

EL IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICROEMPRESAS

Miriam Mar Morales¹
Verónica Pérez Vargas²

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la microempresa “Esquites de la 20” Ubicada en la avenida 20 de noviembre de la Ciudad de Poza Rica, Veracruz, la cual cuenta con una antigüedad de 20 años en el mercado.

Dicha investigación tiene como objetivo presentar la importancia de la planeación estratégica en todas las organizaciones y el impacto que conlleva su aplicación. Debido a que esta herramienta empresarial ofrece múltiples beneficios con su correcta aplicación, trayendo consigo un desarrollo considerable para la empresa y un plan de acción para prevenir eventos futuros y corregir errores.

Los resultados obtenidos permiten mostrar el impacto positivo que la planeación estratégica tiene para las empresas, ya que logró una mejora en el servicio y las ventas; así como la creación de una estructura organizacional la cual trajo consigo como beneficio la planificación de actividades en la organización.

CONCEPTOS CLAVE: 1. Planeación estratégica, 2. Organización, 3. Desarrollo

INTRODUCCIÓN

Las Mypymes se han convertido en parte importante para el desarrollo de la economía. Sin embargo, también enfrentan varias amenazas durante su operación, lo cual impacta negativamente en el ciclo de vida de las mismas. Algunos de los factores que afecta a las Mypymes son la gran competitividad en el mercado, la falta de innovación, la falta de planificación de actividades y los liderazgos deficientes, entre otros.

Ante esta situación existe la posibilidad de buscar alternativas de solución que ayuden a prevenir o en su caso superar estos obstáculos. En este contexto se ubica la utilización de la planeación estratégica, la cual es un proceso que ayuda a la creación de objetivos para prevenir el futuro de la organización. Su importancia radica en ayudar a las empresas a mantenerse en el mercado laboral. Con el objetivo de que su aporte a la economía nacional sea favorable.

Esta investigación se estructura de la siguiente manera: el primer apartado se destina a mostrar los antecedentes, en este se aborda una serie de conceptos referentes a la planeación estratégica y la importancia que tiene dicho proceso. El siguiente apartado presenta el marco referencial utilizado para el presente trabajo. En el tercer apartado se definen los materiales y métodos utilizados para llevar a cabo el trabajo. Posteriormente se encuentra el apartado de resultados mostrando los beneficios que se obtuvo al implementar la planeación estratégica. Finalmente, se incluye el apartado de conclusiones.

¹ Estudiante de licenciatura, Instituto Tecnológico de Poza Rica (ITSPR), 156p0715@itspozarica.edu.mx

² Estudiante de licenciatura, Instituto Tecnológico de Poza Rica (ITSPR), 156p0741@itspozarica.edu.mx

ANTECEDENTES

Las Mypymes son importantes a nivel mundial. Su importancia radica en el número de empleos que generan estas organizaciones, además de la producción y distribución de una amplia gama de bienes y servicios. Por lo cual es trascendental que estas empresas busquen la manera de tener un buen posicionamiento en el mercado.

Dada la importancia antes mencionada es fundamental que las Mypymes busquen estrategias que les permita desarrollarse en el entorno económico, es decir contar con tácticas que amplíen su esperanza de vida debido a que de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la esperanza de vida promedio de una empresa recién creada en México es de 7.8 años, por lo que es poco probable que llegue a consolidarse en el mercado nacional. Si bien la esperanza de vida depende de diversos factores (marca, calidad de los productos y servicios, cuestiones administrativas, ventas y planeación lo que obliga a las Mypymes a hacerse competitivas para el mercado y de esta manera puedan acceder a nuevas oportunidades. Tal es el caso de diversas organizaciones que han fracasado por no recurrir a herramientas que les ayuden a mejorar su organización y ha aprovechado las áreas de oportunidad que tienen en el mercado. Lo cual nos deja ver que una vez pasado el tiempo establecido por este estudio nuestra organización minimiza el riesgo de salir del mercado.

Es por ello que desde hace varios años las empresas han recurrido a la utilización de la planeación estratégica, siendo esta un factor importante en la planificación de actividades, lo que permite establecer los objetivos e incentivar la innovación.

La importancia de la planeación estratégica se dio a conocer desde años atrás, Martínez (1994), establece que “el escenario actual de las organizaciones acentúa un mundo turbulento, de cambios discontinuos y acelerados; conjunto de fenómenos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que interactúan en el ambiente de las organizaciones y dificultan su manejo conforme a la tradicional gerencia operativa.”

Según Gallardo (2012) este concepto se dio a conocer a mitad del siglo XX, como una herramienta para ayudar a las empresas a tener una mejor competitividad.

En este sentido Pacheco (2006) menciona que la planeación estratégica es el “proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos”.

Mientras que Torres y Daza (2012) definen la planeación estratégica como una “función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo los resultados, estrategias, políticas, programas y de qué manera se va a lograr, tomando decisiones de una mejor manera y más racional”.

La planeación estratégica cuenta con un proceso que permite que su aplicación sea realizada de una manera más efectiva, obteniendo resultados exitosos y permitiendo desarrollar todo el potencial con el que cuentan los trabajadores.

Biasca (2005) presenta el proceso de la siguiente manera:

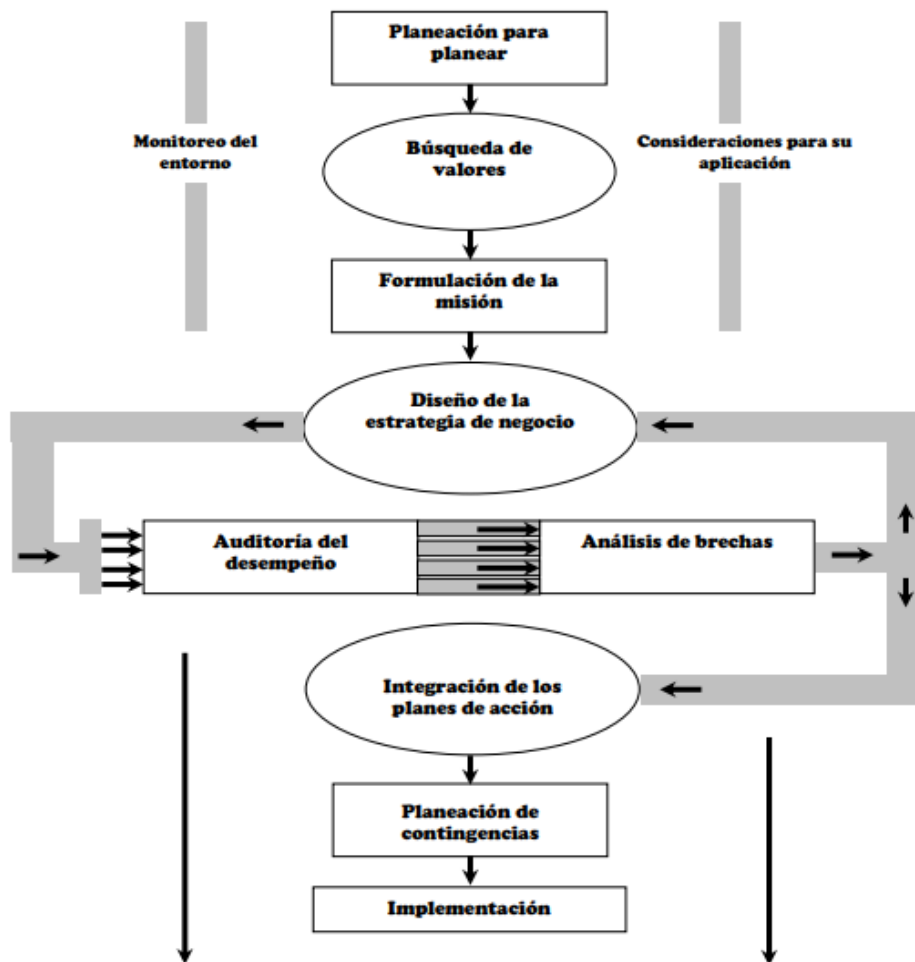
- Misión-Visión.
- Análisis interno y externo.
- Objetivos de mediano plazo.
- Identificación de estrategias alternas.

- Selección de estrategias.
- Adecuación de estructura – Estrategia control.
- Implementación del cambio estratégico.
- Evaluación.

Por otra parte, Fred (2003), dice que “el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la Formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia”.

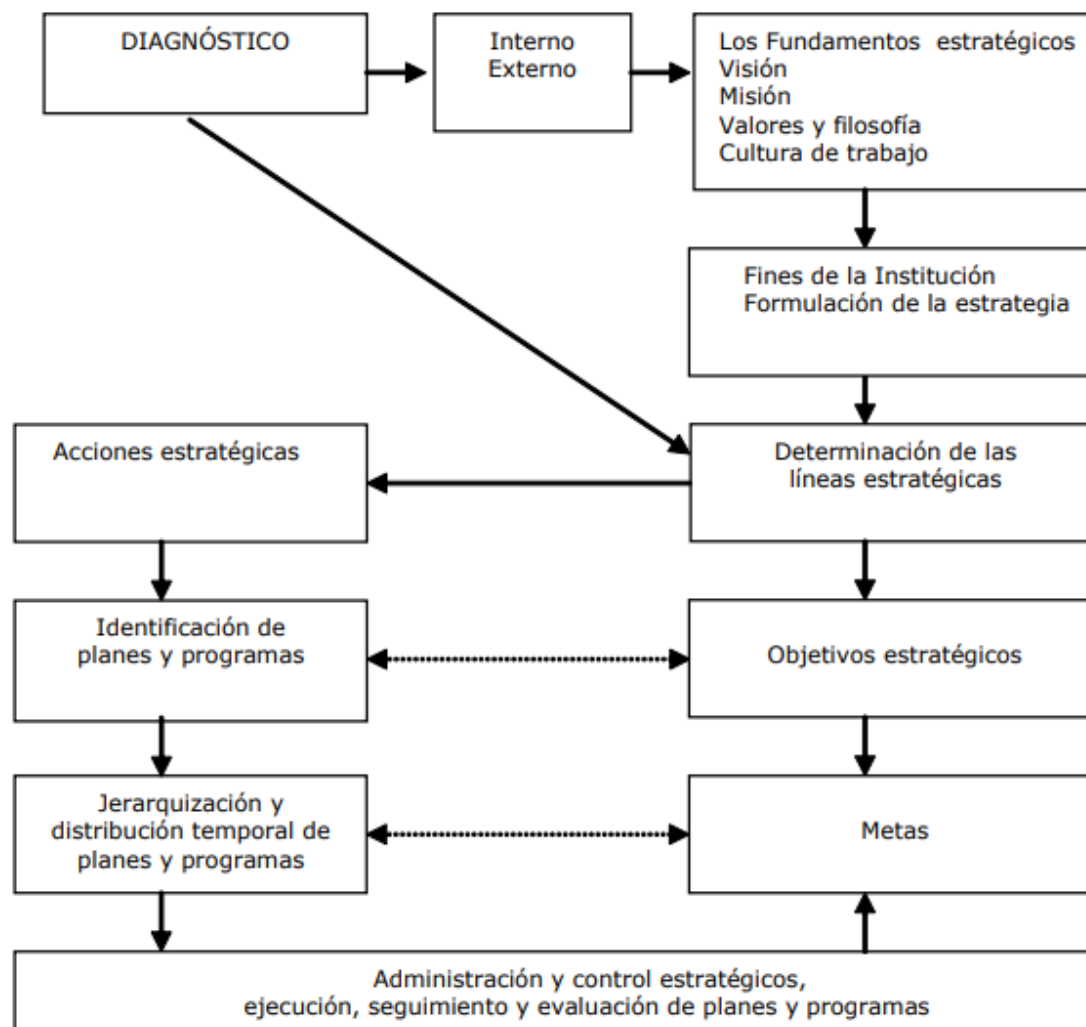
La planeación estrategia se encuentra descrita también por diversos modelos los cuales permiten ejecutar este proceso de diferente manera, un ejemplo de ello es la figura 1 que se presenta a continuación:

Goodstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. (2005). Presentan el siguiente modelo de planeación estratégica.



Fuente: Goodstein D, Nolan T. y Pfeiffer J.(2005).

Por otra parte, Kauffman (2003) presentó un modelo de planeación estratégica que se observa a continuación:



Fuente: Kauffman González, S. H. (2003)

De acuerdo con lo anterior, nos damos cuenta de que la planeación estratégica es de vital importancia en todas las organizaciones, no importa cuál sea el giro comercial o su finalidad, todas las empresas necesitan aplicar la planeación estratégica ya que mediante este proceso se les permite alcanzar un crecimiento y permanencia en el mercado.

El presente trabajo hace referencia a la aplicación de la planeación estratégica mediante un estudio de caso en una microempresa de la ciudad de Poza Rica, la cual lleva por nombre Esquites de la 20. El trabajo pretende mostrar el impacto de la planeación estratégica en las empresas en lo referente a la permanencia y posicionamiento en el mercado. Esto coadyuva al desarrollo regional a través de las microempresas.

MARCO REFERENCIAL

El sector Mypyme se conforma por las micro, pequeñas y medianas empresas. En la actualidad países como Portugal, Italia, España, Bélgica, Noruega y Japón, consideran a las Mypymes como factor importante para la contribución al desarrollo local y regional. Por ello en México se han creado programas para el fomento y preservación de las Mypymes

En nuestro país el grupo más importante es el de las microempresas el cual es determinado por ser negocios con menos de 10 trabajadores. 6 el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.

Mientras Gómez (2012), dice que las Mypymes en México en el año 2005 constituyeron el 97% del total de las empresas, de las cuales el 79% son generadoras del total del empleo de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB). En otras palabras, los datos anteriores demuestran la importancia de este sector empresarial. Mismo que aporta un porcentaje significativo en el desarrollo económico. El cual según Vázquez (2001) “se produce como consecuencia de la utilización del potencial y del excedente generado localmente y la atracción, eventualmente, de recursos externos, así como de la incorporación de las economías externas ocultas en los procesos productivos”.

Es decir, para que las microempresas tengan una consolidación en el mercado es importante que la organización tome riesgos con la finalidad de aprovechar las oportunidades que se presenten, así como mantener una innovación constante en los productos y servicios, esto con la finalidad de que la empresa vaya más allá de lo convencional y pueda seguir manteniendo su posicionamiento.

Lo anterior surge debido a que las empresas se encuentran expuestas a distintos factores que pueden afectar el desarrollo de su establecimiento. Un ejemplo de ello es la mala ubicación geográfica que trae como consecuencia que los proveedores no puedan llegar a la organización para surtir materia prima o distribuirlo debido a que el acceso puede ser limitado.

A pesar de esto, todas las organizaciones deben mantenerse alerta ante las posibles amenazas que podrían crearse y ocasionar un declive en la organización, por eso Kauffman (2001) menciona que los factores externos que afectan a las organizaciones son las políticas gubernamentales inadecuadas, falta de financiamiento, inadecuada articulación del sistema económico, entre otros, mientras que los factores internos son la falta de cultura empresarial y planificación. Lo que trae como consecuencia el cierre de las microempresas, lo cual impacta a la economía del país.

Para evitar lo anterior muchas organizaciones se auxilian de herramientas administrativas, las cuales se apoyan en diferentes diagnósticos que tiene como finalidad identificar las áreas de amenaza o mejora de la organización para así poder trabajar en ellas.

Una de las herramientas más utilizadas para la identificación de oportunidades y amenazas es la planeación estratégica que se utiliza con el propósito de contribuir mejoras a la organización y mantenerse preparada para cualquier situación que se presente.

En este sentido, Martínez (2002), establece que la planeación estratégica “es un proceso para tomar decisiones al más alto nivel, deriva su complejidad en las variadas alternativas u opciones estratégicas que se definen para lograr un determinado objetivo a largo plazo”.

Mientras que Gallardo (2012) define este concepto como el proceso por el que una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para poder alcanzar el estado deseado.

Por otra parte, Armijo (2011) dice que la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

En otras palabras, la planeación estratégica resalta, como factores más importantes, la formulación de estrategias y su estructuración.

En relación a lo anterior Chandler (2003), dice que la estrategia “es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”.

Por esta razón Valenzuela (2016) resalta la importancia de aplicar en las organizaciones la planeación estratégica, dado que esta función administrativa permite a los empleados tener un desarrollo que les ayuda a mejorar su competitividad y a la vez mantenerse en constante innovación en áreas de interés que ayudan a cubrir necesidades sociales.

A partir de la idea del uso de la planificación estratégica, ha surgido diversa literatura que da cuenta de ello. Por ejemplo, Cano y Cifuentes (2011) realizaron una investigación con la finalidad de diseñar un plan estratégico que les permitiera desarrollar una serie de objetivos. Para llegar a estos resultados se utilizaron técnicas de análisis documental y análisis de contenido, por las cuales se llegó a la conclusión de que el plan estratégico ayuda a las organizaciones a aumentar su participación en el mercado, definir los objetivos y tener un capital humano mejor preparado.

En otro estudio Torres y Daza (2012) encontraron que uno de los factores que afecta el desarrollo de las empresas es la falta de innovación tecnológica, impidiendo así que la empresa se consolide en el mercado. Debido a esto, se realizaron estrategias enfocadas en la utilización de herramientas digitales para así impactar en el aumento de clientes y en la consolidación de los ya existentes.

Por otra parte, Rodríguez (2010) descubrió que la aplicación de la planeación estratégica en una Pyme mejoró el desempeño de los trabajadores, creó un aumento en las ventas en un 23%, disminuyó el uso de la electricidad, se incrementó la productividad y se ejecutó una inversión que ayudó al mejoramiento en las condiciones de trabajo.

Dejando en claro que el uso de la planeación estratégica es fundamental para que el ciclo de vida de las empresas se prolongue. Para lo cual es importante determinar acciones que ayuden a mejorar su rentabilidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo partirá de la metodología cualitativa-cuantitativa. La metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, mientras que la cuantitativa consiste en recoger y analizar datos.

Dado lo anterior se procedió a la utilización de técnicas y herramientas de planeación estratégica tales como: Matriz de Factores Internos (EFI), Matriz de Factores Externos (EFE), Matriz de Perfil Competitivo (MPC), Matriz para la formulación de objetivos, así como la matriz FODA.

Porter (1982) citado por Gallardo (2012) establece que la finalidad del análisis del entorno consiste en influir de manera directa en las organizaciones mediante algunos factores y cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político afectando de manera indirecta.

Por ello es necesario que toda empresa realice un diagnóstico organizacional para conocer su estado actual y las posibles alternativas de mejora en las áreas de producción, finanzas, recursos humanos, administración, etc.

Para la realización del diagnóstico Fred (2012) propone las herramientas que a continuación se detallan:

1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) la cual es definida como una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica". Esta herramienta permite la creación de estrategias en las cuales se evalúa las fortalezas y debilidades de la organización, identificando también la relación que existe entre las áreas.

En donde las puntuaciones ponderadas totales pueden abarcar desde el mínimo 1.0 hasta el máximo 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. En donde la puntuación superior a 2.5 indica una posición interna fuerte.

2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual se considera como la herramienta que permite que se resuma y evalúe la información con la finalidad de comprender, anticiparse y conocer el entorno externo de la empresa.

De la misma manera que en la MEFI, la puntuación ponderada más alta para esta matriz es de 4.0 y la más baja es de 1.0. mientras que la puntuación ponderada total promedio es de 2.5.

3. Matriz de perfil competitivo (MPC) se identifica por definir los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestran.

La puntuación de esta matriz es similar a las anteriores.

4. Matriz FODA. Es el resultado de una síntesis de los análisis del entorno interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual este se desenvuelve.

En consecuencia, en este trabajo se utilizará la metodología propuesta por Fred, debido a su facilidad de aplicación y a que permite realizar un diagnóstico general de la empresa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La planeación estratégica que se aplicó en esta microempresa se apoyó de una serie de matrices las cuales tuvieron como propósito conocer el estado actual de la organización.

Como primer punto se presenta la Matriz de Factores Externos (EFI) la cual fue realizada con información que proporcionó el gerente general de la microempresa; con la finalidad de conocer la situación actual, identificando así los factores (fortalezas y debilidades) que tienen el mayor total ponderado, para así proceder a buscar soluciones a las problemáticas.

En la tabla 1 se muestran los datos más relevantes de la organización, debido a cuestiones de espacio.

Tabla 1. Matriz EFI de la empresa

FACORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL, PONDERADO
FORTALEZA			
La empresa ya se encuentra posicionada	0.06	4	0.24
Cuenta con publicidad adecuada	0.02	3	0.06
Bajo nivel de ausentismo por parte del capital humano	0.06	4	0.24
Buena ubicación	0.16	4	0.64
Posibilidad de expansión en el mercado	0.07	3	0.21
El producto está dirigido al público en general	0.06	4	0.24
Cumple con la normatividad de higiene y seguridad	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
No es una empresa comprometida con el medio ambiente	0.063	2	0.130
No cuenta con suficientes promociones para su mercado	0.183	1	0.183
No cuenta con mobiliario para consumir el producto en el establecimiento	0.056	2	0.126
No cumple con las promociones	0.065	2	0.112
La empresa carece de diversidad de productos	0.05	2	0.10
A menudo los clientes tienen que esperar para ser atendidos	0.032	1	0.032
Falta de convenios con otras empresas	0.02	1	0.02
No cuenta con una estructura organizacional	0.01	2	0.02
El capital humano no cuenta con una motivación adecuada	0.011	1	0.11
Total	1		2.703

Con base al diagnóstico anterior podemos concluir que la empresa Esquites de la 20 tiene factores en los cuales debemos enfocarnos para crear estrategias que permitan convertir las debilidades arrojadas en fortalezas.

Los factores a trabajar son los siguientes:

- No cuenta con suficientes promociones para su mercado----- 0.183
- No es una empresa comprometida con el medio ambiente----- 0.130
- No cuenta con el mobiliario para consumir el producto dentro del establecimiento----- 0.126
- No cuenta con una estructura organizacional----- 0.02

Este último factor se encuentra en una ponderación total baja, pero se considera importante su realización para que las metas de la organización se encuentren claramente definidas para obtener un mayor posicionamiento y para que la empresa tenga claro hacia dónde va y que es lo que quiere.

Una vez identificados se debe proceder a la etapa de planeación para así crear la matriz de formulación de objetivos.

La siguiente matriz muestra las oportunidades y amenazas que se detectaron dentro del entorno externo de la empresa.

Tabla 2. Matriz EFE de la empresa.
(En la tabla solo se abordaron los puntos más relevantes, por cuestiones de espacio.)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Incremento de ventas por influencia de redes sociales	0.15	4	0.6
AMENAZAS			
Servicio a domicilio por parte de la competencia	0.10	2	0.2
Total	1		3.31

Fuente: Fred, D. (2003)

Esta matriz permitió observar que la organización aprovecha las oportunidades que se presentan y trata de evitar las amenazas, esto se puede determinar a partir del resultado total obtenido en la MEFE (3.31); así como también se observó que hay áreas de oportunidad que aún no aprovecha.

La siguiente matriz presenta los principales competidores para la empresa, es por ello que se analizan sus factores, asignando una ponderación para poder determinar qué empresa tiene la mejor aceptación en el mercado, en relación con sus competidores.

En la tabla se señala en color verde la empresa que tiene un mayor impacto en el factor correspondiente en relación a las otras (la empresa más competitiva), mientras que en color amarillo la empresa que tiene un peso menor en relación a las otras (la empresa menos competitiva).

Tabla 3. Matriz MPC de la empresa "Esquites de la 20"

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	ESQUITES DE LA 20			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3	
	PESO	CAL.	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CAL.	PESO PONDERADO	CAL.	PESO PONDERADO
Participación En el mercado	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1
Calidad del producto	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Lealtad del cliente	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15
Ubicación del negocio	0.12	1	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Publicidad	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Promociones	0.06	4	0.4	1	0.1	2	0.1	1	0.1
Gama de productos	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12
Servicio al cliente	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15
Innovación en los productos de venta	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06
Total	1		3.56		3.13		3.17		2.24

Fuente: 3 Fred, D. (2003)

El color verde en la tabla anterior significa que el resultado de esa empresa es superior a las demás, por lo tanto, el color amarillo nos indica al competidor con menor ponderación.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la matriz anterior se procedió a sintetizar la información por medio de la matriz FODA la cual permitió analizar las características con las que cuenta la organización y conocer la manera en que se desenvuelve en el mercado laboral.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1- Buena ubicación de establecimiento	1- incremento en las ventas por influencia de las redes sociales
2- posicionamiento de la empresa	2- crecimiento en el mercado
3- el producto está dirigido al público en general	3- disposición por parte de los clientes para utilizar empaques biodegradables
4- bajo ausentismo por parte de capital humano	4- no cuenta con promociones suficientes para su mercado
DEBILIDADES	AMENAZAS
1- no respeta las reglas establecidas	1- precios bajos por parte de la competencia
2- no es una empresa comprometida con el medio ambiente	2- servicio a domicilio por parte de la competencia
3- no cuenta con mobiliario para consumir el producto dentro del establecimiento	3- influencia del clima en las ventas
4- carece de diversidad de productos	4- economía de la zona
5- no cuenta con una estructura organizacional	

Una vez establecida esta matriz, se procedió a identificar los aspectos importantes que posee la organización y que puedan usarse para derivar los objetivos, basados en el ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (fuerzas y debilidades).

Tabla 4. Matriz para la formulación de objetivos de la empresa "esquites de la 20"





	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena ubicación 2. Posicionamiento 3. El producto está dirigido al público en general. 4. Bajo ausentismo por parte del capital humano 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No respeta las reglas establecidas. 2. No es una empresa comprometida con el medio ambiente. 3. No cuenta con mobiliario para consumir el producto dentro del establecimiento. 4. Carece de diversidad de productos.

<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de las ventas por influencia de las redes sociales. 2. Crecimiento en el mercado. 3. Disposición por parte de los clientes a utilizar empaques biodegradables. 4. No cuenta con suficientes promociones en el mercado. 	<p>Objetivos FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Desarrollar estrategias para mejorar el servicio en Esquites de la 20. 	<p>Objetivos DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Fomentar el uso de recipientes biodegradables. ✚ Elaborar una estructura organizacional.
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios más bajos por parte de la competencia. 2. Servicio a domicilio por parte de la competencia. 3. Influencia del clima en las ventas. 4. Economía de la zona. 	<p>Objetivos FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Crear alternativas que generen mayores ingresos para la organización. 	<p>Objetivos DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Implementar un espacio de consumo para los comensales.

Fuente: Fred, D. (2003)

De acuerdo a la tabla anterior se procedió a la creación de la matriz de asignación de líneas de acción en donde se estableció el plan estratégico elegido para la organización. En la cual se realizó una serie de preguntas con la finalidad de establecer el objetivo que se llevará a cabo, el tiempo en el que se aplicará esta acción y de qué manera se desarrollará. Mismo que se presenta a continuación.

Tabla 5. Matriz para la asignación de líneas de acción de la empresa "Esquites de la 20"

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	Líneas de acción
¿Qué?	¿Cuánto o cuándo?	¿Cómo?	Detalle
1. Elaborar una estructura organizacional con el fin de que la organización establezca sus metas.	 A corto plazo un periodo 3 meses.	Revisar los procesos y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar una misión, visión y valores de la organización. • Crear manuales de función. • Análisis de procesos
2. Implementar un espacio de consumo para los comensales.	 Acondicionar el establecimiento en un periodo 1 año.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar las instalaciones actuales. ➤ Análisis económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una distribución de planta del establecimiento. • Trámites legales para la colocación de mobiliario en el establecimiento • Análisis financiero.
3. Desarrollo de promociones para aumentar las ventas.	 Desarrollo en 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atacar nuevos mercados. ➤ Diversificar la oferta de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a clientes. • Análisis financiero
4. Análisis logístico para la entrega del producto a domicilio.	 Desarrollo del objetivo en 6 meses.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Delimitar la zona de entrega. ➤ Análisis de la inversión. ➤ Planificación y los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado. • Estudio financiero para conocer los costos de la implementación.

Fuente de la matriz: Fred, D. (2003)

CONCLUSIÓN

Toda organización debe buscar la manera de mantenerse como la favorita de sus consumidores y a su vez aplicar herramientas administrativas que le permitan planear de una mejor manera sus actividades y objetivos.

Por esto la presente investigación aborda el estudio de caso de una microempresa ubicada en la ciudad de Poza Rica, la cual cuenta con una antigüedad de 20 años, lo que le ha permitido un posicionamiento considerable en el mercado y la apertura de nuevos establecimientos.

Dicha organización cuenta un buen posicionamiento en el ámbito regional debido a la creación de empleos que genero la apertura de nuevas sucursales en la ciudad en diferentes puntos estratégicos, lo que ha traído consigo una mayor movilización de comensales a estos diferentes puntos, trayendo como beneficio clientes a otros establecimientos, mientras que a nivel nacional la competencia es uno de los factores mas importantes para esta organización debido a la cantidad de establecimientos similares que existen en el país.

No obstante, su manera de trabajar se caracteriza por la no planificación de actividades, lo que le ha impedido aprovechar otras áreas de oportunidad. Así como también solo la contratación de personal femenino para laborar en la organización esto según la gerente con la finalidad de crear un mejor ambiente de trabajo entre mujeres. Debido a que ellas presentan un índice mayor de responsabilidad.

Por lo anterior, se recurrió a la implementación de la planeación estratégica, con la finalidad de aprovechar las áreas de oportunidad, así como ayudar a la minimización de amenazas. Para ello se utilizaron las herramientas propuestas por Fred (2012), las cuales se basan en la creación de matrices que permiten conocer la situación actual de la organización.

La implementación de la PE en la empresa mencionada permite establecer los siguientes resultados y conclusiones:

Aumento en las ventas;

Por otra parte, se logró una mejora en el servicio y en la distribución de planta;

Creación de una estructura organizacional que les permite establecer sus funciones y objetivos dentro de la organización.

Con esto, es posible concluir que la Planeación Estratégica es fundamental para las empresas, más allá de su tamaño y/o giro. Con el uso de herramientas de Planeación Estratégica, las empresas pueden enfrentar de mejor manera las amenazas de su entorno, así como aprovechar las oportunidades que surjan.

Logrando eso las empresas pueden no solo mantenerse en el mercado, sino mejorar su posición en el mismo. Dado su papel como dinamizadoras de la economía por los encadenamientos que generan, la permanencia de las empresas en el mercado es fundamental para el desarrollo regional.

REFERENCIAS

REFERENCIAS LITERARIAS

Libros

Biasca, Rodolfo E (2005) *Gestión de Cambio: El Modelo Biasca*, Outskirts Press, Inc.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York. Beard Books.

Fred, D. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. México

Fred, D. (2012) *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. México

Goodstein, L. "et al". "Planeación Estratégica Aplicada". Mc Graw Hill. Colombia. 2005.

Gallardo Hernández José Ramón (2012) *Administración estratégica*. Alfa Omega

Kauffman González, Sergio H. (2001) *El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana*. En *Ciencia Administrativa*.

Martínez Villegas F. (1994). "Planeación estratégica creativa". 3ª. Reimpresión, Edit. PAC, México

Martínez, F. (2002). *Planeación Estratégica Creativa*. México: editorial PAC.

Pacheco, C., (2006). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México.

Tesis

Cano del Castillo A.F. Cifuentes-Salazar D.A. (2011). *Diseño e implementación de un plan estratégico en la empresa DISEMPACK LTDA*. Tesis de licenciatura. Bogotá. Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

Artículo de revista electrónica

Rodríguez Castillo E. (2010)" Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones de níquel" Red de revista Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. [En línea] Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Cuba, disponible en: Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433574003> [Acceso 1 de mayo de 2019]

Sitios, páginas y libros electrónicos

Armijo M. (2011) *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Manual. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) [En línea]. Chile, disponible en: https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

INEGI (2014) *Esperanza de vida de los negocios en México*. Disponible en:

<https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

Torres Ballestas D., Daza Camacho E. D (2012) *Propuesta de planeación estratégica para la empresa KHOLER LTDA*. Centro de Investigaciones de la Escuela de Negocios. [En línea] Colombia, disponible en:

http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf

Valenzuela Argoti C. E. (2016) Importancia de la planificación estratégica. Monografía. Universidad Militar de la Nueva Granada [En línea]. Bogotá, disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf;jsessionid=09063424F1B7957D17D2577EC76A3989?sequence=1>