza; en las tablas 15, 16 y 17, respectivamente se detallan las funciones y descripción de los puestos de trabajo que conforman la fuerza laboral de la empresa en estudio.

Tabla 14*Matriz de actividades repetitivas realizada por la gerente general*

DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL	EVENTUAL
Realizar inspección de la plaza conforme a checklist.	Reunión semanal con la plantilla para retroalimentación de actividades y necesidades del equipo (lunes).	Envío de reporte de nómina a recursos humanos.	Dar seguimiento a facturación de locales y espacios comerciales	Enviar propuestas de eventos primarios y decoración para el próximo trimestre	Seguimiento a mantenimiento de cortinas de aire, climas, bombas de agua, hidroneumáticos, aires acondicionados.	Dar seguimiento a la vigencia y recarga de extintores, así como capacitación de uso (Fecha de recarga)	Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal requerido
Supervisar asistencia y presentación (checklist de imagen del personal).	Solicitud de reembolso de gastos al área de contabilidad de PROSUR.	Revisión de KPI'S de desempeño.	Solicitud y envío de facturas de SKY, CFE, Servicio Municipal de Agua Potable.	Revisión y entrega de resultados de los KPI's del mes.	Revisar conjuntamente con el área de Marketing de PROSUR la opción de renovar el contrato con revistas locales.	Verificar que se realice la impermeabilización de la plaza.	Realizar el proceso de baja del personal y seguimiento del pago de finiquito
Leer y firmar los reportes de vigilancia y revisar la correcta operación de las cámaras.	Documentar eventos efectuados y enviar correo para publicación en Facebook.	Revisar y firmar las bitácoras de mantenimiento.	Realizar reporte de lectura por consumo de agua potable.	Conseguir intercambios publicitarios con radio, revistas, periódico, espectaculares, etc.		Participación en el seguimiento de actualización y capacitación del programa de protección civil.	Vigilar la capacitación y entrenamiento a personal de nuevo ingreso.

Dar seguimiento a pendientes de vigilancia, intendencia y mantenimiento.	Programar spots de radio y perifoneo, colocar y distribuir publicidad impresa y reporte de las promociones de las empresas de la plaza.	Inventario y solicitud de insumos y papelería.	Emisión de oficios para avisos sobre eventos y fumigación en la plaza.			Revisar vencimientos de contratos de servicios (Recolección de basura y uso de suelo)	Proporcionar a las autoridades mediante solicitud por escrito de las grabaciones de las cámaras de seguridad.
--	---	--	--	--	--	---	---

Nota. Información proporcionada por la gerente general de la plaza.

Tabla 15*Funciones y descripción del puesto de vigilante*

PUESTO: VIGILANTE	
JEFE DIRECTO	Gerente general
PERSONAL A SU CARGO	No
OBJETIVO	
<p>Mantener el orden y garantizar la comodidad y la seguridad de los clientes y del personal. Vigilar el cumplimiento de los reglamentos de la empresa sobre el derecho de admisión y el código de vestimenta. Llevar a cabo controles de seguridad y servir de enlace con la policía. Minimizar los riesgos de pérdida de material, equipo y parque vehicular, evitando así fugas de los recursos con los que cuenta la plaza comercial manteniendo una vigilancia permanente.</p>	
FUNCIONES y/o RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proteger los bienes y a los empleados de la empresa manteniendo un entorno seguro y protegido. • Prestar atención a los indicios de delito o desorden e investigar los altercados. • Actuar legítimamente en defensa directa de la vida o la propiedad. • Arrestar a los delincuentes y desalojar a los infractores. • Tomar notas exactas de sucesos extraños. • Informar detalladamente sobre cualquier incidente sospechoso. • Patrullar la plaza comercial y el perímetro de forma aleatoria o periódica. • Llenar bitácoras y reporte diario que están debidamente especificados sobre actividades, observaciones, irregularidades detectadas en el turno. • Revisar pertenencias de los colaboradores para que no lleven cosas que no les pertenecen. • Supervisar y controlar el acceso en las entradas de la plaza comercial y las entradas para vehículos. • Vigilar los sistemas de alarma o cámaras de vídeo y manejar el equipo de detección y emergencia • Realizar primeros auxilios o RCP • Seguir las normativas de salud y de seguridad • Otras funciones compatibles o inherentes al cargo, o que le asigne el jefe de vigilancia, gerente y/o asistente de plaza. 	
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS: Todas las áreas y/o departamentos de la plaza	
EXTERNAS: Público en general	
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión directa por jefe inmediato/ gerente y/o asistente 	
PERFIL DEL PUESTO	
EDAD: 20-45 años	

SEXO: Indistinto	
ESCOLARIDAD: Mínimo: Secundaria / Deseable: Preparatoria	
ESTADO CIVIL: Indistinto	
EXPERIENCIA: Mínima	
HABILIDADES O COMPETENCIAS DEL PUESTO	
ACTITUDES	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Pro actividad • Confidencialidad • Responsabilidad • Amabilidad • Disponibilidad • Practicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de problemas • Adaptabilidad • Desempeño de tareas rutinarias • Atención al cliente • Trabajo en equipo • Tolerancia a la presión
VALORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable y estar siempre alerta. • Capaz de mantener la calma, a veces incluso ante situaciones difíciles. • Atento y amable, y mostrar buenas habilidades de comunicación. • Educado y diplomático. • Capaz de resolver una situación de agresión o resolver un conflicto sin ponerse a sí mismo o a los que le rodean en una situación de peligro innecesario. • Una persona dispuesta a trabajar de noche y los fines de semana. • Una persona en buenas condiciones físicas, ya que podría tener que pasar mucho tiempo de pie. • Seguro y asertivo. • Una persona preparada para trabajar con personas de muchos tipos y estar preparada para trabajar en equipo. 	
CONOCIMIENTOS O INTERESES	
Vigilancia, seguridad pública, procedimientos de manejo de casos, primeros auxilios y facilidad de palabra.	

Nota. Información proporcionada por la gerente general de la plaza.

Tabla 16*Funciones y descripción del puesto de personal de mantenimiento*

PUESTO: PERSONAL DE MANTENIMIENTO	
JEFE DIRECTO	Gerente general
PERSONAL A SU CARGO	No
OBJETIVO	
Mantener en operación y en buen estado los diversos equipos e instalaciones de la plaza comercial, además de atender y dar seguimiento a los reportes de fallas eléctricas, plomería, sistemas hidrosanitarios y mantenimientos que se requieran.	
FUNCIONES y/o RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer normas y procedimientos de control para garantizar el eficaz funcionamiento y la seguridad de máquinas, mecanismos, herramientas, motores, dispositivos, instalaciones y equipos industriales. • Organizar y dirigir el mantenimiento y reparación. • Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones o maquinaria, así como vigilar el mantenimiento de las existentes. • Localizar y corregir deficiencias. • Diseñar o reajustar la maquinaria, piezas o herramientas necesarias para adaptarse a las necesidades de producción y a las tendencias del mercado. • Realizar planes de mantenimiento a corto, medio y largo plazo según las necesidades de la maquinaria y supervisar su cumplimiento, Informar cualquier anomalía, daño o desperfecto al jefe inmediato. • Seguir las normativas de salud y de seguridad • Otras funciones compatibles o inherentes al cargo, o que le asigne el gerente y/o asistente de plaza. 	
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS: Todas las áreas y/o departamentos de la plaza	
EXTERNAS: Público en general	
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y reparación en las diversas áreas y general de la plaza comercial en tiempo y forma. • Supervisión directa por jefe inmediato. 	
PERFIL DEL PUESTO	
EDAD: 20-45 años	
SEXO: indistinto	
ESCOLARIDAD: Mínimo: Secundaria / Deseable: Preparatoria	
ESTADO CIVIL: indistinto	
EXPERIENCIA: 6 meses mínimo en puesto similar	

HABILIDADES O COMPETENCIAS DEL PUESTO	
ACTITUDES <ul style="list-style-type: none"> • Pro actividad • Confidencialidad • Responsabilidad • Amabilidad • Disponibilidad • Practicidad 	HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Solución de problema • Adaptabilidad • Desempeño de tareas rutinarias • Atención al cliente • Trabajo en equipo • Tolerancia a la presión
VALORES <ul style="list-style-type: none"> • Honradez/Honestidad. • Compromiso • Respeto • Lealtad • Gratitud 	
CONOCIMIENTOS O INTERESES	
Electrónica, eléctrica, neumática, pintura, plomería, infraestructura, mantenimiento preventivo y correctivo.	

Nota. Información proporcionada por la gerente general de la plaza.

Tabla 17

Funciones y descripción del puesto de personal de intendencia

PUESTO: PERSONAL DE INTENDENCIA	
JEFE DIRECTO	Gerente general
PERSONAL A SU CARGO	No
OBJETIVO	
Realizar las actividades de limpieza en las instalaciones, equipo y mobiliario mediante el uso de instrumentos y material de insumo; de forma eficiente y oportuna a todas las áreas a fin de mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la Institución y que las funciones se lleven a cabo en los tiempos establecidos.	
FUNCIONES y/o RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que los ambientes interiores y exteriores de las instalaciones, los equipos y muebles de la empresa, estén siempre limpios en correspondencia al ambiente laboral. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la limpieza continua, y que no interfiera con las labores del personal, prestando apoyo necesario en caso se requiera. • Brindar apoyo para la seguridad de la infraestructura, oficinas, equipos, muebles y enseres de la entidad. • Informar cualquier anomalía, daño o desperfecto al jefe inmediato. • Seguir las normativas de salud y de seguridad • Otras funciones compatibles o inherentes al cargo, o que le asigne el Gerente y/o Asistente de Plaza. 	
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS: Todas las áreas y/o departamentos de la plaza	
EXTERNAS: Público en general	
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza general del departamento y/o áreas en tiempo y forma. • Supervisión directa por jefe inmediato. 	
PERFIL DEL PUESTO	
EDAD: 18-45 años	
SEXO: Indistinto	
ESCOLARIDAD: Mínimo: Primaria terminada / Deseable: Secundaria	
ESTADO CIVIL: Indistinto	
EXPERIENCIA: Mínima	
HABILIDADES O COMPETENCIAS DEL PUESTO	
ACTITUDES <ul style="list-style-type: none"> • Pro actividad • Confidencialidad • Responsabilidad • Amabilidad • Disponibilidad • Practicidad 	HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Solución de problema • Adaptabilidad • Desempeño de tareas rutinarias • Atención al cliente • Trabajo en equipo • Tolerancia a la presión
VALORES <ul style="list-style-type: none"> • Honradez/Honestidad. • Compromiso • Respeto • Lealtad • Gratitud 	

CONOCIMIENTOS O INTERESES

Limpieza y aseo en general (pasillos, comedores, baños, oficinas, etc.) de plazas comerciales o similares, manejo maquinaria y equipos pesados, conocimiento de suministros y productos químicos de limpieza, familiaridad con las fichas de datos de seguridad de materiales.

Nota. Información proporcionada por la gerente general de la plaza.

3.2.5 Estrategias de captación de visitantes

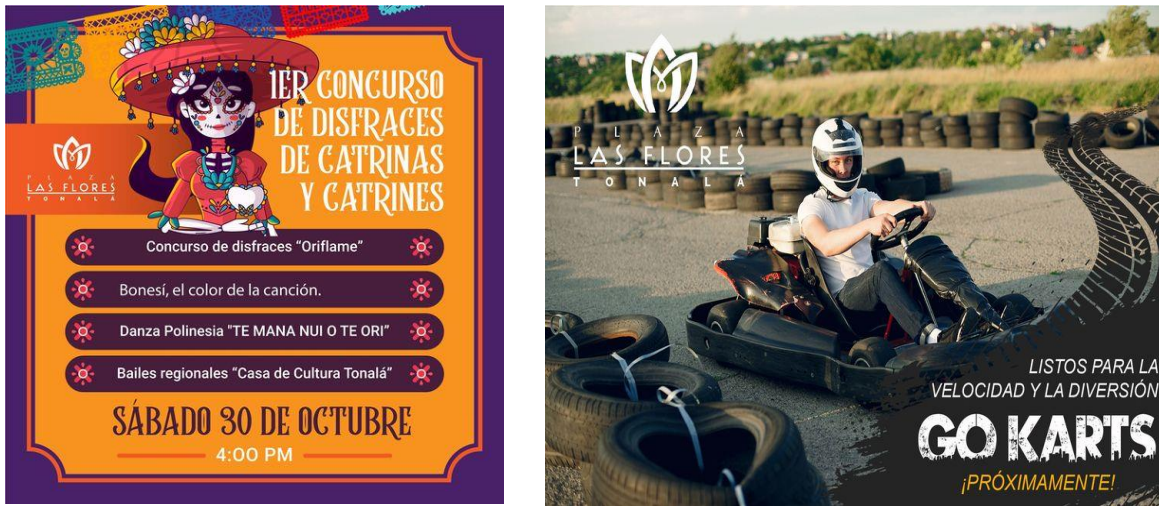
De acuerdo a una entrevista inicial realizada a la gerente general en julio del presente año, uno de los objetivos principales de la plaza comercial es la de atraer visitantes que se traduzca en tráfico de potenciales clientes para beneficiar a las empresas que alquilan un espacio en ella; para alcanzar este objetivo principal, la gerente general junto con el personal a su cargo realiza un conjunto de actividades que permiten generar tráfico de personas hacia la plaza comercial, ejemplo de estas actividades son:

- a) Organización y realización de eventos culturales o sociales en la plaza (2 o 3 por mes), que son difundidos a través de los canales sociales y tradicionales que se utilizan como medios publicitarios.
- b) Conversión de la plaza comercial como centro de vacunación COVID-19 eventual durante la campaña intensiva en octubre y noviembre del presente año.
- c) Logro de una certificación de espacio seguro de COVID-19 por parte del distrito de salud no. VIII, al contar con el esquema de vacunación completa los empleados de todos los negocios que integran la plaza comercial, para brindar tranquilidad y seguridad a los visitantes.
- d) Instalación de pista de GO-KARTS (circuito de carros pequeños tipo de carreras) en el estacionamiento de la plaza, como otra opción de entretenimiento a la población. Este atractivo estará disponible durante noviembre y diciembre de 2021, que es considerada la época con mayor afluencia del año, y hasta el momento ha sido un rotundo éxito.
- e) Decoración de las instalaciones y espacios comunes de acuerdo a la temporada del año.
- f) Publicación de fotos y videos publicitarios de las empresas comerciales que conforman la mezcla comercial de la plaza a través de su *fan page* de Facebook, la cual tiene 33,165 seguidores (al 17 de noviembre de 2021).
- g) Promociones y dinámicas con los clientes en conjunto con las Mipymes o tiendas anclas.

En la figura 22, se presentan dos imágenes de las actividades que la gerencia organiza junto a su equipo de trabajo para atraer visitantes a la plaza, la primera muestra la convocatoria a un concurso de disfraces alusivos al día de muertos del presente año, y la segunda imagen muestra la pista de GO-KARTS implementada desde noviembre del presente año.

Figura 22

Ejemplo de actividades y atracciones de entretenimiento para atraer visitantes



Nota. Imágenes obtenidas de la fan page de Facebook de la plaza comercial.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Generalidades

En el presente capítulo se describe el marco metodológico que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación, así como el instrumento de recolección de datos que se aplicó a los sujetos dentro del contexto de las Mipymes de la plaza comercial que se estudia, posteriormente se detallará el procedimiento de recopilación de datos, su procesamiento y su análisis, con el objetivo de plantear un modelo de planeación estratégica que fortalezca la gestión de dichas Mipymes y que redunde en un mejor conocimiento de las empresas por parte de la gerencia de la plaza.

La metodología es definida por Tamayo (2003, p. 175) como “un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación, por lo cual nos presenta los métodos y técnicas para la realización de la investigación”, así mismo declara que, “es un procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de la investigación”. Para Baena (2014) la metodología “constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” (p. 52).

Desde mi punto de vista, la metodología utilizada en una investigación es el conjunto de procedimientos que nos orientan a definir el plan de acción, nos da la directriz hacia donde ir y con qué herramientas, esto con la finalidad de obtener, procesar y analizar datos que ayudarán a su interpretación y así alcanzar los objetivos de la investigación.

4.2 Tipo de investigación

Autores como Morlote y Celiseo (2004) definen a la investigación como:

El estudio sistemático, controlado, empírico, reflexivo y crítico de proposiciones hipotéticas acerca de las características de los fenómenos que ocupan el interés humano y las relaciones que existen entre ellos. Permite descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento humano o concretar aplicaciones para encontrar respuestas sobre cuestiones esenciales de hechos significativos o bien para desarrollar satisfactores de las necesidades humanas (p. 11).

Estos mismos autores hacen una clasificación de la investigación considerando tres parámetros específicos que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 18

Criterios de clasificación de una investigación de acuerdo a parámetros específicos

Parámetros específicos	Categoría	Breve descripción
Perspectiva metodológica o enfoque	Cualitativa	Los parámetros que definen cada categoría comprenden el grado de intervención del investigador en el estudio (sólo observa o controla variables), la naturaleza del ambiente en el que se realiza la investigación (situaciones controladas o no), el tipo de análisis que se usa para interpretar los resultados (inductivo o deductivo), el enfoque de observación (objetivo o subjetivo), la forma en que se concibe la realidad (variable o constante), la manera de tratar las unidades de investigación (casos únicos o grupos homogéneos) y la naturaleza del diseño que se sigue (flexible o rígido).
	Cuantitativa	
	Mixta	
Plan o diseño	Experimental	Los parámetros que se emplean para definir las categorías de esta clasificación se refieren al grado de manipulación de las variables y a la perspectiva metodológica que se sigue durante el desarrollo de la investigación.
	No experimental	
Profundidad del conocimiento	Exploratoria	Los parámetros que definen las categorías se basan en la cantidad y calidad de la información que se genera al llevar a cabo la investigación y la que se encuentra en las fuentes correspondientes.
	Descriptiva	
	Correlacional	
	Explicativa	

Nota. Elaboración propia basado en Morlote y Celiseo (2004, p. 12).

Con base en lo anterior y dado que la presente investigación se enfoca en el estudio de un modelo de planeación estratégica para mejorar la gestión de las Mipymes del complejo comercial analizado, la perspectiva metodológica o enfoque utilizado es el cualitativo, su diseño es no experimental, en cuanto a la profundidad del conocimiento es descriptiva; y respecto a su temporalidad se considera transeccional.

4.2.1 Perspectiva cualitativa

De acuerdo a Hernández et al. (2014, p. 9) el enfoque cualitativo de una investigación es *naturalista e interpretativo*, ya que los objetos de estudio se encuentran en sus contextos naturales y en su cotidianidad y a la vez se interpreta la realidad en función de los significados que la personas les otorgan, es por ello que es importante conocer los diversos puntos de vista de los dueños o encargados de las Mipymes objeto de estudio; de igual forma una investigación cualitativa es un proceso *holístico*, que ve al objeto de estudio como un todo sin reducirlo al estudio de sus partes.

Complementando a esta definición, Alvarez-Gayou (2003) señala que la investigación cualitativa busca conocer la realidad que viven las personas, los grupos sociales y es completamente subjetiva, dependerá del punto de vista del investigador, quien fungirá como un constructor de conocimiento y no un descubridor del mismo. La investigación cualitativa está basada en una

serie de marcos referenciales interpretativos como la etnografía, la fenomenología, la hermenéutica, la teoría fundamentada, etc. que son paradigmas que hablan de una forma de ver y de enmarcar principalmente a los fenómenos sociales.

Denzin y Lincoln (2011) hacen una distinción entre lo cualitativo y lo cuantitativo; ellos puntualizan que el enfoque cualitativo de una investigación:

Implica un énfasis en las cualidades de los entes y en los procesos y significados que no pueden examinarse o medirse experimentalmente (si es que pueden medirse en absoluto) en función de cantidad, número, intensidad o frecuencia. Los investigadores cualitativos subrayan la naturaleza socialmente construida de la realidad, la relación íntima entre el investigador y aquello que estudia, y las restricciones contextuales que dan forma a la investigación. Formulan preguntas y construyen respuestas que permitan destacar *el modo* en que la experiencia social es creada y dotada de sentido (p. 62).

4.2.2 No experimental, descriptiva, analítica y transeccional

A continuación, explico cada una de las características del presente trabajo de investigación desde las perspectivas de su diseño, profundidad del conocimiento y su temporalidad:

- Es **no experimental** debido a que se analizaron a los sujetos involucrados en su contexto cotidiano, la aplicación de los instrumentos de recopilación de datos sirvió para comprender su realidad en un momento específico, contrario a lo que se hace en un experimento que es la construcción de dicha realidad (Hernández et al., 2014, p. 152).
- Es **descriptiva**, ya que busca comprender y aplicar un modelo específico que circunscribe al fenómeno de la planeación estratégica como un proceso directivo de gestión empresarial. Se describirá el modelo teórico a utilizar para entender sus etapas y una vez comprendido se procederá a aplicar dicho modelo al contexto tomando como base la información recopilada a través de los métodos utilizados.
- El principal instrumento de recopilación de datos es **la encuesta**; que fue aplicada a los dueños o encargados de las Mipymes locales que conforman la plaza comercial bajo estudio, estas encuestas develaron los hallazgos de cómo es el diario vivir de estas micro empresas y a través de su análisis se realizó una propuesta de mejora en su gestión a través de un modelo de planeación estratégica.
- Es **analítica** porque los resultados de los instrumentos de recopilación de datos utilizados se examinaron por medio de un análisis FODA de la organización, se aplicó el modelo de planeación estratégica de las 5 fuerzas competitivas de Porter para analizar el nivel de competencia de las Mipymes que conforman a la plaza comercial objeto de estudio, dentro de la industria al que pertenecen.
- Es **transeccional**, porque los datos se recolectaron en un momento determinado y no durante un largo periodo de tiempo (longitudinal).

4.3 Instrumento de recopilación de datos

Una vez que se determinó el conjunto de Mipymes a analizar, se procedió a diseñar una serie de preguntas enfocadas en conocer el estado actual de la operatividad de dichas empresas comerciales. Este cuestionario se formuló con estricto apego a los objetivos y preguntas de

investigación establecidos en el capítulo I, con la intención de ser la fuente que los responda a cabalidad y permita obtener hallazgos del estado de estos negocios, y así estar en condiciones de proponer líneas de acción para reforzar la gestión de los mismos. En total fueron 28 preguntas que en su conjunto miden de alguna manera como las Mipymes se desenvuelven en su ambiente interno y en su ambiente industrial o competitivo.

El instrumento metodológico formal es la encuesta y ésta es definida por la Real Academia de la Lengua Española (RAE)⁹ como un “conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan”.

Las respuestas del cuestionario propuesto emplean la escala Likert¹⁰, debido a su versatilidad para “cuantificar” las reacciones, actitudes y comportamiento de los sujetos a investigar. Este tipo de cuestionarios tienen un enfoque vigente y son muy populares de acuerdo a Hernández et al. (2014, p. 238), más aún cuando en la actualidad se hace uso de internet como medio para encuestar a gran escala; en este sentido se utilizó la plataforma tecnológica de *Google Forms*¹¹, por su facilidad en la creación del cuestionario, y la versatilidad en la presentación de los resultados; esto con la finalidad de agilizar el análisis e interpretación de resultados.

En el Anexo 01 se muestra el formato del cuestionario diseñado, este modelo sirvió de guía para crearlo en la herramienta digital utilizada.

⁹ <https://dle.rae.es/encuesta>

¹⁰ La escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición utilizados principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa. QuestionPro (2021, párr. 7).

¹¹ https://docs.google.com/forms/d/1sxzw7cZBkrI2pgMJPbH_xXBb69UqQWFTvLbv0LtKsbM es el link en el que se puede acceder a la encuesta digital.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE DATOS Y PROPUESTA

En este capítulo se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos a través de la herramienta de recolección de datos utilizada, en este caso la encuesta dirigida a los propietarios y encargados de las Mipymes de la plaza comercial estudiada; así mismo se realizó una propuesta con líneas de acción estratégicas que permitirán a las Mipymes fortalecer su gestión administrativa.

5.1 Análisis de los datos recopilados

Una vez que se aplicaron las encuestas a los dueños o encargados de las Mipymes bajo estudio, se procedió a generar las gráficas de pastel de las 28 preguntas que resume la opinión de las empresas encuestadas, dichas gráficas fueron generadas automáticamente por la plataforma de *Google Forms*. De igual manera se procedió a tabular cada una de las respuestas para tener otra forma de presentación de los datos recabados.

Haciendo un resumen de los datos generales de las Mipymes encuestadas (nombre del establecimiento, giro comercial, antigüedad en la plaza y número de empleados), obtuve los siguientes datos:

Tabla 19

Datos principales de las Mipymes encuestadas

Mipyme	Giro comercial	Antigüedad en la plaza	Núm. empleados
Verde Tabaco	Zapatería	6 años	4
Moda Macao	Tienda de ropa y accesorios para dama	6 años	2
Helados Tocumbo	Productos congelados	6 años	2
Mundo Infantil	Ropa para niños y bebés	5 años	2
Homay	Curiosidades chinas	2 años	2
The Gamer	Juegos electrónicos y videojuegos	2 años	2
Inmobiliaria MAADJO	Bienes raíces	8 meses	1
Nopalín	Tienda de productos naturistas	6 meses	1
Ópticas Arboledas	Óptica	5 meses	2

Nota. Elaboración propia, basado en los datos que arrojan las encuestas aplicadas.

Como se aprecia en la tabla anterior, de acuerdo a su antigüedad Verde Tabaco, Moda Macao y Helados Tocumbo son las Mipymes que han estado en la plaza desde su inauguración en 2015, esto significa que sus productos y/o servicios agradan al público y logran vender lo suficiente para continuar en la plaza comercial. De igual manera, la tienda Mundo Infantil ya está posicionada en el centro comercial ya que ha perdurado por 5 años. Las demás Mipymes tienen menor tiempo en el mercado, esto se puede interpretar que los negocios que le antecedieron no lograron el éxito esperado y tuvieron que abandonar la plaza.

A continuación, se muestra el detalle del análisis de datos y la interpretación cualitativa de cada una de las 28 preguntas.

Preguntas Clave

1.- ¿Utilizas manuales de organización y/o procedimientos administrativos que ayuden a la gestión de tu negocio?

Tabla 20

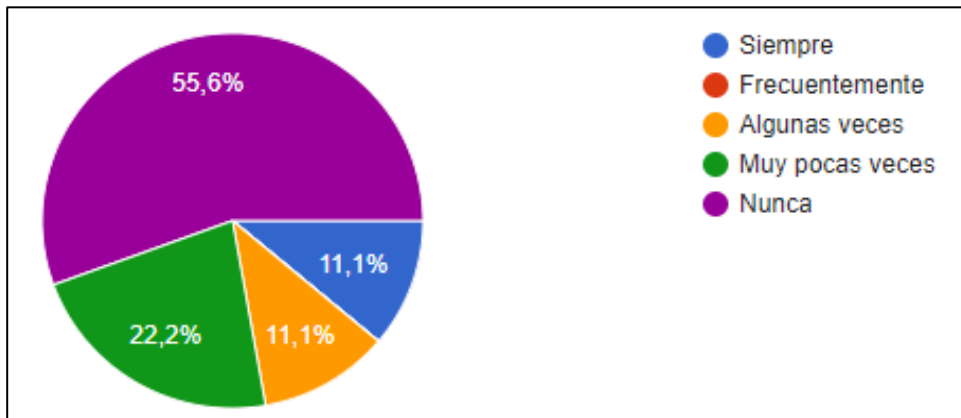
Representación estadística de los resultados de la pregunta 1

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	1	11.1
Frecuentemente	0	0
Algunas veces	1	11.1
Muy pocas veces	2	22.2
Nunca	5	55.6
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 23

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 1



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: El uso de manuales administrativos permiten a las empresas brindar un soporte para la organización y comunicación, de acuerdo a esta pregunta el 55.6 % de las 9 Mipymes consultadas no utilizan este tipo de manuales para guiar sus actividades, el 22.2% señalaron que muy pocas veces, 11.1% que algunas veces y el 11.1% restante indicó que siempre. Estos resultados con claridad confirman que las Mipymes no le prestan atención e importancia al uso de estos manuales, que son muy importantes para operar el negocio bajo principios organizacionales básicos.

2.- ¿Tienes definida la misión, visión y objetivos de tu negocio?

Tabla 21

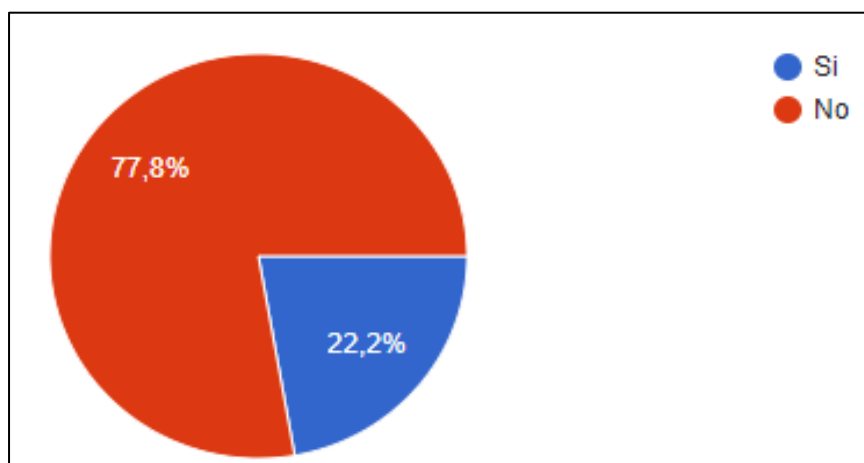
Representación estadística de los resultados de la pregunta 2

Respuesta	Cantidad	%
SI	2	22.2
NO	7	77.8
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 24

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 2



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: Similar al cuestionamiento anterior, esta pregunta es básica e importante, ya que la misión, visión y los objetivos organizacionales determinan hacia donde se dirigen las acciones para alcanzar el éxito de las organizaciones. En este caso la mayoría de las Mipymes (el 77.8%) dejaron en claro que no tienen definida estos aspectos de planeación elemental.

3.- ¿Consideras que los procesos internos de tu negocio son eficientes?

Tabla 22

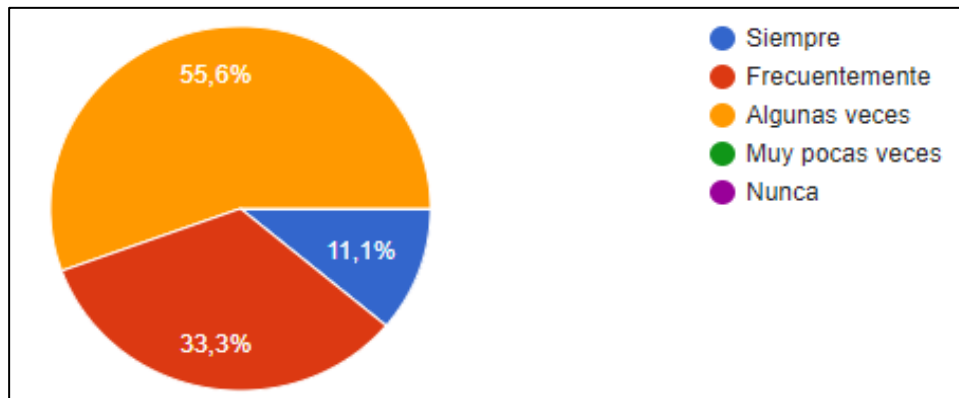
Representación estadística de los resultados de la pregunta 3

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	1	11.1
Frecuentemente	3	33.3
Algunas veces	5	55.6
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 25

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 3



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: De acuerdo a los resultados de esta pregunta, el 55.6% de las Mipymes en estudio aseguran que los procesos internos de su organización son algunas veces eficientes, el 33.3% indicó que frecuentemente y solo el 11.1% indicó que siempre. Esto claramente muestra que procesos como las compras, atención al cliente, actividades de marketing, etc. no son ejecutados cumpliendo los objetivos con el menor uso de los recursos, lo que representa una debilidad que se debe minimizar lo más que se pueda.

4.- ¿Posees los recursos necesarios para crecer como negocio?

Tabla 23

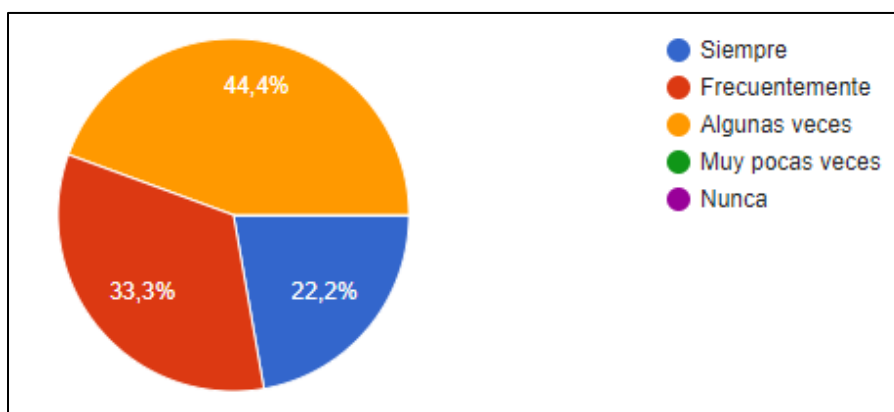
Representación estadística de los resultados de la pregunta 4

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	2	22.2
Frecuentemente	3	33.3
Algunas veces	4	44.4
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 26

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 4



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: 4 de las Mipymes consultadas indicaron que algunas veces poseen los recursos humanos, materiales y financieros para crecer y desarrollarse comercialmente. La tercera parte (3) señalaron que frecuentemente y solo 2 expresaron que siempre. Estos resultados nos invitan a reflexionar que en definitiva casi la mitad de las Mipymes no poseen los recursos necesarios para posicionarse como un negocio exitoso. Muy probablemente se debe a problemas de gestión, al no haber una administración adecuada de los recursos.

5.- ¿Tu equipo de trabajo es fuerte y se compromete a alcanzar las metas del negocio?

Tabla 24

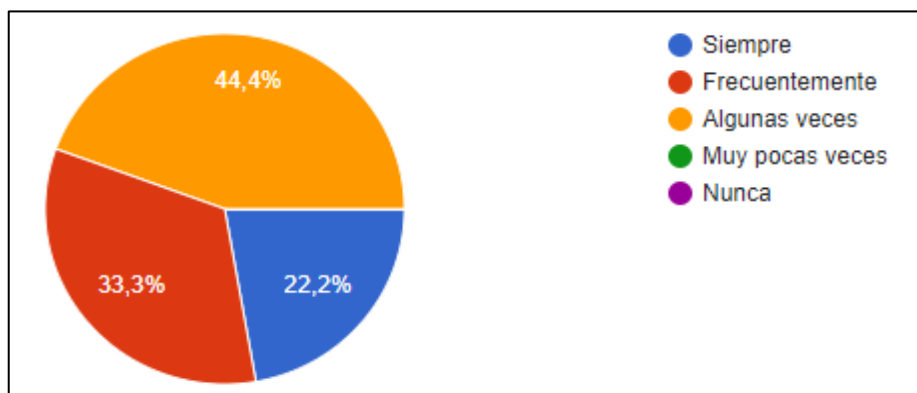
Representación estadística de los resultados de la pregunta 5

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	2	22.2
Frecuentemente	3	33.3
Algunas veces	4	44.4
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 27

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 5



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: De manera muy similar a la pregunta anterior, el 44.4% de las Mipymes consideran débil su recurso humano para alcanzar las metas del negocio; el 33.3% señala que frecuentemente el factor humano se compromete y solo el 22.2% indica que siempre. En general el balance no es tan positivo porque los objetivos de la empresa deben regir el actuar de los empleados y si estos no cumplen eficientemente su trabajo, muy difícilmente se logran.

6.- ¿Conoces el segmento de mercado en el que ofreces tus productos y/o servicios?

Tabla 25

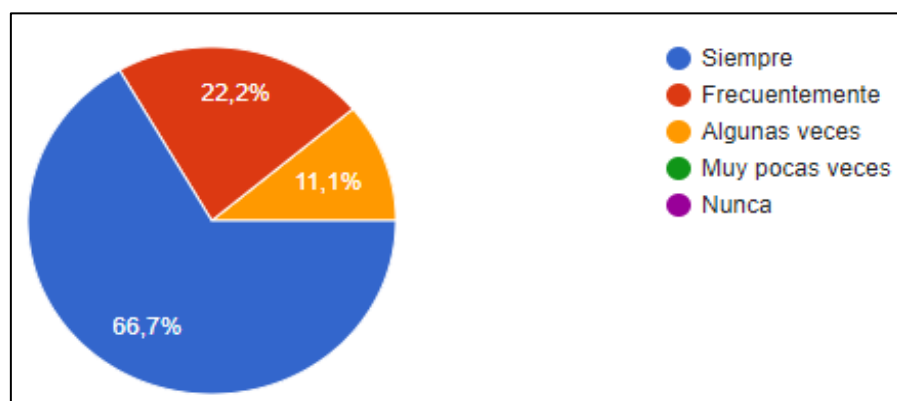
Representación estadística de los resultados de la pregunta 6

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	6	66.7
Frecuentemente	2	22.2
Algunas veces	1	11.1
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 28

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 6



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: Respecto a esta pregunta dos terceras partes de las Mipymes encuestadas afirman que tienen un conocimiento pleno del segmento de mercado al que se dirigen. Esto es muy importante porque al conocer el mercado meta de una empresa, es indispensable conocer también sus gustos, sus preferencias y en base a ello, los productos y/o servicios que se ofrecen deben encaminarse en satisfacer dichos gustos y preferencias. Solo 2 indican que frecuentemente lo conocen y sólo 1 indicó que algunas veces. La valoración es muy positiva en esta pregunta.

7.- ¿Llevas un registro de los clientes y sus compras en tu negocio?

Tabla 26

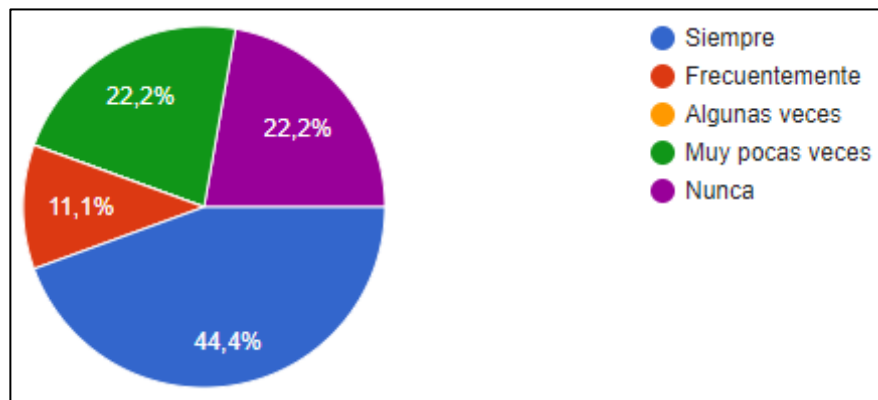
Representación estadística de los resultados de la pregunta 7

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	4	44.4
Frecuentemente	1	11.1
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	2	22.2
Nunca	2	22.2
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 29

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 7



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: El registro de los clientes y sus compras permite a los comercios conocer sus intereses, sus gustos, preferencias y necesidades, en este sentido el 44.4% de las Mipymes consultadas indicaron que sí llevan un registro de clientes y sus compras, sin embargo, es importante notar que en la misma proporción las Mipymes afirmaron realizarlo muy pocas veces (22.2%) y nunca (22.2%).

8.- Con respecto a los productos y/o servicios que ofreces, ¿Identificas fácilmente cuáles son los que más les gustan y prefieren tus clientes?

Tabla 27

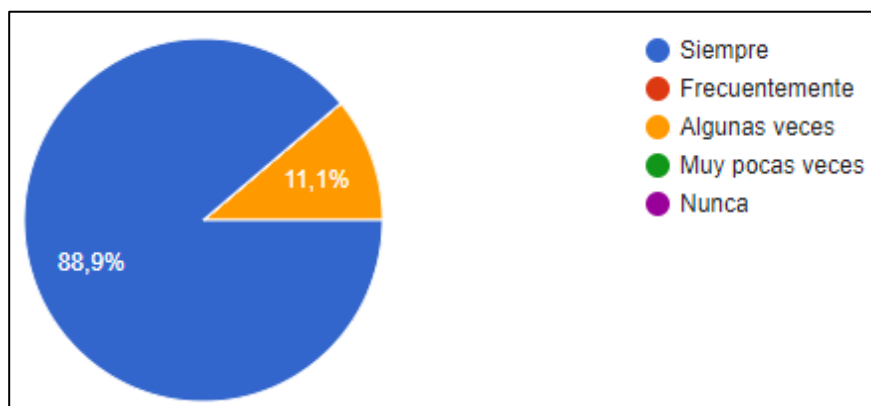
Representación estadística de los resultados de la pregunta 8

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	8	88.9
Frecuentemente	0	0
Algunas veces	1	11.1
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 30

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 8



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: El 88.9% de las Mipymes encuestadas indicaron que siempre identifican los gustos y preferencias de los clientes con respecto a los productos y servicios que ofrecen. Este porcentaje es bueno, porque habla del análisis de la relación-producto/servicio que han realizado desde que forman parte de la mezcla comercial de la plaza.

9.- Los productos y/o servicios que ofreces, ¿satisfacen las necesidades o expectativas de tus clientes actuales?

Tabla 28

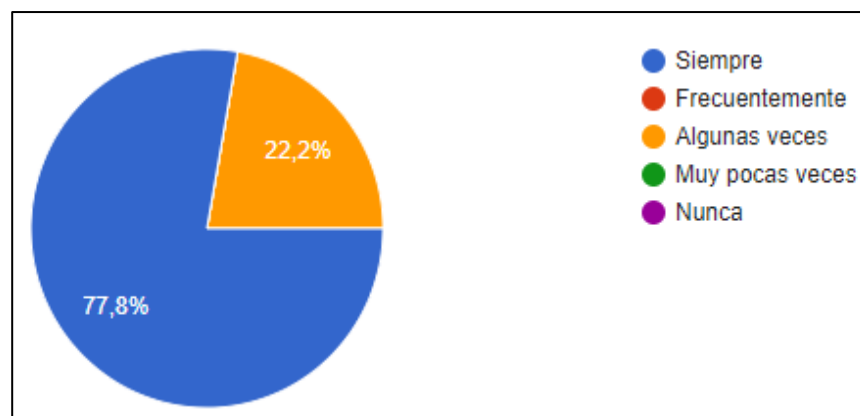
Representación estadística de los resultados de la pregunta 9

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	7	77.8
Frecuentemente	0	0
Algunas veces	2	22.2
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 31

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 9



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: De acuerdo a los resultados el 77.8% de las Mipymes consultadas afirman satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes actuales a través de los productos y servicio que ofrecen al mercado, el 22.2% restante indicaron que algunas veces los satisfacen. La complacencia de los clientes es fundamental para fidelizarlos a un producto o servicio, por lo que es importante conocer de alguna manera dichas necesidades o lo que mínimamente esperan de un producto o servicio.

10.- ¿Realizas algún tipo de seguimiento post-venta para conocer el grado de satisfacción de tus clientes?

Tabla 29

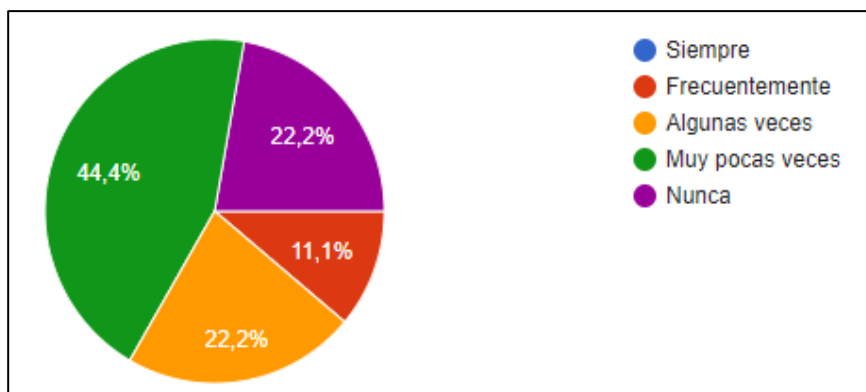
Representación estadística de los resultados de la pregunta 10

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	0	0
Frecuentemente	1	11.1
Algunas veces	2	22.2
Muy pocas veces	4	44.4
Nunca	2	22.2
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 32

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 10



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: Respecto a esta pregunta, 4 Mipymes respondieron que muy pocas veces llevan a cabo esta actividad de seguimiento, 2 indicaron que, en ciertas ocasiones, así mismo otras 2 dijeron que Nunca y solo 1 expresó que Frecuentemente; esto es una señal clara que el conocimiento de que tan satisfecho están los clientes con los productos y/o servicios que consume en la empresa no es una prioridad para las Mipymes de la plaza.

11.- ¿Tus productos y/o servicios satisfacen tendencias de consumo o podría adaptarse para hacerlo en un futuro?

Tabla 30

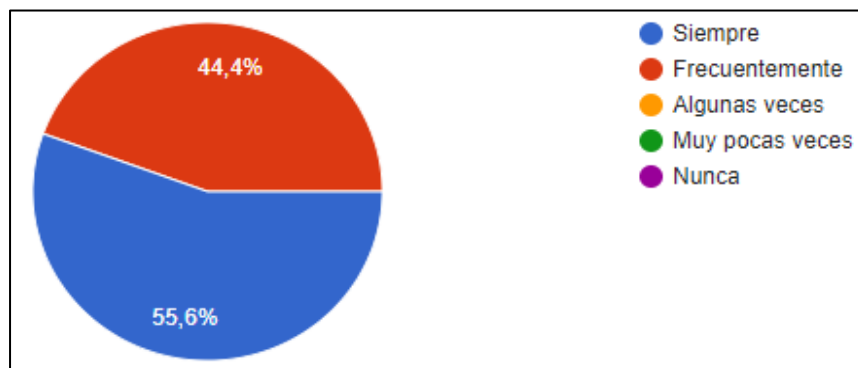
Representación estadística de los resultados de la pregunta 11

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	5	55.6
Frecuentemente	4	44.4
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 33

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 11



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: Esta pregunta sondea la capacidad que tienen las Mipymes para adaptar su oferta de productos y servicios en un futuro; esto es, el nivel de adaptación a los cambios de gustos, preferencias y necesidades de sus clientes. En este sentido el 55.6% de las empresas consultadas indicaron que se sienten capaces de cambiar su oferta dependiendo de las exigencias de su clientela en un futuro. El 44.4% restante señaló que frecuentemente pueden adaptar su oferta en el futuro. En general son respuestas positivas que ponen de manifiesto la flexibilidad de las Mipymes para adaptarse a las tendencias de consumo.

12.- ¿Percibes lealtad o fidelidad de parte de tus clientes, al consumir con frecuencia los productos y/o servicios que ofreces?

Tabla 31

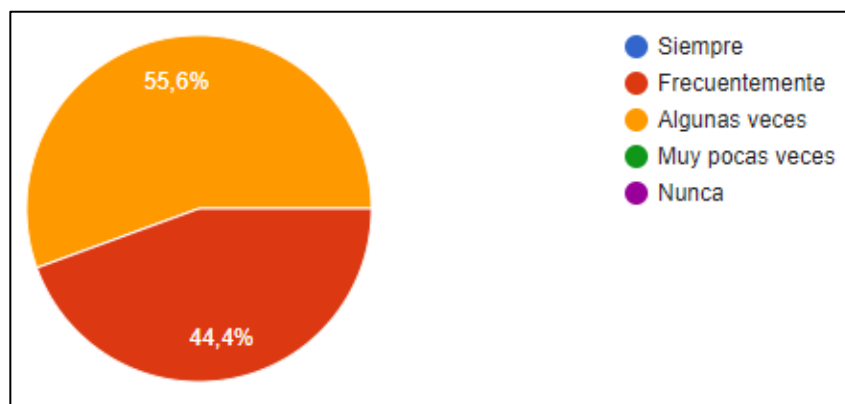
Representación estadística de los resultados de la pregunta 12

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	0	0
Frecuentemente	4	44.4
Algunas veces	5	55.6
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 34

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 12



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: Esta pregunta es importante porque indica que tan fieles son los clientes a la marca, la percepción del 55.6% de las Mipymes consultadas indica que algunas veces lo son, por el contrario, el 44.4% señalan que frecuentemente sus clientes son fieles a lo que venden o al servicio que prestan. De acuerdo a estos resultados es de suma importancia que las Mipymes se esfuercen más por ejecutar acciones que redunden en clientes leales que consuman sus productos y servicios con regularidad.

13.- ¿Implementas algún mecanismo de recompensas para los clientes que consideras son leales o fieles a tu negocio?

Tabla 32

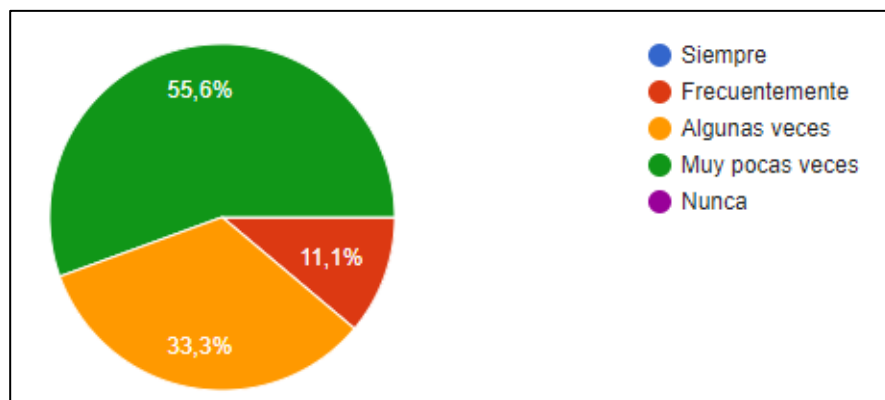
Representación estadística de los resultados de la pregunta 13

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	0	0
Frecuentemente	1	11.1
Algunas veces	3	33.3
Muy pocas veces	5	55.6
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 35

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 13



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: En esta pregunta se intenta conocer si se recompensa de algún modo a los clientes leales al negocio; la respuesta mayoritaria es Muy pocas veces con un 55.6% y Algunas veces con un 33.3%, esto significa que las empresas encuestadas casi no ofrecen algún tipo de beneficio a sus mejores clientes, lo que muchas veces se percibe de manera negativa por parte de ellos. Es importante distinguir de algún modo a los clientes que frecuentan y consumen con regularidad; esto afianza la relación con ellos y mejora la percepción que se tiene de la empresa.

14.- ¿Realizas promociones para atraer más clientes a tu negocio?

Tabla 33

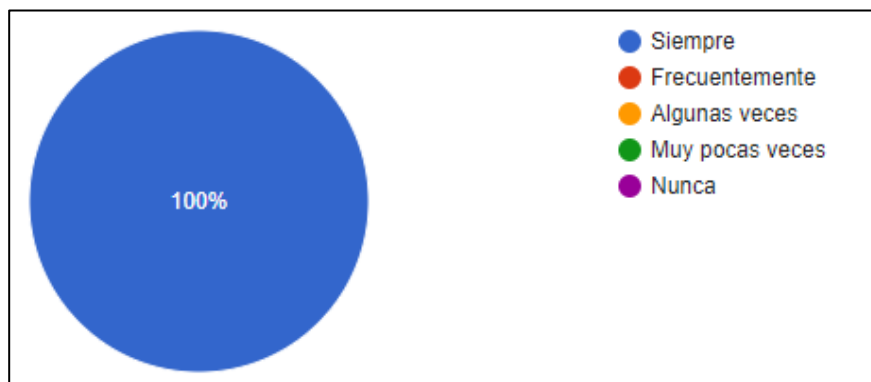
Representación estadística de los resultados de la pregunta 14

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	9	100
Frecuentemente	0	0
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 36

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 14



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: El 100% de las Mipymes afirmaron que realizan promociones siempre, como parte de la mezcla del marketing, las promociones son parte importante porque son útiles para posicionar la empresa, la marca, los productos y servicios ante los consumidores.

15.- ¿Utilizas medios tradicionales (como radio, TV, periódicos, etc.) para promover los productos y/o servicios que ofreces?

Tabla 34

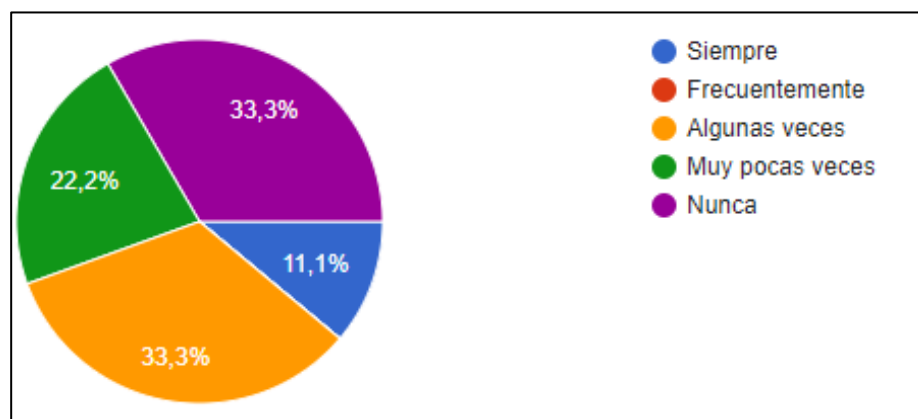
Representación estadística de los resultados de la pregunta 15

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	1	11.1
Frecuentemente	0	0
Algunas veces	3	33.3
Muy pocas veces	2	22.2
Nunca	3	33.3
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 37

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 15



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: Las respuestas a estas preguntas confirman que la publicidad en los medios tradicionales va a la baja, solo 1 empresa afirmó utilizarlas como medio primario de publicidad, 3 dijeron que nunca lo han utilizado (muy probablemente las empresas más jóvenes), 3 más afirmaron que algunas veces y 2 que muy pocas veces. El incremento del uso de tecnologías móviles y el permanente contacto a las redes sociales ha incidido en que los medios tradicionales de publicidad vayan poco a poco siendo reemplazados por estos nuevos espacios digitales.

16.- ¿Utilizas las redes sociales (como, Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp) para promover los productos y/o servicios que ofreces?

Tabla 35

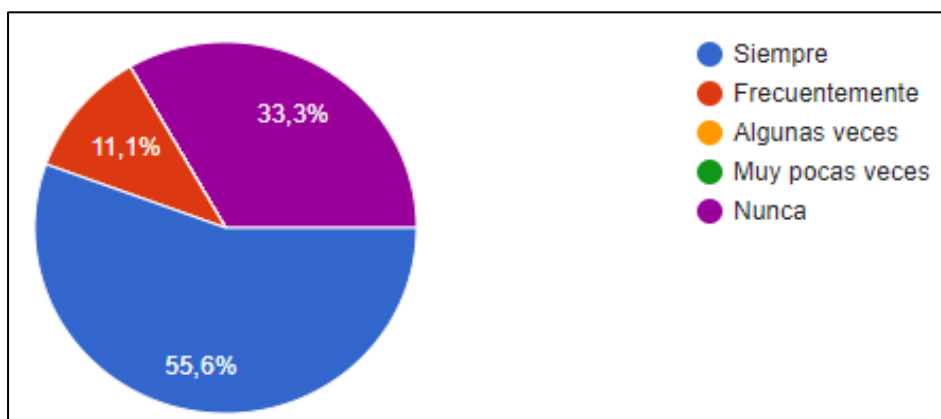
Representación estadística de los resultados de la pregunta 16

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	5	55.6
Frecuentemente	1	11.1
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	0	0
Nunca	3	33.3
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 38

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 16



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: De manera complementaria a la pregunta anterior, las respuestas de esta pregunta confirman la tendencia hacia los nuevos modelos de marketing digital enfocados en redes sociales que actualmente se están utilizando a nivel mundial. El 55.6% de las Mipymes encuestadas dicen utilizar siempre el social media como instrumento principal de promoción. El 11.1% afirmó que de manera frecuente lo utiliza y el 33.3% dicen que nunca lo han utilizado, muy probablemente las empresas dirigidas por personas mayores que no han crecido con este tipo de tecnologías sociales.

17.- ¿Aprovechas el desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar tus ventas (uso de mercadotecnia digital o comercio electrónico o por internet, por ejemplo)?

Tabla 36

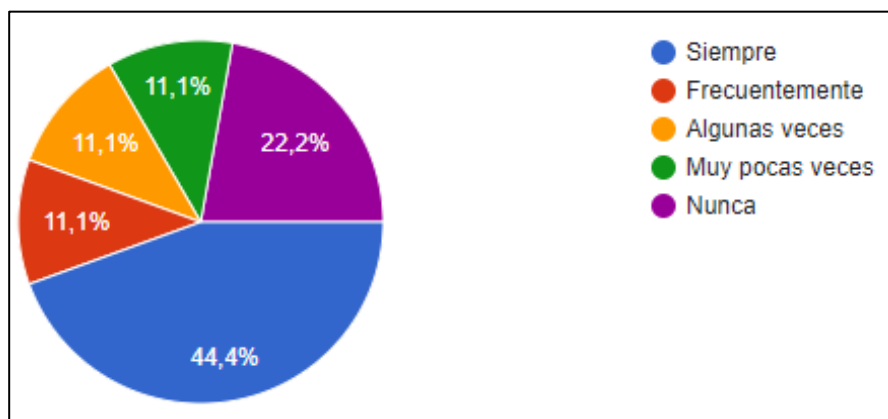
Representación estadística de los resultados de la pregunta 17

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	4	44.4
Frecuentemente	1	11.1
Algunas veces	1	11.1
Muy pocas veces	1	11.1
Nunca	2	22.2
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 39

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 17



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: En esta tendencia del uso de las TIC para mejorar las ventas, el 44.4% de las Mipymes encuestadas afirmaron que siempre aprovechan estas tecnologías para su desarrollo comercial, el 22.2% indicaron que no lo han utilizado y el 33.3% más expresaron que frecuentemente, alguna vez o muy pocas veces, respectivamente. Analizando las respuestas, la tendencia es favorable y que en suma la mayoría de las Mipymes en algún punto han aprovechado estas tecnologías para su beneficio.

18.- ¿Llevas un registro y control sistematizado de tus ventas diarias?

Tabla 37

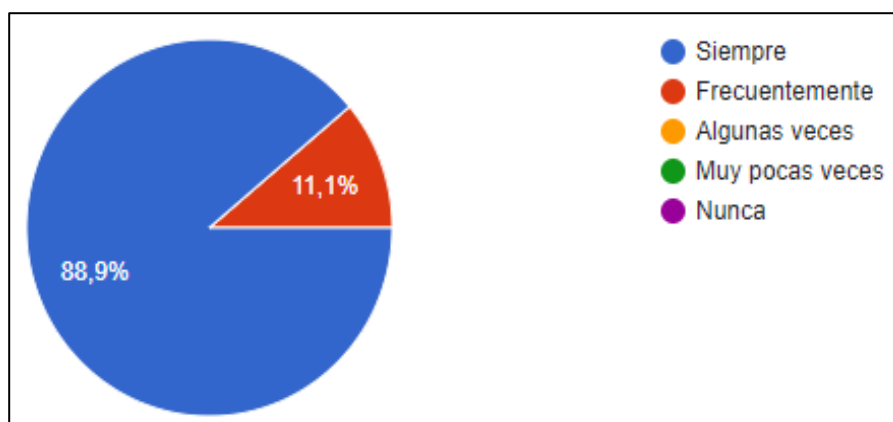
Representación estadística de los resultados de la pregunta 18

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	8	88.9
Frecuentemente	1	11.1
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 40

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 18



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: El 88.9% de las Mipymes encuestadas contestaron que, si registran sus ventas diarias en algún tipo de sistema de control, principalmente computarizado. Esto indica con claridad que el uso de sistemas informáticos es adoptado por las Mipymes para apoyarse en su gestión. El uso de las TIC en este tipo de organizaciones representa una ventaja competitiva que debe ser aprovechada para mejorar la productividad de las empresas mediante la sistematización de tareas repetitivas como es el caso de los puntos de venta.

19.- ¿Llevas un control eficiente del inventario de tus productos, mercancías o insumos?

Tabla 38

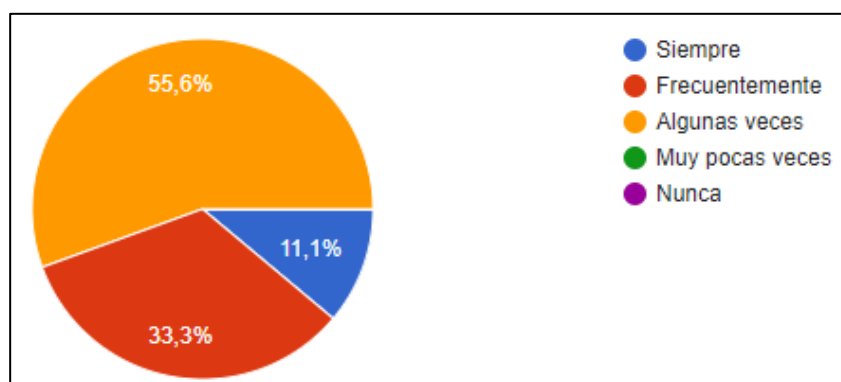
Representación estadística de los resultados de la pregunta 19

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	1	11.1
Frecuentemente	3	33.3
Algunas veces	5	55.6
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 41

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 19



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: De acuerdo a las repuestas tabuladas de esta pregunta, 5 empresas respondieron que algunas veces llevan un control adecuado de sus inventarios, 3 dijeron que frecuentemente y solo 1 afirmó que siempre maneja su inventario de manera adecuada. En general existe una debilidad detectada en este aspecto porque es muy bajo el control de inventario que refleja esos resultados. Aunque las empresas son muy pequeñas y con poco personal, no se debe descuidar el control del inventario ya que este permite tener lo necesario ante la demanda por parte de los clientes. Con un equipo de cómputo y paquetería ofimática como Excel se puede tener un control adecuado y eficiente.

20.- ¿Planificas la adquisición de mercancías o insumos dependiendo de la demanda que tienen tus productos y/o servicios?

Tabla 39

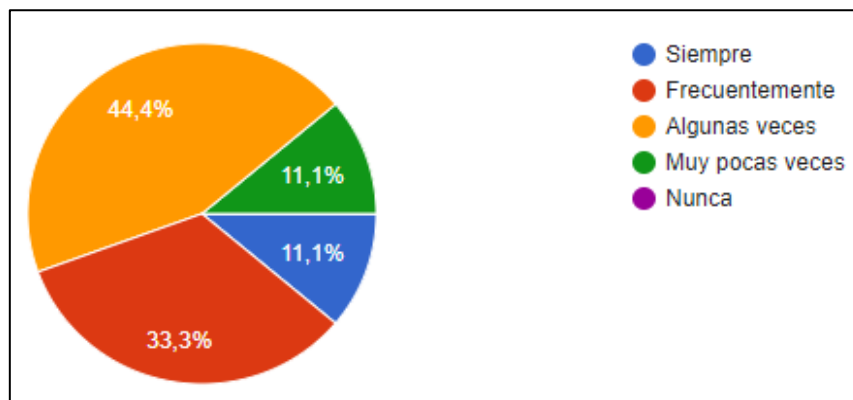
Representación estadística de los resultados de la pregunta 20

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	8	88.9
Frecuentemente	1	11.1
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 42

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 20



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: Muy similar los resultados de esta pregunta con la anterior, y es que están ligados por el mismo tema de los inventarios, el nivel de oferta y la demanda de las mercancías o servicios ofrecidos. 4 Mipymes afirman que algunas veces planifica la adquisición de mercancías e insumos, 3 dijeron que de manera frecuente lo hacen. Los restantes solo 1 indica que siempre lo hace y el último restante indica que muy pocas veces. Un buen control de inventario redonda en una buena gestión de la oferta y la demanda, en el caso de las Mipymes estudiadas

claramente no es una de sus fortalezas como organización, se necesita trabajar más y de manera eficiente.

21.- ¿Para el suministro de mercancías o insumos, cuentas con varios proveedores, de tal manera que si uno te falla puedes contar con otros?

Tabla 40

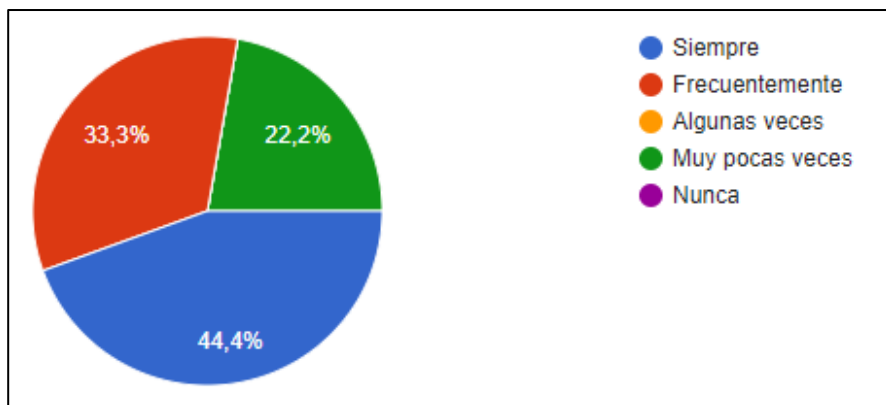
Representación estadística de los resultados de la pregunta 21

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	4	44.4
Frecuentemente	3	33.3
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	2	22.2
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 43

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 21



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: En esta pregunta prácticamente 7 Mipymes señalaron que cuentan con más de un proveedor que le suministra todo lo necesario para su operatividad como negocio, esto significa que el poder que pueda ejercer los proveedores frente a la empresa es bajo, ya que no depende de solo uno. Esta situación es importante porque el papel de los proveedores es un factor importante para medir el nivel de competencia de un sector o de una empresa en particular.

22.- ¿Has tenido problemas de suministro de mercancías o insumos por parte de tus proveedores?

Tabla 41

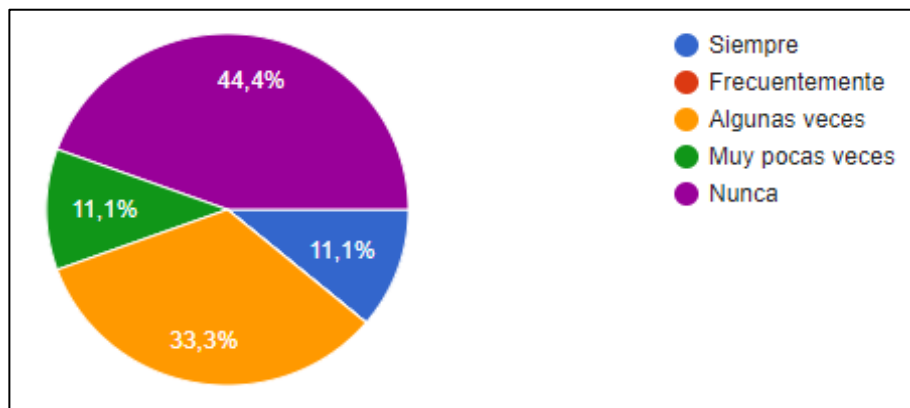
Representación estadística de los resultados de la pregunta 22

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	1	11.1
Frecuentemente	0	0
Algunas veces	3	33.3
Muy pocas veces	1	11.1
Nunca	4	44.4
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 44

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 22



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: En este caso, se aprecia que 5 Mipymes aceptaron tener algún tipo de problemas por parte de sus proveedores, lo que le da una mayor importancia a la pregunta anterior, ya que es importante no depender de pocos proveedores que pueden ocasionar problemas en la operatividad del negocio.

23.- ¿Tu negocio es reconocido e identificado en el mercado o segmento en el que se desenvuelve?

Tabla 42

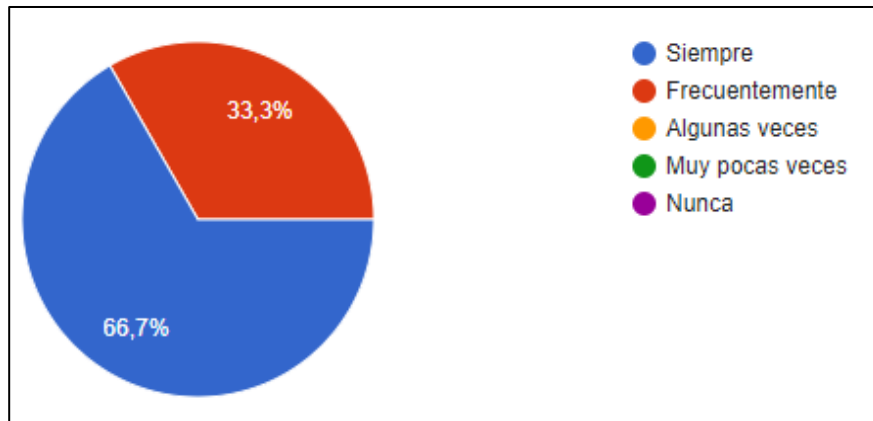
Representación estadística de los resultados de la pregunta 23

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	6	66.7
Frecuentemente	3	33.3
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 45

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 23



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: Al respecto, en esta pregunta se aprecia que todas las empresas se sienten seguras de que son reconocidas por el mercado, este hecho, sin duda representa una ventaja para ellas y para la plaza comercial. El posicionamiento de una empresa es muy importante para mantenerse con éxito en el mercado, en este caso la plaza comercial está bien posicionada en la mente de los habitantes de la zona de influencia (Tonalá, Arriaga, Pijijiapan y pueblos limítrofes del estado de Oaxaca), porque es la única plaza en su tipo que se distingue por su ubicación, variedad de tiendas y servicios de entretenimiento, todos esos factores ayudan al

posicionamiento de la misma y abona por consiguiente en el posicionamientos del mix comercial que la conforman.

24.- ¿Consideras que estar ubicado en la plaza comercial es una ventaja?

Tabla 43

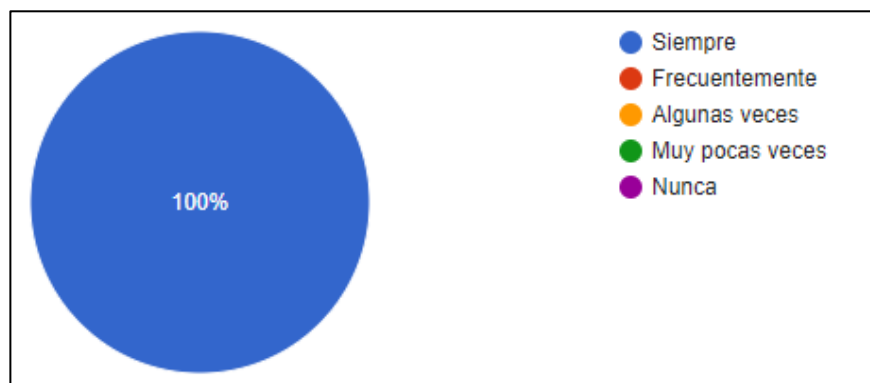
Representación estadística de los resultados de la pregunta 24

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	9	100
Frecuentemente	0	0
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	0	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 46

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 24



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: La ubicación estratégica de la plaza, la diversa mezcla comercial, las tiendas anclas, las opciones de ocio y entretenimiento; así como su oferta de servicios de comida le dan valor a la plaza y las Mipymes que rentan un espacio en ella lo saben.

25.- ¿Consideras que el mercado regional que atrae la plaza comercial es atractivo y tiende a crecer con el tiempo?

Tabla 44

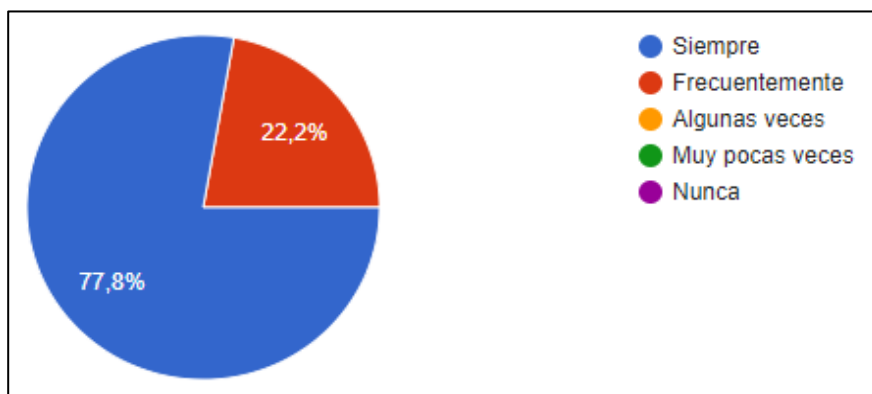
Representación estadística de los resultados de la pregunta 25

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	7	77.8
Frecuentemente	2	22.2
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 47

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 25



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: La gráfica de los resultados de esta pregunta es muy clara, la percepción de las Mipymes es que la plaza es atractiva por las razones expuestas en el análisis de la pregunta anterior, la tendencia es una mayor cantidad de visitantes que son potenciales clientes, lo que se traduce en mayores ventas. En este sentido también es muy importante que la gerencia general se coordine con las Mipymes para establecer estrategias que mantengan vivo el interés de los clientes por visitarlos en el futuro, porque si se desatiende ese aspecto, puede dejar de ser atractivo y decrecer con el tiempo.

26.- ¿Piensas que tu competencia directa actual puede reemplazarte del mercado en un futuro?

Tabla 45

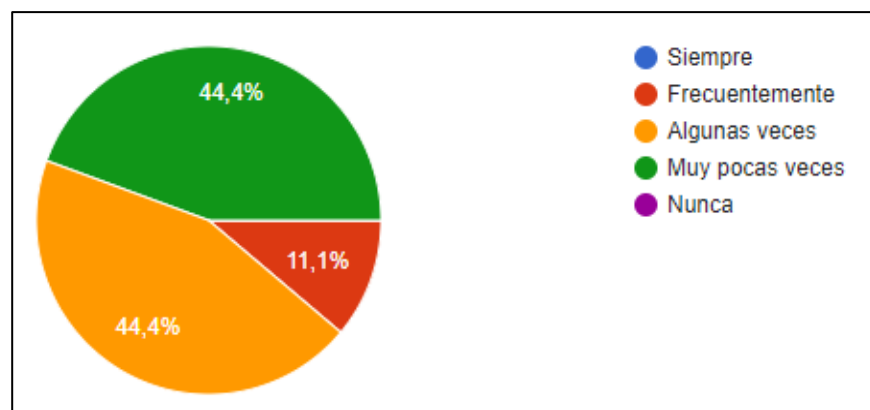
Representación estadística de los resultados de la pregunta 26

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	0	0
Frecuentemente	1	11.1
Algunas veces	4	44.4
Muy pocas veces	4	44.4
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 48

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 26



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: Esta pregunta se enfoca a que las Mipymes tengan conciencia de que en el mercado no están solos y que en cualquier momento pueden ser reemplazados por su competencia. En este sentido 4 afirman que muy pocas veces piensan que su competencia directa puede acabar con ellos, sólo 1 indica que frecuentemente tiene ese pensamiento. Los 4 restantes son más optimistas y casi no piensan en eso. Para evitar que la competencia intente reemplazar a una empresa es importante hacer uso de las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades que el mercado le ofrece.

27.- ¿Consideras un riesgo latente la introducción de productos y/o servicios que sustituyan a los que ofreces?

Tabla 46

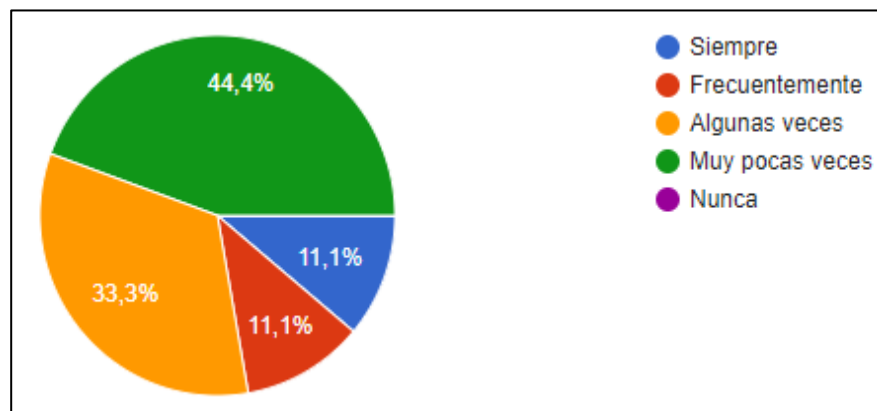
Representación estadística de los resultados de la pregunta 27

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	1	11.1
Frecuentemente	1	11.1
Algunas veces	3	33.3
Muy pocas veces	4	44.4
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 49

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 27



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: El mercado evoluciona constantemente y eso se ha visto en los últimos tiempos. En esta pregunta se observa que las Mipymes sondeadas perciben cierto riesgo, ya que 3 de ellas afirmaron que algunas veces piensan que su oferta de bienes y servicios puede ser colapsada por otros productos o servicios sustitutos, sólo 1 lo piensa frecuentemente y otro más lo tiene presente siempre. Para evitar eso, los dueños y administradores de las Mipymes deben desarrollar un tipo de pensamiento estratégico que les permita estar pendiente de las tendencias y la posible evolución de su mercado y anticiparse lo más que se pueda, esto con el firme objetivo de estar vigente.

28.- ¿Consideras un riesgo latente la llegada de nuevas empresas que sean competencia directa para tu negocio en un futuro?

Tabla 47

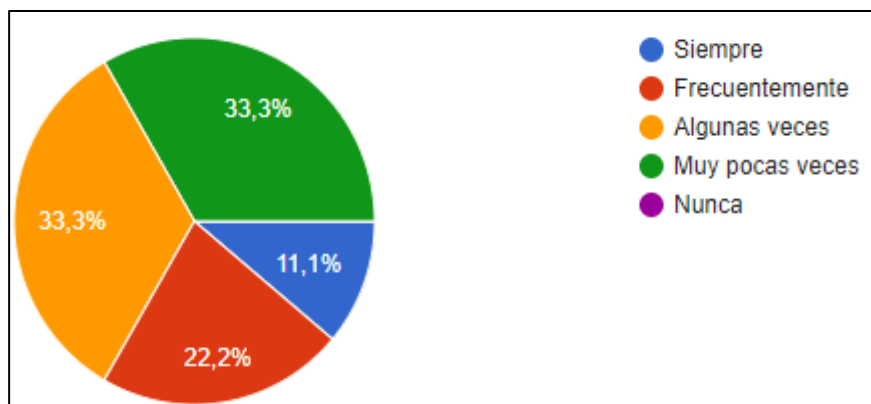
Representación estadística de los resultados de la pregunta 28

Respuesta	Cantidad	%
Siempre	1	11.1
Frecuentemente	2	22.2
Algunas veces	3	33.3
Muy pocas veces	3	33.3
Nunca	0	0
TOTAL	9	100

Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Figura 50

Representación gráfica de los resultados de la pregunta 28



Nota. Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

Análisis: En esta pregunta se observa que las Mipymes están conscientes de que pueden llegar nuevas empresas que les compitan directamente al mercado local donde se desarrollan, sin embargo, 3 consideran muy pocas veces esta posibilidad, otras 3 lo piensan algunas veces, 2 frecuentemente y solo 1 indica que siempre suele considerar ese riesgo. El mercado es volátil y desgraciadamente muy rojo (haciendo alusión a los océanos azules), todas las empresas, independiente de su tamaño y su mercado deben estar preparadas para afrontar nueva competencia en cualquier momento.

5.2 Interpretación de los datos recopilados

Una vez concluido el análisis de cada pregunta del cuestionario, se continuó a la fase de interpretación de los resultados. De los datos generales de los encuestados se determinó que existe un buen posicionamiento de tres Mipymes principalmente, las cuales son: la zapatería Verde Tabaco, Moda Macao y Helados Tocumbo, esto se debe a que son empresas que tienen 6 años en el mercado, el mismo tiempo de vida de la plaza, esto se traduce en que poseen cierto posicionamiento que les ha permitido estar vigente durante todo ese tiempo. Así mismo se interpretó que por el número de empleados estas microempresas están a cargo directamente de su dueño y tienen uno o máximo dos dependientes que ayudan en todo el proceso de las ventas y atención al cliente.

Respecto a su organización interna, actualmente estas Mipymes en general no implementan manuales administrativos que le permitan dejar en claro los procedimientos estandarizados que se llevan a cabo en el día a día de la empresa, así mismo el dueño o propietario no se ha tomado el tiempo para redactar de manera sucinta las declaraciones de misión, visión y valores, lo que evita dar dirección estratégica a las acciones que se realizan cotidianamente. Esto se ve reflejado en la ineficiencia de los procesos internos que los caracteriza y que la mayoría de las veces redundan en una mala gestión de los recursos. Por consecuencia al no tener bases tan sólidas en la gestión, el recurso humano no es tan fuerte y algunas veces no existe el compromiso para alcanzar las metas de ventas de la Mipyme.

Respecto al servicio al cliente, la mayoría de las microempresas hacen un registro de sus clientes y las compras que estos realizan, esto les ha permitido conocer bien los productos y servicios que son del gusto y preferencia de dichos clientes; y que satisfacen plenamente sus necesidades y expectativas al momento de la compra; sin embargo, una vez que el cliente se va, muy pocas veces se le da un seguimiento post-venta para saber si está contento o no con lo que adquirió. Esto ha traído como consecuencia que la fidelidad de dichos clientes hacia las Mipymes sea de un 40% aproximadamente. Aunado a eso, la escasa recompensa que reciben esos clientes leales influye directamente en esa percepción de baja fidelización.

En cuanto al tema del marketing, todas las empresas realizan campañas publicitarias principalmente en medios digitales como las redes sociales (*Facebook, Instagram*) y aplicaciones de mensajería instantánea como *Whatsapp*. Los medios tradicionales como spots de televisión, radio, volantes, etc. poco a poco van en desuso, la versatilidad de las TIC representada en las redes sociales les ha quitado protagonismo como medio de publicidad; así mismo las Mipymes están abiertas a la tecnología siempre y cuando se enfoquen en mejorar sus procesos de venta, principalmente. Un ejemplo claro de esta percepción es el hecho de que la gran mayoría utilizan sistemas computarizados de puntos de venta.

Pasando al tema de los procesos de la oferta y la demanda, el control de los inventarios ya sea de mercancías o insumos es moderadamente eficiente, lo que se refleja en la moderada planificación de la adquisición de las mercancías o insumos para satisfacer la demanda de los productos finales o servicios. En este sentido, los dueños de dichas Mipymes deben reforzar los mecanismos y procedimientos para controlar eficientemente sus inventarios y así garantizar de manera oportuna los productos o servicios finales que los clientes consumen. En cuanto a la

relación con los proveedores, las Mipymes afirmaron tener más de uno, esto garantiza todo lo necesario para su operatividad como negocio, así mismo, indicaron que han tenido pocos problemas de suministro de mercancías o insumos por parte de los mismos.

En el ámbito del posicionamiento en la plaza, la mayoría de los negocios estudiados tiene la percepción de ser reconocidos en el segmento de mercado en el que se desenvuelven; así mismo todas las Mipymes reconocen la ventaja competitiva que representa estar en la plaza; esto, derivado de su ubicación estratégica, su mezcla comercial, sus establecimientos anclas, las opciones de entretenimiento, el servicio y la atención, las instalaciones limpias, seguras y confortables, la decoración, así como los eventos sociales y culturales que se organizan para atraer visitantes. Se percibe también larga vida a la plaza, ya que el mercado regional que atrae es atractivo y la tendencia es hacia el crecimiento sostenido.

Finalmente, en el análisis de la competencia, las Mipymes se sienten de alguna manera confiadas y en cierta manera minimizan los riesgos de ser sustituidos por sus competidores directos, o por la entrada de otros productos sustitutos o la llegada de nuevas empresas que incrementen la rivalidad competitiva. De alguna manera esta percepción se debe a la “protección” que proporciona la plaza como elemento integrador de dichas empresas y a las fortalezas de la misma.

5.3 Análisis FODA

Una vez procesados los datos recabados por las encuestas realizadas a las Mipymes estudiadas, se procedió a utilizar una herramienta de análisis muy utilizada desde hace mucho tiempo para evaluar la situación general de una empresa, me refiero al análisis FODA, el cual describe cualitativamente cuatro dimensiones de una organización: sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En este caso se analiza al conjunto de Mipymes bajo estudio.

De acuerdo a Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2012, p. 101) “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro”.

Estas cuatro variables dan un panorama muy puntual de la situación de una organización en un momento determinado, las fortalezas y debilidades se refieren a factores internos que de alguna manera son fáciles de trabajar y obtener resultados visibles a corto-mediano plazo, esto debido a que son variables sobre los que se puede actuar de forma directa, ya que la empresa tiene control y capacidad de cambio. Por el contrario, las oportunidades y amenazas representan los factores externos que afectan a la organización y de las cuales no se puede actuar directamente por que el ambiente es cambiante y no depende de la empresa, sino de las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que prevalezcan.

Tabla 48*Análisis FODA de las Mipymes estudiadas*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio conocimiento del segmento de mercado al que va dirigido. • Registro de clientes y sus compras para conocer sus gustos, preferencias y necesidades. • Capacidad de adaptación a los cambios de una forma fácil y rápida. • Estar ubicado en la plaza comercial representa una ventaja competitiva frente a la competencia local. • Buena relación con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de tecnologías de marketing digital para mejorar ventas. • Mercado regional atractivo y con tendencia de crecimiento sostenido en un futuro. • Introducción a las ventas en línea a través del social media (para las Mipymes que apliquen) • Benchmarking de la competencia en centros comerciales estatales y nacionales. • Aprovechamiento de las estrategias de marketing para atraer visitantes realizadas por la gerencia de la plaza.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de implementación de manuales administrativos que impacta negativamente en la eficiencia de los procesos internos. • Recurso humano no comprometido al alcance de las metas del negocio. • Falta de seguimiento post-venta para conocer el grado de satisfacción de los clientes. • Débil control de inventarios de mercancías e insumos. • Poca fidelidad de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo moderado respecto a la competencia directa actual. • Riesgo moderado frente a la entrada de productos o servicios similares a los ofertados. • Riesgo moderado a la llegada de nuevas empresas que sean competencia directa. • Persistencia a corto y mediano plazo de la pandemia COVID-19 que afecta la operatividad normal de la plaza.

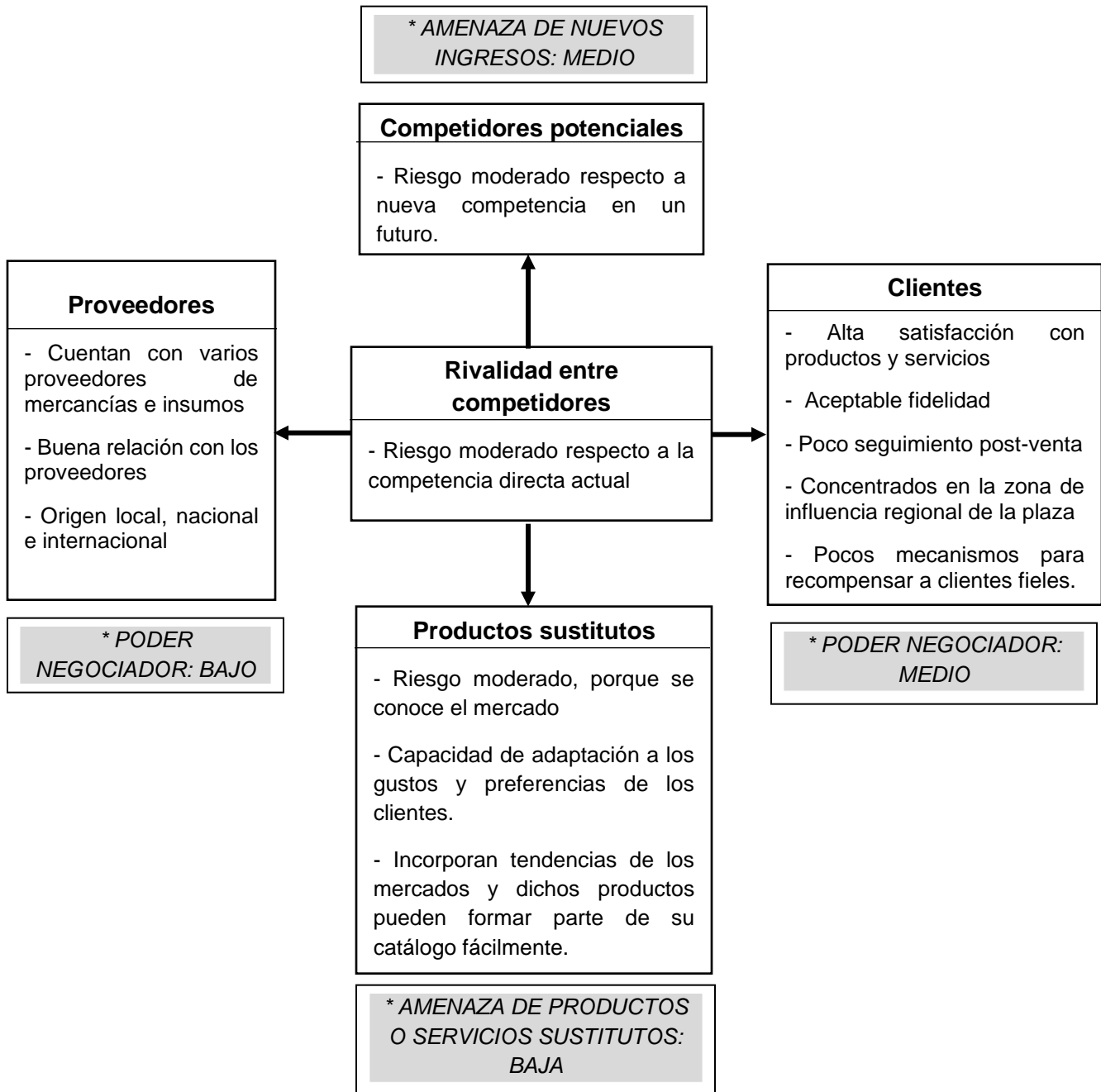
Nota. Elaboración propia basado en los resultados de las encuestas aplicadas a las Mipymes.

5.4 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Con base a los resultados de la encuesta aplicada a los dueños de las Mipymes que se estudian en esta investigación, así como del análisis FODA previo, se realiza el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, para determinar la rentabilidad potencial del sector en que se encuentran inmersos dichos establecimientos; esto con el objetivo de conocer más acerca de su gestión y su desarrollo competitivo en el mercado local donde se encuentran.

Figura 51

Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter aplicado a las Mipymes de la plaza comercial



Nota. Elaboración propia basado en los resultados de las encuestas aplicadas a las Mipymes y del análisis FODA.

En cuanto a las 5 fuerzas competitivas, a continuación, se describen cada una de ellas aplicadas a las Mipymes estudiadas:

1. Amenaza de nuevos competidores potenciales

No es considerado un riesgo latente en el mismo nivel de los centros comerciales, ya que existe una barrera de entrada fuerte; es poco probable el desarrollo inmobiliario de otra plaza comercial con las mismas o mejores características que la plaza que se estudia en su región de influencia. Las tiendas locales no representan una amenaza para ellos porque no tienen la fortaleza de estar en una plaza comercial y aunque se establezcan en otro sitio (principalmente en el centro de la ciudad), la clientela cautiva de la plaza prefiere visitarla, debido a las amenidades y las novedades que ofrece.

2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

De acuerdo a los resultados de la encuesta que sondea la opinión de los dueños de las Mipymes existe un riesgo moderado respecto a la competencia directa actual, ellos están conscientes de la dinámica del mercado local y a su juicio casi no piensan en que su competencia actual los reemplace. La competencia que les afecta de alguna manera serían los negocios localizados en el centro de la ciudad que podría ser considerado un polo comercial y en realidad si lo es, sin embargo, el segmento de mercado que ahí asiste es diferente al del centro comercial, es por ello que no consideran de mucho riesgo la rivalidad actual con esas empresas.

3. Presencia de productos sustitutos

No es considerado un riesgo latente porque tienen conocimiento del mercado y hay capacidad de adaptación a los cambios de forma fácil y rápida por las características de los negocios, además tienen conocimiento sólido de las tendencias del mercado. Las Mipymes consideran que su competencia directa es mínima, al no existir una plaza comercial cercana que compita a la par con ellos. Quizá los principales competidores en productos sustitutos pueden ser los comerciantes informales de la zona representado por mercado sobre ruedas, tianguis y ventas de productos en la vía pública y banquetas ya que por su nivel de presencia crea una saturación en el contexto de la zona, ofreciendo productos de menor calidad a un más bajo precio. Sin embargo, por lo expuesto al principio se considera bajo el nivel de amenaza de esta fuerza.

4. Poder negociador de los clientes

En general, las Mipymes consideran que sus clientes se van satisfechos con los productos y servicios que le proporcionan; la gran mayoría se concentra en la zona de influencia de la plaza, es decir toda la región Istmo-Costa y municipios limítrofes de Oaxaca. Existe un escaso seguimiento post-venta en cuanto a la satisfacción del cliente, por ende, la fidelidad que se percibe es aceptable, a los clientes leales no se les recompensa de algún modo, es importante establecer mecanismos que refuercen la fidelidad. Con base a estas características de los compradores de estas Mipymes se determina que su poder de negociación es moderado, debido a que pese que existe satisfacción por parte de ellos,

existen elementos como la aceptable fidelidad, la falta de seguimiento post-venta y la falta de recompensas para establecer mayor lealtad.

5. Poder negociador de los proveedores

Analizando el poder de los proveedores de las Mipymes, éstos no poseen poder negociador sobre ellas ya que no tienen influencia de peso para determinar precios o reducir la calidad de los productos y el servicio, derivado de las amplias alternativas en el mercado. Cada Mipyme cuenta con más de un proveedor que le proporciona las mercancías y los insumos necesarios para satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes.

En general las Mipymes indicaron que tienen buena relación con sus proveedores y no han tenido problemas de ningún tipo. El origen de estos proveedores es local, nacional e incluso internacional (como es el caso de Hoday, la tienda de curiosidades chinas).

5.5 Propuesta

Después de haberse aplicado el instrumento de recolección de datos a los dueños y encargados de las Mipymes estudiadas en esta investigación, se procedió a analizar e interpretar los hallazgos encontrados, esto fue útil para conocer la situación actual de dichas Mipymes a través de un análisis FODA teniendo como referencia los hallazgos que arrojó la encuesta aplicada. Así mismo se aplicó el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter como medio para conocer más el nivel de competitividad del sector de Mipymes de la plaza comercial estudiada.

La propuesta de solución a los potenciales problemas detectados consiste en la implementación de líneas de acción que a mediano plazo podrán ayudar a dichas Mipymes a minimizar sus debilidades y aprovechar al máximo sus oportunidades.

De acuerdo al análisis e interpretación previa, realicé un extracto de los principales factores o categorías que impactan en la problemática que se presenta en las Mipymes. Estas categorías de análisis son:

- 1. Organización interna**
- 2. Servicio al cliente**
3. Marketing
- 4. Procesos de oferta y demanda**
5. Posicionamiento
- 6. Competencia**

A continuación, se describen con mayor detalle dichos factores o categorías (y la problemática) que son prioritarios por atender para mejorar la gestión de las Mipymes.

Tabla 49*Categorías de análisis y sus problemáticas detectadas*

Categoría	Problemática
Organización interna	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de implementación de manuales administrativos y de organización • Recurso humano no comprometido al alcance de las metas del negocio • Falta de implementación de visión, misión y objetivos organizacionales
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento post-venta • Poca fidelidad de los clientes • No se premia o recompensa a los clientes que son leales a la marca
Procesos de oferta y demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Débil control de inventarios de mercancías e insumos
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo moderado respecto a la competencia directa actual • Riesgo moderado respecto a nueva competencia en un futuro

Nota. Elaboración propia.

Marketing y Posicionamiento se excluyen dentro de esta propuesta, porque de acuerdo a la opinión de los dueños y encargados de los negocios encuestados estas categorías de análisis no presentan mayor problemática, ya que en cuestión de marketing el uso de los medios digitales y sociales les ha ayudado mucho para darse a conocer en el mercado local y respecto al posicionamiento, prácticamente toman ventaja de su ubicación en la plaza que es un polo de atracción comercial por definición, lo que les permite estar en la mente de sus clientes habituales.

5.5.1 Líneas de acción y estrategias de solución

Sin olvidar el objetivo general de esta investigación que es el fortalecer la gestión de las Mipymes que integran el *tenant mix* de la plaza comercial Las Flores de Tonalá, a través del estudio de un modelo de planeación estratégica, se pretende establecer líneas de acción estratégicas puntuales que permitan a dichas organizaciones ser mejor administradas a mediano plazo, lo que redundaría en obtener ventajas competitivas y en su éxito comercial. Esto trae como consecuencia natural una mayor proyección y posicionamiento de la plaza comercial en su conjunto.

Para alcanzar dicho objetivo, sugiero las siguientes líneas de acción con sus correspondientes estrategias de solución para cada problemática diagnosticada:

Tabla 50*Línea de acción 1: mejorar la organización interna*

Problemática	Estrategia(s) de solución
Falta de implementación de manuales administrativos y de organización	Realizar cada uno de los manuales administrativos y de organización y darles la difusión correspondiente para que informen y orienten la conducta de los empleados de las Mipymes. Sin

	importar el tamaño, toda empresa debe tener al menos el manual de organización.
Recurso humano no comprometido al alcance de las metas del negocio	Motivar al empleado para que este realice mejor su trabajo, puede ser a través de bonos o comisiones extra por desempeño, respetar los horarios y jornadas de trabajo, si existe la posibilidad de trabajo en horario extendido, se debe pagar conforme a lo indicado por la ley. Aunado a eso, es importante mantener una comunicación abierta y franca con los empleados.
Falta de implementación de visión, misión y objetivos organizacionales	Creación inmediata de la visión, la misión y los objetivos que persigue la empresa, debe hacerse a través de un proceso reflexivo que involucre al dueño y los empleados a su cargo. Estas declaraciones deben ser conocidos por el personal y debe ser comprendido en su totalidad. Cada cierto tiempo (5 años) se revisan cada una de ellas para su actualización dependiendo del mercado, las tendencias del negocio, etc.

Nota. Elaboración propia.

Es importante estar conscientes que es muy probable que estos temas administrativos son ignorados por los dueños de dichas Mipymes, es indispensable que los dueños tengan el pleno interés de aprender estos temas y aplicarlos en su organización cuan pequeña sea esta, herramientas gratuitas como *YouTube* es una opción viable donde se puede obtener algún tipo de autocapacitación para adquirir los conocimientos elementales para realizar estas acciones administrativas.

Tabla 51

Línea de acción 2: mejorar el servicio al cliente

Problemática	Estrategia(s) de solución
Falta de seguimiento post-venta	Captar en algún punto de la venta, un correo electrónico del cliente, un número telefónico o algún perfil social, con el objetivo de mandarle información acerca del producto que adquirió, o bien, para preguntarle de manera breve la experiencia que ha tenido con el producto o el servicio proporcionado.
No se premia o recompensa a los clientes que son leales a la marca	Una estrategia muy utilizada son el número de visitas para obtener un producto gratis o algún descuento atractivo. En estas estrategias para recompensar la preferencia de los clientes también las redes sociales pueden jugar un papel importante, por ejemplo, utilizando los servicios de geolocalización, a cierto número de visitas o compras realizadas en un periodo de tiempo, se dará un determinado beneficio, una promoción exclusiva, o puntos acumulados para canjearlos posteriormente.
Poca fidelidad de los clientes	Servicio de calidad durante la venta y la postventa son acciones que redundan tarde o temprano en la fidelidad de los clientes. Dependiendo del tipo de negocio, se puede hacer comunidad en redes sociales, para estar en contacto permanente con ellos interactuando en medios sociales.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 52*Línea de acción 3: mejorar los procesos de la oferta y la demanda*

Problemática	Estrategia(s) de solución
Débil control de inventarios de mercancías e insumos	Considerando que las Mipymes estudiadas son muy pequeñas, para llevar un registro adecuado se puede utilizar paquetería ofimática como una hoja de cálculo (por ejemplo, Excel) a través de una plantilla personalizada para llevar el control de alguna manera sistematizada del control de los inventarios. Así mismo, por medio de los sistemas de puntos de venta, se puede controlar el inventario de lo que se vende y lo que queda en almacén.

Nota. Elaboración propia.**Tabla 53***Línea de acción 4: disminuir los riesgos de la competencia*

Problemática	Estrategia(s) de solución
Riesgo moderado respecto a la competencia directa actual	Aunque la percepción de ventaja que tienen estas Mipymes en su interior de la plaza es buena, es importante apostarle a la calidad de sus productos y el servicio que ofrecen, ya que, mejorando esos puntos, la competencia que pueden tener no representaría un riesgo potencial para ellos.
Riesgo moderado respecto a nueva competencia en un futuro	Así mismo, es importante participar activamente en las actividades de atracción de clientes que organiza la gerencia de la plaza, para que juntos y en sinergia exista un flujo constante de visitantes que representan clientes potenciales, esto trae beneficios en el posicionamiento de las Mipymes. Estar uno o dos pasos adelante en cuanto a las tendencias actuales de los productos o servicios. Si en sus posibilidades está iniciar la comercialización en línea para tener otro canal de ventas que es una tendencia actual; puede ser a través de redes sociales, o incluso a través de tiendas online.

Nota. Elaboración propia.

De manera general, es muy importante que los dueños de las Mipymes implementen estrategias de benchmarking a los negocios establecidos en plazas comerciales estatales y nacionales, con el objetivo de conocer las buenas prácticas y experiencias que se tienen en otros lugares y que puedan ser replicados en la plaza comercial de Tonalá. Esta actividad también debería involucrar a la gerencia y a los directivos de la empresa inmobiliaria propietaria de la plaza.

La aplicación de recursos tecnológicos también es un factor de competitividad actual que debe ser tomada en cuenta, sin importar el tamaño de la organización, las herramientas de comunicación actuales permiten estar en contacto con los clientes de manera directa o indirecta,

esto es muy importante porque permite conocer el grado de satisfacción, sus necesidades y gustos. Las tecnologías transaccionales en las ventas (como los sistemas de puntos de venta, inventarios) también son importantes porque agilizan en gran medida los procesos de venta y en algunos casos de contabilidad.

Así mismo sugiero que la gerencia general de la plaza esté en la medida de lo posible monitoreando el estado actual de cada una de estas Mipymes ya que por sus características son más vulnerables a los problemas administrativos, operativos y posicionamiento.

CONCLUSIONES

La popularidad de los centros comerciales en el mundo es una realidad que ya nos ha alcanzado y ha significado la construcción y desarrollo de majestuosos “templos” de ocio, entretenimiento y comercio en nuestros contextos estatal y local, esto ha representado una ventaja competitiva para muchas micro empresas que forman parte de ellos y buscan permanecer en un mercado que día a día es más competitivo, sin embargo, en la mayoría de los casos el éxito de estas empresas no está garantizado si no se cuenta con las herramientas, los conocimientos administrativos y el liderazgo visionario de sus propietarios.

En este sentido, las Mipymes son reconocidas como el motor económico que mueve al mundo, al país y a nuestro estado; la adecuada gestión y organización de las mismas es muy importante para su desarrollo por que representa generación de empleos y dinamismo económico; en esta tesis se estudió una pequeña muestra de este tipo de organizaciones ubicadas en la plaza comercial Las Flores de Tonalá, Chiapas.

Este trabajo mostró el panorama actual que viven las Mipymes locales que conforman a la plaza anteriormente citada y se conocieron sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del exterior. Mediante la herramienta de recolección de datos implementada se conocieron que sus principales estrategias de marketing están enfocadas al mundo digital, lo que les representa un acierto en sus estrategias mercadológicas apegadas a las tendencias actuales en todo el mundo; así mismo se constató que sus productos y servicios satisfacen el mercado regional de la plaza; esto es muy importante porque significa que están ubicados en un buen lugar donde pueden crecer con el tiempo. Así mismo, se hizo visible la realidad de sus clientes, que, aunque satisfacen sus necesidades, gustos y preferencias deben ser mejor atendidos después de las ventas.

Aunado a estas circunstancias, también se determinó que la organización interna de la mayoría de estas Mipymes necesita ser reevaluada y mejorada, se debe dejar a un lado ese empirismo que las caracteriza y establecer normas, lineamientos y declaraciones básicas de planeación para saber hacia dónde dirigirse. En cuanto al desarrollo competitivo de estas organizaciones; éstas deben enfocarse en estudiar su mercado y adelantarse a los cambios que pueden llegar, aunque sus propietarios tengan la percepción de que la competencia actual o la futura no les representa un riesgo latente.

En conclusión, las líneas de acción estratégicas recomendadas en la propuesta, permitirán mejorar la gestión de estas microempresas para ver el futuro de mejor manera: el incentivo y motivación a sus empleados, dar un seguimiento puntual a sus clientes a través de medios sociales, mejorar la administración de sus inventarios para garantizar la demanda, conservar una buena relación con sus proveedores, participar activamente en los eventos y acciones de atracción de visitantes organizados por la gerencia, aplicar la tecnología disponible en las áreas que sean posible, y mantener una actitud abierta hacia el autoaprendizaje de aspectos administrativos por parte de los dueños y colaboradores serán la base para que estas Mipymes permanezcan en el mercado local y regional en el que está situada la plaza comercial de la región Istmo-Costa de Chiapas.

REFERENCIAS

- Alvarez-Gayou, J. L. (2003). *Como hacer investigación cualitativa*. Ediciones Paidós Iberica.
- Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas, de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional* (1ª ed.). Grupo Magro. Uruguay.
- Baena, P. G. (2014). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Grupo Editorial Patria.
- Bateman, T. S. y Snell, S. (2009). *Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Becerra, M. O. C. (2013). *Origen y evolución de los centros comerciales en Guadalajara, Jalisco, (México)*. Academia XXI. Revista Semestral de Investigación publicada por la Facultad de Arquitectura de la UNAM. 4(6), 26-29.
<http://dx.doi.org/10.22201/fa.2007252Xp.2013.6>
[Archivo PDF].
<http://revistas.unam.mx/index.php/aca/article/view/42143/38284>
- Bernal, P. O. (2018). *Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa*. Conocimiento Global, 3(1), 50-55.
<http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>
- Bravo S., M.L.; Lambretón T., V.; Márquez G., H. (2010). *Introducción a las Finanzas*. (4ª. ed.) Pearson Educación.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2015). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*.
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf
- Carbajal, B. (26 de julio de 2020). Centros comerciales, vivos pero están con respirador artificial. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/07/26/centros-comerciales-vivos-pero-estan-con-respirador-artificial-8460.html>
- Castro C., P. (24 de septiembre de 2021). *Importancia de la atención al cliente para MiPYMES. +Digitaliza2*. <https://masdigitalizados.com/importancia-de-la-atencion-al-cliente-para-mipymes/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Sapiro, A., y Obón, P. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (3ª ed.) McGraw-Hill.
- Contreras, S. E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & Gestión, (35),152-181.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

- Daft, R.L. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. (11ª ed.) Cengage Learning.
- DataMéxico. (16 de julio de 2020). *Indicadores Económicos de Tonalá, Chiapas* <https://datamexico.org/es/profile/geo/tonala?indicatorCensus=Total+Income#economic-indicators>
- David, F.R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14ª. ed.) Pearson Educacion.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2011). *El campo de la investigación cualitativa. Manual de Investigación Cualitativa. Vol. I*. Gedisa Editorial.
- Diario Oficial de la Federación (2009). *Acuerdo por las que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Acuerdo del 30 de junio de 2009. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Domínguez-Gutiérrez, S., Sánchez-Ruiz, E. E., y Sánchez de Aparicio y Benítez, G. A. (2009). *Guía para elaborar tesis*. McGraw-Hill Interamericana.
- Durán P. (6 de julio de 2017). *Microempresas, PyMEs y Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas México. <https://www.onu.org.mx/microempresas-pymes-y-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Escudero, G. L. A. (2008). *Los centros comerciales, espacios posmodernos de ocio y consumo: un estudio geográfico*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. (4ª ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Konopaske R. (2013). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Glennen, C. (7 de abril de 2017). *The rise and fall of the US mall*. World Finance, the voice of the market. <https://www.worldfinance.com/markets/the-rise-and-fall-of-the-us-mall>
- Google. (2021). [Mapa de ubicación del municipio de Tonalá, Chiapas]. Recuperado el 6 de octubre de 2021 de <https://www.google.com.mx/maps/place/Tonal%C3%A1,+Chis./@16.9121998,-94.5600741,7.42z/data=!4m5!3m4!1s0x85949e329d928517:0x386f7410e89114c0!8m2!3d16.0869461!4d-93.7612856>
- Hernández, P. C. V. (2013). Imagen de los centros comerciales: su análisis urbano y económico. *Urbano*, 16(28), 68-74 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19836965010>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hill, C.W.L. y Jones G. R. (2009). *Administración estratégica* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Inmobiliare (12 de julio de 2021). *¿Cuál es la situación actual de los centros comerciales en 2021?*. Inmobiliare. <https://inmobiliare.com/cual-es-la-situacion-actual-de-los-centros-comerciales-en-2021>

International Council of Shopping Centers (2017). *U.S. Shopping-Center Classification and Characteristics*

[Archivo PDF].

https://www.icsc.com/uploads/research/general/US_CENTER_CLASSIFICATION.pdf

Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas A.C. (2013). *Regiones y municipios de Chiapas*, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México: SCIAN 2018* [Archivo PDF].

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). *Comunicado de prensa núm. 617/20 respecto a los resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020* [Archivo PDF].

https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020b). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2019*. [Archivo PDF].

https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). *Comunicado de prensa núm. 183/21 respecto a los resultados del segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020* [Archivo PDF].

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (s.f.). *Cuéntame de México. Economía. Producto Interno Bruto*. <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/pib.aspx?tema=e>

Jiménez, D. (11 de noviembre de 2010). *El enfoque de servicio al cliente en PyMEs*. Pymes y Calidad 2.0 Eficacia, Eficiencia y Agilidad. <https://www.pymesycalidad20.com/el-enfoque-de-servicio-al-cliente-en-pymes.html>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. 8ª. ed. Pearson Educación México.

Laudon, K., y Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial* (12a. ed.). México, D.F.: Pearson.

Lu, X. (2018). *Chinese shopping center development—today and tomorrow*. International Real Estate Business School | Universität Regensburg, 28 [Archivo PDF]. https://epub.uni-regensburg.de/37590/1/Heft_20.pdf

- Martín, M. M. M., y Ojeda, L. R. N. (2017). Ventajas competitivas de un centro comercial a partir de sus recursos. *Equidad y Desarrollo*, (28), 147-165. <https://doi.org/10.19052/ed.4232>
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Morán G. S. (20 enero 2021). *Los retos de las pequeñas empresas*. <https://transferencia.tec.mx/2021/01/20/los-retos-de-las-pequenas-empresas/>
- Moreno, M.G. (28 de junio de 2021). *Como han evolucionado los centros comerciales*. El economista. <https://www.eleconomista.es/inmobiliaria/noticias/11292134/06/21/Como-han-evolucionado-los-centros-comerciales.html>
- Morlote, S. N., y Celiseo, S. R. (2004). Metodología de la Investigación. Cuaderno de trabajo. McGraw-Hill Interamericana
- Ochoa, R. D. (2019) *Los espacios de consumo y ocio como indicador de cambios en la configuración socio-espacial: el caso de los centros comerciales del oriente de la ZMCM*. [Tesis de Maestría, El Colegio de México]. <http://hdl.handle.net/20.500.11986/COLMEX/10001844>
- Pérez, P. J. y Merino M. (2014). *Definicion.de: Definición de centro comercial* <https://definicion.de/centro-comercial/>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (37ª Ed.). Grupo Editorial Patria.
- QuestionPro (2021). *¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla?*. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Quiroa, M. (28 de mayo de 2020). *Estructura organizacional*. <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Ramírez G., A. (2017). Los factores de competitividad en las MiPymes en México. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*. 4(7), <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/663/838>
- Riascos, G. J. A. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15), 33-42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320329003>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. K. (2014). *Administración (12ª. ed.)*. Pearson.
- Rodríguez V., J., (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. (6a. ed.). Cengage Learning
- Saavedra G., M. L., y Tapia S., B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales

- mexicanas. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(1),85-104. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82326270007>
- Secretaría de Turismo del Estado de Chiapas (2021). Tríptico Informativo de Tonalá [Archivo PDF]. <http://www.turismochiapas.gob.mx/descargas/Tripticos/TONALA.pdf>
- Shepard W. (10 de octubre de 2017). *How China's Shopping Malls Survive And Thrive In The E-Commerce Age*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/wadeshepard/2017/10/10/how-chinas-shopping-malls-survive-and-thrive-in-the-e-commerce-age/?sh=4c8b0bfe1d43>
- Regalado, O., Fuentes C., Aguirre G., García N., Miu R. y Vallejo R. (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. Universidad ESAN
- Solís W. (2019). *El retail se transforma*. <https://www.milenio.com/negocios/el-retail-se-transforma>
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la investigación científica* (4ª ed.). Limusa.
- Tarziján M., J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial* (5ª ed.). Ediciones UC. <https://books.google.com.mx/books?id=HIV8DwAAQBAJ>
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J.E. y Peteraf, M.A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18ª ed.). McGraw-Hill.
- Torres H., Z. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo editorial Patria.
- Torres H., Z. (2014b). *Teoría general de la Administración*. Grupo editorial Patria.
- Torres H., Z. y Torres M., H. (2014). *Planeación y control. Una visión integral de la administración*. Grupo editorial Patria.
- Valdés D. de V., J. A., Sánchez S., G. A. (2012). Las Mipymes en el contexto mundial: Sus particularidades en México. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, VII (julio-diciembre). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>
- Velasco A. (16 de febrero de 2017). *Tiendas ancla: el impulso del desarrollo comercial*. Vallarta Real Estate Guide. <https://vallartarealestateguide.com/es/tiendas-ancla-el-impulso-del-desarrollo-comercial/>
- Wang, L. (2011) *Shopping center development in China, Current situation, challenges and solutions* [Tesis de maestría, KTH Royal Institute of Technology]. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:497852/FULLTEXT01.pdf>
- Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (10ª ed.). Pearson.
- Zapata G., E. E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52),119-135. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>

ANEXOS

ANEXO 01 Cuestionario aplicado



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



Maestría en Administración con terminal en Dirección de Negocios

La Universidad Autónoma de Chiapas a través de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, y la Coordinación de Investigación y Posgrado; agradecen su participación en esta investigación cuyo objetivo es **estudiar un modelo de planeación estratégica para fortalecer la gestión de las mipymes que forman parte de la plaza comercial Las Flores de Tonalá, Chiapas**; por lo que lo invitamos a colaborar contestando el presente cuestionario.

DATOS GENERALES	
Nombre del establecimiento:	
Giro comercial:	
Puesto del encuestado:	
Antigüedad del establecimiento en la plaza comercial:	
Número de empleados:	

INSTRUCCIONES: Marcando con una "X" califica del 1 al 5 las siguientes preguntas (donde 5 = Siempre, 4 = Frecuentemente, 3 = Algunas veces, 2 = Muy pocas veces, 1 = Nunca)

No.	Pregunta	Respuestas				
		1	2	3	4	5
01.	¿Utilizas manuales de organización y/o procedimientos administrativos que ayuden a la gestión de tu negocio?					
02.	¿Tienes definida la misión, visión y objetivos de tu negocio?					
03.	¿Consideras que los procesos internos de tu negocio son eficientes?					
04.	¿Posees los recursos necesarios para crecer como negocio?					
05.	¿Tu equipo de trabajo es fuerte y se compromete a alcanzar las metas del negocio?					
06.	¿Conoces el segmento de mercado en el que ofreces tus productos y/o servicios?					

07.	¿Llevas un registro de los clientes y sus compras en tu negocio?					
08.	Con respecto a los productos y/o servicios que ofreces, ¿Identificas fácilmente cuáles son los que más les gustan y prefieren tus clientes?					
09.	Los productos y/o servicios que ofreces, ¿satisfacen las necesidades o expectativas de tus clientes actuales?					
10.	¿Realizas algún tipo de seguimiento post-venta para conocer el grado de satisfacción de tus clientes?					
11.	¿Tus productos y/o servicios satisfacen tendencias de consumo o podría adaptarse para hacerlo en un futuro?					
12.	¿Percibes lealtad o fidelidad de parte de tus clientes, al consumir con frecuencia los productos y/o servicios que ofreces?					
13.	¿Implementas algún mecanismo de recompensas para los clientes que consideras son leales o fieles a tu negocio?					
14.	¿Realizas promociones para atraer más clientes a tu negocio?					
15.	¿Utilizas medios tradicionales (como radio, TV, periódicos, etc.) para promover los productos y/o servicios que ofreces?					
16.	¿Utilizas las redes sociales (como, Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp) para promover los productos y/o servicios que ofreces?					
17.	¿Aprovechas el desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar tus ventas (uso de mercadotecnia digital o comercio electrónico o por internet, por ejemplo)?					
18.	¿Llevas un registro y control sistematizado de tus ventas diarias?					
19.	¿Llevas un control eficiente del inventario de tus productos, mercancías o insumos?					
20.	¿Planificas la adquisición de mercancías o insumos dependiendo de la demanda que tienen tus productos y/o servicios?					
21.	¿Para el suministro de mercancías o insumos, cuentas con varios proveedores, de tal manera que si uno te falla puedes contar con otros?					
22.	¿Has tenido problemas de suministro de mercancías o insumos por parte de tus proveedores?					
23.	¿Tu negocio es reconocido e identificado en el mercado o segmento en el que se desenvuelve?					
24.	¿Consideras que estar ubicado en la plaza comercial es una ventaja?					
25.	¿Consideras que el mercado regional que atrae la plaza comercial es atractivo y tiende a crecer con el tiempo?					

26.	¿Piensas que tu competencia directa actual puede reemplazarte del mercado en un futuro?					
27.	¿Consideras un riesgo latente la introducción de productos y/o servicios que sustituyan a los que ofreces?					
28.	¿Consideras un riesgo latente la llegada de nuevas empresas que sean competencia directa para tu negocio en un futuro?					

ANEXO 02 Galería fotográfica de la plaza comercial y de las Mipymes estudiadas

Estacionamiento de la plaza comercial en una tarde muy concurrida.



Interior de la plaza comercial en un día con mucha afluencia.



Acceso a las salas de cine, establecimiento ancla que atrae muchos visitantes.



Concurso de baile organizado por la gerencia para atraer visitantes.



Pista de GO KARTS implementada en el estacionamiento para atraer visitantes.



Decoración navideña 2021



Entrada principal de Óptica Arboledas



Acceso a Mundo Infantil



Fotografía de la tienda de curiosidades chinas Homay



Nopalín, tienda de productos naturistas



Macao Moda



Zapatería Verde Tabaco



Acceso principal a The Gamer

