

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS  
EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
PNPC-CONACYT



TESIS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE  
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA.  
VRIC PUBLICIDAD SINALOA 2017-2019

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA  
PRESENTA  
EMILIA ALEJANDRA AGUIRRE ROJO

DIRECTOR DE TESIS  
DR. RUBÉN ANTONIO GONZÁLEZ FRANCO

Culiacán de Rosales, Sinaloa; noviembre de 2019.

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi posgrado, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

### **A mis padres:**

María Teresa Rojo Pacheco y José Ramón Aguirre Reyes por darme la oportunidad de estudiar y superarme, mostrándome en todo momento su confianza y brindándome apoyo incondicional.

### **A mis hermanos:**

Ismael y José Aguirre Rojo, por su ejemplo, dedicación y palabras de aliento.

### **A mi novio:**

Oscar Verduzco Soto, por su comprensión y aportes no solo para el desarrollo de mi tesis; sino también para mi vida.

### **A mi amiga y amigos de cubículo:**

Isis Álvarez y amigos de cubículo por compartir todo su cariño, tristezas y alegrías en esta experiencia.

## **Agradecimientos**

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), ya que a través del programa de becas de posgrado pudo ser posible que realizara mi trabajo de tesis profesionalizante.

A la Universidad Autónoma de Sinaloa y a la Facultad de Contaduría y Administración por darme la oportunidad de crecer y desarrollarme académicamente.

Agradezco el apoyo brindado por mi director Dr. Rubén Antonio González Franco, mi codirector Mtro. Gabriel Pacheco, mis lectores críticos Dr. Oracio Valenzuela Valenzuela y Dr. Rubén Miranda, al coordinador de la maestría Mtro. Jorge Luis Chigo Gastelum por su valiosa contribución para el desarrollo de este trabajo.

A todos mis maestros y al personal administrativo de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, que me brindaron su ayuda y colaboración mi más sincero agradecimiento.

## Resumen

Los objetivos del estudio centraron su atención en proponer la planeación estratégica como una herramienta necesaria de la dirección general, que a través de los elementos que la conforman, apoyaron la búsqueda de oportunidades de crecimiento de la pequeña empresa.

Se emplearon como metodología el enfoque preponderantemente cualitativo, y un estudio de caso en la pequeña empresa VRIC publicidad durante los años 2017-2019 en Culiacán de Rosales, Sinaloa, siendo una intervención profesionalizante con diseño no experimental y deductivo, con nivel de profundidad explicativo y transversal, teniendo como etapas previas la exploración y descripción; como técnicas de recolección de datos, se utilizaron la observación documental y la aplicación directa de encuestas y entrevistas semiestructuradas, cuyo sujeto de estudio fueron el personal estratégico, táctico y operativo en su totalidad, con el fin de detectar bondades que favorecieran el diseño del plan estratégico.

Se concluyó que de implementarse correctamente una planeación estratégica se logrará contribuir al crecimiento empresarial y se fortalecerá la rentabilidad.

**Palabras claves:** Administración estratégica, planeación estratégica, crecimiento y rentabilidad, pequeña empresa.

### **Abstract.**

The objectives of the study focused their attention on proposing strategic planning as a necessary tool for general management, which, through the elements that comprise it, supported the search for small business growth opportunities.

The preponderantly qualitative approach was used as a methodology, and a case study in the small VRIC advertising company during the years 2017-2019 in Culiacán de Rosales, Sinaloa, being a professionalizing intervention with non-experimental and deductive design, with explanatory depth level and transversal, having as previous stages the exploration and description; As data collection techniques, documentary observation and the direct application of semi-structured surveys and interviews were used, whose subject of study were the strategic, tactical and operational personnel as a whole, in order to detect benefits that favored the design of the plan strategic.

It was concluded that if strategic planning is correctly implemented, it will contribute to business growth and profitability will be strengthened.

**Key words:** Strategic management, strategic planning, growth and profitability, small business.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I : Contextualización y planteamiento del problema.....	2
1.1. Contextualización de la pequeña empresa .....	2
1.1.1. Perspectiva económica de la pequeña empresa a nivel internacional. ..	2
1.1.2. Escenario de la pequeña empresa en América Latina. ....	6
1.1.3. La pequeña empresa y su papel en la economía de México.....	7
1.1.4. Contexto de la pequeña empresa en Sinaloa.....	12
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	15
1.2.1. Descripción del problema. ....	15
1.2.2. La interrogante central.....	16
1.2.3. Interrogantes secundarias. ....	17
1.2.4. Delimitación de tiempo y espacio de la investigación.....	17
1.3. Objetivos de la investigación .....	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos.....	18
1.4. Justificación de la investigación .....	19
1.5. Hipótesis .....	20
1.6. Alcances y limitaciones de estudio .....	20
Capítulo II : Marco Referencial.....	21
2.1. Antecedentes investigativos .....	21
2.1.1. Artículos publicados.....	21
2.1.2 Fuentes bibliográficas.....	23
2.2. Administración Estratégica .....	23
2.2.1. Antecedentes de la administración estratégica. ....	25
2.2.2. Importancia de la administración. ....	25
2.2.3. Modelos básicos de administración estratégica. ....	26
2.3. Planeación estratégica.....	28
2.3.1. Evolución histórica.....	30
2.3.2. Importancia y beneficios de la planeación estratégica.....	32
2.3.3. Objetivos de la planeación estratégica. ....	35
2.3.4. Componentes, proceso y herramientas de la planeación estratégica...	37
2.3.5. Estrategias de la planeación.....	46
2.4 Crecimiento empresarial y rentabilidad.....	47
2.4.1. Crecimiento empresarial.....	47
2.4.2. Elementos que obstaculizan el crecimiento.....	49
2.4.3. Beneficios del crecimiento empresarial. ....	49

2.4.4. Necesidad de crecimiento empresarial.....	50
2.4.5. Relación entre planeación y crecimiento empresarial.....	51
2.4.6. Indicadores del crecimiento. ....	51
2.4.7. Rentabilidad.....	53
2.4.8. Importancia e indicadores de la rentabilidad. ....	53
2.5. Pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	55
2.5.1. Clasificación de las empresas. ....	55
2.5.2. Características de las pequeñas y medianas empresas.....	56
2.6. Aspecto normativo .....	57
2.6.1. Norma de Información Financiera -A3 necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros. ....	57
2.6.2. Ley del impuesto sobre la renta.....	57
Capítulo III : Decisiones teóricas y metodológicas de investigación .....	58
3.1 Diseño metodológico de investigación en VRIC Publicidad.....	58
3.1.1 Preguntas y objetivos de la investigación. ....	60
3.1.2 Hipótesis de la investigación. ....	61
3.1.3 Variables o categorías de investigación. ....	62
3.2 Ciencia.....	63
3.3 Método Científico.....	64
3.3.1 Características del método científico. ....	65
3.4. Investigación.....	66
3.5 Método general utilizado.....	67
3.6 Enfoque de la investigación .....	68
3.7 Nivel de investigación .....	70
3.8 Estudio de caso .....	73
3.9 Selección del objeto de estudio .....	79
3.10 Fuentes e instrumentos para la recolección de información.....	79
3.11 Validación y confiabilidad de los instrumentos.....	83
3.12 Población y muestra .....	87
3.13 Tratamiento o procesamiento de la información .....	89
3.14 Lista de chequeo como herramienta de diagnóstico.....	90
Capítulo IV : Análisis e Interpretación de los Resultados.....	91
4.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa .....	92
4.2. Antecedentes y descripción de VRIC Publicidad .....	92
4.3. Misión, visión, valores.....	94

4.4. Estructura organizacional .....	94
4.5. Análisis e interpretación de resultados en contrastación con los objetivos planteados .....	95
4.5.1. Objetivo secundario 1.....	101
4.5.2. Objetivo secundario 2.....	109
4.5.3. Objetivo secundario 3.....	118
4.5.4. Objetivo secundario 4.....	124
4.5.5. Objetivo secundario 5.....	128
Capítulo V : Conclusiones y recomendaciones de la investigación.....	131
5.1. Objetivo central de investigación .....	131
5.2. Hipótesis de indagación.....	133
5.3. Conclusiones del estudio de caso.....	133
5.4. Recomendaciones para VRIC Publicidad .....	135
5.4.1. Filosofía empresarial propuesta.....	137
5.4.2. Propuesta de estructura organizacional. ....	138
5.4.3. Mapa de objetivos estratégicos propuesto. ....	139
5.4.4. Sugerencia de balanced scorecard o tablero de indicadores. ....	141
5.5. Recomendaciones para la Universidad Autónoma de Sinaloa y la Facultad de Contaduría y Administración .....	144
5.6. Sugerencias para las futuras líneas de investigación .....	144
5.7. Aportes de la estancia internacional de investigación.....	144
Referencias .....	145
Anexos .....	154



## Índice de tablas

Tabla 1.1 Porcentaje de microempresas, pequeñas y medianas empresas a nivel mundial.....	4
Tabla 1.2 Número de empresas en México año 2015.....	8
Tabla 1.3 Principales problemáticas de las PYMES en México .....	10
Tabla 1.4 Mortalidad de las empresas en México (por cada 100 empresas) .....	11
Tabla 1.5 Número de empresas registradas en los municipios del estado de Sinaloa.....	12
Tabla 2.1 Estratificación de empresas .....	56
Tabla 3.1 Validación de los ítems de los instrumentos para la recolección de datos con las dimensiones de estudio.....	85
Tabla 4.1 Categorización del puesto del personal encuestado.....	96
Tabla 4.2 Género.....	97
Tabla 4.3 Edad.....	98
Tabla 4.4 Escolaridad.....	99
Tabla 4.5 Antigüedad.....	100
Tabla 4.6. Conocimiento de la filosofía empresarial.....	101
Tabla 4.7. Diagnóstico de cultura organizacional.....	102
Tabla 4.8. Importancia de planes de trabajo.....	104
Tabla 4.9. Formalidad de planes de trabajo.....	106
Tabla 4.10. Cadena de mando.....	107
Tabla 4.11. Estrategias.....	110
Tabla 4.12. Evaluación del desempeño.....	111
Tabla 4.13. Evaluación por resultados.....	113
Tabla 4.14. Autoevaluación de los colaboradores.....	114
Tabla 4.15. Factores que desalientan la implementación del plan estratégico. ...	115
Tabla 4.16. Manejo de herramientas o tableros de Indicadores.....	118
Tabla 4.17. Retroalimentación del desempeño laboral.....	119
Tabla 4.18. Utilización de los sistemas de información.....	121
Tabla 4.19. Herramientas utilizadas para la comunicación.....	122
Tabla 4.20. Indicadores de rentabilidad ROA y ROE por trimestre de los ejercicios 2017, 2018 y 2019.....	126

## Índice de figuras

Figura 1.1 Número de contribuyentes activos a nivel nacional. ....	9
Figura 1.2 Distribución de empresas del sector terciario en el municipio de Culiacán.....	13
Figura 1.3. Indicador de actividad Económica Estatal, por sectores al tercer trimestre de 2018.....	14
Figura 1.4 Modelo problemático del estudio de caso. ....	16
Figura 2.1 Elementos de la administración estratégica. ....	26
Figura 2.2 Modelo completo de administración estratégica. ....	28
Figura 2.3 Interrogantes que debe responder la planeación estratégica. ....	38
Figura 2.4 Proceso de elaboración de planeación estratégica.....	42
Figura 2.5 Principales componentes del proceso de planeación estratégica. ....	46
Figura 2.6 Características de las pequeñas y medianas empresas. ....	56
Figura 3.1 Metodología a emplear en caso de estudio VRIC Publicidad. ....	59
Figura 3.2 Variables de investigación. ....	63
Figura 3.3 Etapas del método científico. ....	64
Figura 3.4 Pasos para la realización de estudios de casos. ....	77
Figura 3.5 Pasos realizados en el estudio de caso en VRIC publicidad. ....	78
Figura 3.6 Fuentes y técnicas de recolección de datos. ....	79
Figura 3.7 Tipos de muestreo. ....	88
Figura 4.1 Ubicación de VRIC Publicidad.....	93
Figura 4.2 Estructura organizacional actual.....	95
Figura 4.3. Categorización del puesto.....	96
Figura 4.4. Género.....	97
Figura 4.5. Edad.....	98
Figura 4.6. Escolaridad.....	99
Figura 4.7. Antigüedad.....	100
Figura 4.8. Conocimiento de la filosofía empresarial.....	101
Figura 4.9. Diagnóstico de cultura organizacional.....	103
Figura 4.10. Importancia de planes de trabajo.....	105
Figura 4.11. Formalidad de planes de trabajo.....	106
Figura 4.12. Cadena de mando.....	108
Figura 4.13. Estrategias.....	110
Figura 4.14. Evaluación del desempeño.....	112
Figura 4.15. Evaluación por resultados.....	113
Figura 4.16. Autoevaluación de los colaboradores.....	115
Figura 4.17. Factores que desalientan la implementación del plan estratégico..	116
Figura 4.18. Manejo de herramientas o tableros de Indicadores.....	118

Figura 4.19. Retroalimentación del desempeño laboral. ....	120
Figura 4.20. Utilización de los sistemas de información. ....	121
Figura 4.21. Herramientas utilizadas para la comunicación. ....	123
Figura 4.22. Indicadores de rentabilidad ROA y ROE por trimestre de los ejercicios 2017, 2018 y 2019. ....	126
Figura 4.23. Mapa jerárquico de las recomendaciones y comentarios de los colaboradores. ....	127
Figura 4.24. Matriz FODA de VRIC Publicidad. ....	129
Figura 4.25. Estrategias FO, FA, DO Y DA. ....	130
Figura 5.1. Elementos de la planeación estratégica que favorecen el crecimiento y rentabilidad en VRIC Publicidad. ....	131
Figura 5.2. Propuesta de estructura organizacional. ....	139
Figura 5.3. Mapa de objetivos estratégicos propuesto. ....	140
Figura 5.4. Balanced scorecard propuesto. ....	142
Figura 5.5. Modelo explicativo de la unidad de estudio. ....	143

## Introducción

El ambiente de negocios en el que se desarrolla la pequeña empresa es muy dinámico, lo que conlleva a prestar atención a su crecimiento y rentabilidad, con el propósito de buscar oportunidades de mejora, siendo indispensable la aplicación de una visión estratégica.

El compendio está conformado por cinco capítulos, cuyo contenido se describe a continuación:

El capítulo I aludió a la contextualización de la pequeña empresa a nivel internacional, para luego abordar el entorno nacional mexicano y los principales problemas de este tipo de unidades económicas; de la misma manera, se incluyeron la formulación del problema de investigación, interrogante central e interrogantes secundarias, delimitación, objetivos, justificación, supuestos, alcances y limitaciones del estudio.

Mientras que en el capítulo II, se plasmó el marco de referencia en el que se exponen y examinan las investigaciones previas sobre planeación estratégica, además se incluyó aspectos fenomenológicos sobre crecimiento y rentabilidad, para concluir con el aspecto normativo sobre el cual se basó el estudio de caso.

En relación al capítulo III, se detalló la metodología que se siguió y que dio soporte a la investigación, señalando el método que se empleó, seguido de las técnicas e instrumentos seleccionados para la recolección de información, y el software para el procesamiento de la información empleado.

Se hace mención que en el capítulo IV, se mostraron el análisis, interpretación y validación de los resultados conseguidos.

Por lo tanto, en el capítulo V se expusieron las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, y por ende, se determinó si fueron alcanzados los objetivos delimitados.

Finalmente, se encuentra una lista de referencias que se empleó en la búsqueda de información.

## **Capítulo I : Contextualización y planteamiento del problema**

### **1.1. Contextualización de la pequeña empresa**

#### **1.1.1. Perspectiva económica de la pequeña empresa a nivel internacional.**

La economía de los países actualmente se ha debilitado por las crisis económicas derivadas de las altas tensiones de carácter comercial y la desaceleración de las inversiones; por lo que se tiene como perspectiva una paralización del crecimiento a nivel mundial del 4.20% para el año 2019, que corresponde a una reducción del 2.9% con respecto al año 2018, mientras que se espera una proyección a la baja de 2.8% para el año 2020 (The World Bank Group [WBG], 2019).

A su vez, se aprecia que el crecimiento económico ha descendido a razón del aumento de los aranceles entre China y Estados Unidos, la presión macroeconómica entre Turquía y Argentina, adicionalmente por los problemas surgidos por la industria automotriz en Alemania, lo que ha ocasionado una afectación considerable en el comercio internacional (International Monetary Fund [IMF], 2019).

Por su parte, en lo que se refiere a las economías emergentes y en desarrollo, se estima una tasa de crecimiento de 4.2%, la cual es menor a la que se había proyectado, dado que las exportaciones de productos básicos disminuyeron por efecto de la desaceleración de economías grandes, por lo que las perspectivas de crecimiento en todas las regiones cada vez son a la baja (The World Bank Group [WBG], 2019).

Según el informe anual del Fondo Monetario Internacional (IMF, 2018) se señala que el comercio ha sido uno de los elementos que ha permitido estimular el crecimiento mundial, favoreciendo los niveles de vida de millones de personas al fomentar la disminución de precios de ciertos productos, y en consecuencia, mitigando de forma considerada la pobreza.

Uno de los aspectos que se está promoviendo internacionalmente es el crecimiento inclusivo, el cual Carrillo (2016) manifiesta que es “una nueva perspectiva que sugiere la combinación de prosperidad y mayor equidad a través de la mejora en la calidad de vida y la distribución de beneficios entre los diferentes grupos sociales” (p.29).

Atendiendo a lo anterior, se concluye que el comercio inclusivo forma parte de uno de los elementos significativos para el crecimiento económico internacional, al tener como objetivo dotar de provechos no solo a un grupo social o de negocios, sino que, busca contribuir equitativamente con el conjunto de los entes involucrados; adicionalmente, propone una solidez de los actos comerciales que se desarrollan derivado a que incluye particularidades que hacen más eficientes las prácticas de comercio, al incluir una combinación de factores en materia de instalaciones, innovación, mercado de trabajo, entre otros.

Por lo que se refiere a las pequeñas y medianas empresas, las PYMES, requieren de un ambiente de negocio adecuado para ser más competitivas, y dado que el comercio inclusivo contempla la mecánica de un ambiente confortable, fomenta el aprovechamiento de oportunidades para crecer e invertir en su desarrollo. Cabe mencionar, que esta clase de organizaciones constituyen en mayor proporción el número de empresas registradas a nivel mundial, siendo las principales causantes de comercio, representando más del 95% de todas las unidades económicas de los países registrados ante la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD], 2016).

La Organización Mundial de Comercio (OMC) señala que las pequeñas y medianas empresas son las principales fuentes generadoras de empleo, figurando como empleadoras en más de dos terceras partes del trabajo privado, de las cuales 26% corresponden al sector estructurado; mientras que el 74% pertenece a

organizaciones del sector no estructurado, es decir, empresas no registradas formalmente o que carecen de empleados (World Trade Organization [WTO], 2016).

El mayor número de microempresas se encuentran en economías desarrolladas, mientras que las pequeñas empresas se ubican en un porcentaje notable en países menos adelantados, en contraste con las medianas empresas que se establecen principalmente en países emergentes o en desarrollo, que forman parte de las naciones que constituyen el foro integrado por los 20 países más ricos de mundo (G-20), como se aprecia en la siguiente tabla 1.1.

Tabla 1.1 *Porcentaje de microempresas, pequeñas y medianas empresas a nivel mundial*

	% microempresas	% pequeñas empresas	% medianas empresas
Países desarrollados	87.1	10.7	2.2.
Países en desarrollo	80.5	15.6	3.9
Países en desarrollo del G-20	82.1	13.2	4.7
Otros países en desarrollo	80.5	14.9	4.5
Países menos adelantados	78.6	20.7	0.6
Total	82.9	13.8	3.3.

Fuente: Informe sobre el comercio mundial 2016 (WTO, 2016).

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la participación de las pymes y las microempresas (MIPYMES) en las relaciones comerciales de los países desarrollados registrados por la OCDE es baja, habiendo desigualdad entre las distintas categorías de tamaños de empresas. Sin embargo, representan un importante papel en el desarrollo económico y social de las naciones, especialmente en los países pobres y menos adelantados.

Estadísticas de la Organización Mundial de Comercio (OMC) con datos de las encuestas a empresas del Banco Mundial, indican que de 41 países menos adelantados tienen registradas a más de 15,500 empresas manufactureras, y de servicios el 88% eran pymes, de las cuales el 59% son pequeñas empresas que

empleaban a menos de 20 trabajadores y el otro 29% eran medianas empresas constituidas de 20 a 99 personas (WTO, 2016).

La participación de las PYMES en función al empleo que otorgan contribuye en la formación del producto interno bruto (PIB) en menos del 35% en países en desarrollo, mientras que en los países desarrollados su aportación oscila en un 50%. No obstante, se concibe que son un 70% menos productivas que las grandes empresas, por ello, actúan en mayor proporción en los sectores de servicios, especialmente en comercio minoristas y mayoristas, pero no consiguen involucrarse en el mercado internacional (WTO, 2016).

En este sentido, se puede concluir que las PYMES son piezas fundamentales de las economías mundiales, al integrar significativamente la estructura social versus a las grandes empresas, donde estas últimas son menos notables al haber una proporción menor. En consecuencia, las pequeñas y medianas empresas funcionan como un componente determinante de la economía internacional, puesto que además de aportar empleo laboral, participan en gran medida en la integración del PIB, y su crecimiento está estrechamente ligado con el nivel de formalidad de un sistema económico.

Tomando como referencia datos de los autores anteriores, se demuestra que una de las economías mundiales más grande, como lo es Estados Unidos, del total de las organizaciones registradas, un 99% corresponde a las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales proveen aproximadamente el 75% de los empleos, de las cuales, aproximadamente el 40% muere antes de los 5 años y solamente un 12% logra crecimiento.



### **1.1.2. Escenario de la pequeña empresa en América Latina.**

En el contexto de América Latina, se prevé que el crecimiento de la economía fluctuó un incremento de 2.00% en el año 2019, que es 0.90% más respecto al 2018, mientras que en 2020 se estima en 2.50%. Sin embargo, en ambos años se tiene una desaceleración de 0.2 puntos en relación a los datos previstos en los últimos meses del 2018. Esto se debe a que México expresó perspectivas menores de crecimiento, derivado a la reducción de inversión privada en el país (IMF, 2019).

En contraste con la economía de Brasil, la cual se espera que esté en reforzamiento gradual después de la recesión de los años 2015 y 2016. No obstante, se prevé que la economía de Argentina se contraiga en el 2019, pero se proyecta una notable recuperación en el 2020, tras el trabajo actual que tiene como objetivo el equilibrio de la demanda interna (IMF, 2019).

Ante el escenario descrito previamente, la OCDE (2019) detalla que las pequeñas y medianas empresas son parte importante para el desarrollo de las regiones Latinoamericanas, al proporcionar más del 80% del trabajo e integrar en mayor medida más del 90% del total de empresas. Sin embargo, a pesar de ser más de la mitad del número de organizaciones registradas, siguen siendo visibles las brechas de desigualdad con respecto a las grandes empresas, estando latente la presencia de problemas con temas relacionados a la falta de información, competencias y recursos, apego a normas y estándares, adopción de tecnología, y acceso a redes internacionales lo que impiden su crecimiento.

En tema de exportación, la participación de las pequeñas y medianas empresas es mínima, pues en toda América Latina se realiza lo equivalente a la mitad de exportaciones que se llevan a cabo solo en la franja este del continente Europeo, evidenciándose la oportunidad de integrarse al mercado mundial. Además, este tipo de organizaciones tiene una tendencia mayor a operar en el sector informal, a

causa de los costos por la carga administrativa, regulatoria e impositiva, lo que repercute en su crecimiento (Prado, 2016).

### **1.1.3. La pequeña empresa y su papel en la economía de México.**

En México las pequeñas y medianas empresas son consideradas como la cédula fundamental, al reconocer que cubren un importante segmento de mercado, contribuyendo significativamente en la economía nacional (Valencia y Erazo, 2016). Por lo tanto, es importante lograr su mejoramiento, reduciendo las barreras de entrada y permanencia al mercado para fomentar su crecimiento; y a su vez, impulsar el empleo formal que contribuirá a elevar la calidad de vida de la población.

Según datos de La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, CONDUSEF, las pequeñas y medianas empresas generan más del 70% del empleo formal y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, y constituyen aproximadamente el 99% del total de las unidades económicas en México. De las cuales, más de 4.1 millones son microempresas que aportan 41.8% del empleo total (La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros [CONDUSEF], 2017).

Prosiguiendo con los datos de la CONDUSEF (2017), las pequeñas empresas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo. Principalmente el giro que concentran son actividades de comercio, servicios, industria artesanal y trabajos independientes

Del mismo modo, datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía; a través de la aplicación de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) indica estadísticas del número de entidades económicas existentes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2015), siendo dichas cifras muy cercanas a la

información proporcionada por la CONDUSEF, como se puede apreciar en la tabla 1.2.

Tabla 1.2 *Número de empresas en México año 2015*

Tamaño de Empresa	Total de empresas
Total	4 048 543
Mediana	16 754
Pequeña	79 367
Micro	3 952 422

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015).

Más recientemente, el Servicio de Administración Tributaria, SAT, dio a conocer el número de contribuyentes activos registrados bajo los distintos regímenes fiscales a nivel nacional; destacando el mayor número de contribuyentes activos registrados en el régimen de personas físicas asalariadas, correspondiéndole un 58.09%, equivalente a 477,809,103 inscripciones (Servicio de Administración Tributaria [SAT], 2019).

Mientras que las personas físicas con actividad empresarial y profesional que representan el 38.94% con 320, 319,318 registros; por su parte, en la clasificación de pequeñas y medianas empresas se ubican 2.91%, conformadas por 23, 910,987; y por último, como grandes contribuyentes que incluye tanto personas físicas como personas morales existen 0.06% que suman 462,288 afiliaciones (Servicio de Administración Tributaria [SAT], 2019). Tal como se muestra en la siguiente gráfica:

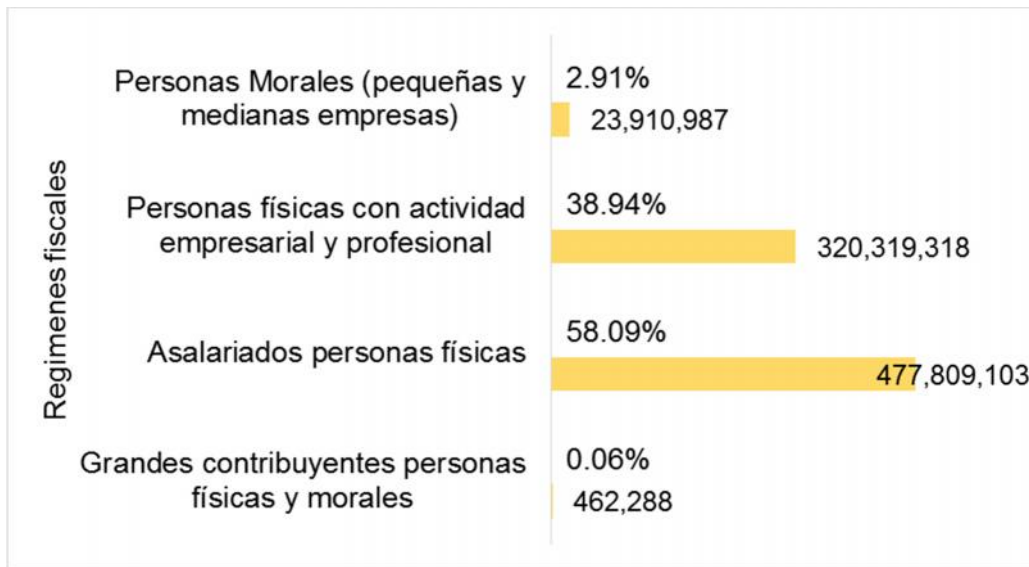


Figura 1.1 Número de contribuyentes a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia con base a datos del Servicio de Administración Tributaria (SAT, 2019).

Por otro lado, de acuerdo a los datos plasmados sobre la importancia de las pequeñas empresas en México, los autores Clark, Villareal y Padilla (2015) señalan que dado “La necesidad de las organizaciones de sobrevivir en los mercados globalizados ha llevado a las empresas a investigar las causas de sus principales problemas y deficiencias” (p.22)., esto derivado a que se ubican en un entorno complejo con múltiples cambios, resultado de dificultades en ámbitos de índole político, económico y social, por lo que está latente su fracaso como efecto de la inadaptabilidad a las alteraciones del entorno de negocio, y se enfrentan al desafío de formular herramientas, que le propicien insertarse en un mercado globalizado caracterizado por la alta competitividad.

Cabe mencionar que la gestión administrativa basada en planes estratégicos, permite establecer políticas y procedimientos claros, formas de trabajar funcionales, sistemas de información claves, toma de decisiones acertadas y lograr competencias directivas adecuadas; con la finalidad que las empresas tengan éxito y crecimiento (Madrigal, Madrigal y Guerrero, 2015).

De esta manera, antes de puntualizar la problemática atendida; a través del desarrollo del presente estudio, se realizaron una serie de exploraciones de manera más amplia sobre las problemáticas que aquejan a las PYMES, deduciéndose la existencia de abundantes factores que limitan el desarrollo de las pequeñas empresas, como se muestra en la tabla 1.3.

Tabla 1.3 *Principales problemáticas de las PYMES en México*

Autores	Problemáticas
Clark <i>et al.</i> (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dirección general deficiente</li> <li>-Insuficiente o mala planeación estratégica</li> <li>-Incorrecta delegación de responsabilidades y toma de decisiones</li> <li>-Escasa capacitación del personal</li> <li>-Excesivos gastos</li> <li>-Alta competitividad con empresas de la misma magnitud y grandes empresas</li> <li>-costos de financiamiento e inaccesibilidad a financiamientos</li> <li>-Desconocimiento de incentivos fiscales</li> <li>-Permanencia y desarrollo</li> </ul>
Ríos (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gastos de operación elevados, problemas de calidad</li> <li>-Insuficientes recursos financieros</li> <li>-Mal control de inventarios</li> <li>-Escasos sistemas de información</li> <li>-Inadaptación tecnológica</li> <li>-Indicadores bajos de rentabilidad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base a los autores Clark *et al.*, (2015) y Ríos (2016)

En concordancia con lo señalado en párrafos anteriores, no está por demás mencionar que la correcta implementación de estrategias, permite a las organizaciones salir avante de la serie de desafíos a los que se enfrentan y conseguir su crecimiento, para consecuentemente, lograr su consolidación y evolución. Del mismo modo, se hace hincapié a la necesidad de adaptación, con motivo al rápido cambio tecnológico que predomina en los mercados, sobresaliendo además complicaciones de competitividad, disminución de las ventas y elevados precios de comercialización (Ahmedova, 2015; Perry, 2001).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) de cada 100 empresas que nacen, una tercera parte muere en el primer año, mientras que el resto lo hacen a los cinco años de haber nacido; de manera que, la permanencia es otra de las dificultades que sufren las pequeñas empresas, lo cual las pone en una situación altamente vulnerable de acuerdo a su estructura. En la tabla 1.4 se puede apreciar la mortalidad de empresas de acuerdo a los años transcurridos después de su constitución.

Tabla 1.4 *Mortalidad de las empresas en México (por cada 100 empresas)*

Años transcurridos	Mortalidad
1	33
5	65
10	76
15	82
20	86
25	89

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015)

Por otro lado, de acuerdo a un estudio aplicado a las microempresas mexicanas, el 85.3% de los entes encuestados mencionan que desean crecer, sin embargo, aluden que una de las causas por las cuales se les dificulta es complicaciones administrativas (INEGI, 2015).

#### 1.1.4. Contexto de la pequeña empresa en Sinaloa.

Por lo que se refiere a Sinaloa, según el INEGI (2019), existen 112,689 entes económicos, de los cuales 2,474 corresponden al sector primario (agricultura, ganadería y pesca); mientras que 10,839 son del sector secundario (construcción, minería, electricidad, manufacturas, y agroindustrias); y 99,376 pertenecen al sector terciario (servicios financieros y no financieros, turismo, comercio, transporte y telecomunicaciones), como se señala en la tabla 1.5.

Tabla 1.5 *Número de empresas registradas en los municipios del estado de Sinaloa*

Municipio	Sector primario	Sector secundario	Sector terciario	Totales
Ahome	378	1,961	16,615	18,954
Angostura	114	152	1,236	1,502
Badiraguato	8	20	328	356
Choix	15	61	525	601
Concordia	0	105	544	649
Cosalá	5	58	460	523
Culiacán	589	3,625	34,345	38,559
El Fuerte	35	236	2,013	2,284
Elota	48	104	1,203	1,355
Escuinapa	198	244	2,229	2,671
Guasave	408	1,167	9,068	10,643
Mazatlán	325	1,832	19,765	21,922
Mocorito	2	105	715	822
Navolato	128	439	3,843	4,410
Rosario	122	102	1,152	1,376
Salvador				
Alvarado	18	467	3,897	4,382
San Ignacio	66	48	429	543
Sinaloa	15	113	1,009	1,137
Total	2,474	10,839	99,376	112,689

Fuente: Elaboración propia con base a información estadística del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019).

Conviene resaltar, que de acuerdo a los datos mostrados en la tabla 1.5., se tiene más presencia a nivel estatal de PYMES del sector terciario, seguido de organizaciones del sector secundario, y por último, figuran las de giros primarios; estando la mayor concentración de empresas a nivel estado en el municipio de Culiacán, con un registro de 38,559, de los cuales, una porción de 34,345 equivale a entes de la división de servicios terciarios, en la que se incluye los servicios de publicidad, giro en el que se ha desarrollado la presente intervención.

En consecuencia con lo señalado en el párrafo anterior, la segmentación en el sector terciario, se constituye en 3% de actividad de servicios profesionales, científicos y técnicos, que engloba a las empresas dedicadas a las actividades de publicidad, conformadas por un total de 88 agencias (INEGI, 2019), visualizándose dicha información en la figura 1.2. Y siendo en una empresa de este tipo donde se ha llevado acabo el trabajo de investigación.

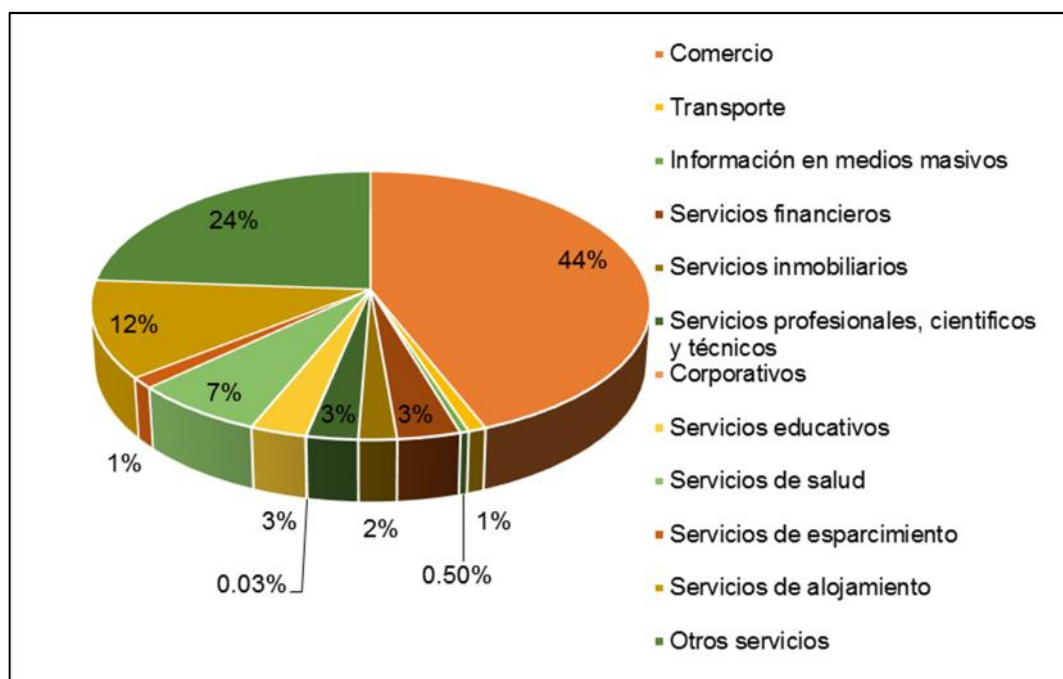


Figura 1.2 Distribución de empresas del sector terciario en el municipio de Culiacán.

Fuente: Elaboración propia con base a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019).



A su vez, el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN, 2018), informó que al tercer trimestre del 2018, las actividades del sector terciario mostraron un derrumbe de 0.3% respecto al año 2017, lo que posicionó al estado en el último lugar con respecto al resto de las entidades federativas, y considerando que el giro de publicidad se ubica contemplado en este tipo de actividad económica, es de gran trascendencia que surja un crecimiento en este sector para propiciar un incremento en la actividad económica, tal como se muestra en la figura 1.3.

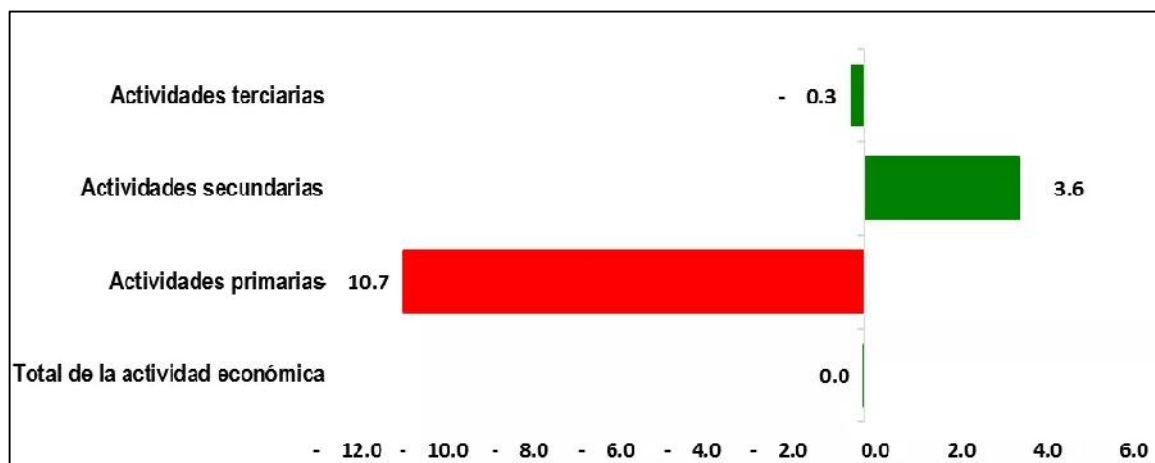


Figura 1.3. Indicador de actividad Económica Estatal, por sectores al tercer trimestre de 2018.

Fuente: Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (2018)

Por su parte, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2018) indicó, que los registros patronales en el sector servicios en el año 2018, presentaron un alza de 479 patronos con respecto al ejercicio 2017, por lo que se prevé que para el ejercicio 2019 haya un incremento. Por ello, se torna necesario prestar atención a las problemáticas que suelen presentar las empresas que se encuentran en esta actividad económica, con el fin de mitigar las consecuencias negativas que se pudieran originar.

Entre las problemáticas que se presenta con mayor frecuencia, destaca el bajo crecimiento, el cual es uno de los causantes de la elevada cantidad de fracasos empresariales (Clark *et al.*, 2015). Mientras que Rodríguez, Carmona y Bautista (2017), manifiestan que uno de los principales factores del limitado crecimiento de

las pequeñas empresas en el país, es relacionado con el tema de planeación estratégica, debido a que los gerentes toman decisiones unilaterales improvisadas, siendo pertinente tener una visión más amplia para ello.

## **1.2. Planteamiento del problema de investigación**

### **1.2.1. Descripción del problema.**

Una vez analizado el contexto internacional, nacional y local de las pequeñas empresas, se aprecia su importancia en la economía mundial; y a su vez, se percibe que enfrentan múltiples problemáticas, entre las que se encuentra el relacionado al crecimiento empresarial, siendo el tema central de intervención, y que también es uno de los pilares de la agenda 2030 de las Naciones Unidas (United Nations [UN], 2015) y del Plan Estatal de Desarrollo de Sinaloa 2017-2021 (Gobierno del estado de Sinaloa [GES], 2017).

Por su parte, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2018) a través de una indagación acerca de las pequeñas empresas en México, manifiesta la existencia de problemas de crecimiento, coincidiendo con las investigaciones de los autores Sansores y Navarrete (2018).

Por ello, ante este escenario se asume que de pretender un crecimiento, las pequeñas empresas pueden optar por diseñar e implementar la planeación estratégica (Delfín y Acosta, 2016), dado que esta herramienta facilita la coordinación de los recursos y acciones para alcanzar el desarrollo futuro, beneficiándola en su permanencia y toma de decisiones (Mora, Vera y Melgarejo, 2014). Así mismo, Daza (2016) expresa que una de las bondades del crecimiento puede ser el incremento de la rentabilidad.

En este sentido, a continuación se aprecia el modelo problemático de investigación, representado por la figura 1.4:

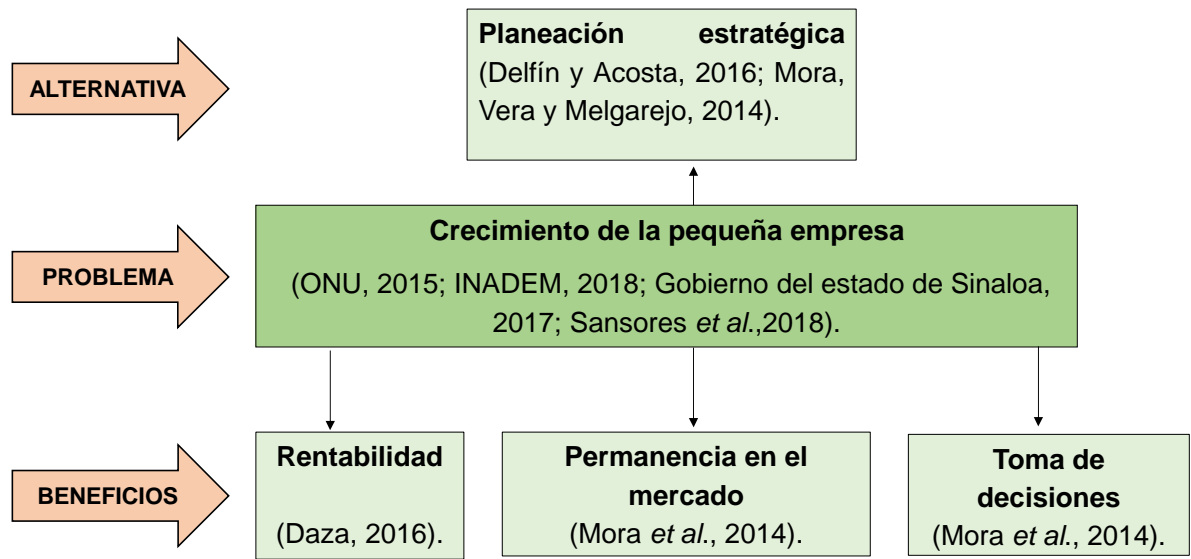


Figura 1.4 Modelo problemático del estudio de caso.

Fuente: Elaboración propia con base a ONU (2015), INADEM (2018), Daza (2016), Mora *et al.* (2014), Delfín *et al.* (2016), Rodríguez *et al.* (2017), Gobierno del estado de Sinaloa (2017).

Partiendo de lo anterior, el presente estudio se llevó a cabo en una pequeña empresa del giro de servicios: VRIC publicidad, en Culiacán de Rosales, Sinaloa, y con el propósito de obtener solución a la problemática descrita, la interrogante central versó de la siguiente manera:

### 1.2.2. La interrogante central.

¿Cuáles son los elementos de la planeación estratégica que favorecen el crecimiento de la pequeña empresa VRIC publicidad y le permitan impulsar el nivel de rentabilidad?

Con base a la interrogante principal que se ha expuesto previamente, se formularon en lo sucesivo, preguntas secundarias que ayudaron a responderla, estableciéndose las siguientes:

### **1.2.3. Interrogantes secundarias.**

1.- ¿Cuáles estrategias se implementan actualmente en la organización para desarrollar su crecimiento y rentabilidad?

2.- ¿De qué manera contribuye la planeación estratégica para alcanzar crecimiento y rentabilidad en la empresa?

3.- ¿Cuál es la herramienta administrativa que se emplea para una acertada toma de decisiones que fomente el crecimiento y la rentabilidad de la empresa?

4.- ¿Qué tipo de indicadores se utilizan para revisar el crecimiento y rentabilidad empresarial?

5.- ¿Cómo podría diseñarse un plan estratégico que permita conseguir crecimiento y rentabilidad?

### **1.2.4. Delimitación de tiempo y espacio de la investigación.**

Esta intervención se llevó a cabo en una pequeña empresa de Culiacán de Rosales, Sinaloa, del giro de servicios de publicidad, cuyos sujetos de estudio fueron el personal de nivel estratégico, táctico y operativo. Se hace mención, que el periodo en el cual se realizó comprendió del mes de agosto de 2017 al mes de marzo 2019, y se empleó la metodología con enfoque preponderantemente cualitativo con diseño explicativo y transversal, teniendo como fases previas la exploración y descripción, bajo los lineamientos de estudio de caso.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Se definió como objetivo central de la intervención:

Analizar los elementos de la planeación estratégica que favorecen el crecimiento de la pequeña empresa VRIC publicidad y le permitan impulsar el nivel de rentabilidad.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

Así mismo, se desprendieron como objetivos específicos de investigación, los subsecuentes:

1.- Conocer las estrategias que se implementan actualmente en la organización para desarrollar su crecimiento y rentabilidad.

2.- Describir de qué manera contribuye la planeación estratégica para alcanzar crecimiento y rentabilidad en la empresa.

3.- Clasificar las herramientas administrativas que se emplean para una acertada toma de decisiones que fomente el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

4.- Diferenciar los tipos de indicadores que se utilizan para revisar el crecimiento y rentabilidad empresarial.

5.- Explicar cómo podría diseñarse un plan estratégico que permita conseguir crecimiento y rentabilidad.

#### 1.4. Justificación de la investigación

Las pequeñas empresas, se han convertido en un tema importante, siendo un cimiento de la agenda 2030 y de los 17 objetivos de desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, ONU; específicamente en el objetivo número 8, se hace referencia a promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y el trabajo decente para todos, el que incluye dentro de su meta 8.3, la promoción de políticas orientadas al fomento de la formalización, desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas, derivado del beneficio que otorgan a las economías de las naciones (UN, 2015).

De manera análoga de lo que se advirtió en el párrafo anterior, Delfín *et al.* (2016), afirman que el crecimiento de las pequeñas empresas es una prioridad para el desarrollo económico de cada país, ya que además de generar empleo, satisfacen necesidades en ciertos sectores o mercados poco atendidos por las grandes organizaciones, teniendo un papel importante en la contribución del producto interno bruto (PIB) del país.

Para México las PYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento ya que existe una importante base de Pequeñas y Medianas empresas, más sólida que muchos otros países del mundo, las cuales se deben aprovechar para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de la nación. (Madrigal *et al.*, 2015, p. 143)

Así mismo, a nivel estado como parte del plan estatal de desarrollo comprendido del año 2017 al 2021, se estipuló como uno de los ejes principales la creación de empresas y la estimulación para crecimiento de las ya existentes, con el objetivo de aumentar la recaudación del PIB y la generación de más empleo (Gobierno del estado de Sinaloa [GES], 2017).

Adicionalmente, a raíz de los datos generados por el IMSS sobre las estadísticas a la alza del número de registros patronales afiliados en el sector servicios, mencionados con anterioridad, y con lo expuesto sobre el papel que desempeñan las pequeñas empresas en el contexto mexicano, se evidencia la importancia que encierra su gestión de crecimiento, por ende, se ha justificado la presente intervención, al volverse crucial conocer cuáles elementos de la planeación estratégica favorecen el crecimiento de la pequeña empresa VRIC Publicidad y le permitan impulsar el nivel de rentabilidad.

### **1.5. Hipótesis**

La implementación de planeación estratégica favorece el crecimiento de la pequeña empresa VRIC publicidad y permite impulsar el nivel de rentabilidad.

### **1.6. Alcances y limitaciones de estudio**

La intervención se orientó en el estudio de la totalidad de los sujetos de nivel estratégico, táctico y operativo de la pequeña empresa VRIC Publicidad S.A de C.V. En la ciudad de Culiacán de Rosales, Sinaloa comprendiendo un periodo de análisis del mes de agosto de 2017 al mes de marzo de 2019, teniendo como limitación el grado de privacidad de los documentos proporcionados por la organización, y únicamente se propuso cómo podría diseñar un plan estratégico, que pudiera servir de sustento para la toma de decisiones adecuadas y oportunas, en búsqueda de un crecimiento y mayor rentabilidad.

## **Capítulo II : Marco Referencial**

### **2.1. Antecedentes investigativos**

Para fundamentar el tema investigado se consultaron estudios realizados con anterioridad, cuyos aportes son considerados como precedentes y significativos para el ámbito referencial, destacando artículos reportados en la base de datos SCOPUS, en fuentes bibliográficas y revistas encontradas en la web. A continuación se describieron los más sobresalientes:

#### **2.1.1. Artículos publicados.**

Se tomaron como referencia las labores de Wakkee, Der, & Eurlings (2015) denominada: rutas de crecimiento eficaces para las PYMES, que mediante la recolección de datos en 1,535 pequeñas y medianas empresas holandesas, pudieron encontrar que el objetivo de crecimiento se refleja con mayor frecuencia en unidades de reciente creación, las cuales encaminan su meta en una visión estratégica constante, que a pesar de converger con obstáculos en el camino, buscan diferentes vías para alcanzarla.

Otra de las indagaciones examinadas fue: planeación por escenarios, un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia; de los autores Mejía, Agudelo y Soto (2016), quienes estudiaron el empleo de la planeación estratégica por escenarios en unidades económicas que se dedicaban a brindar servicio de consultoría en el giro logístico, concluyendo que de utilizarse efectivamente se puede identificar oportunidades de mercado y crecimiento, gracias a la certidumbre que trae consigo el análisis del entorno, y la predicción de posibles situaciones futuras.

De la misma manera, otra de las investigaciones que se revisó fue la de Brume (2017), titulada gestión estratégica como herramienta para promover la



competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia; quien analizó la relación entre gestión estratégica y competitividad, tomando un número de empresas del giro logístico como muestra, evidenciándose que menos de la mitad empleó herramientas estratégicas en el desarrollo de sus operaciones, por lo que sugiere su implementación dado la relación positiva entre las variables mencionadas.

Igualmente, se consideró como antecedente, el trabajo de Rosenstiehl (2017), quien elaboró un documento guía sobre la materia de planeación estratégica para los estudiantes de la universidad cooperativa de Colombia, en donde plasmó los tópicos generales que la integran, destacando las bondades que se derivan de la oportuna práctica en el ámbito empresarial, resaltando la importancia de su presencia en las pymes con el objetivo de tener mayores posibilidades de éxito.

Bi, Davison, & Smyrniotis (2017), consideraron un ejemplar de 310 PYMES australianas de rápido crecimiento en diversos sectores, para constatar que dependiendo de la agilidad en la elaboración y ejecución de planes estratégicos, aunado a las tecnologías de la información, son fuentes favorables para lograr rentabilidad y crecimiento, recomendando la generalización de su manejo.

Finalmente otro de los autores que contribuyó fue Agwu (2018), gracias al escrutinio realizado en 120 PYMES acerca de planeación estratégica, en la ciudad de Lagos, Nigeria, reflejándose que para mejorar el rendimiento de los negocios es necesario de la implementación de estrategias convertidas en acciones, ya que con su adopción se puede aumentar la magnitud de las operaciones, el número de clientes, y consecuentemente, la permanencia y consolidación en el mercado, aun pese a los niveles de turbulencia en el entorno.

### **2.1.2 Fuentes bibliográficas.**

Torres y Torres (2014) en su obra: planeación y control, incluyeron casos de éxitos y fracasos de empresas mexicanas, asiáticas, europeas y norteamericanas, y dentro de sus hallazgos encontraron que cada situación se origina de acuerdo al grado de efectividad de planeación aplicada, y dedujeron que la planeación estratégica en combinación con el correcto uso de tecnología es una guía para la toma de decisiones que conlleva al éxito empresarial.

En particular, la obra de Rodríguez (2017) fue de gran ayuda, puesto que describió la manera de cómo aplicar la planeación estratégica de forma cotidiana, específicamente en las PYMES, con la finalidad de lograr los objetivos; a través de la evaluación de los recursos que posee y demostrando la influencia positiva entre crecimiento, rentabilidad y permanencia en el mercado.

## **2.2. Administración Estratégica**

La administración estratégica se manifiesta como el arte, la técnica y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que se originan de las actividades que realizan las empresas con el propósito de alcanzar sus objetivos; lo que implica, tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno diariamente, e involucra no solo enunciar intenciones, sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para llevar a cabo esas acciones (Hofer y Schendel, 1978; Sanabria y Moreno, 2018). Esto significa además, solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando estrategias colectivas.

Retomando las ideas de los autores anteriores, al referirse al proceso de administración, se indica que la organización debe ser capaz de preparar planes estratégicos, y después tener la suficiente capacidad para actuar de acuerdo a ellos.

Por consiguiente, se considera que toda empresa sin importar el tamaño que tenga, debe realizar una administración que brinde una guía a las operaciones diarias, y ayude en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Sin embargo, se vuelve aún más interesante en las pequeñas empresas en donde suele convertirse en un elemento trascendental para obtener buenos resultados en el mercado y lograr su crecimiento.

Por su parte, Drucker (2002) afirma que para poder desarrollar la administración estratégica es necesario pensar en la misión general de la empresa, puesto que al concientizar sobre lo qué es el negocio actualmente, se permite formular objetivos, desplegar estrategias, y pensar en una toma de decisiones de hoy que tendrán como efecto resultados en el mañana; a través de la asignación de recursos humanos y monetarios para el logro de los objetivos planteados. Por lo que se le identifica como un proceso analítico que origina ventajas competitivas (Dess, Lumpkin y Eisner ,2011). Por otro lado, Fred (2013) menciona que:

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (p.5)

Se puede concluir, que la administración estratégica consiste en una herramienta que surge a partir de la misión y visión que se haya trazado en la empresa, puesto que encaminará todas las decisiones y acciones a lograr dichos elementos, mediante el empleo de estrategias que se implementarán en cada una de las áreas que la integran, o en su caso, se desarrollaran específicamente solo en algunas.

### **2.2.1. Antecedentes de la administración estratégica.**

La administración estratégica se incorpora en la actividad empresarial después de la segunda guerra mundial, demostrándose a través de los escritos de Von Newmann y Morgenstern. Sin embargo, su incorporación formal es en la escuela de negocios de Harvard en las décadas de 1950 y 1960, con motivo a la preocupación por estudiar las formas de dirección de compañías importantes como: General Motors, Estándar Oíl, Duppont y Sears; compañías japonesas como Honda y Toyota. Por ende, las escuelas de negocios norteamericanas comienzan a impartir cursos de políticas de negocios (Bracker, 1980).

### **2.2.2. Importancia de la administración.**

A lo largo del presente extracto se ha indicado que uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las compañías es el ambiente turbulento, por lo que surge la necesidad de adoptar nuevos patrones empresariales, siendo labor de la dirección, desarrollar un proceso de formulación estratégico clave, como elemento de su administración innovadora, con el objetivo de lograr una gestión exitosa que pueda identificar, definir, medir, mejorar y evaluar los planes de acción que hayan sido implementados en las operaciones diarias (Brume, 2017).

De la misma manera, la administración estratégica brinda una comprensión más clara del ambiente cambiante y proporciona un sentido más claro de la visión que se persigue, siendo una herramienta de mejora para la competitividad, rendimiento, crecimiento y desarrollo estructural de las firmas (Makanga & Paul, 2017; Ahmed & Mukhongo, 2017).

En afinidad con el criterio de los autores anteriores, se puede afirmar que la administración estratégica proporciona beneficios significativos a las empresas, otorgándoles mayor transparencia sobre el rumbo que deben seguir para lograr los objetivos que hayan definido, y les da certidumbre para llevar a cabo una toma de

decisiones más eficientes acorde a las necesidades empresariales que vayan surgiendo.

### 2.2.3. Modelos básicos de administración estratégica.

Para Wheelen, Hunger (2007) y Agwu (2018), la administración estratégica está integrada por cuatro elementos básicos: análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, evaluación y control, como se visualiza en la siguiente figura:

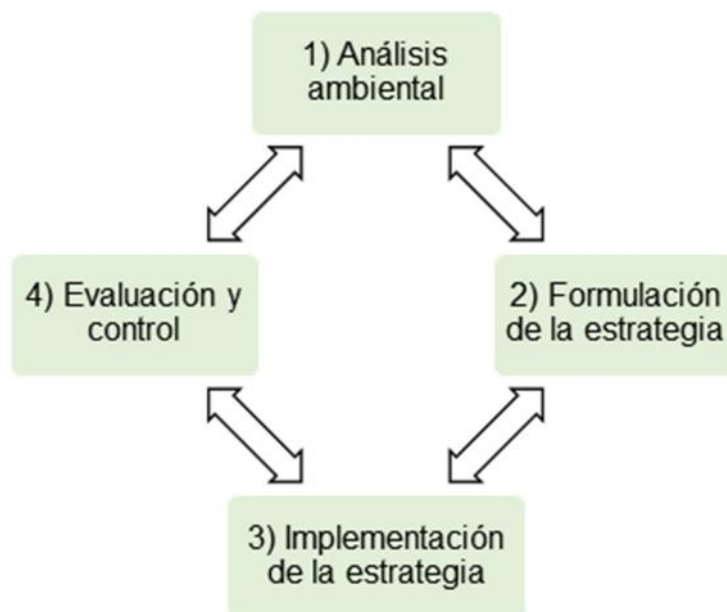


Figura 2.1 Elementos de la administración estratégica.

Fuente: Elaboración propia con base a los autores Wheelen, Hunger (2007) y Agwu (2018).

A continuación se describen a detalle los elementos plasmados en la figura anterior, con base a las ideas de los autores Wheelen, Hunger (2007) y Agwu (2018). :

- Análisis ambiental: radica en la vigilancia, evaluación y difusión de información tanto interna como externa de la compañía; la cual, tiene como principal objetivo identificar los factores estratégicos que determinaran el futuro de la organización.

La herramienta más utilizada para llevar a cabo dicha acción es mediante el análisis FODA, derivado a que incluye el análisis de variables del ambiente externo (oportunidades y amenazas) que representan las fuerzas y tendencias que se ubican en el ambiente en general, o factores específicos que operan dentro de la industria en la que se localiza la organización. Así mismo, incluye la evaluación interna (fortalezas y debilidades) que incluye la estructura, cultura y los recursos propios.

- Formulación de la estrategia: se refiere a la elaboración de planes que permiten aprovechar las oportunidades y fortalezas de acuerdo a las amenazas y debilidades que se presentan en el entorno. Incluye el constructo de la misión corporativa, los objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

- Implementación de la estrategia: en esta etapa se ejecutan las estrategias y políticas; a través del desarrollo de procedimientos, programas y presupuestos. Es por ello, que en este proceso puede suscitarse cambio en la estructura organizacional o en la cultura general, derivado a las adecuaciones necesarias para ejecutar las estrategias.

- Evaluación y control: es necesario que las actividades corporativas sean supervisadas, es decir, se debe de conocer los resultados del desempeño de las estrategias implementadas con la finalidad de realizar un comparativo del rendimiento real contra el rendimiento deseado.

Siguiendo con el elemento de evaluación y control, es importante mencionar que esta tarea corresponde a los gerentes y su aplicación es de vital importancia, dado que puede alertar de manera oportuna a la dirección sobre situaciones vulnerables que presenta la compañía antes de que se vuelvan críticas para el funcionamiento de la misma. Por ende, en la figura 2.2.se engloba el modelo básico de la

administración estratégica, en donde se incluyen los elementos mencionados con anterioridad.

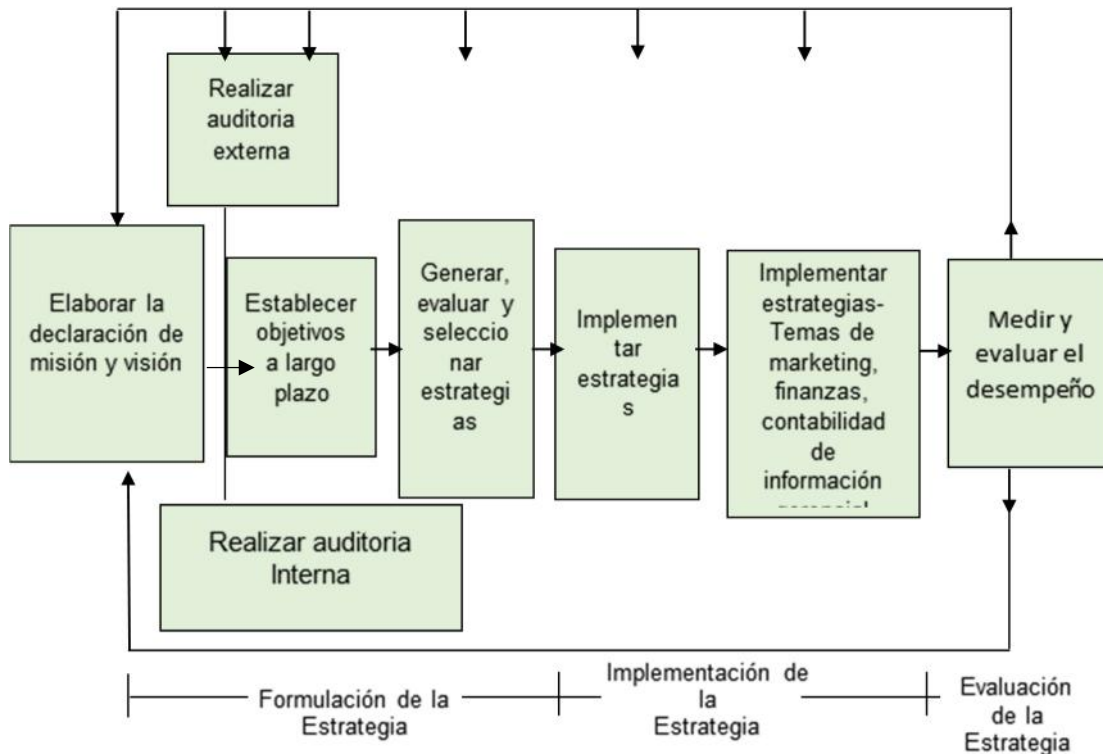


Figura 2.2 Modelo completo de administración estratégica.

Fuente: Obtenido de Fred (2013).

### 2.3. Planeación estratégica

La planeación estratégica es una pieza sustancial de la administración, siendo uno de los instrumentos claves para la gestión empresarial, dado que de ésta depende en gran medida el desempeño de la compañía, ayudando a disminuir la incertidumbre originada por los cambios en el ambiente (Mejía, Agudelo y Soto, 2016).

Los autores Pearce, Freeman y Robinson (1987), aluden que la planeación estratégica es un proceso formal que incluye como sus elementos la misión, objetivos principales, estrategias y políticas que dan dirección a la organización y; a

su vez, propician el método de asignación de recursos para alcanzar las metas; del mismo modo, Mejía *et al.* (2016) reiteran dicha alusión.

Con respecto a su elaboración, Ansoff (1997) plantea que esta actividad le corresponde a los directivos, en vista que la serie de actividades que se desarrollan impactan directamente la toma de decisiones (Aguirre, 2015). Cabe mencionar, que la presencia de una planeación efectiva tiene lugar cuando se logran conectar las metas estratégicas en el corto y largo plazo; pero a su vez, deben de incluirse en los planes operacionales con el fin de alcanzarlas (Glaister & Falshaw, 1999; Mejía *et al.* 2016).

Madrigal *et al.*, (2015), recurren a la fenomenología planteada por Drucker (2002), señalando que la planeación estratégica es un proceso continuo que centra su atención en el conocimiento más amplio posible del futuro, siendo consciente que su empleo es para tomar decisiones en el presente, y en consecuencia, implica riesgos posteriores con motivo de los resultados deseados; es decir, es plantear y organizar las actividades que sean requeridas para poner en ejecución las decisiones, y medir constantemente los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan trazado.

Más recientemente, Rosenstiehl (2017) manifiesta que:

La planeación estratégica es una herramienta que les permite a los gerentes minimizar la incertidumbre y los riesgos de un futuro incierto; a través del monitoreo constante del entorno de la organización y la capacidad de esta para hacerle frente a las exigencias de ese entorno". (p. 15)

A partir de las exposiciones anteriores, se puede identificar que pese a la existencia de múltiples acepciones por un sinnúmero de autores, todas tienen una estrecha relación en su contenido intrínseco, que en concordancia, se puede resumir que la planeación estratégica consiste en una serie de pasos, los cuales



pretenden formular e implementar estrategias, que estén al paralelo a cumplir con la misión y alcanzar la visión organizacional, para lo cual, es preciso elaborar previamente un diagnóstico de la situación actual en la que opera la empresa, y reconocer tanto su contexto interno como externo para simplificar la fijación de estrategias, y objetivos que ayudarán al cumplimiento de las metas con el fin de mejorar su actuación competitiva.

Actualmente, los equipos directivos se ven en la necesidad de desarrollar planeación estratégica basada en diversos tipos de escenarios, algunos optimistas y otros pesimistas, con la finalidad de formular estrategias particulares para enfrentar cada realidad; regularmente se hace este ejercicio para que la gerencia comprenda el dinamismo y la complejidad del entorno, y por consecuencia piensen en la resolución estratégica y generen un abanico de opciones ante diferentes circunstancias (Hill, 2011; Mejía *et al.* 2015).

### **2.3.1. Evolución histórica.**

La planeación estratégica se origina gracias a uno de los estrategas más antiguos, conocido como Sun Tzu, quien no conocía el concepto de la estrategia en el área empresarial, pero si en el ramo militar, ya que sacaba provecho de las condiciones del entorno; a través de sus habilidades sin la utilización de procedimientos formales establecidos (Contreras, 2013).

Sin embargo, Sanabria *et al.* (2018) Señala que fue a principios de la década de los cincuenta, cuando las firmas de negocios iniciaron a prestar atención a su planeación, al preocuparse por sus incompatibilidades con el medio ambiente, lo que originó el surgimiento de la planeación estratégica, que años más tarde inquietó a los administradores de las organizaciones, al requerir que las actividades planeadas se conviertan en acciones, promoviendo el apareamiento de la administración estratégica. Dicho surgimiento, se debió gracias a un libro de estrategia corporativa, publicado por Igor Ansoff en el año de 1965, por lo cual, es

considerado como uno de los pioneros de esta herramienta en el mundo empresarial.

Ansoff desarrolló un instrumento de marketing a través del libro denominado: estrategia corporativa, en donde concretamente expresó conceptualizaciones de planeación estratégica; y enumeró cuatro opciones de crecimiento, comparando los productos-servicios de la organización actuales y nuevos, versus con los mercados existentes y nuevos, convirtiéndose en uno de los precursores más destacados, teniendo como sucesores en el estudio de la materia a Kenneth Andrews y Bruce Henderson (fundador del Boston Consulting Group).

Andrews, empezó a analizar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que poseía la empresa con el entorno. Mientras que, por otra parte, Henderson puntualizó mediante la construcción de una matriz, el crecimiento y participación en el mercado, con la que se podía observar el grado de competitividad y el crecimiento industrial de la misma (Castellanos y Cruz, 2014).

López (2005) declara que fue hasta la década de los 80's cuando la planeación estratégica sufrió un notable realce, esto gracias a la publicación de abundantes libros y artículos especializados, que tenían como principal objetivo demostrar los beneficios de esta herramienta. Años más tarde surgió una oposición, argumentando que no se obtenían beneficios por su práctica, al no mejorar el desempeño empresarial, y al generar mayores costos. Pese a ello, hubo otros estudiosos en la materia que demostraron las ventajas que originaba su implementación, afirmando que el desarrollo de estrategias e ideas de manera analítica y sistemática, favorecía a una ventaja competitiva eficiente, dando paso a un crecimiento de la unidad económica.

Fue así como Bracker & Pearson (1986), realizaron uno de los primeros estudios, en el cual, incluyeron cierto número de variables para explicar la relación que hay entre planeación estratégica y el desempeño de la organización. Entre los aspectos

que consideraron fueron: el ambiente externo, la edad y magnitud organizacional, la guía directiva y los antecedentes de planeación. Teniendo como resultado, la evidencia de que planeación estratégica ejerce un efecto positivo en el ejercicio de las operaciones diarias.

Según Torres y Torres (2014), hoy en día este tipo de planes también suelen llamarse:

Plan estratégico, dirección estratégica, administración estratégica, e incluso, políticas estratégicas de negocios. Todas estas denominaciones abordan los mismos conceptos, con algunas variantes que no dan lugar para pensar que se están tratando técnicas diferentes. Así pues, adóptese el concepto plan estratégico para referirse al proceso para la toma de decisiones sobre los objetivos y estrategias, a largo plazo y de toda la organización. (p. 137)

Tanto ha sido el desarrollo de planeación estratégica que Bryson, Edwards & Van (2017) expresan que su práctica es cada vez más habitual, siendo imprescindible para todo tipo de organizaciones.

Conforme a lo anterior, se puede aludir que la planeación estratégica ha tenido evoluciones a lo largo de los años, ya que de iniciar su empleo en el área militar, luego de diversos estudios, se dieron cuenta de las ventajosas repercusiones que tiene su implementación, adaptándola en el ramo empresarial donde hoy en día suele tener un auge de provechos.

### **2.3.2. Importancia y beneficios de la planeación estratégica.**

Bi, *et al.* (2017) considera que la formulación de estrategias como elemento primordial de la planeación contribuye como fuente primaria a obtener rentabilidad, resaltando la importancia de su figura en el pasaje empresarial; hay que mencionar, además, que de conformidad con Córdova, Carrillo y Bustamante (2014) quienes

retoman las concepciones de Mintzberg (1994), indican que existen razones por las cuales se debe realizar el proceso de planeación, mencionando las siguientes:

- Las empresas deben de planear para ordenar y coordinar sus operaciones
- Se debe planear para controlar y ser racionales con los recursos que se posee
- Se deben de planear para plantear los diversos escenarios futuros que pudiesen presentarse.

Al respecto, García, Durán, Cardeño, Prieto, García, y Paz (2017) subrayan otros motivos, a lo que textualmente comentan:

Posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en consonancia con las metas, decantando en la estructura las líneas de acción hasta los niveles más operativos. Dado que la gestión estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro. (P.19)

Steiner (2007) expresa que el empleo de la planeación estratégica formal trae consigo beneficios trascendentales, puesto que incorpora un nuevo conjunto de fuerzas y herramientas para tomar decisiones con mayor certidumbre, lo cual es necesario para que la alta dirección pueda cumplir con las responsabilidades designadas. Acorde a las fuerzas que ésta concentra, se puede mencionar las siguientes:

- Simula el futuro: una de las ventajas que tiene es que simula el futuro, considerando los diversos escenarios que pudiesen presentarse (optimista, pesimista, etc.), además de tener el beneficio de alentar a los directivos en el desarrollo de sus labores, inclusive les permite ver, evaluar y aceptar o rechazar numerosas alternativas.

- Aplica el enfoque de sistemas: la planeación considera a la empresa como un todo conformado por subsistemas (departamentos y áreas funcionales), por lo que proporciona un componente para coordinar las partes y permite a la dirección centrarse en los asuntos principales, que son de relevancia para la supervivencia de la organización.

- Exige el establecimiento de objetivos: como parte de la planeación se involucra el establecimiento de objetivos específicos para ciertas áreas (ventas, utilidades, etc.), siendo un factor importante para las organizaciones, debido a que se sabe con mayor claridad las directrices que deben de seguir.

- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros: como resultado del diagnóstico de la situación interna y externa, los directivos se pueden identificar los factores de riesgo y de oportunidad que existen para la empresa, y por consiguiente, tomar las medidas correctivas o preventivas, según sea el caso, para evitar a toda costa inestabilidad empresarial.

- La estructura para la toma de decisiones de toda la empresa: sin duda alguna, cuando se cuenta con una planeación efectiva y adecuada, marca la pauta para que los ejecutivos pueden realizar la toma de decisiones acorde con las metas y las estrategias que fueron diseñadas por la alta dirección. Incluso, también sirve de base para que los mandos inferiores puedan tomar decisiones conforme los principios determinados por la alta dirección, mostrando los cursos de acción.

- Base para otras funciones directivas: si se conduce mediante un programa de planeación, resulta más fácil la ejecución de otras funciones de la dirección, como pueden ser: la administración del personal, la innovación y la coordinación de diferentes elementos de la empresa.

- Mide el desempeño: un plan proporciona la base para que la administración pueda medir el desempeño de la empresa, incluyendo en desempeño no solo aspectos

cuantitativos (financieros, rentabilidad), si no también permite apreciar atributos cualitativos como: motivación, creatividad, entre otros.

Igualmente proporciona los siguientes beneficios conductuales:

- Canal de comunicación: la planeación brinda una red de comunicación muy valiosa, al comunicar las estrategias, objetivos, programas a todos los niveles jerárquicos, representando una ventaja valiosa para toda la organización.

- Capacitación de los directivos: la planeación estratégica exige que los directivos elaboren y respondan a preguntas relacionadas con sus labores. En consecuencia, demanda que los ejecutivos estén facultados para garantizar que sus habilidades directivas encausen al logro de los objetivos planteados.

- Sentido de participación: un proceso de planeación estratégica adecuado fomenta que los colaboradores y la alta dirección contribuyan con sus conocimientos a la empresa para encontrar áreas de oportunidad; y brinda seguridad al personal para elevando su sentido de confianza.

### **2.3.3. Objetivos de la planeación estratégica.**

Las organizaciones hoy en día, tienen la necesidad de generar constantes cambios, con motivo al considerado número de tensiones que se han generado a raíz del contexto competitivo cada vez más enérgico, por lo cual es ineludible su capacidad de acción y reacción (Sandoval, 2014). Aceves (2004) asegura que la planeación estratégica se vuelve un factor importante, ya que permite otorgar la capacidad de análisis del entorno y tomar decisiones acertadas en el mundo global, resaltando como sus objetivos los siguientes:

- La permanencia en el negocio: permite que la compañía consolide sus resultados empresariales.

- Maximizar las utilidades: la implementación de una adecuada planeación estratégica concede a la empresa ganar más recurso, y de igual modo, ofrece más utilidades.
- La sobrevivencia: si la empresa se encuentra en una situación crítica de disminución de utilidades, pérdida de mercado y dificultad para adaptarse a un ambiente empresarial dinámico, la planeación estratégica puede coadyuvar a aminorar los resultados que puedan surgir. Es decir, no necesariamente significa que imposibilitará que desaparezca, pero sin su presencia se vuelve más complicada su sobrevivencia.
- Ser la compañía líder: cuando una organización se basa en una planeación estratégica eficiente, se convierte más alcanzable formar parte de una de las compañías líderes del sector en el que se ubica, debido a que la toma de sus decisiones se encuentran bien sustentada, siendo susceptibles a modificaciones o adecuaciones de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando.

La figura de buenos planes estratégicos favorece para que las empresas sean menos vulnerables ante el inestable mundo de los negocios, incluso son la base para alcanzar crecimiento y permanencia (Agwu, 2018). No está por demás mencionar que para su bosquejo se requiere del involucramiento de toda la organización, desde la dirección general hasta la última área de responsabilidad, por lo que es importante establecer objetivos y metas por departamentos.

Se debe agregar que diversos trabajos realizados, han encontrado evidencia empírica de la relación positiva y significativa entre la formalidad de la planeación y el rendimiento de las pymes; sustentándose dos dimensiones de rendimiento: el financiero y el no financiero; el primero, se refiere al aumento en la rentabilidad, el crecimiento, la productividad y nivel de ventas, mientras que el segundo hace referencia al desarrollo de los empleados, la satisfacción del cliente y los procesos

internos eficientes de la organización para el logro de los objetivos, destacando la importancia de una planeación minuciosa y sofisticada (Kraus & Schwarz, 2006; Peel & Bridge, 1998; Agwu, 2018).

Cabe recalcar, que la planeación estratégica no tiene como objetivo la programación del futuro, ni el desarrollo de planes que permanezcan fijos, de manera que es susceptible a modificaciones con el fin de aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente, incluso no es nada más un conjunto de planes o un agregado de presupuestos actuales; si no que, es la dirección de sistemas que sirve como pilar para guiar a la organización durante un periodo de tiempo (Steiner, 2007).

En múltiples ocasiones suele confundirse el concepto de planeación estratégica, pues se cree que ésta es el medio para tomar decisiones futuras en la época actual, siendo un juicio erróneo, ya que esta acción solo se puede realizar en el momento, con base a los posibles escenarios que se formularon. En resumen, el proceso de planeación estratégica ayuda a prever situaciones que pudiesen presentarse en el futuro, que perturben tanto positiva como negativamente las operaciones de los negocios, para anticiparse y tomar las medidas cautelares convenientes, con el fin de aprovechar los beneficios que pudieran surgir, o en su caso, aminorar los daños latentes.

#### **2.3.4. Componentes, proceso y herramientas de la planeación estratégica.**

Andía (2016) menciona que la planeación estratégica debe responder a preguntas básicas, las que se exponen enseguida y sostiene con ello, las afirmaciones de Nolan, Goodstein & Goodstein (2008):

- ¿Cuál es su entorno? como se ha señalado en enunciados previos, se debe de analizar objetivamente el ambiente externo, los competidores, las oportunidades y



las amenazas que rodean a la empresa. Por ende, la organización debe de conocer la brecha que hay entre los objetivos, las metas y su capacidad para lograrlo.

- ¿Hacia dónde va la institución? sin una dirección clara la organización se ubica a la deriva y se le complica alcanzar la visión, las metas y los objetivos específicos.

- ¿Cómo lograrlo? ¿Cómo deben de ser los modelos de negocios con los que puede llegar la empresa hasta ahí? ¿Cómo deben emplearse los recursos para financiar el modelo? las respuestas deben ofrecer un impacto en la unidad económica.

En la figura 2.3 se puede observar que cada uno de los cuestionamientos planteados por los autores anteriores, se puede ligar a los elementos que integran a la planeación estratégica, mismos que serán descritos más adelante.

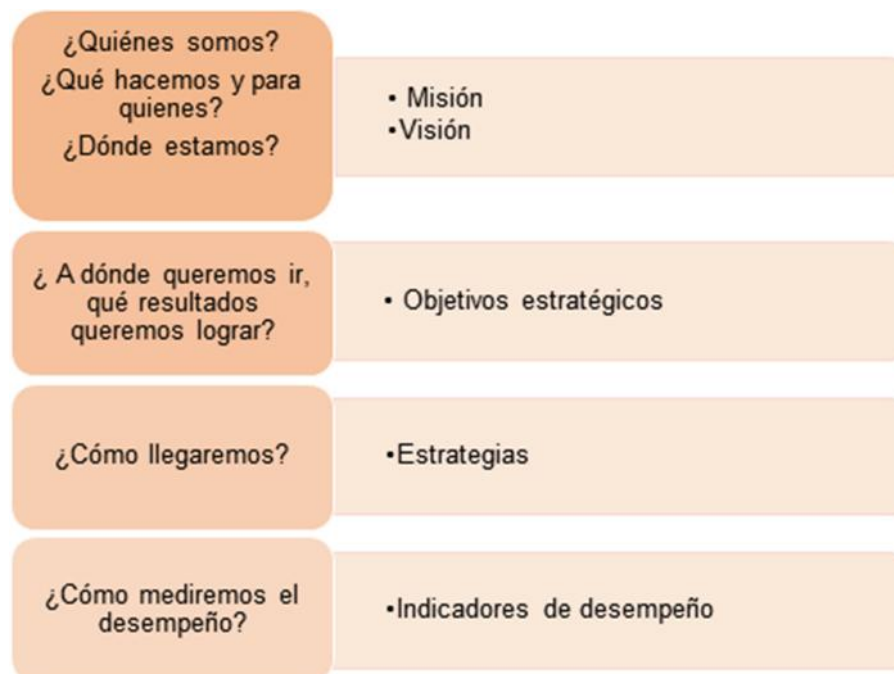


Figura 2.3 Interrogantes que debe responder la planeación estratégica.

Fuente: Realización propia con base a Nolan *et al.* (2008) y Andía (2016).

Por otro lado, Mintzberg y Quinn (1997), exponen que los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- Misión: consiste en el enunciado que refleja el objetivo principal de la empresa, su función es trascendental ya que sirve de guía interna para las personas encargadas de la toma de decisiones dentro de la organización; puesto a que marca el camino para reconocer si las alternativas de decisión son compatibles con la misión empresarial.

Igualmente, Hill *et al.* (2011) puntualiza que la misión describe lo que la empresa hace, y en esencia, para su formulación se debe responder a las siguientes interrogantes: “¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?” (p.14). Con la primera pregunta se pretende que definir el negocio, para lo cual se debe considerar tres dimensiones, que incluyen a quiénes se está satisfaciendo (qué grupo de clientes), qué se está satisfaciendo (qué necesidades de los clientes) y cómo se está satisfaciendo las necesidades de los clientes (a través de cuáles habilidades, conocimiento o competencias distintivas).

Acorde con los autores mencionados, se puede deducir que la misión consiste en conocer cuál es la razón de ser del negocio, y en consecuencia, es necesario responder las cuestiones que se expusieron, con el objetivo de tener una idea clara de la definición del negocio en el presente y sirva de base para saber qué rumbo se debe de seguir y canalizar la toma de decisiones a los horizontes que ésta trace.

- Visión: Andía (2016) sugiere que la visión debe responder a ¿Cuál será el estado futuro de la institución?; para Fred (2013) la visión se debe elaborar como el primer paso de la planeación estratégica, aludiendo que incluso le precede la formulación de la misión.

- Valores: hacen referencia a un conjunto de enunciados que reflejan los principios básicos bajo los cuales debe trabajar, es decir, declaran cómo debe ser el comportamiento de los colaboradores y directivos, informan sobre cómo se deben hacer los negocios y qué tipo de empresa deben de consolidar para ayudar al logro

de la misión empresarial. Por consecuencia, suelen considerarse como la base de la cultura organizacional en inclusión con las normas y estándares (Hill *et al.*, 2011).

Mientras tanto, para Cereceres (2004) los valores pueden ser definidos como “las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir una empresa hacia el éxito” (p.77).

- Metas: consisten en el estado futuro que se desea, teniendo como atributos el ser medibles, precisas, desafiantes pero realistas, abordan temas importantes, y especifican un lapso en el cual se deben lograr; por lo que, su fin es determinar con precisión qué se debe hacer para lograr la misión y visión, adicionalmente si son bien construidas pueden ser empleadas para medir el desempeño de los gerentes (Hill *et al.*, 2011). Por consiguiente, debe dar respuesta a: ¿Cómo saber que se ha logrado lo esperado? (Andía, 2016).

- Objetivos: son los resultados específicos que una empresa busca alcanzar siguiendo el cauce de su misión (Fred, 2013); por ende, debe responder a la interrogante: ¿Qué se desea lograr?, siendo de vital importancia tomar de pauta dicho cuestionamiento. Dentro de las características que presentan se destacan: ser desafiantes, consistentes, claros, razonables, y medibles; en organizaciones de magnitud considerada, debe existir objetivos generales, y a su vez, objetivos particulares en cada una de las áreas o departamentos.

- Políticas: son reglas o guías que manifiestan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción (Mintzberg *et al.* 1997), es decir, consisten en las directrices, procedimientos y reglas que nacen para apoyar en la realización de los objetivos generalmente anuales, de manera que orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas. Comúnmente, las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las áreas o destinarse a una sola. Por lo cual, permiten la coordinación y coherencia dentro y entre los departamentos de la empresa.

- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg *et al.* 1997), por lo que se fundamenta en el cuestionamiento: ¿Cómo lograr los objetivos y qué alternativas se debe emplear? (Andía, 2016).

- Programas: para Mintzberg *et al.* (1997) los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos, por tal razón, son un plan de acción que determinan el tiempo necesario para realizar cada una de las partes que integran la planeación.

- Decisiones estratégicas: para Aceves (2004) las decisiones estratégicas se constituyen de dos partes: ofensiva y defensiva; la primera, puntualiza que se deben aprovechar las oportunidades en función a las fortalezas que se posee, para lo que debe haber creatividad y audacia para adelantarse a la competencia, no obstante, la segunda relata que se debe neutralizar las amenazas que se presentan en el entorno y corregir los puntos débiles, exigiendo la disciplina, organización, diagnósticos continuos e información confiable.

En este sentido, Brume (2017) menciona que los sistemas de información son elementos claves para la dirección de la empresa, puesto que proveen datos que facilitan la toma de decisiones estratégicas, ayudando a la traducción de la estrategia implementada por la organización, dando soporte a las decisiones tomadas con el objetivo de obtener un desempeño organizacional positivo.

Por último, Andía (2016) y Wheelen *et al.* (2007) añaden tres elementos más que se detallan a continuación:

- Presupuestos: equivale al costo que tendrán los programas que se hayan elaborado.

- Procedimientos: se cimienta en ¿cómo se harán las actividades colocadas dentro de los programas?

- Normas de control: corresponde a las herramientas que se utilizarán para medir el nivel de realización de los planes diseñados, de manera que debe basarse en: ¿qué parámetros y/o medidas se utilizan en la evaluación?

La planeación estratégica consta en una serie de pasos, en los que se engloban los elementos que se referenciaron previamente. De tal manera, que el proceso se describe según Wheelen *et al.* (2007) en 4 fases:

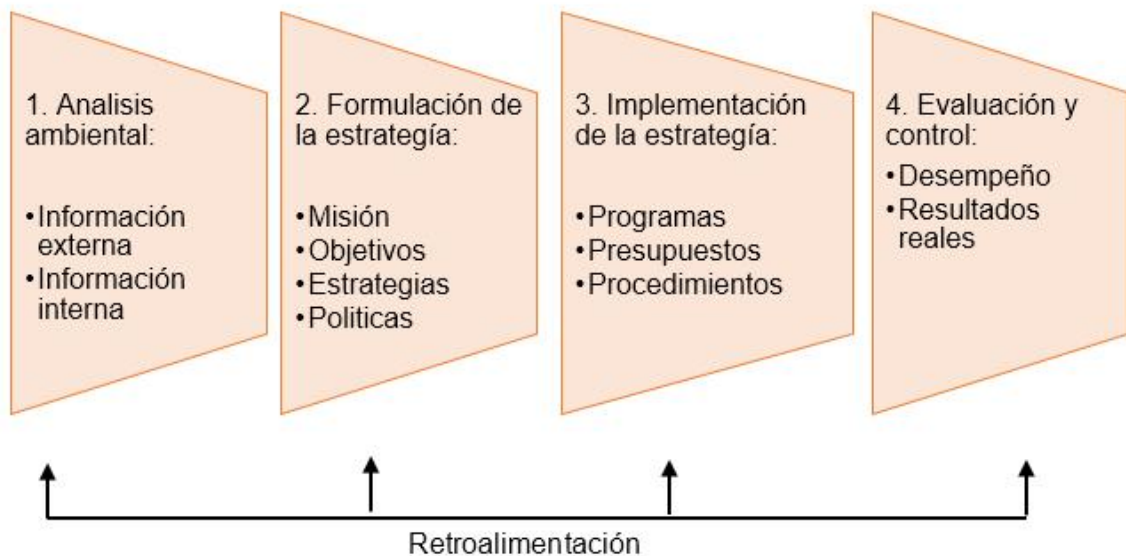


Figura 2.4 Proceso de elaboración de planeación estratégica.

Fuente: Elaboración propia en base a Wheelen *et al.* (2007).

1. La primer etapa es el análisis ambiental, en el que se recolecta información:

Se requiere de la realización de un análisis interno y externo en el que se encuentra la organización; el análisis interno, se elabora para conocer las fortalezas y debilidades, para conocer su estructura (cadena de mando), cultura (creencias, expectativas, valores) y recursos (activos, destrezas, conocimientos y

competencias), en contraste con el análisis externo, que tiene como fin averiguar las oportunidades y amenazas de la empresa, para reconocer el ambiente social (fuerzas generales) y el ambiente industrial (análisis de la industria). Dicho examen se realiza a través de la construcción de la matriz FODA.

Cabe mencionar que a partir de la matriz FODA, pueden llevarse a cabo otro tipo de exploraciones por medio de otras herramientas de la planeación estratégica, como puede ser el análisis PESTEL, que comprende el examen de factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos; el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que evalúa el ambiente de la industria, es decir, el poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenazas de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores (Muriki, Komen & Cheruiyot, 2017).

Adicionalmente a las herramientas mencionadas en el párrafo anterior, existen otras más que ayudan a elaborar un diagnóstico más profundo de la organización, destacando la matriz EFI (evaluación de factores internos) y EFE (evaluación de factores externos), ya que evalúan la pertinencia de los datos recabados por el análisis FODA otorgando ponderaciones en cada uno de los rubros (Olivares, 2017); así mismo, el *benchmarking* se suma a otra de las herramientas de la planeación estratégica, haciendo referencia a una evaluación comparativa de los procedimientos empleados por organizaciones que han alcanzado éxito con la finalidad de adoptarlos o mejorarlos (Marciniak, 2015).

De acuerdo a lo mencionado por los autores anteriores, se puede denotar la importancia que tiene el empleo de las herramientas estratégicas como elemento sustancial para la formulación de la planeación estratégica, debido a que entre mayor sea la calidad y objetividad de la información obtenida durante la etapa de diagnóstico resulta más efectivo el plan que se desarrolla, por tal motivo se considera necesario que los directivos y gerentes las implementen como parte de las operaciones que realizan.

2. La segunda etapa es la formulación de la estrategia, en la cual, se desarrollan planes a largo plazo:

En este paso es indispensable el establecimiento de la misión, visión, valores y metas. Al mismo tiempo, una vez de elaborar la matriz FODA, se procede a definir los objetivos, es decir, a determinar qué resultados se lograrán y cuándo; después, se diseñan las estrategias que engloban el plan a desarrollar para lograr la misión y los objetivos. Siendo el último paso de la formulación de la estrategia la elaboración de las políticas, que tienen como fin dar las directrices para la toma de decisiones.

3. La tercera etapa es la implementación de la estrategia, que consiste en la puesta en marcha de la estrategia:

Es indispensable para la ejecución de la estrategia, la fijación de programas, que contengan las actividades necesarias para desarrollar el plan. Consecuentemente, es esencial proyectar presupuestos que denoten los costos tentativos que tendrán los programas, para evitar que haya un despunte del recurso financiero. Aparte de los presupuestos, es necesario de la elaboración de procedimientos que indiquen la secuencia de los pasos necesarios para realizar el trabajo.

4. La cuarta etapa corresponde a la evaluación y control:

En esta última fase se lleva a cabo una supervisión del desempeño, lo que se traduce a medir los resultados reales versus los planeados, por tal motivo una de las herramientas que se está utilizando con mayor frecuencia según Harvey & Sotardi (2018), es el *balanced scorecard* o cuadro de mando integral, el cual funge como una metodología en el que se define la estrategia y objetivos a alcanzar como parte de la planeación estratégica, midiendo el desempeño logrado contra los resultados esperados. Las perspectivas que mide son: la financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

De esta manera el propósito fundamental de esa herramienta es comunicar, describir y medir las estrategias implementadas.

En contraste con los procedimientos anteriores, Hill *et al.* (2011) consideran cinco pasos principales:

1. Elegir la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para reconocer las amenazas y oportunidades.
3. Analizar el ambiente interno de la organización para identificar las debilidades y fortalezas.
4. Elegir estrategias en base a las fortalezas detectadas, y que a su vez, corrijan las debilidades, buscando aprovechar las oportunidades externas y aminorar los efectos de las amenazas externas. Cabe mencionar, que estas estrategias deben formularse acorde con la misión y metas principales de la organización, por ende, deben caracterizarse por su congruencia e integrar un modelo de negocio que sea viable.
5. Implementar las estrategias, que consiste en la puesta en marcha.

Finalmente, la retroalimentación, la considera como un elemento independiente, por dicha razón no se integra como parte de los cinco pasos que plantea. En la siguiente figura se aprecia los elementos mencionados con anterioridad.





Figura 2.5 Principales componentes del proceso de planeación estratégica.

Fuente: Obtenido de Hill *et al.* (2011).

Además de los elementos que figuraron con anterioridad, se ha encontrado una asociación entre planeación estratégica con distintas variables que emergen del ambiente empresarial, como lo son: la estructura de la organización, el liderazgo, los propietarios, el ambiente empresarial, y por supuesto, las estrategias. Las cuales se deben de considerar a la hora de la elaboración del plan, para lograr que la formulación resulte efectiva y eficiente (Lema y Álvarez, 2016).

### 2.3.5. Estrategias de la planeación.

Retomando el tema de las estrategias las cuales fungen como uno de los ítems elementales para el diseño de la planeación estratégica, como ya se ha venido precisando durante el desarrollo de la presente teoría, resulta significativo adjuntar los tipos de estrategias que los directivos deben de identificar y crear, por lo que se procederá a presentar su clasificación según Hill *et al.* (2011):

- Estrategias funcionales: básicamente este tipo de estrategias están enfocadas a mejorar la eficacia de las operaciones dentro de la organización, en efecto su

competencia es para los múltiples departamentos que la conforman, marketing, administración, contabilidad, etc.

- Estrategias de negocios: este tipo de estrategias contempla el tópico competitivo general del ente económico, la manera en que logra posicionamiento en el mercado para obtener una ventaja competitiva y las diversas estrategias que se pueden emplear: diferenciación, liderazgo en costos, la orientación hacia un segmento particular de la industria o en su defecto, alguna combinación de los mismos.

- Estrategias globales: incluyen fundamentos sobre crecimiento de las operaciones externas, es decir, fuera del país, caracterizada por que las ventajas competitivas son a nivel global.

- Estrategias corporativas: son todas aquellas que responden a preguntas básicas acerca de: ¿cómo se debe ingresar y aumentar la presencia de los negocios para lograr una ventaja competitiva?, ¿en qué negocio se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de las utilidades a largo plazo de la empresa?

En síntesis, se denota que dependiendo la eficiencia y eficacia de las estrategias que se implemente en una organización, pueden contribuir para que una pequeña empresa crezca en múltiples atributos, por lo que resalta la importancia que los gerentes deben ofrecerles. Cabe señalar que para efectos del estudio en cuestión, se centrará la atención en las estrategias de tipo corporativas.

## **2.4 Crecimiento empresarial y rentabilidad**

### **2.4.1. Crecimiento empresarial.**

Existen diversas declaraciones de crecimiento empresarial de acuerdo a los múltiples enfoques de las disciplinas que lo tratan. Sin embargo, para este estudio de caso se estará abordando el tópico desde el área de la administración, destacando las siguientes ideas al respecto:

El autor Gibrat (1931) quien formuló una ley que lleva su nombre y, considerado como el pionero del estudio del crecimiento empresarial, afirma que el crecimiento es un fenómeno aleatorio que depende de la combinación y ejecución de diversos factores que se desarrollan de manera proporcional de acuerdo a la magnitud de las empresas, por lo que de esta manera alude que independientemente del tamaño todas las organizaciones tienen la misma probabilidad de crecer.

Por otro lado, Penrose (1962) precursora de la teoría de los recursos, razona al crecimiento como un proceso que requiere de la existencia de cierto número de recursos que faciliten a la unidad económica aplicarlos en nuevas actividades, de manera que le generen un aumento del patrimonio. Así mismo, señala que en caso de que no les sean suficientes los recursos con los que cuenta actualmente, será necesario de la adquisición de nuevos con el propósito de reconfigurar su estructura.

Para Rodríguez (2017) el crecimiento es un “proceso crítico para analizar problemas tendientes a hacer crecer una empresa mediante cambios estratégicos, que la guíen hacia un funcionamiento eficaz, eficiente y rentable” (p.291). Así mismo, dicho autor señala que el crecimiento se refiere al desempeño económico, que puede ser medido por: la aportación a la economía mundial, nacional y local; la productividad de los recursos, ya sea humanos, financieros, materiales, técnicos; y por aspectos que miden la rentabilidad.

Más recientemente, se ha aludido que gracias al crecimiento se generan cambios positivos en beneficio de la organización, como efecto de una buena gestión empresarial que se sustenta en información integral de aspectos administrativos y financieros (Machado, 2016). Por lo anterior, se puede deducir que una empresa crece si incrementa su rendimiento y resultados económicos, es decir, cuando elimina actividades que no le aporten beneficios de ningún tipo.

### **2.4.2. Elementos que obstaculizan el crecimiento.**

Rodríguez (2017) hace mención de la existencia de deficiencias de las que impiden alcanzar un crecimiento, sobresaliendo las que a continuación se detallan:

- Desatender la empresa
- Elaboración deficiente de la estructura organizacional y de los procedimientos
- No planear, dejando que las acciones sucedan por sí solas
- Descapitalizar a la empresa, utilizando recursos en exceso o en gastos personales
- Tener una reacción lenta ante las situaciones que se presentan en el entorno
- Preocupación baja en la capacidad propia y del personal
- Existencia de una dependencia del propietario

Otro de los factores que puede entorpecer que una pequeña empresa crezca está relacionado con el temor al fracaso por parte de los propietarios o gerentes, por consiguiente se les dificulta aprovechar las oportunidades que puede desencadenar el crecimiento y a su vez asumir los riesgos (Machado, 2016).

En resumen, se puede deducir que son muchos los motivos por los que una pequeña empresa no logra crecer, por lo que se considera de suma importancia que los administradores presten atención a las causas que lo impiden con el objetivo de atenderlas y consecuentemente, se propicie las condiciones para lograr beneficios de crecimiento y rentabilidad.

### **2.4.3. Beneficios del crecimiento empresarial.**

Rodríguez (2017), alude que uno de los objetivos del crecimiento radica en mejorar la rentabilidad, que aunada con la supervivencia son los propósitos universales de toda gerencia. Del mismo modo, Coad, Frankish, Roberts & Storey (2013) señalan que de lograr crecimiento las pequeñas empresas se fortalece su

permanencia y administración, través del mejoramiento constantemente por la adquisición de capacidades de información financiera y administrativa.

De esta manera, se aprecia que el crecimiento es indispensable en cualquier organización, pero en la pequeña empresa se vuelve aún más, dado los beneficios tentativos a obtener. Por ende, la administración debe encausar los procesos y actividades para promover su logro, empleando información acerca de temas financieros, administrativos, legales y sociales que sirvan de soporte para la toma de decisiones.

#### **2.4.4. Necesidad de crecimiento empresarial.**

Daft (2016) formula dos preguntas: ¿Por qué crecen las organizaciones? Y ¿Por qué deben crecer?, para lo cual, expresa diversos motivos del crecimiento organizacional, destacando las siguientes:

- Salud económica: gran número de gerentes plantean el crecimiento como una fuente de permanencia económica saludable. Incluyendo a su vez, que los clientes consideren que sus necesidades son satisfechas en su totalidad y no busquen a la competencia.
- Objetivos organizacionales: la perspectiva de los empresarios regularmente es hacer crecer la empresa rápidamente. Por lo que, este objetivo se convierte más urgente que producir mejores bienes-servicios o alcanzar mayores utilidades.
- Avance de los ejecutivos: el crecimiento es necesario para atraer y contratar a administradores calificados, debido a que los centros de trabajo en crecimiento son interesantes al haber muchos desafíos y oportunidades de crecer profesionalmente.

Cabe mencionar, que la mayoría de las organizaciones que tienen expectativas de desarrollo son las de nueva creación, y lo logran como resultado del correcto

control interno, motivación, liderazgo y objetivos personales de los propietarios (Wakkee, *et al.* 2015).

#### **2.4.5. Relación entre planeación y crecimiento empresarial.**

Sin duda alguna, para poder crecer es indispensable del uso eficiente y correcto de la planeación, iniciando con la definición de lo que es la empresa y los productos que ésta ofrece; para posteriormente formular las estrategias que marcarán el rumbo de acción; y finalmente, se continua con la elaboración de planes en las distintas áreas funcionales.

Por consiguiente, Rodríguez (2017) asume que de omitirse el plan formal y por escrito, la empresa no va a ninguna parte, es decir, no crece. A su vez, reitera que cuando una organización se encuentra en este proceso los gerentes deben de tener la capacidad de modificar o cambiar los planes rápidamente, considerando que las condiciones en las que se encuentra la empresa son extremadamente dinámicas.

#### **2.4.6. Indicadores del crecimiento.**

Para medir el crecimiento es necesario de la utilización de la dimensión empresarial, por lo que Daza (2016) la determina como aquellos factores implícitos en el desarrollo de las operaciones de la empresa, imprescindibles para llevar a cabo una comparación con otros entes de características similares; para realizar una medición del crecimiento, es necesario tomar como referencia los resultados del cálculo en una fecha determinada, que servirá de base para luego contrastarse con una medición posterior en otro periodo de tiempo, de manera que, la discrepancia que exista entre ambas será el nivel alcanzado.

En este sentido, es oportuno mencionar que se debe determinar la variable que será empleada para la medición. Atendiendo a ello, existen diversos indicadores que pueden ayudar a expresarlo, sin embargo pueden resultar limitantes si se mide

la dimensión específica del sector donde se ubica la empresa, por tanto, si se pretende realizar una comparación con otras organizaciones que operen en sectores diferentes podría no haber tanta relevancia por las características particulares de cada ambiente. Entre los indicadores que pueden ser usados para precisar el crecimiento empresarial según los autores Villalba (2004), Coad (2007) y Homma (2014), son:

- Beneficios brutos
- Número de clientes
- Activo total neto
- Volumen de ventas
- Número de empleados
- Nivel de producción
- *Cash-flow* o flujo de caja

Cabe mencionar que el *cash-flow* o flujo de caja, se refiere al total de ingresos antes de partidas como depreciaciones. Es decir, considera el total de los ingresos recibidos menos actividades de operación, inversión y financiamiento (Döring, Drobetz, Janzen, Meier, 2018).

No obstante, en contraste a lo anterior Machado (2016) expresa que no existe un acuerdo homologado sobre la forma de medir el crecimiento. Pese a ello, se han utilizado de manera más frecuente los indicadores que se plasmaron con anterioridad, y además aclara que el aumento en el número de empleados no garantiza que haya un progreso, debido a que muchas empresas están utilizando tecnología avanzada en sus procesos, lo que disminuye la presencia del recurso humano, y subraya que para poder definir esta variable como un exponente clave, se requiere conocer las condiciones bajo las cuales se labora.

Cabe recalcar, que para efectos de la presente investigación, se utilizó como indicadores de crecimiento el volumen (monto) de ventas y el número de clientes.

#### **2.4.7. Rentabilidad.**

A lo largo del estudio se ha señalado que uno de los beneficios que se logran con el crecimiento empresarial está vinculado con la rentabilidad, la que se define como un aumento del patrimonio neto en cierto periodo de tiempo de manera que el patrimonio inicial queda intacto (Hicks, 1968). A su vez, Daza (2016) manifiesta que la rentabilidad se refleja en el remanente obtenido por las inversiones realizadas por la organización.

Finalmente, se puede señalar que la rentabilidad es un elemento clave para el éxito de una empresa, ya que si posee un índice de rentabilidad alto, generalmente significa que el negocio marcha correctamente, siendo uno de los factores a los que más atención les prestan los gerentes.

#### **2.4.8. Importancia e indicadores de la rentabilidad.**

La rentabilidad se fija como el elemento de mayor valor para los socios o accionistas, ya que denota el beneficio obtenido por los recursos invertidos y de acuerdo a su nivel es el grado de pago de las deudas y obligaciones contraídas por la empresa a corto y largo plazo (Puente y Andrade, 2016). Igualmente, conviene resaltar que no existe supervivencia empresarial sin la presencia de un correcto índice rentable que esté estrechamente vinculado con el crecimiento (Rodríguez, 2017).

En síntesis, se demuestra que cuando una unidad de negocios tiene un indicador de rentabilidad adecuado, simboliza que la administración ha sido efectiva, al controlar los costos y gastos con respecto a la cifra de las ventas, para transformarlas en utilidades, protegiendo de esta manera el patrimonio invertido por los accionistas ya existentes, y se convierte en una fuente atractiva para nuevos inversores.



Los indicadores que se utilizan para medir los beneficios en cuestión de renta son variados, y representan un papel significativo en el análisis de los estados financieros. Sin embargo, de acuerdo a Puente, Solís, Guerra y Carrasco (2017) los ratios que mayormente se emplean en función al análisis de rentabilidad son: la rentabilidad operativa del activo (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE), los cuales se utilizaron para efecto de la presente investigación:

- Rentabilidad operativa del activo (ROA): mide la capacidad de los activos totales en la generación de utilidades, sin considerar la vía y costo del financiamiento.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Total activos}}$$

- Rentabilidad financiera (ROE-*Return on equity*): señala el beneficio que se obtiene por el capital propio invertido después de disminuir intereses e impuestos.

$$ROE = ROA \times \frac{\text{Activo total}}{\text{Capital contable}}$$

De acuerdo con las ideas de García (2014) las organizaciones deben de prestar atención a los indicadores de rentabilidad anteriormente mencionados, ya que en muchas ocasiones suele realizarse inversiones considerables en activos fijos, los cuales no se utilizan de manera correcta con su capacidad operativa, lo que origina que no se produzcan ventas.

## **2.5. Pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

Con motivo a que la intervención se realizó en una pequeña empresa, fue importante incluir como parte de la literatura sus particularidades, por lo que destacan las siguientes:

Anderson (1999) señala que las PYMES son unidades económicas en las que se toman decisiones para producir bienes y servicios, mediante la combinación del capital y trabajo con el propósito de obtener beneficios por su comercialización. Mientras que Rodríguez (2017) señala que la empresa “es un organismo social, económico, jurídico, sociológico y administrativo, integrado por recursos y que aplica el proceso de administración para lograr sus objetivos” (p.26).

Por otro lado, Molina (2016) precisa a las pequeñas y medianas empresas como aquellas organizaciones que buscan constantemente su fortalecimiento, manifestando que es la diferencia con respecto a la microempresa, la cual labora solo para subsistir y no el sentido de vigorizarse en un mediano o largo plazo.

En esencia, se puede sostener que las pequeñas y medianas empresas son un ente económico que mediante el empleo de factores, tales como capital y trabajo puede producir bienes y servicios, para su posterior comercialización, distinguiéndose de la microempresa por tener objetivos de desarrollo.

### **2.5.1. Clasificación de las empresas.**

Las PYMES se catalogan según el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2019), de acuerdo al nivel de ventas anuales y por el número de trabajadores que emplea, tomando como referencia el sector bajo el cual desarrollan sus actividades. Ver tabla 2.1.

Tabla 2.1 *Estratificación de empresas*

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

Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF, 2019)

### 2.5.2. Características de las pequeñas y medianas empresas.

Según los autores Ramírez y D'Amico (2016) las PYMES se caracterizan por poseer cierto número de factores por área departamental que las identifica, destacando particularidades de desventaja que pueden tornarse a oportunidades de mejora si se trabaja con ello, dichas características se pueden visualizar en la figura 2.6.

Dirección	Producción	Almacén	Innovación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación precaria</li> <li>• Canales fluidos de comunicación</li> <li>• Simplicidad en la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología escasa</li> <li>• Producción baja</li> <li>• Capacidad de adecuación a las necesidades cambiantes del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente gestión de stocks</li> <li>• Menores costos de almacenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades de apropiación de tecnología a precios bajos</li> <li>• Grado de flexibilidad</li> </ul>

Figura 2.6 Características de las pequeñas y medianas empresas.

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por autores Ramírez y D'Amico (2016).

## **2.6. Aspecto normativo**

### **2.6.1. Norma de Información Financiera -A3 necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros.**

Para una toma de decisiones estratégicas es necesario tener información financiera que le den fundamento, por lo que la Norma de Información Financiera A3 (NIF-A3, 2019): necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros, se torna como un marco normativo ineludible en las organizaciones, al convertirse en una herramienta administrativa.

Por tanto, el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera da a conocer mediante esta normatividad los lineamientos bajo los cuales se regirán los estados financieros, independientemente del tipo de entidad que se trate, de manera que homologan su aplicación a todas las organizaciones. Cabe mencionar, que la importancia de la NIF-A3 radica en que considera los aspectos necesarios para poder realizar el cálculo de razones financieras (solvencia, rentabilidad, endeudamiento, crecimiento de ventas, etc.) que pueden fungir como base para la formulación de estrategias, y a su vez, dan las directrices para una toma de decisiones acertadas y oportunas.

### **2.6.2. Ley del impuesto sobre la renta.**

Otra ley que regula hasta cierto grado la intervención, es la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), debido a que ésta grava las ganancias que se generan como parte de las operaciones de las empresas (LISR,2019) , y considerando que el tema compete el crecimiento y rentabilidad empresarial se incluirá de manera general las posibles repercusiones en esta materia.

### **Capítulo III : Decisiones teóricas y metodológicas de investigación**

A continuación se plasmaron los mecanismos que integraron la metodología empleada como guía de construcción y soporte del estudio. Exponiendo el método de investigación, las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos y la justificación de su utilización. De modo, que de acuerdo con Méndez (2011) el diseño de la investigación le permite al investigador proyectar el procedimiento a seguir durante el quehacer del conocimiento científico.

#### **3.1 Diseño metodológico de investigación en VRIC Publicidad**

De esta manera, la metodología empleada en la intervención profesionalizante en la pequeña empresa VRIC publicidad, inició con la utilización de las bondades de la ciencia y del método científico; teniendo un diseño no experimental, tornándose un estudio deductivo, con enfoque preponderantemente cualitativo, siendo un tipo de investigación de estudio de caso, caracterizada por ser una indagación de campo; con un nivel de profundidad explicativo y transversal, teniendo como etapas previas la exploración y descripción.

Respecto a las técnicas de recolección de datos que se emplearon fueron: la observación no participante y documental; como instrumentos, se aplicó una entrevista semiestructurada al personal de nivel estratégico y encuestas al personal táctico y operativo; teniendo una muestra por conveniencia del total de la población, dado que se caracterizaba por ser finita. Cabe mencionar, que previo a la aplicación de los instrumentos mencionados se realizó un diagnóstico inicial: *check list* o lista de chequeo, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa.

A continuación se muestra la figura del modelo metodológico abordado:

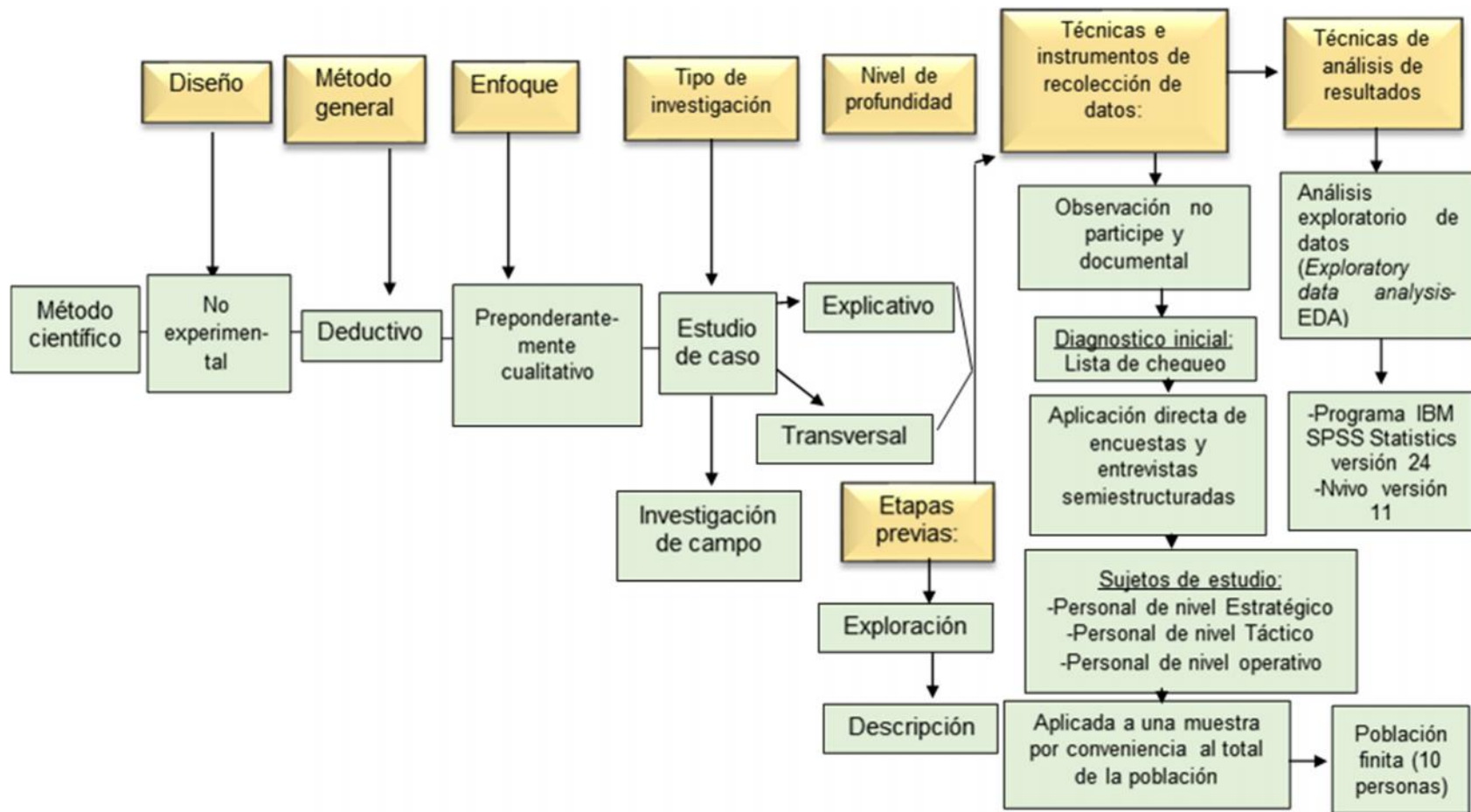


Figura 3.1 Metodología empleada en caso de estudio VRIC Publicidad.

Fuente: Elaboración propia con base a Méndez (2011), Tamayo (2017), Yin (2018) y Bernal (2010).

Tamayo (2017) manifiesta que si durante el proceso de investigación no se establece un diseño previo de la metodología a desarrollar, pueden surgir resultados inadecuados. Por ello, se tornó importante profundizar en los diferentes aspectos metodológicos existentes, y se justificó los motivos de la elección para los utilizados en este estudio, dirigiéndose en encontrar la respuesta de las interrogantes y alcanzar los objetivos de investigación, descritos a continuación:

### **3.1.1 Preguntas y objetivos de la investigación.**

Se pretendía responder la pregunta central: ¿Cuáles son los elementos de la planeación estratégica que favorecen el crecimiento de la pequeña empresa VRIC publicidad y le permitan impulsar el nivel de rentabilidad?, al mismo tiempo de responder las preguntas secundarias:

1.- ¿Cuáles estrategias se implementan actualmente en la organización para desarrollar su crecimiento y rentabilidad?

2.- ¿De qué manera contribuye la planeación estratégica para alcanzar crecimiento y rentabilidad en la empresa?

3.- ¿Cuál es la herramienta administrativa que se emplea para una acertada toma de decisiones que fomente el crecimiento y la rentabilidad de la empresa?

4.- ¿Qué tipo de indicadores se utilizan para revisar el crecimiento y rentabilidad empresarial?

5.- ¿Cómo podría diseñarse un plan estratégico que permita conseguir crecimiento y rentabilidad?

A su vez; a través del empleo de esta metodología se pretendió conseguir el objetivo principal que fue:

Analizar los elementos de la planeación estratégica que favorecen el crecimiento de la pequeña empresa VRIC publicidad y le permitan impulsar el nivel de rentabilidad.

De forma similar, se aspiró a lograr los objetivos específicos:

1.- Conocer las estrategias que se implementan actualmente en la organización para desarrollar su crecimiento y rentabilidad.

2.- Describir de qué manera contribuye la planeación estratégica para alcanzar crecimiento y rentabilidad en la empresa.

3.- Clasificar las herramientas administrativas que se emplean para una acertada toma de decisiones que fomente el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

4.- Diferenciar los tipos de indicadores que se utilizan para revisar el crecimiento y rentabilidad empresarial.

5.- Explicar cómo podría diseñarse un plan estratégico que permita conseguir crecimiento y rentabilidad.

Cabe mencionar, que tanto las preguntas como los objetivos de investigación se orientaron en todo el proceso en la hipótesis que fungió como guía conductora del estudio, es decir, la propuesta de solución al problema de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), tal como se muestra a continuación:

### **3.1.2 Hipótesis de la investigación.**

La implementación de planeación estratégica favorece el crecimiento de la pequeña empresa VRIC publicidad y permite impulsar el nivel de rentabilidad.



No está por demás mencionar que la presente hipótesis se sustenta en las alusiones de los autores Rodríguez *et al.*, (2017) quienes mencionan que de pretender un crecimiento las pequeñas empresas deben plantear una correcta y estructurada planeación estratégica; de la misma manera Mora *et al.*, (2015) manifiestan que la planeación estratégica es un factor importante para el crecimiento de las pequeñas empresas.

Por lo que se refiere al tipo de hipótesis para el caso de estudio en cuestión, es de tipo explicativa de acuerdo con Tamayo (2017), ya que trató de expresar como el crecimiento y el nivel de rentabilidad dependerá en gran medida del grado de implementación de la planeación estratégica en la organización. Es decir, se denota cómo la variable crecimiento y rentabilidad, están en función con la variable planeación estratégica.

Así mismo, este mismo autor indica que la hipótesis de investigación debe fundar en las variables a estudiar, de manera que debe de existir una relación entre la variable independiente y la dependiente. Una variable independiente se caracteriza porque al momento de sufrir algún cambio, produce un efecto en los valores de la variable dependiente, con lo cual se denota que esta última está siempre en observancia de las modificaciones de la variable independiente. Por tal motivo, para el desarrollo del presente estudio se presentan a continuación las variables de investigación que se utilizaron:

### **3.1.3 Variables o categorías de investigación.**

Como la intervención es de enfoque preponderantemente cualitativo, se requirió del empleo de categorías de análisis de acuerdo con Tamayo (2017), las cuales sirvieron de guía para la construcción del marco teórico; además de poner en manifiesto las particularidades de la investigación. Por ende, para efectos del estudio de caso se tuvo como variable o categoría independiente la planeación

estratégica, y como variable o categoría dependiente el crecimiento y rentabilidad. Como se muestra en la figura 3.2.

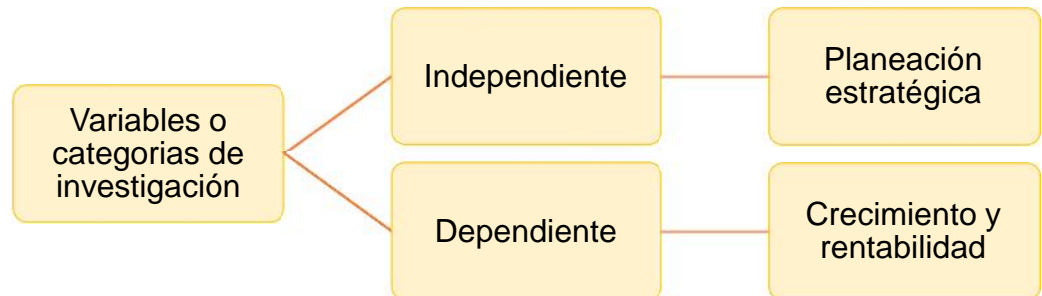


Figura 3.2 Variables de investigación.

Fuente: Elaboración propia con base a Tamayo (2017).

Por otro lado, enseguida se traza un esbozo teórico de los aspectos implícitos en la intervención profesionalizante, y se detalla a mayor profundidad la metodología utilizada, fundamentando el motivo de su elección, centrándose el estudio esencialmente en los factores de la ciencia.

### 3.2 Ciencia

La ciencia sin duda alguna es el elemento clave que da lugar al inicio de la investigación científica, debido a que tiene como finalidad construir relaciones entre hechos con el objetivo de obtener información que propicie el establecimiento de teorías o postulados y lo logra; a través de la ejecución de investigaciones científicas que originan conocimiento. Para lo cual, se apoya en el método científico, con el propósito de sistematizar las investigaciones (Tamayo, 2017).

En síntesis, para que la ciencia pueda alcanzar su objetivo máximo que es adquirir conocimiento nuevo sobre cierta fenomenología o hechos, requiere de la combinación de la investigación con el método científico, ya que es la investigación, el instrumento por medio del cual surge la solución del problema objeto de estudio.

De esta manera, en la intervención que se llevó a cabo en VRIC publicidad se recurrió al empleo de la ciencia, ya que se estudió cómo dar solución a la problemática del bajo crecimiento y rentabilidad. Así mismo, para confiar en los datos que se originaron durante el proceso, fue indispensable el empleo del método científico en todo momento.

### 3.3 Método Científico

Retomando las ideas previamente descritas, se puede identificar claramente que mediante el método científico se desarrollan los procesos que intervienen en una indagación, de manera que es “un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo” (Tamayo, 2017, p.30)., es decir, la importancia de este método va más allá de describir solo verdades, si no que su trascendencia reside en el procedimiento que se utiliza para obtener las realidades o resultados alcanzados. Teniendo como etapas las siguientes:



Figura 3.3 Etapas del método científico.

Fuente: Elaboración propia con datos de Tamayo (2017).

Así mismo, Méndez (2011) hace alusión que en el caso específico de indagaciones en el área de las ciencias administrativas, todo trabajo se debe enfocar en la búsqueda de datos sobre lo que es, y no sobre lo que se cree que

debe ser, es decir, enfatiza en la necesidad de conocer información real sobre el problema que se está abordando.

Partiendo de las conjeturas mencionadas por los autores anteriores, se denota que el método científico es una guía para la ejecución de investigaciones científicas, debido a que marca los pasos necesarios para obtener conocimiento sobre la solución de alguna problemática o situación en particular.

### **3.3.1 Características del método científico.**

Según Hernández, Ramos, Placencia, Indacochea, Quimis y Moreno (2018), el método científico manifiesta ciertas características que lo hacen diferenciarse del conocimiento empírico o común, entre las que destacan:

- Especialización: se requiere que el investigador conozca a profundidad sobre el tema o problema que se pretende resolver.
- Exactitud: el conocimiento científico permite llevar a cabo investigaciones minuciosas y puntuales, que expliquen a detalle las características del objeto de estudio para encontrar las posibles respuestas al problema o las predicciones más cercanas a la realidad.
- Objetividad: dado que se utiliza la incorporación de pruebas, el margen de error disminuye, y con ello, se reduce a gran nivel la influencia del investigador en los resultados obtenidos.
- Generalidad: significa que el conocimiento generado en una indagación puede ser aplicable para otro tipo de investigaciones, siempre y cuando se cuente con cierto número de características similares.

De esta manera, las peculiaridades del método científico lo hacen una herramienta indispensable para cualquier estudio, ya que proporciona precisión e imparcialidad en el proceso, distinguiéndose en gran medida de las indagaciones de tipo común.

Si bien es cierto, el estudio desarrollado a lo largo del compendio no estuvo situado como una investigación a gran profundidad al ser una intervención de tipo profesionalizante, fue de gran necesidad el empleo de las etapas del método científico, a fin de darle el tratamiento adecuado para delimitar y especificar la problemática a resolver de manera objetiva, es decir, evitando que el investigador tendiera hacia ideas personales o sentimientos, y se centrara en encontrar datos que le permitieran confirmar la hipótesis planteada, siendo ello una de las características principales de la investigación.

### **3.4. Investigación**

Méndez (2011) alude que la investigación consiste en una serie de pasos simples, que otorga beneficios a la persona que la está realizando, engrandeciéndolo gracias a los conocimientos o datos que ofrece, y que anteriormente no se conocía. Por otro lado, Tamayo (2017) manifiesta que “la investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p.39). Mientras que Hernández *et al.* (2014) señalan que la investigación comprende un conjunto de procesos metódicos y empíricos que se emplean en la indagación sobre un problema o fenómeno.

Como se puede observar de acuerdo con las apreciaciones anteriores, la investigación se fundamenta en un conjunto de pasos indispensables, para obtener información o conocimiento acerca de una fenomenología, en el que se combinan procedimientos de carácter metódico y práctico, que requieren para su desarrollo el

empleo del método científico, y un diseño metodológico adecuado, donde se incluye el método general que se utilizará en la labor de estudio de campo.

### **3.5 Método general utilizado**

El método consiste en el instrumento que guiará la búsqueda de la verdad, por lo tanto, existen diversos tipos que se pueden considerar de acuerdo al diseño que se le dará a la indagación, entre los cuales se encuentran los siguientes (Méndez, 2011):

- Método de observación: fundamentalmente la observación es un recurso mediante el cual se puede conocer y comprender la realidad sujeto de estudio, es decir, debe ayudar a lograr los resultados de los objetivos de la investigación, por lo cual, se planea sistemáticamente y especifica qué es lo que se pretende observar, para definirlo, la persona encargada de llevarla a cabo debe estar estrechamente vinculada con el marco teórico que le da sustento a la indagación.

- Método Inductivo: se basa en particularidades para obtener conclusiones a partir de hechos particulares que son aceptados como válidos, para llegar a conjeturas cuya aplicación sea de carácter general, es decir, este método procura estudiar inicialmente los hechos para posteriormente formular conclusiones universales, como leyes o teorías.

- Método Deductivo: este método se basa en tomar razonamientos generales para lograr conclusiones particulares, de manera que emplea a primera instancia el análisis de postulados, principios, leyes, y teorías de aplicación universal con validez ya comprobada.

- Método de análisis o analítico: básicamente consiste en descomponer el todo del objeto de estudio con la finalidad de estudiar cada componente de manera individual.

- Método de síntesis o sintético: estudia los fenómenos a partir de la descomposición del objeto de estudio en forma individual, y posteriormente, vuelve a integrarlas para estudiarlas, concluyendo con una síntesis de las mismas.

- Otros métodos: el investigador puede señalar otros métodos que difieran de los descritos en líneas anteriores, pero que le ayuden a lograr los objetivos de la investigación.

En este sentido, el método empleado en la intervención fue el deductivo, ya que se partió de razonamientos generales de las relaciones existentes sobre la problemática de crecimiento y rentabilidad de las pequeñas empresas a nivel internacional y nacional, para enseguida aterrizar particularmente en una pequeña empresa local de Culiacán de Rosales, Sinaloa.

### **3.6 Enfoque de la investigación**

Hernández *et al.* (2014) sostiene que la investigación comprende dos enfoques de acuerdo al tipo de problemática y fenomenología que se aborda, enfoque cuantitativo y cualitativo. Los cuales se describen a continuación:

- Enfoque cuantitativo: representa un proceso secuencial y sujeto a comprobación. De manera que parte de una idea delimitada de la cual se desprenden objetivos e interrogantes de indagación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico. Consecuentemente, de las preguntas formuladas se formulan hipótesis y variables, trazando un plan para poder comprobarlas con el empleo de una serie de instrumentos estadísticos, para finalmente procesar los datos y obtener conclusiones.

- Enfoque cualitativo: utiliza la recolección de datos pero sin la medición numérica para descubrir o remodelar las preguntas de investigación, de manera que los

estudios cualitativos tienen la bondad de permitir desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de la información. Cabe mencionar, que cuando se lleva a cabo la interpretación de los datos obtenidos depende en gran medida del juicio del investigador. El enfoque cualitativo comprende representaciones sobre personas, eventos, conductas observadas y manifestaciones (Méndez, 2011).

De esta manera, el enfoque del estudio fue de carácter preponderantemente cualitativo, dado que para darles solución a las interrogantes planteadas se requirieron recolectar y analizar datos sobre el proceso de administración y planeación de la pequeña empresa en cuestión, siendo por lo tanto, un estudio de las ciencias administrativas.

Adicionalmente, se eligió este enfoque por las particularidades que posee, que de acuerdo con Taylor y Bogdan (1992) la investigación cualitativa se caracteriza por ser:

- Holística: ya que el investigador considera a la unidad de estudio como un todo, de manera que es analizada en su conjunto y no solo por medio de los elementos que la integran.
- Inductiva: dado que la razón de ser de la investigación es obtener hallazgos, más que llevar a cabo comprobaciones.
- Interactiva y reflexiva: puesto que propicia que el investigador se involucre en el estudio, y de esta forma obtenga sensibilidad a los efectos que ellos mismos producen.
- Es abierta y humanista: derivado a que toma en consideración la perspectiva de las personas como fuente de recolección y datos.



- Es rigurosa: debido a que busca la resolución de la problemática mediante la validación y confiabilidad de la solución descrita.

Respecto a lo señalado por el autor anterior, se justificó el empleo del enfoque cualitativo, ya que la pequeña empresa VRIC publicidad se estudió como una unidad en su totalidad, sobresaliendo la cualidad holística; a su vez, fue inductiva dado que se encontró información específica que sirvió de sustento para proponer la solución a la problemática de crecimiento y rentabilidad que presenta actualmente.

Así mismo, es interactiva y reflexiva, porque para recabar información fue necesario que el investigador se involucrara en el proceso de levantamiento de datos; fue abierta y humanista, debido a que fue indispensable valorar las apreciaciones de los sujetos que colaboran en la misma; y se volvió rigurosa, por la búsqueda de la verdad que fundamentó los motivos de la solución propuesta.

### **3.7 Nivel de investigación**

Para darle solución a la problemática de manera científica, se requirió conocer detalladamente los niveles o tipos de estudios que se podían seguir. En este sentido, conviene mencionar que muy rara vez se presentan de manera unilateral, es decir, normalmente se combinan entre sí. Siendo los más utilizados los siguientes (Méndez, 2011):

- Exploratorio: se trata de una investigación cuyo propósito es proporcionar una visión general sobre una realidad o un aspecto de ella, de una manera tentativa o aproximativa. Este tipo de estudio es necesario cuando todavía no se dispone de los medios o no hay acceso para abordar una investigación más formal o de mayor exhaustividad.

- Descriptivo: tiene como principal objetivo el trabajo sobre fenómenos reales, caracterizándose esencialmente por la interpretación correcta de los datos

estudiados; en resumen, esta investigación incluye la comprensión, descripción, registro, análisis e interpretación del objeto materia de estudio.

- Explicativo: como parte del proceso de estudio la explicación también es un instrumento utilizado, siendo el objetivo final, la meta o la exigencia, ya que busca responder a una pregunta fundamental, por el deseo de conocer y saber del ser humano. La explicación es un proceso que va mucho más allá de la simple descripción de un objeto, ya que da respuesta al por qué de los hechos o fenómenos.

Mientras tanto, Tamayo (2017) agrega dos tipos más de investigaciones:

- Histórico: el cual hace mención de acontecimientos y experiencias del pasado, por tal motivo es aplicable a las ciencias del derecho, medicina, entre otras. Este tipo de investigación resalta la búsqueda de la verdad que se basa en hechos del pasado.

- Experimental: corresponde al tipo de investigación en el que se manipula una variable definida como no comprobada y cumple con la característica de estar en condiciones controladas, es decir, la situación es provocada por el investigador con la finalidad de realizar adecuaciones según las necesidades presentadas.

Por su parte, Bernal (2010) menciona dentro de su clasificación: la histórica, documental, descriptiva, correlacional, explicativa o causa, estudio de caso, experimental y otros. A continuación se procede a describir aquellas que no han sido desglosadas por los autores anteriores:

- Documental: se refiere a la exploración de documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas), documentos grabados (discos, cintas, etc.) y documentos fílmicos (películas, diapositivas, etc.) sobre un tema en particular. En este tipo de investigación sobresalen los denominados estados del arte, cuyo objetivo es demostrar el estado actual del conocimiento sobre

algún tema en especial; y el marco teórico, el cual tiene como finalidad servir como sustento de la investigación científica.

- Correlacional: este tipo de investigación tiene como propósito demostrar la relación entre cierta cantidad de variables, pero no da a conocer las relaciones causales

En contraste, Hernández *et al.* (2014) incluyen el diseño no experimental, refiriéndose a éste como aquel en el que las variables no son manipuladas intencionalmente, sino que, solo se procede a observar y analizar el objeto de estudio. A su vez, se sub clasifican en dos ramificaciones:

- Longitudinal: son los que representan datos; a través de lapsos de tiempo para inferir sobre las consecuencias de los cambios en relación a sus consecuencias y efectos.

- Transversal: se refiere a la recolección de datos en un momento determinado con el propósito de describir y analizar las variables en ese momento dado.

Partiendo de lo anterior, se puede percibir que los niveles de investigación hacen referencia al grado de profundidad del estudio, que en esencia, dependerá en gran medida de los objetivos que se hayan planteado, y consecuentemente, de la clase de información o conocimiento que se pretende obtener para lograr dichos objetivos.

Por ello, en virtud de los párrafos precedentes, para efectos de los objetivos del estudio actual se consideró un nivel de tipo explicativo y transversal, ya que se detallaron los beneficios de la implementación de planeación estratégica como herramienta de crecimiento y rentabilidad, sin olvidar cada una de las fases previas, es decir, la exploración y descripción, dado que como primer paso se examinó a la empresa de manera general, con el objetivo de contar con una visión sobre los aspectos globales relacionados con ella.

Mientras que la etapa descriptiva del estudio surgió por la exploración realizada previamente, dado que los datos recolectados fueron descritos. Por su parte, el nivel transversal se determinó porque la investigación se desarrolló en un periodo de tiempo específico, iniciando en agosto 2017 y finalizando en marzo de 2019.

### **3.8 Estudio de caso**

Adicionalmente a las referencias anteriores, Yin (2018) menciona que como parte de las investigaciones descriptivas se puede incluir el estudio de caso, el cual se especializa en describir y analizar detalladamente la fenomenología de forma única en las ciencias administrativas. A su vez, Stake (1999) lo describe como la manera en la que se estudia específicamente una unidad de una población.

En afinidad con lo descrito en el párrafo anterior, la indagación se delimitó en la búsqueda de la solución a la dificultad de crecimiento y rentabilidad de la agencia de publicidad VRIC, por lo que denotó ser un estudio de caso, cumpliéndose en todo momento los criterios definidos por Chetty (1996) para catalogarla como tal, cuyos criterios indican cuando debe de ponerse en práctica un estudio de caso, resumiéndose a continuación:

- Cuando se pretende indagar fenómenos con el objetivo de dar respuesta a cómo y por qué suceden.
- En situaciones en las que solo se requiere estudiar un tema en particular.
- Es útil cuando no se cuenta con una teoría generalizada que aplique al tema o sujeto a investigar.
- Cuando se tiene la necesidad de realizar el análisis de múltiples variables y bajo diferentes enfoques.
- Cuando se proporciona conocimiento más exacto y amplio sobre el tema en particular que se está indagando, como resultado de la exploración profunda y personalizada que se ejecuta.

En concordancia con los señalamientos del autor, se muestra que el uso de un estudio de caso se sugiere cuando se pretende analizar una unidad en particular, como lo es en este compendio, por lo que resalta de su práctica grandes bondades que lo hacen único, ya que surge información precisa y concreta que puede ayudar a mitigar y combatir la problemática de crecimiento y rentabilidad que agobia a la pequeña empresa sujeta a investigación.

No está por demás explicar que existen varios tipos de estudios de caso, de manera que Yin (2018), reconoce tres categorías de acuerdo a los objetivos que se persiguen: explicativos, descriptivos y exploratorios. Los explicativos, tienen como función establecer un vínculo de causa y efecto; los descriptivos se basan en narrar las características particulares del caso sujeto a investigación; y los exploratorios se emplean en áreas en donde existe poco conocimiento científico, por ende, no se dispone de una teoría consolidada que pueda favorecer el diseño investigativo.

Igualmente, se adiciona más categorías a los estudios de caso: los estudios de casos descriptivos, interpretativos y los evaluativos. Los descriptivos presentan de manera específica el problema, y deja la formulación de hipótesis para estudios posteriores; mientras que los interpretativos, tienen su aplicación para elaborar categorías conceptuales o para ayudar en asuntos de carácter teórico que se realizaron antes de obtener datos; y finalmente, los evaluativos, contemplan la descripción, explicación y juicio, teniendo como objetivo principal emitir un juicio sobre un tema específico (Yin, 2018).

Una vez descritas las distintas clases de los estudios de caso, se especifica que se eligió el tipo explicativo, ya que se tuvo como objetivo dar a conocer los elementos de la planeación estratégica que ayudan a lograr el crecimiento y rentabilidad en la empresa, de tal forma que se creó una relación de causa y efecto entre ambos elementos.

Ahora bien, para desarrollar cualquier estudio de caso, es indispensable efectuar una serie de pasos, que acuerdo con Luna y Rodríguez (2011) son los siguientes:

1) Diseño del estudio de caso:

En el diseño del estudio caso se establecen las pautas para llevar a cabo la investigación del fenómeno, es decir, donde se plasma la orientación y el rumbo a seguir con el propósito de tener un nivel de confiabilidad y validez. Por lo cual, el diseño comprende el análisis de los antecedentes, la definición del propósito, las preguntas de investigación, la delimitación de las fronteras del tema, los métodos e instrumentos de recolección de datos y los mecanismos para el análisis e interpretación de la información obtenida, mismos que se detallan a continuación (Yin,2018):

- Antecedentes: en este módulo se describe de forma general los distintos contextos en el que se ubica la problemática, con el objetivo de entender mejor el caso.
- Definición del propósito: en esta sección se expone el para qué se lleva cabo el estudio de caso, es decir, el objetivo de su realización y también se justifica el por qué merece la importancia de su ejecución.
- Las preguntas principales: para poder efectuar la investigación se requiere definir interrogantes que se respondan mediante el desarrollo del estudio de caso, y que también ayuden a enfocar los objetivos derivados de la indagación. Básicamente dan razón a qué se desea conocer; a través del estudio y debe de partir de la hipótesis del trabajo.

Cabe mencionar que la hipótesis es el conjunto de enunciados que surgen de los cimientos elementales del estudio y que da solución a un determinado problema, sujeta a verificación durante el proceso de investigación, con el fin de determinar su validez (Hernández *et al.* 2018).

- Las proposiciones teóricas: se refiere a que el investigador debe conocer los constructos relacionados con la problemática a tender, comprendiendo sus conceptos, factores, variables o dimensiones que estén en concordancia con el tema.

- Delimitación del caso: en esta parte se detalla quién o qué está siendo sujeto de exploración, es decir, se puntualiza la unidad que será analizada por presentar la problemática que se pretende resolver.

- Los métodos e instrumentos de recolección de datos: en este paso se narra qué fuentes se implementarán con el objetivo de recabar información para poder responder la pregunta principal y lograr los objetivos planteados, pudiéndose definir como instrumentos de recolección de datos a cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos, etc.

- Los mecanismos para el análisis e interpretación de la información: esta cuestión se refiere a plantear las herramientas que se pretenden utilizar para el análisis e interpretación de los datos recabados por la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

2) Recopilación de la información: en esta fase se lleva a cabo la aplicación de los instrumentos y métodos elaborados (cuestionarios, entrevistas, etc.) en la unidad de análisis.

3) Análisis de la información: el objetivo primordial de esta etapa es depurar, categorizar, tabular y resumir la información obtenida por la práctica de los instrumentos de recolección de datos en la unidad que está sujeta de estudio, mediante el empleo de software estadísticos.

- 4) Redacción del informe: hace referencia a elaborar un documento en el que se exprese el resultado final que se obtuvo del estudio de caso, con la finalidad de expresar si se logró el objetivo planteado y si se aceptó o rechazó la hipótesis planteada.
- 5) Diseminación: consiste en transmitir los resultados o hallazgos logrados a través del estudio de caso, pudiéndose realizar mediante publicaciones, páginas de internet, cursos, exposiciones, conferencias, etc.



Figura 3.4 Pasos para la realización de estudios de casos.

Fuente: Elaboración propia en base a los autores Luna *et al*, 2011.

Una vez analizadas las fases que conlleva el desarrollo del estudio de caso, se presenta el procedimiento seguido en esta investigación:



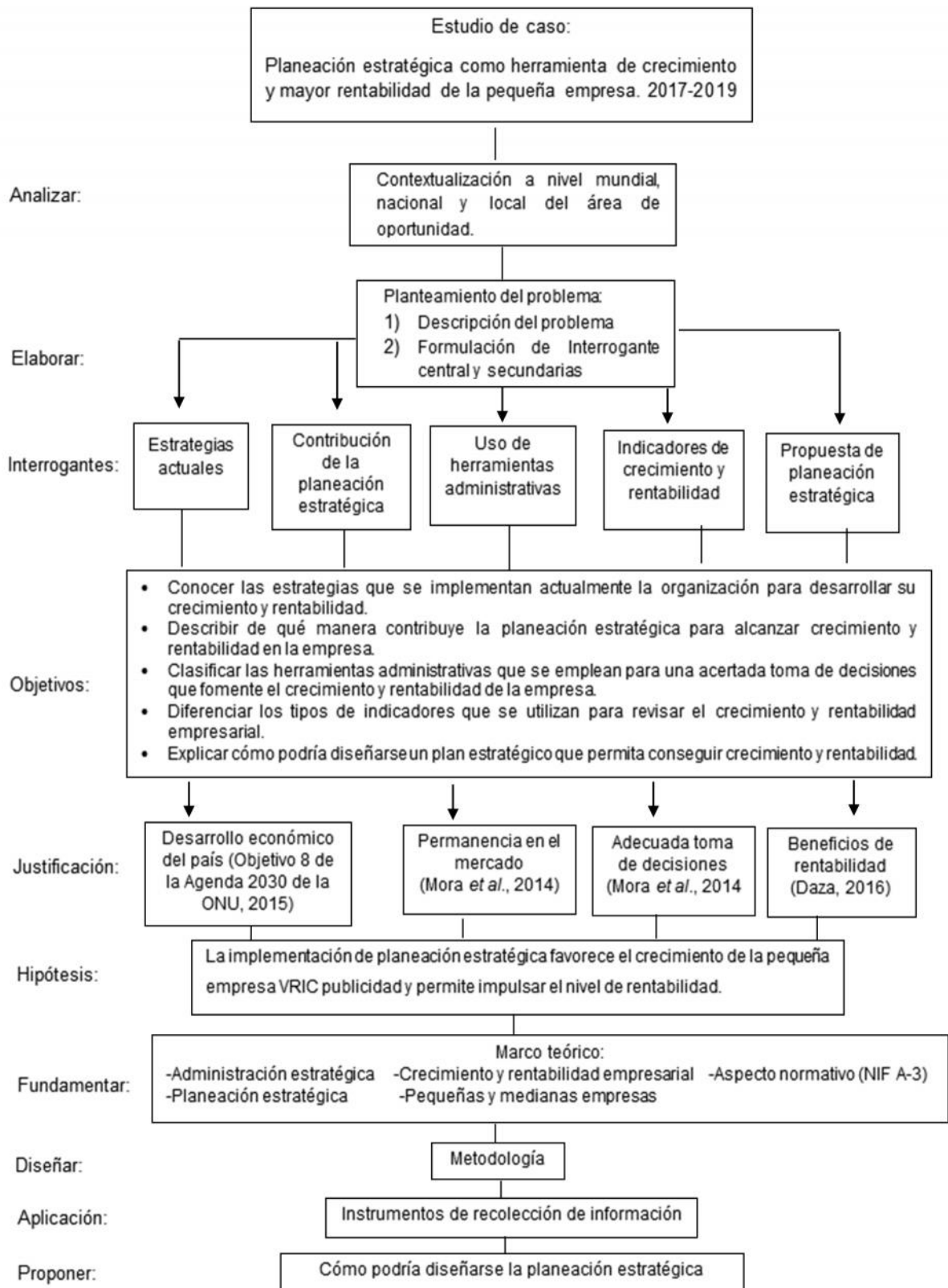


Figura 3.5 Pasos realizados en el estudio de caso en VRIC publicidad.

Fuente: elaboración propia con base a Yin (2018).

### 3.9 Selección del objeto de estudio

Como se precisó anteriormente, la selección de la empresa VRIC publicidad como objeto de estudio, se debió a la importancia que tienen las pequeñas empresa en la economía del estado de Sinaloa; aunado a la exploración realizada en la frontera del conocimiento acerca de las principales problemáticas que aquejan a este tipo de empresas, se decidió realizar la intervención por la necesidad existente de crecimiento y rentabilidad.

### 3.10 Fuentes e instrumentos para la recolección de información

Existen dos tipos de fuentes de información: las primarias y las secundarias, las cuales son indispensables para recabar información (Méndez, 2011). Como se puede observar en la siguiente figura:

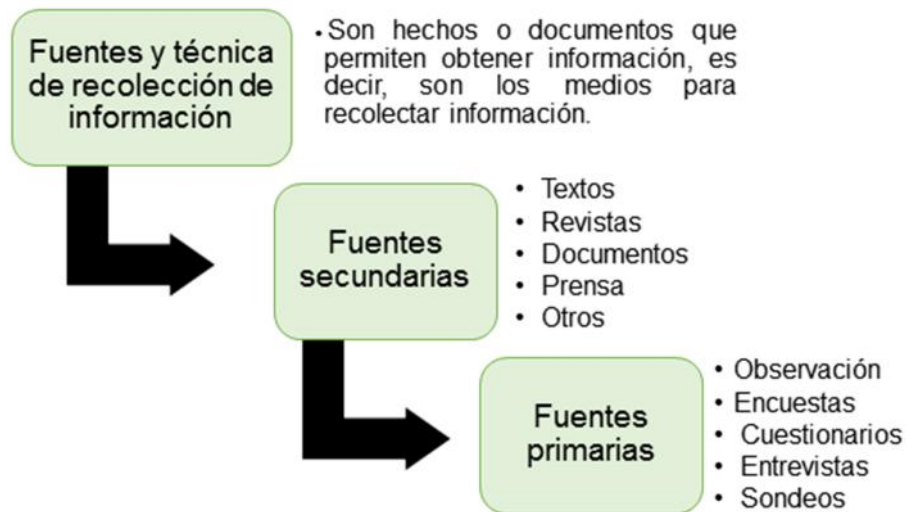


Figura 3.6 Fuentes y técnicas de recolección de datos.

Fuente: elaboración propia con base a Méndez (2011).

Las fuentes primarias se utilizan para recoger datos directamente por el investigador, destacando de dicha clasificación los siguientes instrumentos:

- Observación: se basa en conocer la realidad del objeto de estudio, para llevarla a cabo, se necesita tener noción sobre el marco teórico que sustenta el problema a investigar, con el objetivo de saber qué aspectos son los que se requiere observar detalladamente y que puedan fungir como información valiosa para darle solución a las preguntas de investigación (Méndez, 2011).

Cabe resaltar que la observación según Rojas (2013) se puede realizar en modalidades diversas: ordinaria y participante. En contraste con Méndez (2011) que las cataloga como: observación directa o participante y observación no participante o simple.

La observación no participante o simple se emplea cuando se utilizan factores que conllevan carácter visual o auditivo, es decir, cuando se usan cintas magnéticas, audios, películas, etc., para darle solución al problema o cuando se trata de conocer elementos. Esta clase de observación nace cuando el investigador no forma parte de la organización, sino que solo se presenta con la finalidad de recoger información al respecto del tema sujeto a investigación. No obstante, la observación participante surge cuando la persona que está investigando se encuentra dentro del grupo u organización sobre la que se está estudiando (Méndez, 2011).

En contraste, en la observación ordinaria (Rojas, 2013) denominada no participante por Méndez (2011), se debe tomar medidas preventivas para que los sujetos internos no vean al investigador como una persona extraña, por ende, no tiendan a responder o actuar de manera contraria a como suelen comportarse habitualmente. Sin embargo, menciona como inconveniente que dado a que el investigador es externo, no puede tener posibilidad de observar todos los hechos que ocurran.

En síntesis, se puede denotar que la observación es una técnica valiosa para obtener información sobre el objeto de estudio, ya que de usarse como primera

herramienta de recolección de datos, propicia que el investigador pueda tener un panorama general y objetivo sobre el ente que está siendo analizado. Adicionalmente, se considera que el tipo de observación que se emplee surge básicamente de los objetivos propios del estudio.

Cabe mencionar, que para el desarrollo de la intervención se empleó la observación no participante, dado que el investigador no formaba parte de los colaboradores de VRIC publicidad, por lo cual sólo asistió en determinadas ocasiones a la empresa con la finalidad de observar el comportamiento de los sujetos estudiados, y para la aplicación de los instrumentos de recolección de información; a su vez, se utilizó la revisión de documentos propiedad de la organización, por lo tanto, se denota también un tipo de observación documental.

- Cuestionarios: el cuestionario radica en la aplicación de una serie de interrogantes a un grupo o población con características similares y puede llevarse a cabo; a través de correo electrónico, llamadas telefónicas o administrarse de forma colectiva (Méndez, 2011).

Con motivo a los beneficios que trae consigo la utilización de cuestionarios en las investigaciones, para la presente se requirió del diseño de uno que permitiera poder llevar a cabo la elaboración del resto de los instrumentos, sirviendo de base para la construcción de la encuesta y la entrevista semiestructurada. Ver anexo 2

- Encuestas: se refiere a una serie de formulario que se aplican con la finalidad de conocer sobre las motivaciones, las actitudes y los comentarios de los sujetos de estudio. Sin embargo, las desventajas que presentan es que suelen responderse con subjetividad, ya que la persona que las está respondiendo puede presumir hechos y situaciones, por lo cual se debe de considerar este factor dentro de las respuestas que se obtengan por este medio (Méndez, 2011).

Dado las bondades que ofrece el uso de encuestas como instrumentos de recolección de datos (Rojas, 2013), se decidió utilizarla para efectos del estudio; por tal motivo, se aplicó a los sujetos del nivel táctico y operativo, estando integrada por un total de 15 ítems mediante los cuales se pretendió recopilar información sobre planeación estratégica, subdividida en tres secciones: en la primera parte se utilizó como medición de respuesta una escala de Likert de cinco puntos; mientras que el segundo apartado comprendió la selección de respuestas múltiples; y finalmente, en la tercera fracción se pidió que brindaran algún comentario o sugerencia sobre cómo mejorar la planeación de las actividades que se desarrollan. Ver anexo 3

- Entrevista: mediante este instrumento se recaba información de manera directa entre el investigador y el objeto de estudio por medio de su aplicación a los sujetos que se seleccionaron para ser analizados (Tamayo, 2017). La entrevista a diferencia del cuestionario tiene la ventaja de ser más eficaz, debido a que durante su avance se puede conseguir información más completa y se tiene flexibilidad para aclarar dudas, o profundizar sobre el tema en cuestión. De acuerdo con Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) la entrevista puede ser de tres clases respecto a su planeación: estructurada, semiestructurada y no estructuradas.

En las entrevistas estructuradas se elabora una guía de preguntas previa a la práctica de la misma, y tiene como ventaja la fácil clasificación y análisis, derivado a que el grado de sistematización es elevado; no obstante, dentro de sus desventajas sobresale la escasa flexibilidad y una menor profundidad. Mientras que las entrevistas semiestructuradas a diferencia de las estructuradas presentan un nivel de flexibilidad alto.

Cabe recalcar, que las entrevistas semiestructuradas pesen a contar con un guion de preguntas, se pueden ir adaptando o modificando a lo largo del proceso, propiciando que el sujeto investigado pueda aclarar dudas y lo motiva a proporcionar datos con mayor profundidad. En contraste, las entrevistas no estructuradas son

más informales, por lo que el entrevistado puede desviarse del plan original al no contar con una guía de preguntas (Díaz *et al.*, 2013).

Con respecto a la utilidad que surge del empleo de entrevistas semiestructuradas para la compilación de información, se determinó su empleo como instrumento para el estudio de caso VRIC publicidad, de tal forma que fueron aplicadas a los sujetos del nivel estratégico, con el objetivo de obtener una reseña sobre el grado de planeación estratégica que se implementa, y el nivel de crecimiento y rentabilidad que posee la organización; siendo contempladas 18 preguntas. Ver anexo 4

En cuanto al periodo de aplicación de los instrumentos para la recolección de información, se señala que fue en el mes de enero de 2019.

### **3.11 Validación y confiabilidad de los instrumentos**

Como parte esencial de la elaboración de las herramientas para recabar datos, se encuentra el proceso de validación y confiabilidad de los mismos, es decir, conocer si las propiedades de medición de los instrumentos son correctas (Soriano, 2014). Para Méndez (2011) la validez se caracteriza porque el instrumento mida lo que se pretende medir, de manera que la información que se obtenga pueda ser de ayuda para alcanzar los objetivos de la investigación.

Con lo que respecta a la confiabilidad Soriano (2014) hace mención que una herramienta es confiable cuando se obtienen los mismos resultados al medirse repetidamente con el mismo instrumento. No obstante, también alude que el hecho de contar con confiabilidad no significa que necesariamente sea válido para determinada población materia de estudio, ya que puede darse la situación en la que se haya presentado manipulación en los resultados. Así mismo, este autor menciona que la validación en una investigación con enfoque cualitativo puede llevarse a cabo mediante la alineación de los objetivos y teorías, validación por juicio de expertos o por una prueba piloto.

Por tal motivo, la encuesta y la entrevista semiestructurada que se emplearon durante la intervención en la pequeña empresa, fueron validadas mediante el juicio de un experto metodológico, quien también fungió como director de tesis del presente trabajo, y través de la alineación de los ítems que conformaron los instrumentos en correspondencia con los objetivos de investigación y las teorías que sustentaron el constructo. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.1 Validación de los ítems de los instrumentos para la recolección de datos con las dimensiones de estudio.

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES Y AUTORES		AUTORES	OBJETIVO	ÍTEMES
Planeación estratégica	Diagnóstico organizacional interno	Cadena de mando y cultura organizacional	La planeación estratégica posiciona a la organización en una estructura con líneas de acción hasta los niveles operativos, adicionalmente se requiere saber ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos y para quienes? y ¿dónde estamos?	García <i>et al.</i> , 2017; Hill <i>et al.</i> , 2011; Fred, 2013; Wheelen <i>et al.</i> 2007; Delfín <i>et al.</i> 2016; Muriki <i>et al.</i> , 2017; Sanabria <i>et al.</i> , 2018.	<u>Objetivo 1:</u>  Conocer las estrategias que se implementan actualmente en la organización para desarrollar su crecimiento y rentabilidad.	<u>Entrevista:</u>  2,4,5,9  <u>Encuesta:</u>  1,3,6,7,9
		Formalidad de los planes estratégicos	La planeación estratégica formal por escrito trae consigo beneficios trascendentales, puesto que incorpora un nuevo conjunto de fuerzas y herramientas para tomar decisiones con mayor certidumbre.	Ansoff, 1997; Mintzberg ,1994; Steiner, 2007; Bryson <i>et al.</i> , 2017; Rodríguez, 2017.		
	Diagnóstico organizacional externo	Entorno competitivo en el mercado	Para formular la planeación estratégica se requiere conocer el ambiente externo, los competidores, las oportunidades y las amenazas que rodean a la empresa.	Nolan, Goodstein & Goodstein, 2008; Wakkee, <i>et al.</i> 2015; Andía, 2016.	<u>Objetivo 2:</u>  Describir de qué manera contribuye la planeación estratégica para alcanzar crecimiento y rentabilidad en la empresa.	<u>Entrevista:</u>  1,3,7,10,16,18  <u>Encuesta:</u>  5,8,10,11,13
	Recurso humano	Competencias del recurso humano	Al implementar planeación estratégica se ejerce un efecto positivo en los directivos que guían la organización.	Bracker & Pearson, 1986; Bi <i>et al.</i> , 2017.		
		Evaluación de resultados	Se debe realizar una supervisión del desempeño, lo que se traduce a medir los resultados reales versus los planeados.	Wheelen <i>et al.</i> ,2007; Muriki <i>et al.</i> , 2017; Harvey <i>et al.</i> , 2018.		
Herramientas administrativas:	Herramientas estratégicas y toma de decisiones	Para formular planeación estratégica y llevar a cabo una acertada toma de decisiones es necesario utilizar herramientas estratégicas que brinden información suficiente y competente, destacando entre tales como: la matriz FODA, análisis PESTEL, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el cuadro de mando integral, matriz EFE Y EFI.	Aguirre, 2015; Andía, 2016; Muriki <i>et al.</i> , 2017; Olivares, 2017; Harvey <i>et al.</i> , 2018.	<u>Objetivo 3:</u>  Clasificar las herramientas administrativas que se emplean para una acertada toma de decisiones que fomente el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.	<u>Entrevista:</u>  1, 6,11,17  <u>Encuesta:</u>  2,4,12,14	



		Penetración de mercado	La figura de buenos planes estratégicos es la base para alcanzar crecimiento y permanencia en el mercado.	Rosenstiehl ,2017; Agwu, 2018.		
		Recursos materiales y tecnológicos	Se debe planear estratégicamente para controlar y ser racionales con los recursos que se posee.	Mintzberg, 1994; Córdova <i>et al.</i> , 2014; Bi <i>et al.</i> , 2017.		
Crecimiento y rentabilidad	Recurso financiero	Flujo de efectivo	Es un indicador de crecimiento empresarial que se refiere al total de ingresos antes de partidas como depreciaciones. Es decir, considera el total de los ingresos recibidos menos actividades de operación, inversión y financiamiento.	(Döring <i>et al.</i> , 2018).	Objetivo 4: Diferenciar los tipos de indicadores que se utilizan para revisar el crecimiento y rentabilidad empresarial.	Entrevista: 8,12,13,14,15
		Margen de utilidad bruta	Uno de los objetivos del crecimiento radica en mejorar la rentabilidad, que aunada con la supervivencia son los propósitos universales de toda gerencia.	Penrose, 1962; ONU, 2015; Daft ,2016; Daza, 2016; Rodríguez ,2017; Puente <i>et al.</i> , 2017.		
		Rentabilidad operativa del activo (ROA)				
		Rentabilidad financiera (ROE- Return on equity)				
	Clientes	Servicio postventa	El crecimiento empresarial se puede medir a través del número de clientes y el volumen de ventas, por lo es necesario estarlos analizando constantemente.	Villalba, 2004; Coad, 2007; Homma, 2014; Puente y Andrade, 2016; Rodríguez, 2017.		
		Volumen de ventas				
Número de clientes						
	Objetivo 5: Explicar cómo podría diseñarse un plan estratégico que permita conseguir crecimiento y rentabilidad.					

Fuente: Elaboración propia con base a los autores mencionados.

### **3.12 Población y muestra**

Una vez definido el tipo de instrumento que se utilizó para recolectar información, fue necesario determinar el número de personas a las cuales se aplicaría, por lo que fue necesario definir si sería aplicado un censo o si se seleccionaría una muestra del total de la población. Un censo se refiere al empleo de la totalidad de los sujetos que se encuentran en el objeto de estudio; mientras que la muestra, se detalla como una parte representativa del total de la población (Méndez, 2011).

Por su parte, Tamayo (2017) afirma que cuando se utiliza la totalidad de una población, omitiendo el uso del muestreo se indica que se ha investigado en universo. Sin embargo, para tomar dicha elección se debe de considerar los altos costos implícitos, el tiempo que conllevaría aplicar los instrumentos, y el hecho que cuando se realiza un censo a una población grande, puede verse afectada la confiabilidad de los datos generados a razón de mayor presencia de errores. Por ello, cuando la población es de gran tamaño conviene emplear una muestra (Méndez, 2011).

Respecto a las alusiones de los autores anteriores, se concluye que sin duda alguna es importante que el investigador conozca en gran medida las características de los sujetos que se analizarán, esto con la finalidad de estar al tanto del número total de la población, la distancia que hay entre cada uno de los miembros que la integran y la disponibilidad de los mismos, pues es indispensable que considere las implicaciones que conlleva la utilización del empleo del universo, o en su defecto, decida disponer de una muestra representativa de los mismos.

De acuerdo con Méndez (2011) existen dos tipos de muestreos, los cuales actúan como una herramienta indispensable para seleccionar el número de la muestra. Dichas tipologías se indican en la siguiente figura:

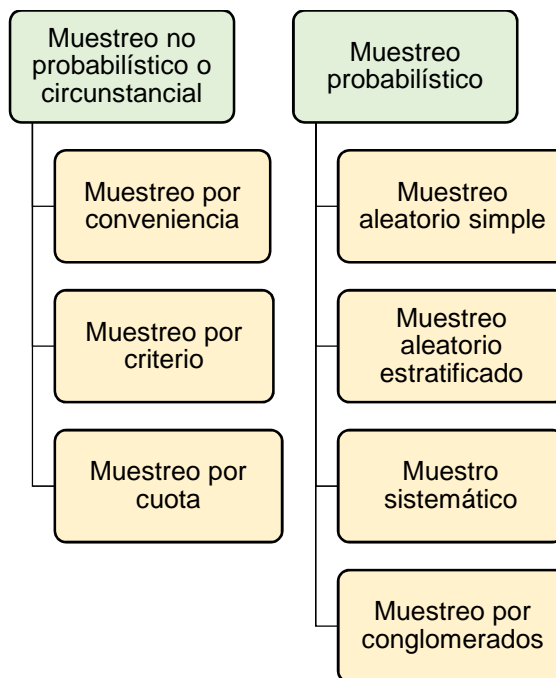


Figura 3.7 Tipos de muestreo.

Fuente: Elaboración propia con base a Méndez (2011).

Al respecto, para el presente estudio se optó por un tipo de muestreo no probabilístico o circunstancial (Méndez, 2011), ya que los sujetos de estudio, conformado por los niveles estratégicos, tácticos y operativos, se eligieron sin el empleo del azar, es decir, la selección de los elementos fueron seleccionados a través de conjeturas del investigador con motivo a la facilidades de estudio y acceso; por lo tanto, se denotó la aplicación de un muestreo por conveniencia, considerando la totalidad de la población, conformada por diez personas, tratándose de una población finita, al conocerse el total de los sujetos que la integran (Arias, 2012).

Cabe mencionar, que dicho número incluyó a un director ejecutivo y un gerente general quienes conformaron el nivel estratégico; mientras que el nivel táctico se integró por dos supervisores de áreas; no obstante, el nivel operativo se constituyó por seis operarios. Por ello se consideró como un número pequeño, y se decidió estudiar en su totalidad, se tuvo como bondades una mínima inversión de costo y tiempo, por lo que su análisis, permitió obtener información precisa y exacta.

### 3.13 Tratamiento o procesamiento de la información

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se requirieron llevar a cabo la cuantificación de los resultados, con el objetivo de analizarlos, clasificarlos, ordenarlos y compararlos en tablas, cuadros o gráficos con la finalidad de confirmar o rechazar la hipótesis que se haya establecido como guía para la investigación (Tamayo, 2017).

Uno de los tratamientos utilizados con mayor frecuencia, es el *Exploratory data analysis* (EDA), análisis exploratorio de datos, el cual se caracteriza por ser un tratamiento estadístico, que permite resumir la información con rapidez y precisión durante el proceso de investigación científica, la cual puede realizarse a través de softwares o programas informáticos (Staniak & Biecek, 2019).

A su vez, Bernal (2010) alude que mediante las técnicas estadísticas brindadas por los softwares, se puede construir tablas que suelen ser sujetas a análisis matemáticos; por otro lado, Méndez (2011) expresa que la presentación de la información sometida a dichas técnicas estadísticas, además de mostrarse en tablas, también puede ser expuesta a través de gráficos, diagramas, escritos, flujos, etc.

Tomando en consideración las ideas de los autores mencionados con anterioridad, es conveniente señalar que el tratamiento de la información es uno de los pasos de gran importancia del proceso de investigación, ya que a través de este se registra, clasifica y se resume las referencias obtenidas por los instrumentos, permitiendo al investigador analizar con mayor profundidad los resultados obtenidos, para finalmente contrastarlo con la hipótesis o supuesto planteado y realizar las recomendaciones que considere pertinentes.

Por lo que se refiere al procesamiento de datos para el estudio de caso VRIC publicidad, se empleó el análisis exploratorio de datos, *Exploratory data analysis* (EDA), empleando el software IBM SPSS Statistics versión 25, mediante el cual se

trató la información recabada por las encuestas. No obstante, para el caso de las entrevistas semiestructuradas, y el ítem de respuesta abierta de la encuesta, se empleó el software Nvivo versión 11, con la finalidad de efectuar un análisis de los discursos derivados de dichos instrumentos.

### **3.14 Lista de chequeo como herramienta de diagnóstico**

Con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la pequeña empresa VRIC publicidad, fue necesaria la aplicación de la herramienta *check list* o también conocida como lista de chequeo o de cotejo, ya que de acuerdo con Arias (2012) este instrumento permite conocer la existencia u omisión de fenómenos, actitudes o conductas mediante la observación estructurada por parte del investigador, mismo que se describe a mayor detalle en el siguiente apartado.

## Capítulo IV : Análisis e Interpretación de los Resultados

Con el fin de cumplir los objetivos de investigación, se presentó y se discutió la información recabada, a través de la aplicación de la entrevista semiestructurada a los dos directivos, y la encuesta a los ocho integrantes del nivel táctico y operativo, esta última, conformada por quince (15) ítems, con opciones de respuesta en escala de Likert de cinco puntos, opción múltiple y una respuesta abierta.

Cabe mencionar, que la información recabada por los instrumentos señalados en el párrafo anterior, fue sometida a la técnica EDA (por su siglas en inglés, *Exploratory data analysis*), análisis exploratorio de datos, es decir, a un tratamiento estadístico que ha permitido resumir con precisión y rapidez, los resultados que se obtuvieron durante el proceso de investigación (Staniak *et al.*, 2019), empleándose la herramienta IBM SPSS Statistics versión 25, para procesar lo datos que se generaron por las encuestas; mientras que las entrevistas semiestructuradas, y el ítem con opción de respuesta abierta de las encuestas, se analizaron mediante el programa Nvivo versión 11.

Del mismo modo, se ha diseñado una matriz FODA, que refleja las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, que se construyó con los resultados de los instrumentos mencionados con anterioridad, y con la información obtenida por la observación no participe del investigador en la unidad sujeto de estudio.

En este sentido, es conveniente mencionar de acuerdo con Tamayo (2017), que la presentación, análisis e interpretación de los datos que se obtuvieron en el desarrollo de la investigación, constituyen un papel fundamental, dado que aportan evidencia del grado de efectividad y eficiencia del estudio, con el propósito de confirmar o rechazar la conjetura establecida como guía del constructo.

Por otro lado, es trascendental aludir que previo de llevar acabo el tratamiento de los resultados que se obtuvieron por los instrumentos de recolección de información,

fue necesario diagnosticar la situación actual que presenta la empresa, la cual fue posible gracias a la aplicación de un *check list* o lista de chequeo, obtenida mediante el Sistema de Autodiagnóstico de la Secretaría de Economía (Secretaría de Economía [SE], 2018).

#### **4.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa**

Con la aplicación de la lista de chequeo como herramienta de diagnóstico inicial, se observó la fenomenología ocurrida, gracias a los acercamientos que se realizaron en la unidad objeto de estudio, donde resaltaron oportunidades relacionadas con el crecimiento y rentabilidad empresarial, los cuales, pudieran ser fortalecidos con la implementación de una estructurada planeación estratégica.

Cabe mencionar, que con el objetivo de conocer a mayor profundidad la situación de la empresa, se aplicaron los instrumentos de recolección de datos mencionados con anterioridad: encuesta y entrevista semiestructurada. Por consiguiente, la lista de cotejo ha fungido como una técnica complementaria de levantamiento de información.

#### **4.2. Antecedentes y descripción de VRIC Publicidad**

La pequeña empresa VRIC publicidad, se constituyó el 07 de junio de 2013 como una sociedad anónima de capital variable, bajo el precepto fiscal de personas morales del régimen general de ley, conformada por dos socios, ambos personas físicas, la sociedad tiene su domicilio social en Ángel de Campo #3125-C Alto de Bachigualato, 80140, Culiacán de Rosales, Sinaloa. Ver figura 4.1



Figura 4.1 Ubicación de VRIC Publicidad.

Fuente: Google Maps (2019).

Por su parte, mediante la fase exploratoria de investigación, se pudo realizar un análisis del acta constitutiva de la empresa, constatando que el objeto principal de VRIC Publicidad, es el diseño del arte publicitario en todas sus fases y manifestaciones, a través de medios impresos digitales en gran formato, además de incluir otras actividades dependientes al giro, las cuales se detallan enseguida:

- Elaboración y colocación de vallas comerciales, espectaculares, *banners* y pancartas
- Fabricación de vinil de corte autoadhesivo ideal para aplicarse a superficies como cristal, madera y metal, tanto de moldura plana como curvas.
- Diseños de logos y letras corpóreas o en relieve hechas en metal o PVC
- Instalación de aluminio compuesto como parte de revestimientos en fachadas y espacios arquitectónicos
- Rotulación vehicular en recorte de vinil hasta revestimiento completo en rotulación electrónica de alta resistencia
- Fabricación de anuncios luminosos que pueden ser en forma de caja de luz, formas corpóreas o de bote, de neón o de LED
- Elaboración y adaptación de estructuras según las necesidades específicas del anuncio o proyecto publicitario



- Cortes con el sistema de control numérico computarizado (CNC) en aplicaciones de grabado en superficies solidas como PVC, MDF, triplay, aglomerados melamínicos, poliuretano y maderas blandas, así como en metales como aluminio, cobre, níquel y bronce;
- Y en fin, todos los actos compatibles o afines con el giro de la publicidad que incluye su comercialización.

### **4.3. Misión, visión, valores**

Como resultado del diagnóstico de la situación actual de la empresa, y simultáneamente de la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos, se pudo percatar que la filosofía empresarial de VRIC publicidad no está formalmente definida; sin embargo, se logró obtener información indispensable que da lugar a su formulación, por ende, en colaboración con la dirección general se procedió a su construcción, mostrando el aporte en el capítulo 5.

### **4.4. Estructura organizacional**

En cuanto a la estructura organizacional, Wheelen *et al.* (2007) manifiesta que una adecuada estructura tiende a apoyar las estrategias corporativas que se hayan definido, por esta razón, la administración estratégica debe analizar si la estructura que actualmente presenta la organización, es viable para desarrollar las estrategias que conforman la planeación estratégica, o en su caso, determinar si es necesario una reestructuración.

No obstante, los datos arrojados por los instrumentos de recolección de información denotaron que la empresa no cuenta con un organigrama formalmente definido, es decir, el talento humano conoce de quienes depende jerárquicamente, pero no se tiene la presencia de ello por escrito, lo que suele ocasionar confusiones. Por consiguiente, al plasmar la estructura organizacional actual, su distribución se refleja de la siguiente manera:

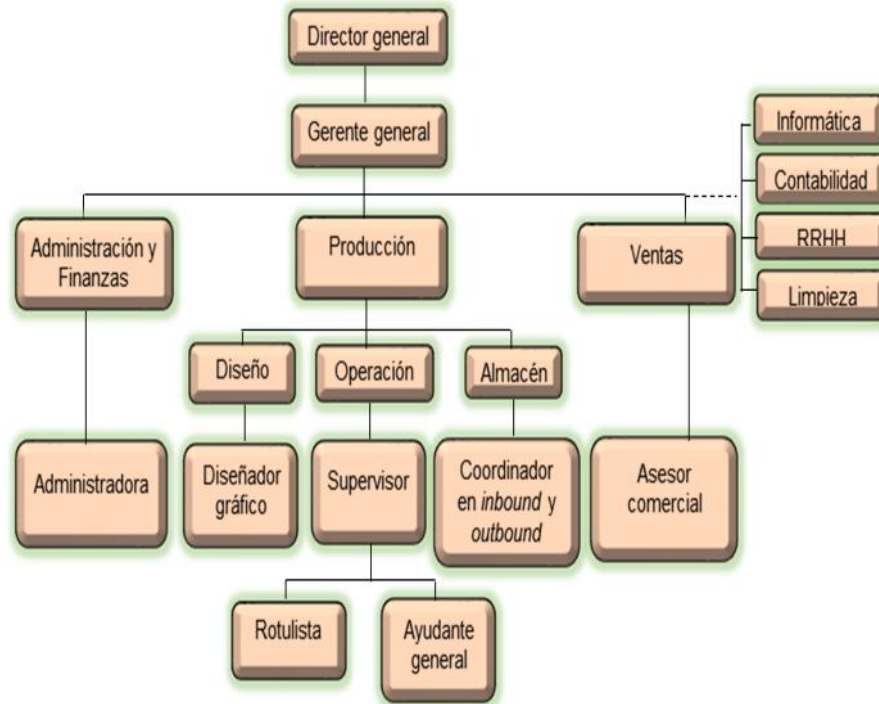


Figura 4.2 Estructura organizacional actual

Fuente: Elaboración propia (2019).

Como se puede apreciar en la figura 4.2, se visualizan los diferentes niveles jerárquicos de VRIC Publicidad, iniciando con el director y gerente general, y concluyendo con los puestos de carácter operativo. En este sentido, es pertinente añadir, que dado a que se trata de una pequeña empresa, una persona desarrolla varias funciones en diferentes puestos.

#### 4.5. Análisis e interpretación de resultados en contrastación con los objetivos planteados

Una vez aplicadas las encuestas y las entrevistas semiestructuradas a los colaboradores de VRIC publicidad, se procede a presentar los datos arrojados. De esta manera, se inicia presentando las generalidades de las encuestas:

Tabla 4.1 *Categorización del puesto del personal encuestado.*

	Frecuencia	Porcentaje
Táctico	3	37.5
Operativo	5	62.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

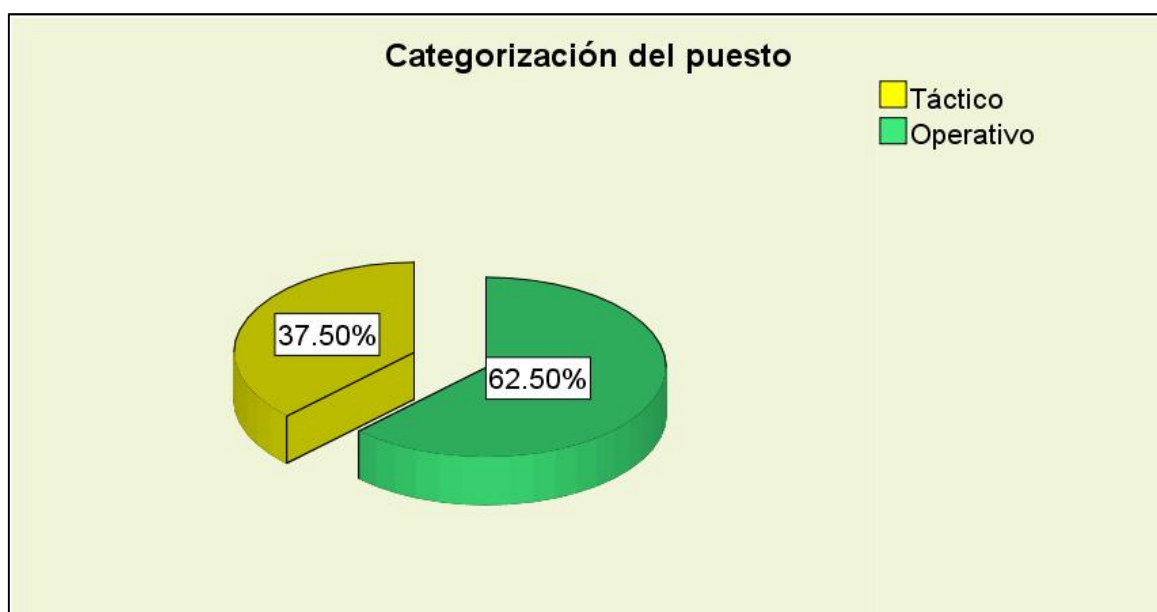


Figura 4.3. Categorización del puesto.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Análisis: Como se puede observar en la gráfica anterior, las encuestas fueron aplicadas en 62.50% a colaboradores de puesto operativo que corresponde a 5 personas; mientras que el 37.50% lo constituyeron 3 personas que ocupan un cargo de nivel táctico.

En lo que respecta al género de los sujetos investigados, se despliegan los siguientes datos:

Tabla 4.2 Género.

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	7	87.5
Femenino	1	12.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

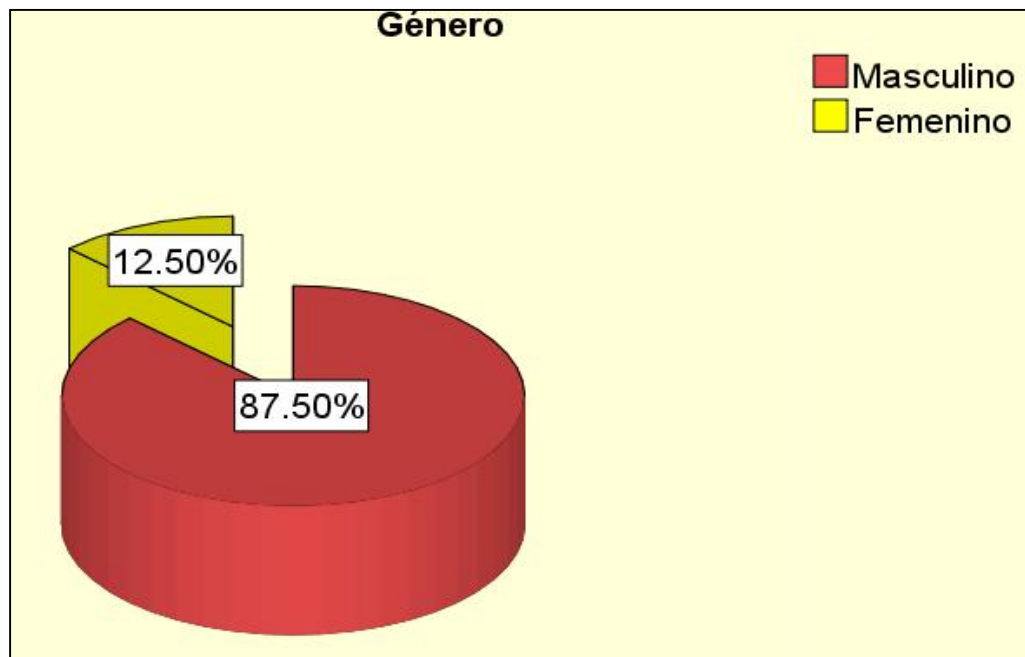


Figura 4.4. Género.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta (2019).

Análisis: de los sujetos investigados predomina el sexo masculino en un 87.50% equivalente a 7 hombres, y solo 1 persona del sexo femenino que representa el 12.50%.

Por su parte, en relación a la edad se presentó esta información:

Tabla 4.3 *Edad*.

	Frecuencia	Porcentaje
20-29 años	4	50.0
30-39 años	3	37.5
40-49 años	1	12.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

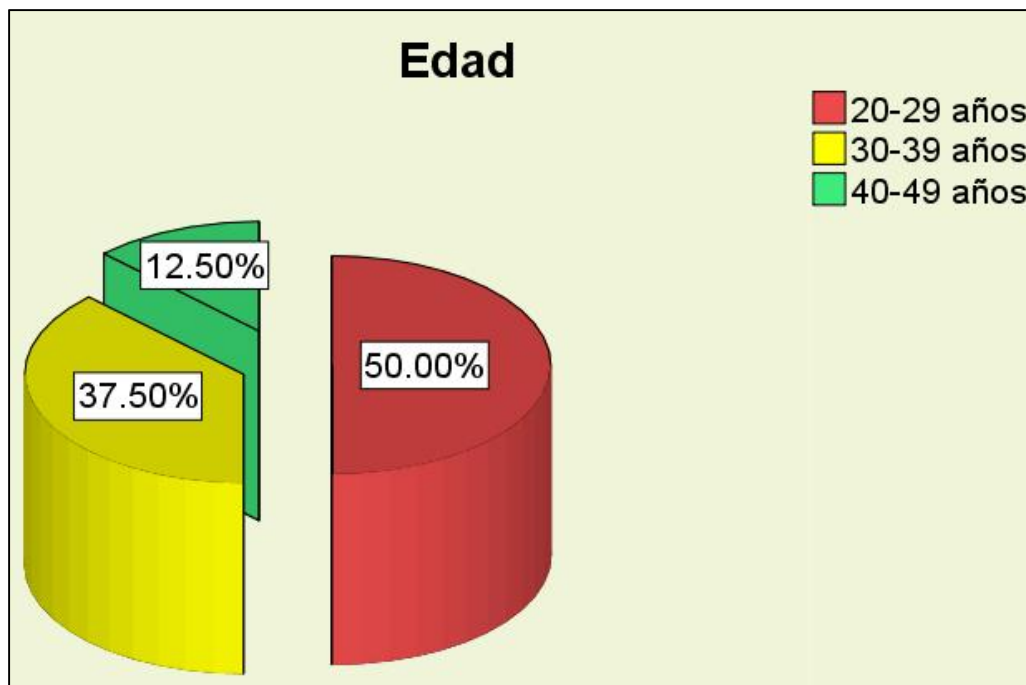


Figura 4.5. *Edad*.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Discusión: de los sujetos investigados prevalece quienes tienen un rango de edad de 20-29 años en un 50%, seguidos en un 37.50% de 30-39 años, y en una pequeña porción de 12.50% de 40-49 años.

Otra de las bondades que se obtuvieron por la aplicación de la encuesta fue conocer el nivel de escolaridad de las personas analizadas:

Tabla 4.4 *Escolaridad.*

	Frecuencia	Porcentaje
Educación media superior trunca	2	25.0
Educación media superior	4	50.0
Educación superior	2	25.0
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

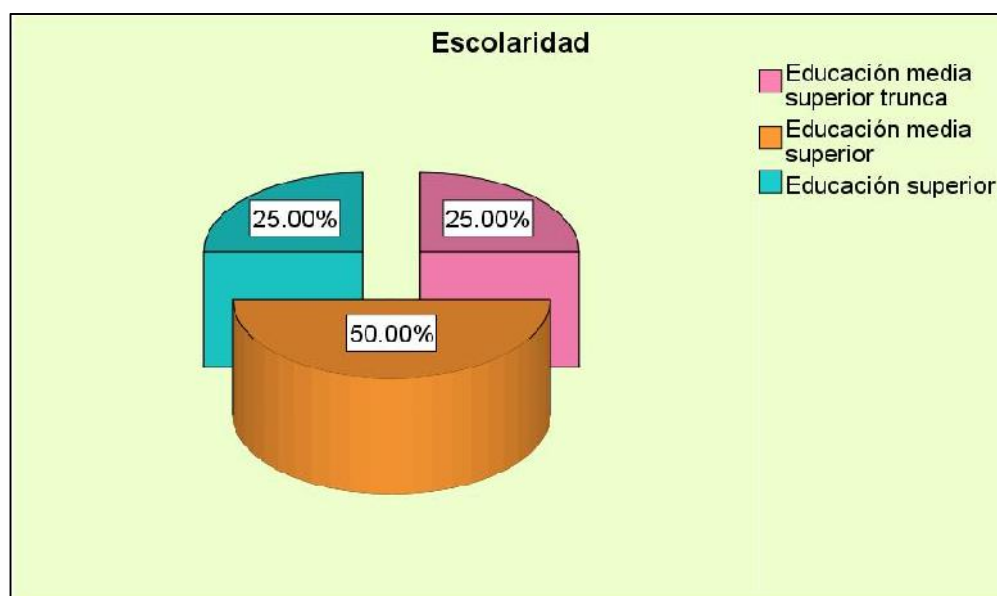


Figura 4.6. *Escolaridad.*

Fuente: Elaboración propia (2019).

Análisis: En cuanto al nivel escolar de las personas encuestadas, el 50.00% cuenta con escolaridad de educación media superior, correspondiente a cuatro colaboradores; sin embargo, sólo una minoría representada por el 25% tiene educación superior que equivale a dos personas, y el otro 25% restante no logró concluir la educación media superior.

Por otro lado, con el fin de percibir el grado de conocimiento que podían tener las personas encuestadas sobre la empresa, se procedió a puntualizar el número de años que han formado parte del equipo, resumiéndose de esta manera:

Tabla 4.5 Antigüedad.

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	1	12.5
1 año	1	12.5
2 años	2	25.0
3 años	1	12.5
4 años	2	25.0
5 años en adelante	1	12.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

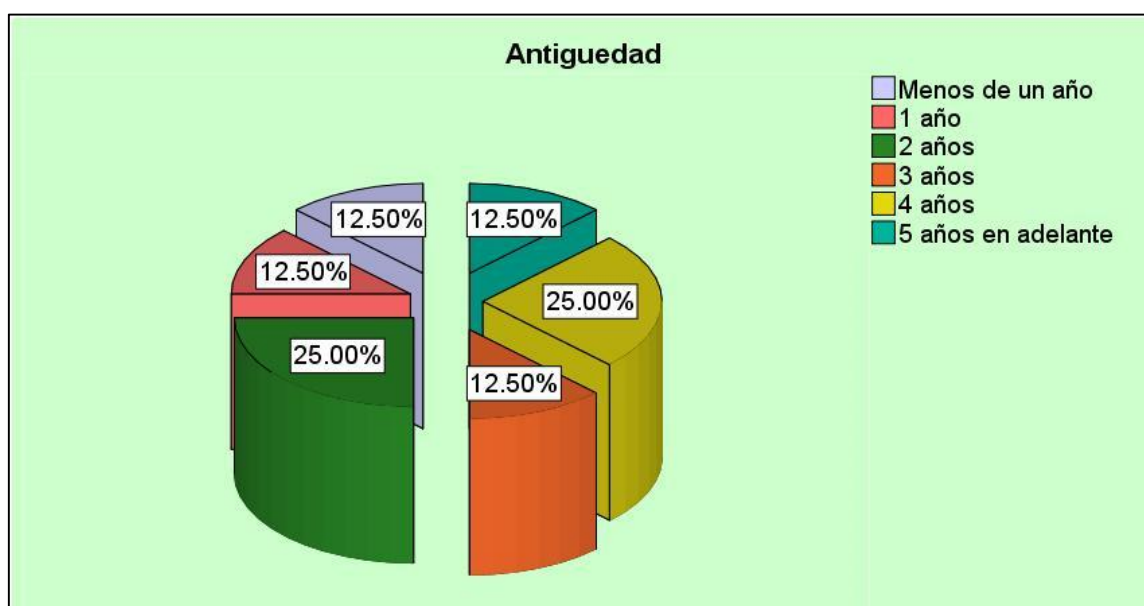


Figura 4.7. Antigüedad.

Fuente: Elaboración propia (2019).

En relación al número de años, el 50% oscila tener una antigüedad de 2 y 4 años, mientras que el otro 50% se ubica en menos de un año, un año, tres años y cinco años en adelante.

Enseguida se mencionan los objetivos secundarios planteados y se da respuesta a cada una de las interrogantes que fueron formuladas para alcanzarlos, considerando en todo momento la interrogante y objetivo central de investigación.

#### 4.5.1. Objetivo secundario 1.

Conocer las estrategias que se implementan actualmente en la organización para desarrollar su crecimiento y rentabilidad.

Para alcanzar el primer objetivo de indagación se plantearon los siguientes ítems a través de la encuesta aplicada a los colaboradores de nivel táctico y operativo, resumiéndose de la siguiente manera:

Tabla 4.6. *Conocimiento de la filosofía empresarial.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	25.0
En desacuerdo	3	37.5
Indeciso	2	25.0
De acuerdo	1	12.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

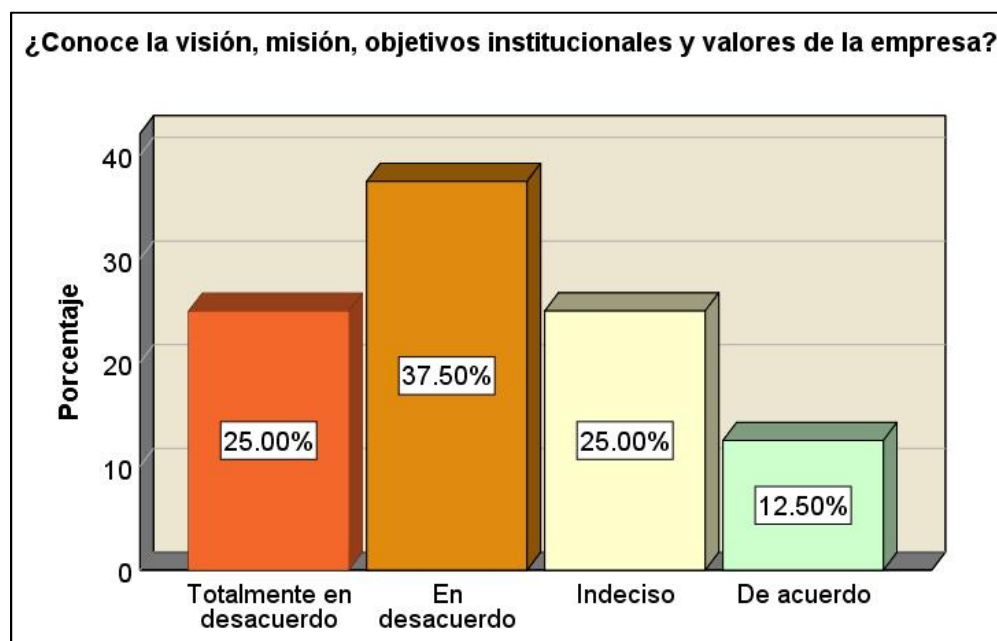


Figura 4.8. Conocimiento de la filosofía empresarial.

Fuente: Elaboración propia (2019).



Análisis: De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje presentado por el 37.50% manifestaron estar en desacuerdo sobre el conocimiento acerca de la misión, visión, objetivos organizacionales y valores de la empresa; mientras que el 25% estuvieron en total desacuerdo; por otro lado, el 25% manifestaron estar indecisos de dicho conocimiento, y el 12.50% aludieron estar de acuerdo con tener conocimiento sobre estos elementos. En este sentido, se puede evidenciar que la mayoría del personal desconoce la filosofía de la empresa, existiendo un área de oportunidad.

Cabe mencionar, que para poder generar el proceso de formulación de la planeación estratégica, es trascendental la presencia de la filosofía de la empresa, ya que de acuerdo con Steiner (2007), la visión y misión fungen un papel indispensable, dado que se requiere tener con claridad las directrices que debe seguir la empresa, y precisamente es la filosofía empresarial, el elemento que otorga el rumbo de acción de cualquier organización (Mintzberg *et al.* 1997).

Por su parte, Fred (2013) enfatiza que el elemento primordial para definir la planeación estratégica es la visión, incluso manifiesta que le antecede al establecimiento de la misión. Por ello, para contrastar las respuestas surgidas ante este ítem, se procedió a formular la siguiente interrogante, y con ello asegurar la veracidad de los resultados del cuestionamiento anterior:

Tabla 4.7. *Diagnóstico de cultura organizacional.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	37.5
En desacuerdo	1	12.5
Indeciso	2	25.0
De acuerdo	1	12.5
Totalmente de acuerdo	1	12.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

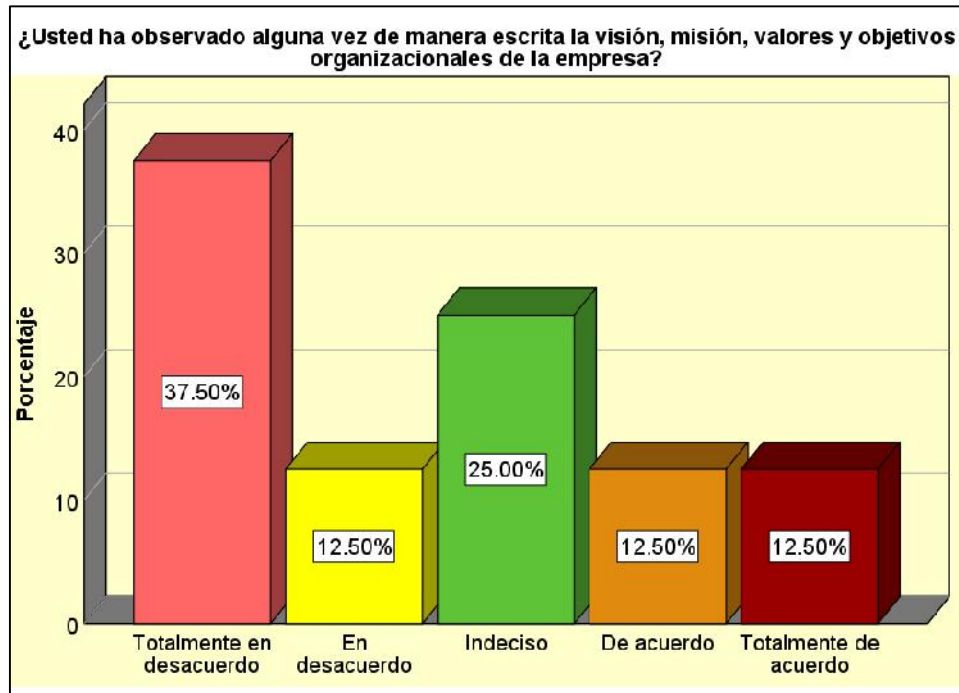


Figura 4.9. Diagnóstico de cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Análisis: en relación a este ítem, se observó que el 37.50% estuvieron en total desacuerdo de haber observado alguna vez por escrito la visión, misión y objetivos organizacionales; seguido del 25% que expresaron estar indecisos; mientras que 12.50% estuvieron en desacuerdo, y los otros 25% restantes manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con haberla observado. Con estos resultados se afirma que efectivamente la empresa no cuenta con misión, visión, objetivos organizacionales y valores formalmente comunicados ni establecidos.

En relación al análisis de las entrevistas, se pudo denotar que pese a que algunas de las personas encuestadas, respondieron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con haber observado alguna vez la filosofía empresarial, los directivos indicaron que el nivel de conocimiento tanto de la misión, visión, objetivos organizacionales y valores por parte de los colaboradores es nulo, debido a que no se han definido, y consecuentemente no se ha comunicado. No obstante, actualmente estos elementos solo se encuentran a nivel estratégico de manera informal, es decir, solo en las concepciones de los dos integrantes de dicho nivel jerárquico.

Por ello, de acuerdo a los resultados arrojados, es importante recalcar que la empresa debe definir su filosofía empresarial, por lo cual, es interesante retomar las alusiones de Andía (2016) y Nolan et al., (2008), quienes señalan los lineamientos que debe contener la filosofía empresarial, respondiendo a: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos y para quienes? ¿Dónde estamos? (misión), ¿A dónde queremos llegar y hacia dónde va la institución? (visión), y ¿Qué resultados queremos lograr? (objetivos organizacionales); a su vez, estos autores enfatizan que la misión, visión y objetivos organizacionales son elementos imprescindibles para formular la planeación estratégica.

Por otro lado, el producto de otro de los ítems que ayudó a conseguir este objetivo, se presenta enseguida:

Tabla 4.8. *Importancia de planes de trabajo.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	12.5
	De acuerdo	3	37.5
	Totalmente de acuerdo	4	50.0
	Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

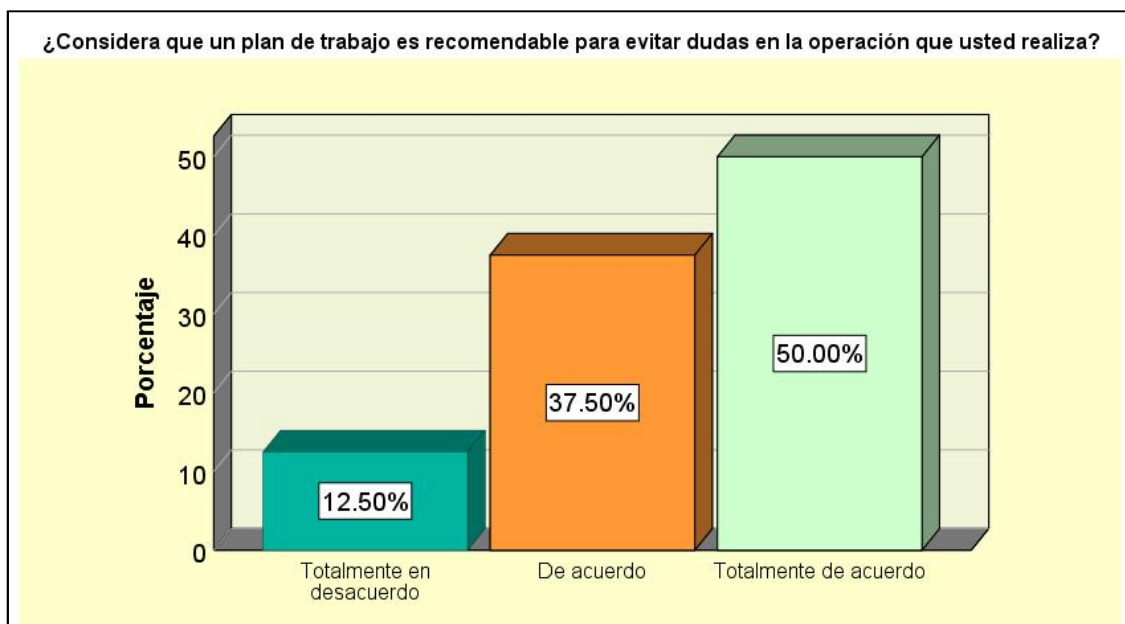


Figura 4.10. Importancia de planes de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Como se puede evidenciar en este gráfico, la mayoría de las personas encuestadas, percibieron que la presencia de un plan de trabajo puede ayudar evitando dudas en la operación que se realiza, figurando en un 50%, comprendido por cuatro personas; en contraste con un 12.50% que manifestaron estar en total desacuerdo de parecerle necesario, y por otro lado, el 37.50% restante aludieron estar de acuerdo con su presencia.

Cabe mencionar, que como parte del proceso de planeación estratégica destacan cinco pasos: 1) análisis ambiental, 2) formulación de la estrategia, 3) implementación de la estrategia (incluye los programas, procedimientos o planes de trabajo), y 5) evaluación y control (Wheelen *et al.*, 2007). Por ello, se consideró importante incluir esta interrogante para identificar la percepción del talento humano en relación a la implementación de la estrategia.

En este sentido, una vez determinada la importancia que tiene para los colaboradores el empleo de planes de trabajo, se añadió la siguiente interrogante,

con el propósito de conocer el grado de formalidad que la empresa le otorga actualmente:

Tabla 4.9. *Formalidad de planes de trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	25.0
Ocasionalmente	2	25.0
Frecuentemente	3	37.5
Muy frecuente	1	12.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

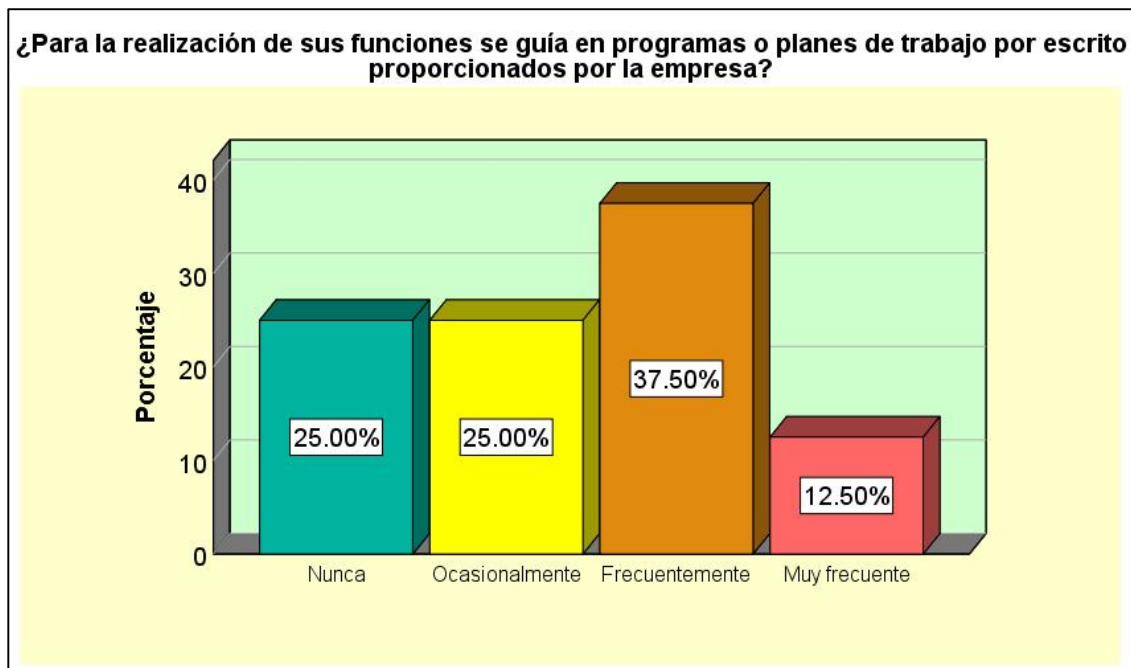


Figura 4.11. Formalidad de planes de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los resultados reflejan que el 37.50% conformado por tres personas respondieron que frecuentemente la compañía emplea programas o planes de trabajo por escrito; a su vez, el 25% expresaron que nunca los emplean, mientras que otro 25% mencionaron que ocasionalmente los implementan; y solo el 12.50% percibieron que son utilizados muy frecuentemente.

En relación a las dos entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal de nivel estratégico, se pudo percatar que en la organización se lleva a cabo un plan diario de trabajo, que se elabora de forma semanal, en el que se incluyen los trabajos a realizar, el nombre del cliente, el horario y el tiempo que durarán en finalizarlo. Sin embargo, no siempre se realiza por escrito, y regularmente no se le da seguimiento; además, se omite la inclusión de estrategias que permitan desarrollarlo de forma más eficiente, y tampoco contiene el nombre de las personas involucradas.

Con respecto a los planes o programas operacionales Glaister *et al.*, (1999) y Mejía *et al.*, (2016) indican que estos elementos deben formar parte de la planeación estratégica, con el objetivo de alcanzar las metas de corto y largo plazo, ya que indican las actividades y el tiempo necesario para llevar a cabo las operaciones (Mintzberg *et al.*, 1997).

En cuanto, al conocimiento que tienen los colaboradores hoy en día sobre la cadena de mando se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4.10. *Cadena de mando.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	12.5
De acuerdo	4	50.0
Totalmente de acuerdo	3	37.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

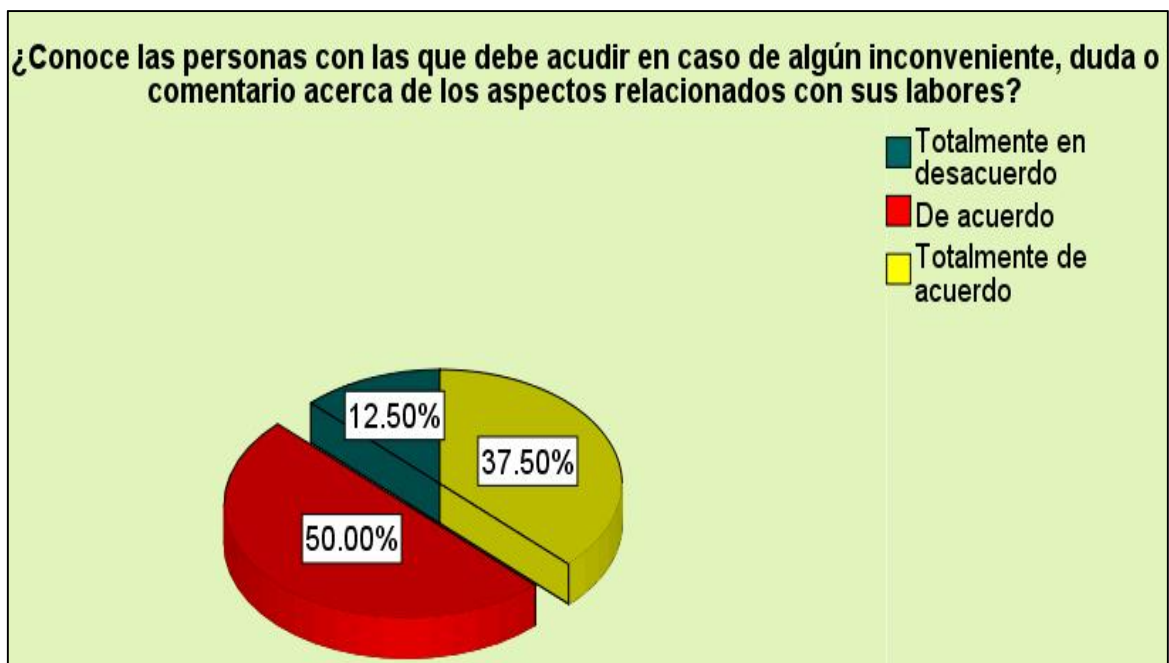


Figura 4.12. Cadena de mando.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Análisis: los resultados indicaron, que el 50% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en conocer a la persona con la que debe acudir en caso de algún inconveniente, comentario o duda sobre las labores que ejecuta; seguido de las personas que detallaron estar totalmente de acuerdo en un 37.50%; en oposición, con el 12.50% quienes respondieron estar totalmente en desacuerdo.

Sin embargo, pese a que la mayoría de los sujetos encuestados expresaron estar de acuerdo con tener conocimiento de las líneas de autoridad, gracias a las visitas recurrentes realizadas por el investigador a la unidad objeto de estudio, se pudo percatar, que se carece formalmente y por escrito de la estructura organizacional de los diversos departamentos, y consecuentemente de los puestos que la integran.

Por otro lado, los datos arrojados de las entrevistas semiestructuradas indicaron que la comunicación, algunas veces se realiza vía correo electrónico, en otras ocasiones a través de llamadas telefónicas o simplemente con reuniones informales

del día a día, pero cuando esto último sucede no se deja evidencia escrita de los elementos revisados.

Al respecto de la estructura organizacional, García *et al.*, (2017) subraya que la implementación de planeación estratégica ayuda a formalizarla, esto considerando que los datos que se obtuvieron tanto por las encuestas como por las entrevistas semiestructuradas denotaron deficiencias en la metodología de comunicación en la empresa. Así mismo, es importante mencionar que antes de iniciar con el proceso de planeación estratégica se requiere conocer las fortalezas y debilidades para tener noción del estado de la estructura o cadena de mando actual (Wheelen *et al.*, 2007).

Por lo que se refiere a las estrategias de crecimiento y rentabilidad implementadas actualmente por la organización, se pudo identificar mediante el análisis del discurso de los gerentes, que ambos percibieron a la cobranza como una estrategia, adicionalmente mencionaron como tal, el empleo de las redes sociales para atraer más clientes con mejores prácticas comerciales.

Por lo anterior, se ha determinado que se cumplió con el primer objetivo planteado, y enseguida se plasmaron los resultados de los ítems que dan respuesta al segundo objetivo de investigación:

#### **4.5.2. Objetivo secundario 2.**

Describir de qué manera contribuye la planeación estratégica para alcanzar crecimiento y rentabilidad en la empresa.

Para alcanzar este objetivo de indagación, se formularon las siguientes preguntas y se obtuvieron las siguientes respuestas por los colaboradores encuestados:



Tabla 4.11. *Estrategias.*

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	12.5
Indeciso	1	12.5
De acuerdo	5	62.5
Totalmente de acuerdo	1	12.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

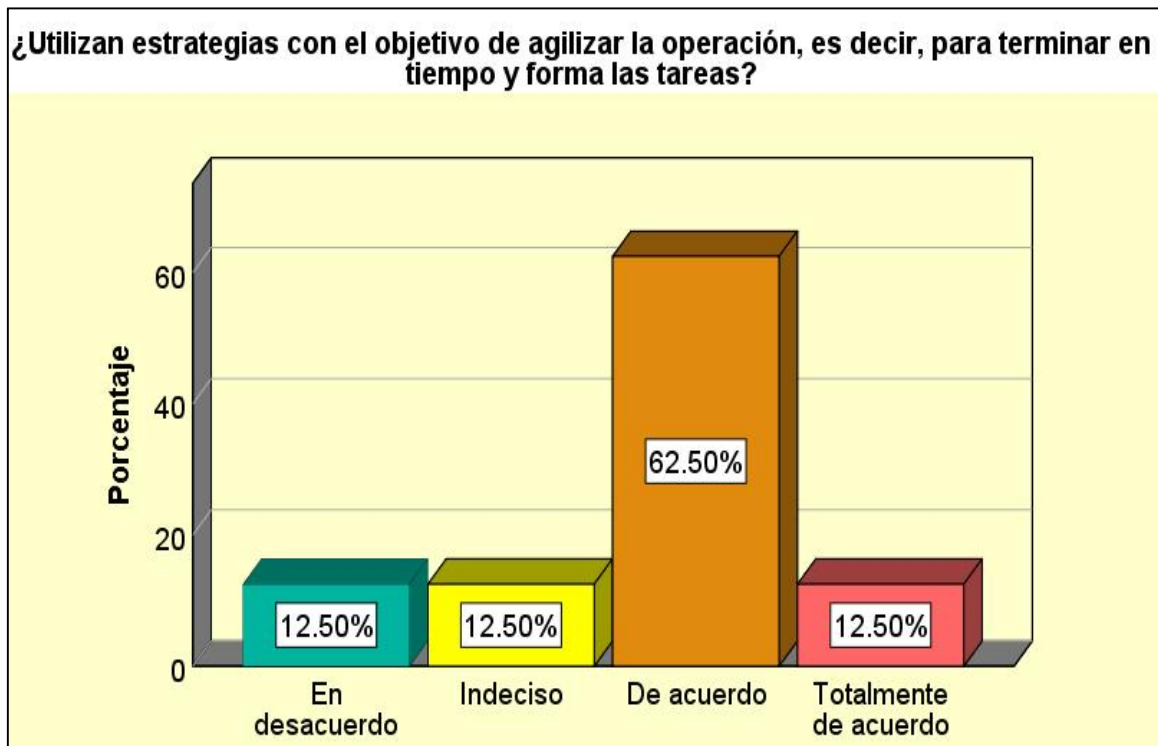


Figura 4.13. *Estrategias.*

Fuente: Elaboración propia (2019).

En lo que concierne a este gráfico, 62.50% de los sujetos manifestaron estar de acuerdo en que si utilizan estrategias para las tareas relativas a sus funciones, correspondiendo a un total de cinco personas; mientras que el 12.50% aludieron estar en desacuerdo con el empleo de estrategias en su área de trabajo; a su vez, otro 12.50% indicaron estar indecisos sobre su utilización; y finalmente, el otro 12.50% restante, respondieron estar totalmente de acuerdo con su implementación.

En cuanto a las estrategias de operación manifestadas por las dos personas del nivel estratégico se puede denotar que como tal, comprenden una agenda de trabajo en el software Excel, donde fijan las tareas pendientes por desarrollar, el día en que se efectuará y el tiempo que les ocupará terminarla.

En este sentido, es indispensable señalar que las estrategias como componente de la planeación estratégica fungen como fuente primaria para lograr rentabilidad, por lo cual, radica su transcendencia en el mundo empresarial (Bi *et al.*, 2017), puesto que contempla un patrón que incluye las principales políticas y metas, seguidos de los actos a realizar (Mintzberg *et al.* 1997). Además Andía (2016) indica que las estrategias centran su atención en dar respuesta a la interrogante de: ¿Cómo lograr los objetivos y qué alternativas se debe emplear?, evidenciando la importancia de su figura en cualquier organización.

Otro de los ítems que se incluyó en las encuestas fue el relacionado con la evaluación del desempeño, el cual se presenta enseguida:

Tabla 4.12. *Evaluación del desempeño.*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	12.5
Rara vez	3	37.5
Ocasionalmente	2	25.0
Frecuentemente	1	12.5
Muy frecuente	1	12.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

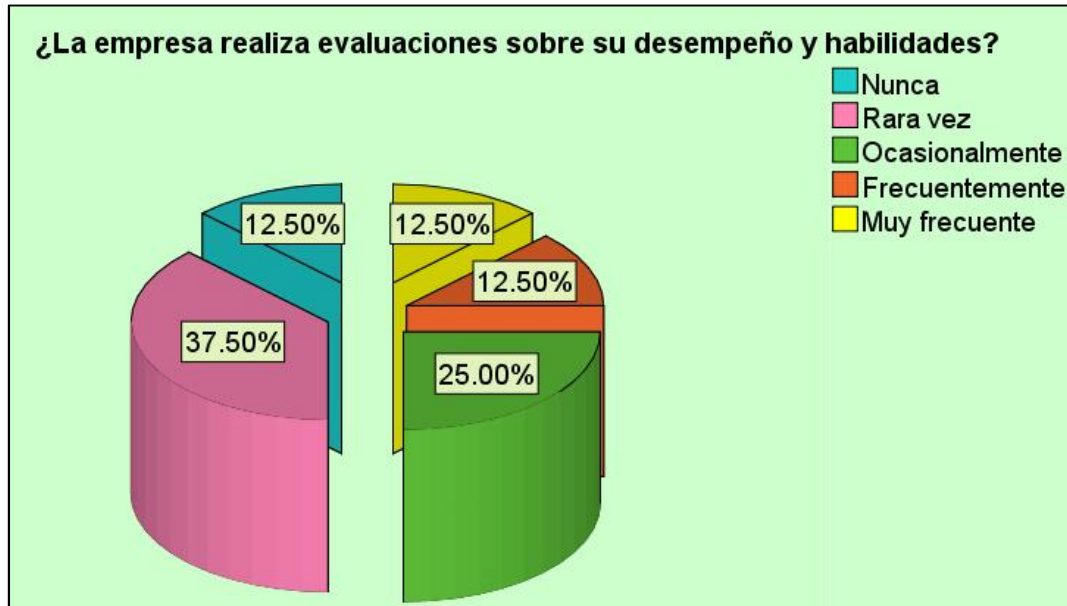


Figura 4.14. Evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia (2019).

De acuerdo a los resultados arrojados por este ítem, se puede conocer que la empresa rara vez realiza evaluaciones sobre el desempeño y habilidades de su talento humano, ya que el 37.50% así lo señalaron. Sin embargo, el 25% opinaron que ocasionalmente se efectúa, y el restante 37.50% respondieron en forma equitativa que si se realiza de manera muy frecuente, frecuente, y otros señalaron que nunca se ha practicado.

Por su parte los dos directivos confirmaron la información emitida por las personas encuestadas, ya que indicaron que solo en una ocasión se impartió un curso a los empleados que fue en el año 2013, y ya no se ha programado otro. Ahora bien, Steiner (2007) alude que el uso de la planeación estratégica tiene beneficios importantes, entre los que destaca la medición del desempeño no solo de aspectos cuantitativos: financieros y rentabilidad; sino también, permite apreciar atributos cualitativos como: la motivación, creatividad y habilidades de los integrantes de la organización, razón por la cual, de implementarse una planeación estratégica, se pudiera lograr el cotejo y control de este aspecto.

Ahora bien, para determinar si la empresa realiza una evaluación por resultados una vez concluidas las tareas encomendadas, se integró el siguiente ítem, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4.13. *Evaluación por resultados.*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	12.5
Ocasionalmente	3	37.5
Frecuentemente	2	25.0
Muy frecuente	2	25.0
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

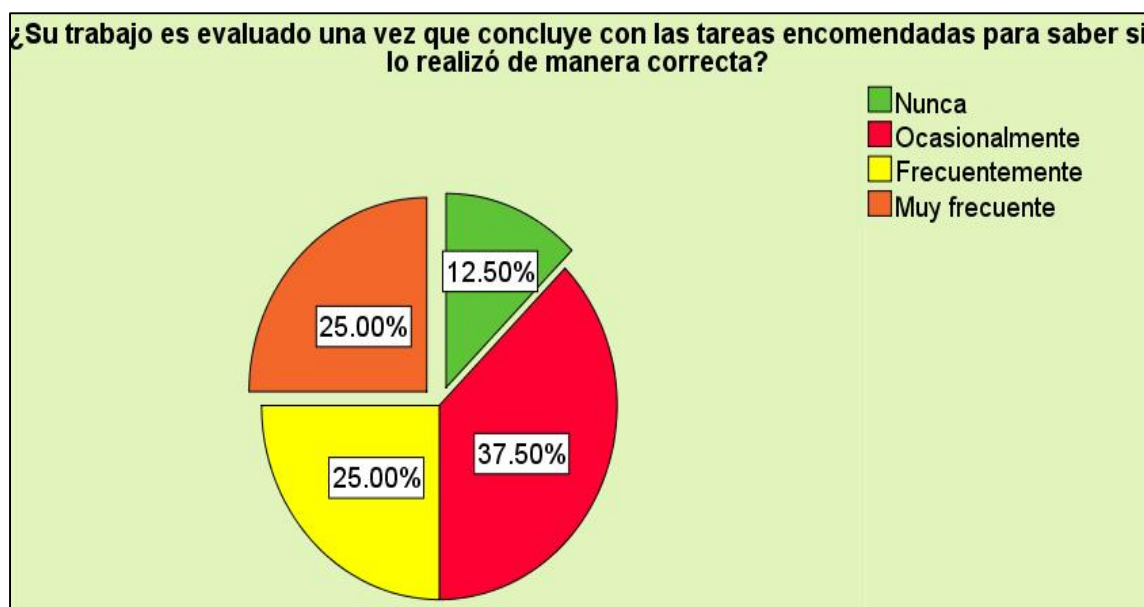


Figura 4.15. Evaluación por resultados.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los resultados reflejan que un 37.50% representado por tres personas indicaron que ocasionalmente se lleva a cabo una evaluación de las tareas una vez que han sido concluidas; a su vez, el 25% conformado por dos personas opinaron que la

evaluación se realiza frecuentemente; otro 25% percibieron que la práctica es muy frecuente; y finalmente, el 12.50% indicaron que nunca se realiza.

Respecto a este atributo, el director y el gerente general mencionaron que debido a que tienen escasas en el establecimiento de metas y objetivos, la medición de los resultados es muy baja, ya que sin metas es complicado evaluarse, y consecuentemente, la presencia de indicadores es nula. Por ello, es significativo determinar normas de control, es decir, decretar herramientas que coadyuven a medir el nivel de realización de los planes, metas y objetivos previamente diseñados (Andía, 2016; Wheelen et al., 2007).

A su vez, se consideró interesante conocer el nivel de autoevaluación que tienen los colaboradores de su trabajo, y se obtuvo la siguiente información:

Tabla 4.14. *Autoevaluación de los colaboradores.*

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	8	100.0
Excelente	0	0
Aceptable	0	0
Deficiente	0	0
Malo	0	0
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia (2019).



Figura 4.16. Autoevaluación de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia (2019).

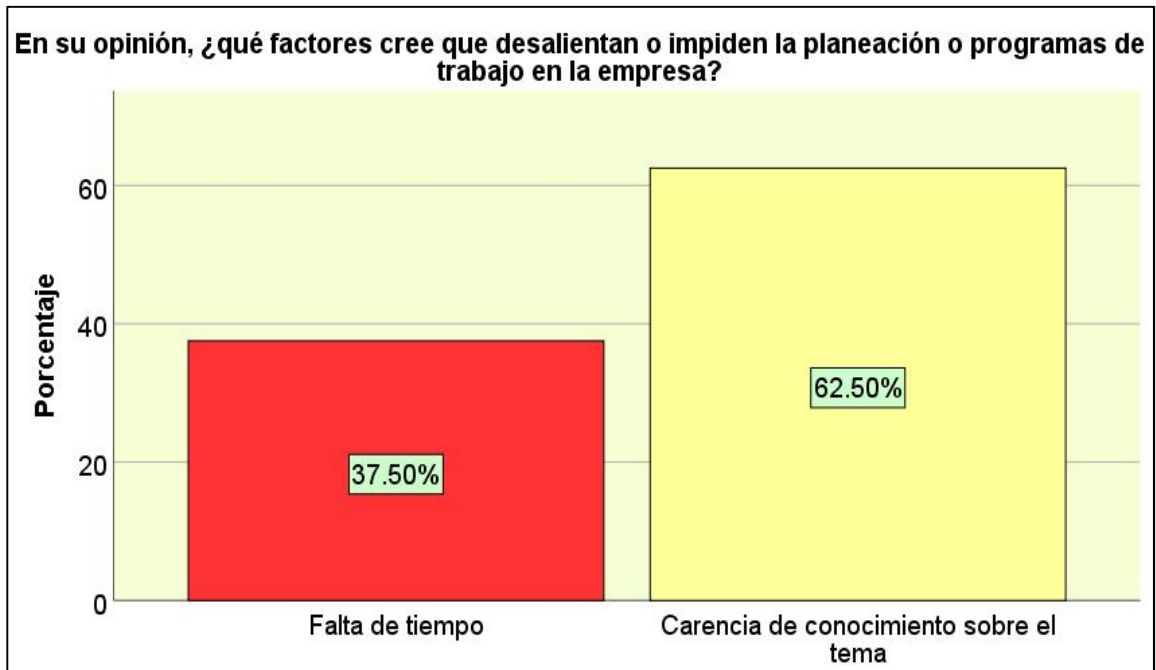
Al plantearle a los ocho encuestados sobre cómo considera que realizan su trabajo, se evidenció que el 100% lo catalogaron en una buena condición. Por lo que se percibe estar muy alejados de un auto juicio malo, deficiente, aceptable y excelente. Lo que indica que tienen un amplio dominio y conocimiento de las actividades que realizan.

Se debe agregar que con el propósito de conocer los factores que han desalentado la implementación de la planeación estratégica en VRIC Publicidad, se formuló el siguiente Ítem:

Tabla 4.15. Factores que desalientan la implementación del plan estratégico.

	Frecuencia	Porcentaje
Falta de tiempo	3	37.5
Carencia de conocimiento sobre el tema	5	62.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).



*Figura 4.17.* Factores que desalientan la implementación del plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia (2019).

En relación a la opinión sobre los factores que se considera que desalientan o impiden la planeación o programas de trabajo en la empresa, se logró obtener como resultado que un 62.50%, constituido por cinco personas creen que se debe a la carencia de conocimiento sobre el tema, mientras que el 37.50% restante mencionaron que la falta de tiempo es el factor que entorpece su implementación.

En contraste, mediante la técnica de análisis de las entrevistas se apreció que las causas que impiden la planeación estratégica en la empresa en esencia tienen relación con el nivel de concepción de los gerentes hacia la organización, ya que hoy en día ejecutan las operaciones tal como lo hacían años atrás, aun a pesar de poseer características distintas.

Así mismo, se detectó que los directivos comprenden que el no implementar una administración adecuada impide la formulación de la planeación estratégica. Por lo

cual, resulta fundamental que las organizaciones posean una adecuada capacidad de acción y reacción dado a los innumerables cambios del contexto en el que se ubican (Sandoval, 2014). Por ende, ambos directivos mencionaron estar dispuestos al cambio, con el fin de mejorar su nivel de planeación.

Cabe mencionar, que con motivo a los múltiples cambios en el entorno la práctica de la planeación estratégica se ha convertido en un elemento imprescindible para todo tipo de organizaciones (Bryson *et al.*, 2017), donde resulta importante realizar como primer paso el análisis interno y externo en el que se encuentra la empresa.

No obstante, las dos personas entrevistadas indicaron que no se efectúa un análisis como tal, sino que, ellos se han venido percatando de la información sobre los posibles clientes y actuales proveedores, gracias a la interacción de los clientes ya fidelizados, puesto que son ellos quienes les indican quiénes son las empresas que les han ofrecido el mismo servicio proporcionado por VRIC Publicidad; y a su vez, estos clientes los recomiendan con otras empresas que requieren de los servicios ofertados.

Conforme a lo anterior, Aceves (2004) asegura que la planeación estratégica se ha convertido en un factor importante, otorgando la capacidad de análisis del entorno con la finalidad de tomar decisiones acertadas, la cual se apoya en herramientas estratégicas, destacando la matriz FODA, análisis PESTEL, y análisis de las 5 fuerzas de Porter, entre las que ayudan a conocer el ambiente interno y externo de la organización (Muriki, *et al.*, 2017).

A su vez, la matriz EFI y EFE es otro de los instrumentos que también permite comprender el diagnóstico actual de la organización (Olivares, 2017). Por ello, resulta relevante la implementación de este tipo de herramientas, puesto que puede ayudar al logro del desarrollo y consolidación de la empresa.



Por lo anterior, se establece que se cumplió con el segundo objetivo planteado, y a continuación se presentan los resultados que se lograron a partir de las interrogantes que dan respuesta al tercer objetivo de investigación:

### 4.5.3. Objetivo secundario 3.

Clasificar las herramientas administrativas que se emplean para una acertada toma de decisiones que fomente el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Tabla 4.16. *Manejo de herramientas o tableros de Indicadores.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	12.5
En desacuerdo	5	62.5
Indeciso	1	12.5
De acuerdo	1	12.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

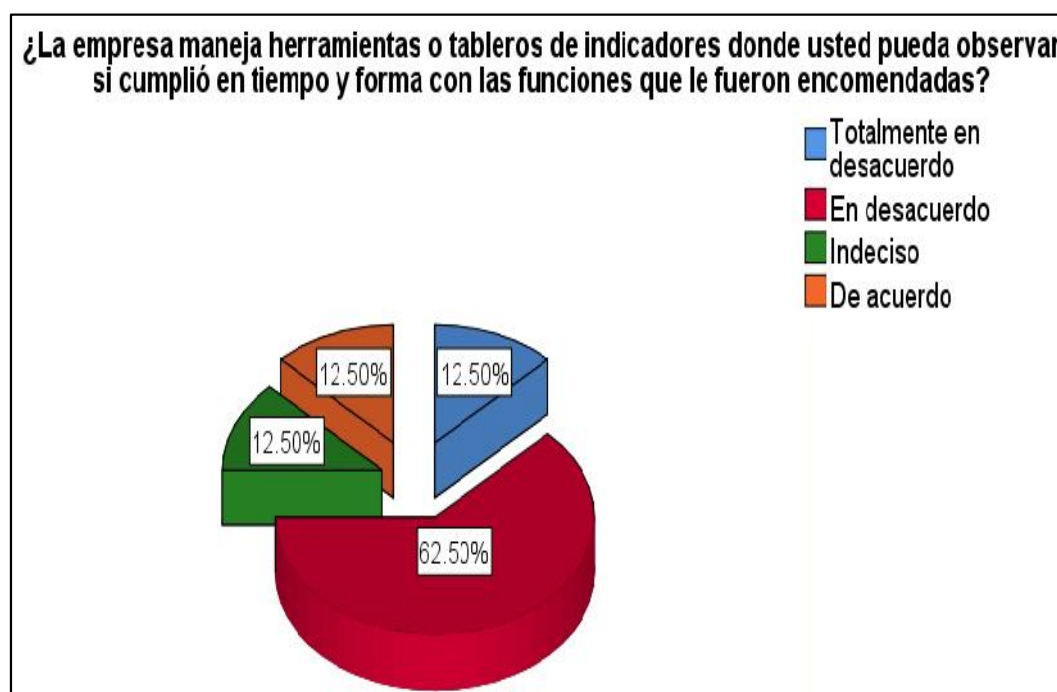


Figura 4.18. Manejo de herramientas o tableros de Indicadores.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Al cuestionarle a las personas encuestadas si la empresa maneja herramientas o tableros de indicadores, para verificar si se cumplió en tiempo y forma con las tareas o trabajos encomendados, un 62.50% afirmaron estar en desacuerdo con este planteamiento, conformado por cinco sujetos; mientras que el 37.50% restante, opinaron con resultados equitativos en estar totalmente en desacuerdo, indecisos y de acuerdo con el empleo de esta clase de herramientas estratégicas.

Estos resultados permiten confirmar lo que se observó mediante la técnica de diagnóstico inicial *Check List* o lista de chequeo, en la que no se detectó herramientas o indicadores. A raíz de ello, se puede señalar que Wheelen *et al.*, (2007) indica que la fase de evaluación y control de las actividades como parte esencial de la planeación estratégica, contempla llevar a cabo la supervisión del desempeño, con la finalidad de medir los resultados reales versus los planeados, por tal razón, una de las herramientas que se está utilizando con mayor frecuencia en el ámbito empresarial de acuerdo a Harvey *et al.*, (2018) es el *balanced scorecard* o cuadro de mando integral, el cual mide las perspectiva financieras, de clientes, procesos, aprendizaje e innovación.

Consecuentemente al ítem anterior, se decidió conocer la percepción del talento humano del nivel táctico y operativo en lo concerniente a la retroalimentación que reciben sobre su desempeño, obteniendo los siguientes datos:

Tabla 4.17. *Retroalimentación del desempeño laboral.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	12.5
En desacuerdo	4	50.0
Indeciso	1	12.5
De acuerdo	2	25.0
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

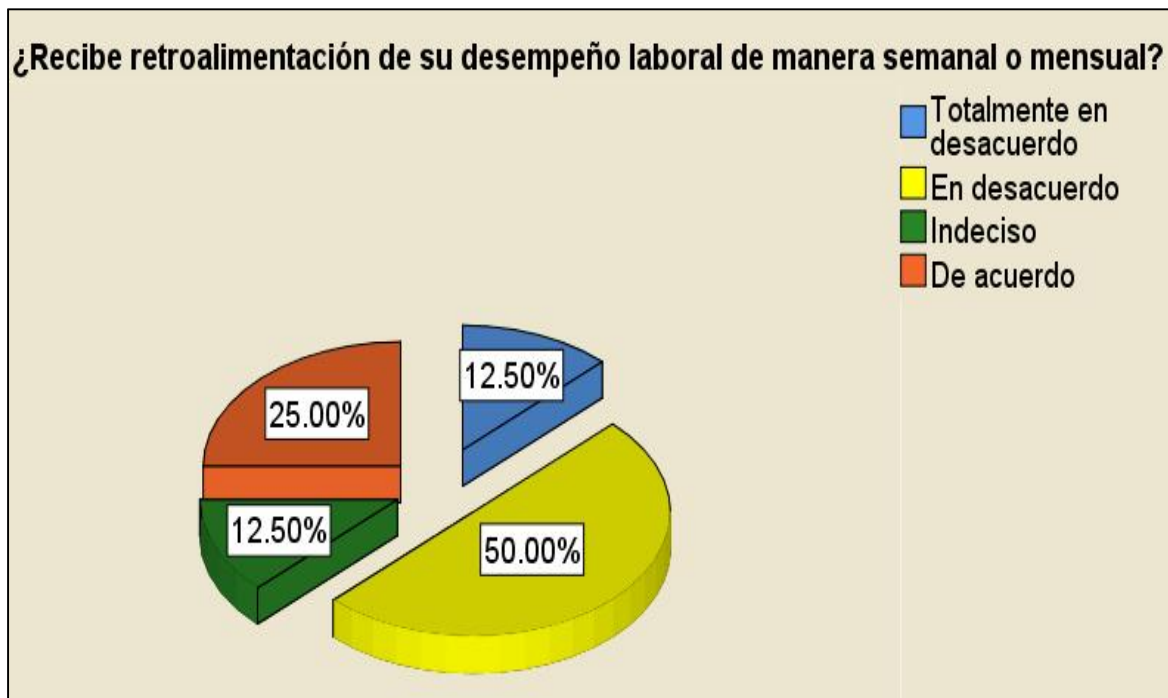


Figura 4.19. Retroalimentación del desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los resultados reflejaron que el 50% estuvieron en desacuerdo de recibir retroalimentación de su desempeño laboral, ya sea de manera semanal o mensual; mientras que el 25% indicaron estar de acuerdo en que recibe retroalimentación; en contraste con el 12.50%, que manifestaron estar totalmente en desacuerdo; y el otro 12.50% restante opinaron estar indeciso si le otorgan o no retroalimentación.

A razón que la mayoría de las personas encuestadas manifestaron no recibir retroalimentación de su desempeño laboral, es importante recalcar que Hill *et al.* (2011) considera este factor como un elemento independiente del proceso de planeación estratégica, pero lo denota como un componente importante, debido a que otorga las pautas para evitar que se repitan las deficiencias ya presentadas, y ayuda a mitigar futuras fallas.

Para comprender mejor las herramientas administrativas que posee actualmente la empresa para una acertada toma de decisiones, se procedió a formular la siguiente interrogante:

Tabla 4.18. *Utilización de los sistemas de información.*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	25.0
No	5	62.5
No necesito un programa para realizar mis tareas	1	12.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

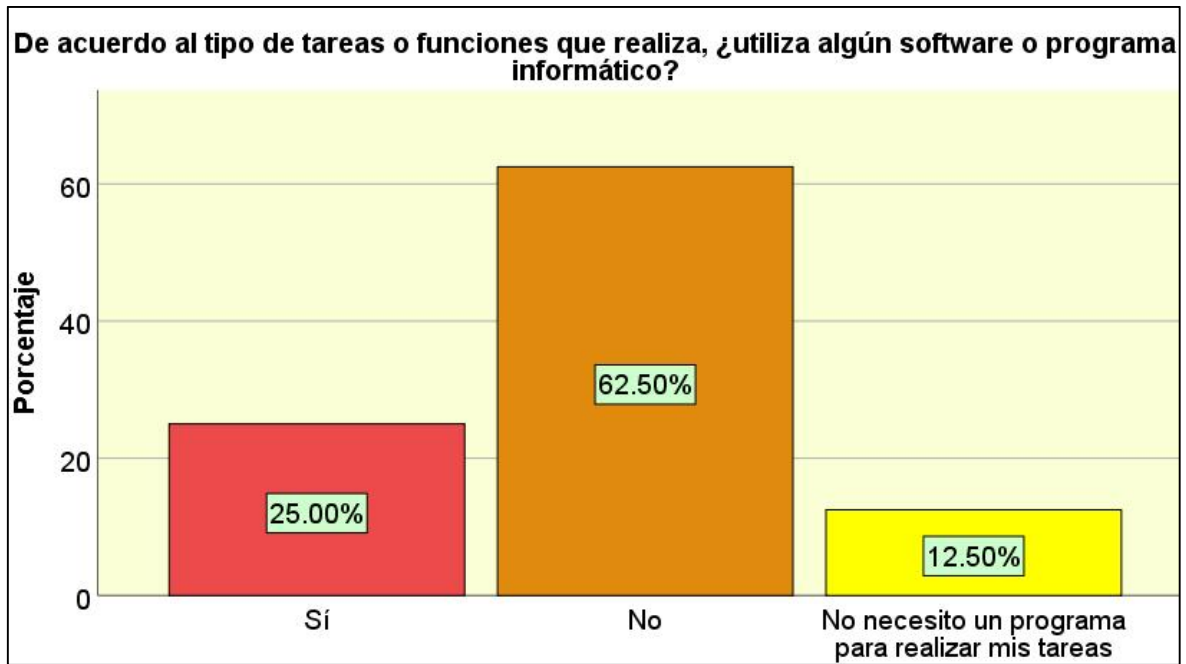


Figura 4.20. *Utilización de los sistemas de información.*

Fuente: Elaboración propia (2019).

Al cuestionar si de acuerdo al tipo de funciones que se encuentran realizando los encuestados les es necesario de la utilización de algún software o programa informático, un 62.50% equivalente a cinco personas, manifestaron no utilizarlo cuando en realidad si requiere de su empleo según las tareas que lleva acabo; mientras que el 25% conformado por dos colaboradores indicaron que si emplea un software; y el 12.50% restante, aludieron no necesitar de ningún programa para poder realizar sus tareas.

Por su parte, con la examinación del discurso de las entrevistas a los dos directivos, se pudo detectar que no se utiliza un software adaptado a las necesidades y características de VRIC Publicidad, ya que el software que emplean es un Excel en el que se concentra solamente datos de ingresos y gastos, el cual desempeña la función de una herramienta para la toma de decisiones. Sin embargo, los directivos afirmaban que en una ocasión intentaron utilizar un sistema informático de gestión empresarial, el cual no se adaptó a sus necesidades (giro empresarial), que aunado a la falta de interés de implementación por parte de la gerencia, no pudo concretarse su práctica habitual.

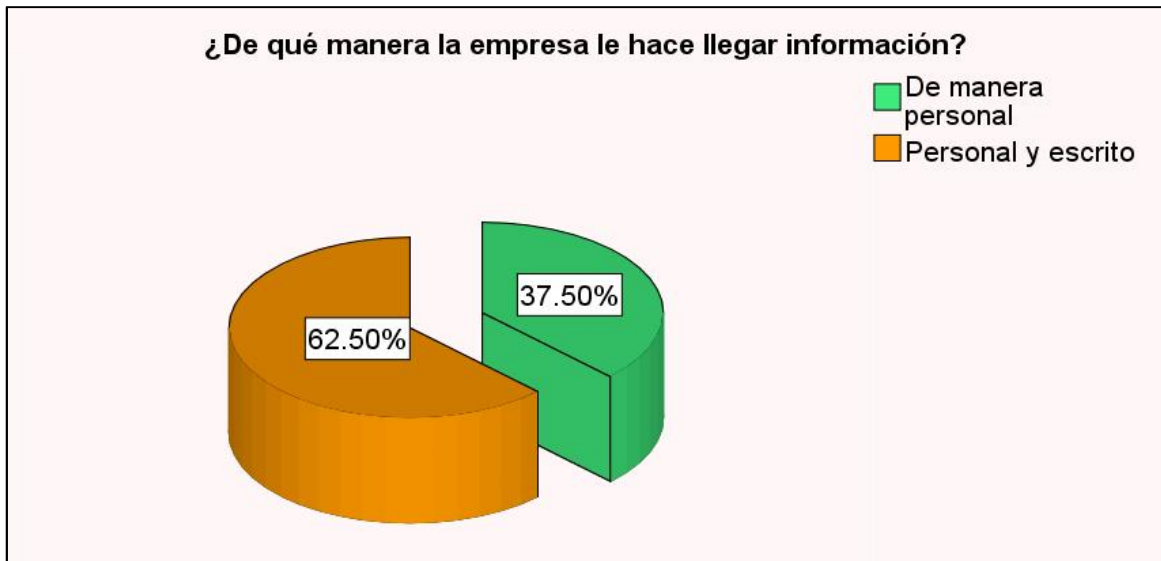
De esta manera, ponen en manifiesto que frecuentemente toman decisiones improvisadas, dado que el Excel no les proporciona datos detallados. En este sentido, Brume (2017) menciona que los sistemas de información son elementos claves para la dirección de la empresa, puesto que proveen datos que facilitan la toma de decisiones estratégicas, ayudando a la traducción de la estrategia implementada por la organización, dando soporte a las decisiones tomadas con el objetivo de obtener un desempeño organizacional positivo.

Ahora bien, con la finalidad de conocer los medios o herramientas empleadas mediante los cuales se lleva a cabo la comunicación, se formuló el siguiente ítem:

Tabla 4.19. *Herramientas utilizadas para la comunicación.*

	Frecuencia	Porcentaje
De manera personal	3	37.5
Personal y escrito	5	62.5
Total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).



*Figura 4.21.* Herramientas utilizadas para la comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Como se puede observar, un 62.50% constituido por cinco de los encuestados, respondieron que la manera en la que la empresa les hace llegar información, es mediante vía escrita y personal; mientras que el 37.50 % restante, conformado por tres personas, aludieron que la comunicación se realiza de manera personal.

En virtud de ello, Steiner (2007) menciona que una de las ventajas de la planeación estratégica, es la de fungir como un canal de comunicación, al brindar una red de comunicación muy valiosa, puesto que se comunican las estrategias, objetivos, y programas a todos los niveles jerárquicos, representando una ventaja valiosa para toda la organización.

Por otro lado, a partir de las entrevistas se puede percibir que no se realizan presupuestos como parte esencial del proceso de planeación estratégica, resaltando como factores que lo desalientan la falta de interés y desconocimiento en el tema de la dirección general. Por lo que retomando las ideas de Wheelen *et al.*, (2007) se denota claramente que la proyección de presupuestos es una tarea importante en las organizaciones, dado que expresan los costos tentativos de los

programas a desarrollar, y evitan que se produzca un despunte del recurso financiero.

Por consiguiente, en virtud de los ítems anteriores, se puede precisar que se logró conseguir el objetivo secundario 3, y a continuación se procede a presentar los resultados que dieron lugar a alcanzar el objetivo secundario 4, el cual, dado el tipo de contenido de la información que ha recopilado, se apoyó en mayor escala del análisis de la perspectiva contenida en la entrevista semiestructurada aplicada a los directivos.

#### **4.5.4 Objetivo secundario 4.**

Diferenciar los tipos de indicadores que se utilizan para revisar el crecimiento y rentabilidad empresarial.

Dado que existen múltiples indicadores del crecimiento empresarial (Daza, 2016), destaca el relacionado con el número de clientes (Villalba, 2004; Coad, 2007; Homma, 2014). En este sentido, los directivos relataron que el conocimiento que tienen sobre los diferentes segmentos de mercado en los cuales podrían alcanzar aceptación en determinado momento, es regular, ya que solo se han dedicado a operar. Sin embargo, expresaron que tienen oportunidades de crecimiento porque existe la posibilidad de firmar contratos de servicios con varias empresas, pese a que cada vez se incrementa el riesgo del surgimiento de nuevos competidores.

Así mismo, aludieron que actualmente tienen contemplado en un mediano plazo, ampliar los servicios que ofertan, puesto que poseen la infraestructura técnica para hacerlo, y visualizan ejercerlo en el área de decoración de interiores, ya que los activos fijos (equipo y maquinaria) y los conocimientos profesionales que poseen les permiten explotar esa área. Además, mencionaron que uno de los factores que tienen a su favor, es la creciente demanda de los servicios de publicidad.

Del mismo modo, aludieron que el crecimiento en ventas que ha venido obteniendo la empresa hasta el día de hoy, ha sido gracias a la dependencia de un cliente. No obstante, señalaron que en los últimos años esta dependencia les ha traído complicaciones financieras, puesto que se trata de una compañía cervecera de magnitud grande, que tiene como política de crédito el pago del servicio a los seis meses posteriores de haberse llevado a cabo, lo que implica repercusiones significativas en el flujo de efectivo.

En concordancia con las ideas de Döring *et al.*, (2018), el flujo de efectivo corresponde a la cantidad disponible con la que cuenta la organización para operar. Por lo que en este orden de ideas, los directivos manifestaron carecer de estrategias o mecanismos que les propicien un aumento en el flujo de efectivo, motivo por el cual no han logrado tener el control del mismo, y por consiguiente, éste no les permite tener oportunidades de crecimiento ni de rentabilidad.

En relación con el servicio postventa y de atención al cliente, indicaron que no se lleva a cabo formalmente, puesto que señalaron que el servicio postventa no es necesario para fidelizar al cliente, dado que se logra fidelizar con solo otorgar un buen servicio, y de esta manera es como siguen solicitando servicios futuros. En correspondencia al aspecto de atención al cliente, detallaron que regularmente se realiza a través del jefe de operaciones, y mediante la aplicación *Whatsapp*. Sin embargo, no se plasma en algún tipo de bitácora de la empresa.

Ahora bien, con el propósito de conocer los indicadores de rentabilidad, se procedieron a analizar los estados financieros de los ejercicios 2017 y 2018 de forma trimestral, además del primer trimestre del 2019, cuyos resultados se indicaron en la tabla 4.20.



Tabla 4.20. Indicadores de rentabilidad ROA y ROE por trimestre de los ejercicios 2017, 2018 y 2019.

Indicador de rentabilidad	Trimestres 2017				Trimestres 2018				Trimestres 2019	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	
Rentabilidad operativa del activo (ROA)	8.93%	10.56%	2.59%	0.71%	-	2.68%	0.90%	4.70%	7.26%	0.10%
Rentabilidad financiera (ROE)	29.38%	34.73%	8.51%	2.33%	-	8.81%	2.96%	15.41%	23.80%	0.31%

Fuente: Elaboración propia (2019).

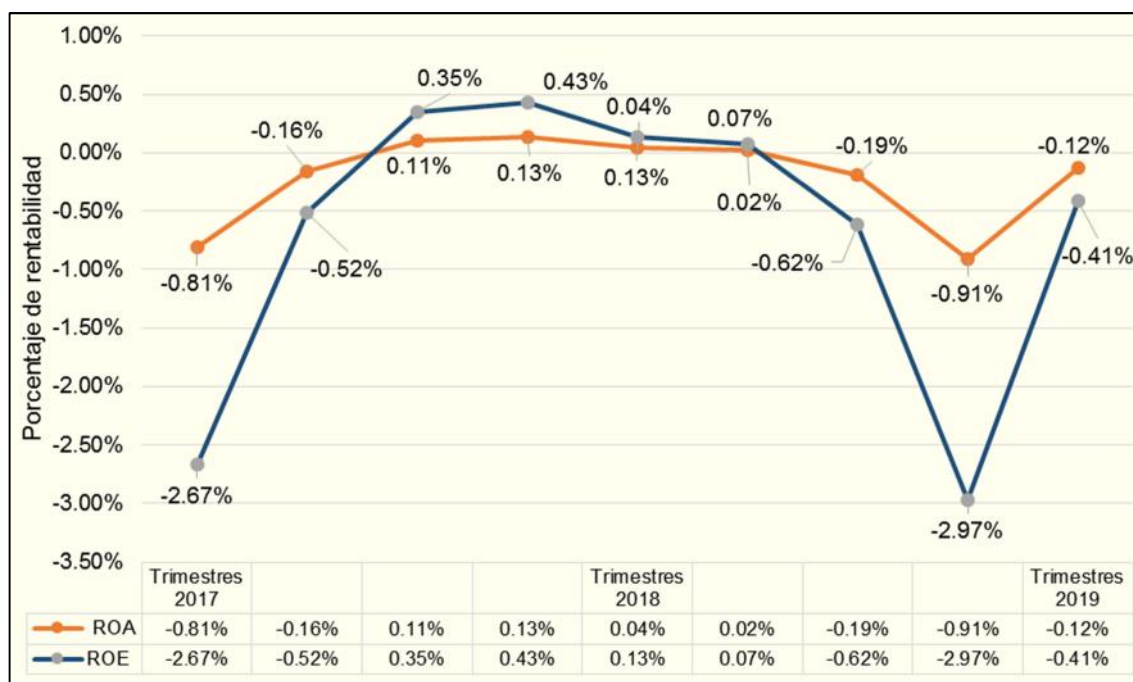


Figura 4.22. Indicadores de rentabilidad ROA y ROE por trimestre de los ejercicios 2017, 2018 y 2019.

Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo a la gráfica 4.22, los indicadores de rentabilidad de la empresa no han mostrado los mejores resultados desde el año 2017 al primer trimestre de 2019,

y se debe a que la empresa ha venido adquiriendo activos fijos, los cuales no están generando un nivel de ventas adecuado, coincidiendo esta situación con las ideas de García (2014), quien expone que las organizaciones deben prestar atención a este tipo de inversiones, ya que en muchas ocasiones los activos fijos no se utilizan de manera adecuada en relación con su capacidad operativa, lo que origina que no se produzca un buen nivel de ventas.

Finalmente, mediante el análisis de las respuestas abiertas del último ítem de la encuesta, se ha logrado graficar en el software Nvivo, un mapa jerárquico que engloba las recomendaciones o comentarios brindados por el personal para mejorar la planeación de las actividades, tal como se muestra en la figura 4.23.

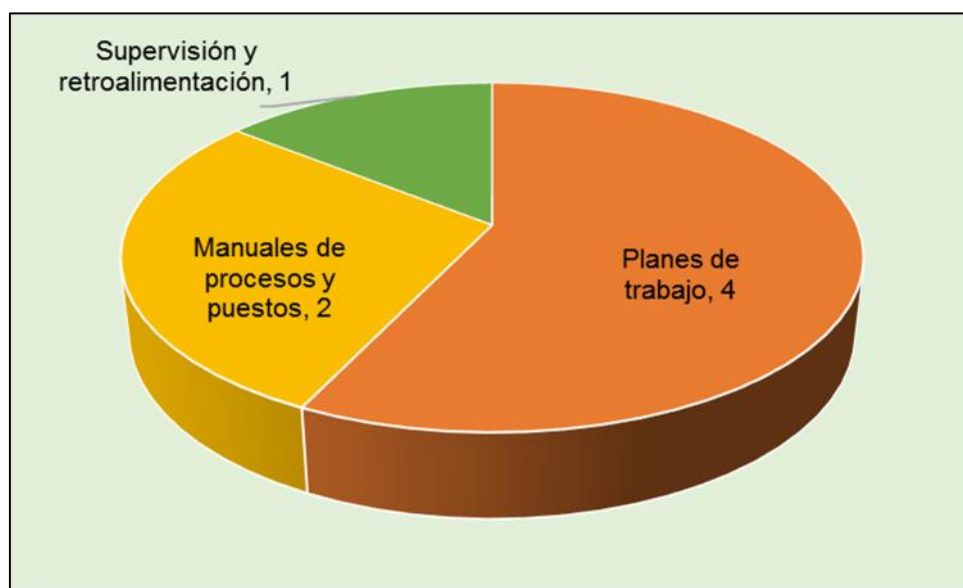


Figura 4.23. Mapa jerárquico de las recomendaciones y comentarios de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Como se puede observar en la figura 4.23, la mayoría de las personas encuestadas recomendaron que para mejorar la planeación de las actividades, es necesario la implementación adecuada de planes de trabajo, con la finalidad de cumplir en tiempo y forma con las responsabilidades que les son encomendadas; mientras que en segundo lugar mencionaron, que sería interesante llevar a cabo una supervisión y retroalimentación de las funciones; y por último, señalaron necesaria la presencia de manuales de procesos y puestos.

De esta manera se ha logrado conseguir el cuarto objetivo secundario, que aunado a las respuestas logradas a partir de los primeros tres objetivos, permitieron alcanzar el quinto, el cual atendió lo siguiente:

#### **4.5.5. Objetivo secundario 5.**

Explicar cómo podría diseñarse un plan estratégico que permita conseguir crecimiento y rentabilidad.

Para poder explicar cómo podría diseñarse un plan estratégico, fue necesaria la construcción de una matriz FODA, elaborada a partir de los resultados de las entrevistas semiestructuradas y las encuestas; enriquecida por las apreciaciones del investigador durante su estadía de indagación en la unidad de estudio, la cual se puede observar en la figura 4.24.

	Positivos	Negativos
Análisis interno	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Adecuada percepción de la importancia de los planes de trabajo.</li> <li>2) Claridad del rumbo de acción por la gerencia.</li> <li>3) Empleo de redes sociales para atraer clientes.</li> <li>4) Amplio dominio de las actividades que realizan.</li> <li>5) Disposición al cambio.</li> <li>6) Conocimiento de clientes potenciales.</li> <li>7) Excelente infraestructura de activos fijos.</li> <li>8) Buena ubicación.</li> <li>9) Alto compromiso por la gerencia hacia la búsqueda de crecimiento y rentabilidad.</li> </ol>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Filosofía empresarial no definida.</li> <li>2) Ausencia de manuales de procesos y puestos.</li> <li>3) Informalidad y escasa inclusión de estrategias en los planes de trabajo.</li> <li>4) Carencia de estructura organizacional.</li> <li>5) Deficiencia en la metodología de comunicación.</li> <li>6) Poca evaluación del desempeño y retroalimentación al personal.</li> <li>7) Falta de establecimiento de metas y objetivos.</li> <li>8) Limitada práctica del análisis situacional.</li> <li>9) Utilización nula de herramientas e indicadores administrativos.</li> <li>10) Dependencia de un cliente.</li> <li>11) Mal control del flujo de efectivo y baja rentabilidad.</li> <li>12) Servicio postventa y atención al cliente no formalizado.</li> <li>13) Poco uso de las TIC (página web).</li> </ol>
Análisis externo	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Recomendación por los clientes fidelizados.</li> <li>2) Preferencia de los clientes por la calidad del servicio.</li> <li>3) Posibilidad de Innovar (marketing digital)</li> <li>4) Diversificación de nuevos servicios (relacionados con decoración de interiores).</li> <li>5) Creciente demanda de servicios de publicidad.</li> <li>6) Posibilidad de contratos con empresas.</li> </ol>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Situación económica del país que afecta al mercado de la publicidad.</li> <li>2) Aumento del precio de los insumos.</li> <li>3) Surgimiento constante de nuevos competidores.</li> <li>4) Automatización de la publicidad (medios digitales).</li> <li>5) Cambios continuos de los gustos y preferencias de los consumidores.</li> </ol>

Figura 4.24. Matriz FODA de VRIC Publicidad.

Fuente: Elaboración propia (2019)

En virtud de los datos plasmados en la matriz FODA, se procedió a la formulación de las posibles estrategias que pudiesen favorecer el crecimiento y rentabilidad en VRIC Publicidad, dando lugar a la propuesta de estrategias: fortalezas-oportunidades (FO), fortalezas-amenazas (FA), debilidades-oportunidades (DO) y debilidades-amenazas (DA), que se puede visualizar en la figura 4.25.

<p><b>Estrategias FO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener un 45% más de penetración en el mercado (F2, F3, F4, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O4, O5, O6).</li> <li>• Implementar un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) en relación a las necesidades, características y tamaño de la empresa (F1, F2, F5, F9, O3, O5, O6).</li> </ul>
<p><b>Estrategias FA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis situacional (factores internos y externos) de la empresa bimestralmente (F2, F5, F9, A1, A2, A3, A5)</li> <li>• Ofertar el servicio de marketing digital (F5, F7, F9, A3, A4, A5)</li> </ul>
<p><b>Estrategias DO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la filosofía empresarial de la empresa (D1, D7, D9, O5, O6)</li> <li>• Elaborar manuales de puestos y procesos (D2, O5, O6)</li> <li>• Implementar las herramientas estratégicas por la dirección general que sustenten la toma de decisiones oportunas (D3, D6, D8, D11, D10, D12, O1, O2, O4, O6)</li> </ul>
<p><b>Estrategias DA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la práctica del servicio postventa y atención al cliente (D10, D12, A1, A2, A3, A5)</li> <li>• Definir canales de comunicación eficientes (D4, D5, A1, A2, A5)</li> </ul>

Figura 4.25. Estrategias FO, FA, DO Y DA.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Cabe mencionar, que las estrategias formuladas a partir de la matriz FODA funcionan como cimiento para la propuesta del mapa de objetivos estratégicos y del *balanced scorecard*, o cuadro de mando integral mostrado en el capítulo 5.

## Capítulo V : Conclusiones y recomendaciones de la investigación

Una vez analizados e interpretados los resultados que se obtuvieron a través de los instrumentos para la recolección de datos, se pudo concluir que se logró cumplir con el objetivo principal de investigación, el cual se ha caracterizado por enunciar lo siguiente:

### 5.1. Objetivo central de investigación

Analizar los elementos de la planeación estratégica que favorecen el crecimiento de la pequeña empresa VRIC publicidad y le permitan impulsar el nivel de rentabilidad.

En este sentido, en la figura 5.1 se responde a: ¿Cuáles son los elementos de la planeación estratégica que favorecen el crecimiento de la pequeña empresa VRIC publicidad y le permitan impulsar el nivel de rentabilidad?, considerando que el nivel actual de implementación de planeación estratégica no es el más adecuado.



*Figura 5.1.* Elementos de la planeación estratégica que favorecen el crecimiento y rentabilidad en VRIC Publicidad.

Fuente: Elaboración propia (2019).

De esta manera, se concluye que de formularse y ejecutarse correctamente una planeación estratégica en VRIC Publicidad, pueden aprovecharse las áreas de oportunidad detectadas, ya que durante las etapas que conforman el proceso de formulación, ejecución y supervisión de la planeación estratégica, se fortalecen dichas áreas.

A su vez, como resultado del proceso de investigación, en la gerencia mostraron gran interés por conocer el producto resultante de la indagación, y aún más, en lo relacionado con el tema de indicadores, ya que se logró incentivarlos para que inicien con el proceso de planeación estratégica de acuerdo a las necesidades que han sido detectadas, y comprendieron que los indicadores son elementos que permiten monitorear el nivel de eficiencia de la planeación una vez puesta en marcha.

Del mismo modo, se ha logrado que los directivos comprendan la importancia que tienen los elementos de la planeación estratégica, en especial, la formulación de estrategias. Por lo que se concientizaron, sobre la importancia que tiene el seguimiento y control de las mismas, ya que no solo basta con ejecutarlas, pues debe existir una constante supervisión y reestructuración en caso de ser necesario.

Otro de los beneficios de la presente intervención ha sido sensibilización del director y gerente general, quienes han comprendido que el no implementar una administración adecuada puede impedir o limitar la capacidad de reacción más adecuada ante los innumerables cambios del contexto en el que se encuentra inmersa la empresa.

Así mismo, es pertinente mencionar que gracias al desarrollo de cada una de las etapas del estudio de caso, se ha podido constatar la hipótesis de investigación, la cual, versó de la siguiente manera:

## **5.2 Hipótesis de indagación**

La implementación de planeación estratégica favorece el crecimiento de la pequeña empresa VRIC publicidad y permite impulsar el nivel de rentabilidad.

De esta forma es conveniente señalar, que la hipótesis ha sido aceptada, ya que derivado de los hallazgos del estudio de caso, se ha podido evidenciar que actualmente en la organización no se lleva a cabo la implementación de planeación estratégica, por ende, con relación a los elementos que la conforman (misión, visión, objetivos estratégicos, programas, indicadores de desempeño, etc.), es una herramienta primordial para aprovechar las áreas de oportunidad detectadas, con la finalidad de convertirlas en factores que propicien desarrollo y crecimiento.

Cabe mencionar, que para llegar a la conjetura de aceptación de la hipótesis, y al logro tanto del objetivo principal y objetivos secundarios, fue de gran trascendencia las teorías desarrolladas en el constructo, ya que fungieron en todo momento como el pilar y la guía conductora durante el proceso del estudio de caso.

## **5.3. Conclusiones del estudio de caso**

Ahora bien, como parte del producto de la intervención, se ha podido concluir lo siguiente:

- La empresa no tiene definida ni comunicada la filosofía empresarial, ya que solo está en la percepción de los dos directivos.
- Ausencia de manuales de procesos y puestos, lo que ocasiona incertidumbre por parte de los colaboradores sobre las operaciones realizadas.
- La mayoría del talento humano manifestaron la importancia de la implementación de los planes de trabajo para lograr eficiencia en sus tareas.
- Se carece de una estructura organizacional formal y por escrita, lo que ocasiona deficiencias en la comunicación de la empresa.



- Ausencia en el diseño e implementación de estrategias que fomenten crecimiento y rentabilidad, ya que solo consideran como estrategia la cobranza.
- Omisión en la evaluación (de resultados) y retroalimentación del desempeño del talento humano.
- Carencia del establecimiento de metas y objetivos estratégicos.
- Escasa práctica del análisis interno y externo del contexto en el que se ubica la empresa.
- Desconocimiento sobre el tema de planeación y herramientas estratégicas, por lo que se produce improvisación en la toma de decisiones por parte del nivel estratégico.
- Presencia actual de un sistema de información simple (Excel), que no se adapta a las necesidades de la empresa.
- Posibilidad de firmar contratos con nuevos clientes.
- Oportunidad de diversificación de los servicios, dado el nivel de infraestructura (equipo y maquinaria) que poseen.
- Pertinencia de la práctica del servicio postventa y de atención al cliente.
- Activos fijos no utilizados de manera adecuada en relación a su capacidad operativa, por lo que los indicadores de rentabilidad no han sido los más favorables durante el ejercicio 2017 al primer trimestre de 2019.
- El crecimiento en ventas que ha obtenido la empresa ha sido gracias a la dependencia de un cliente.
- Carencia de estrategias o mecanismos que les propicien un aumento en el flujo de efectivo.
- Ausencia de la elaboración de presupuestos.

En virtud a los resultados y conclusiones, se procede a presentar las propuestas derivadas de la presente intervención:

#### **5.4. Recomendaciones para VRIC Publicidad**

Con la finalidad de evitar incertidumbre de los colaboradores, se sugiere elaborar manuales de procesos y puestos, los cuales estén en constante revisión, con la finalidad de actualizarlos o reestructurarlos en el momento indicado.

Por otro lado, se recomienda a la gerencia abundar más en temas relacionados con planeación y herramientas estrategias, con el objetivo de fortalecer el conocimiento que han logrado, a partir del proceso y conclusión de la presente intervención, con la finalidad de contar con más herramientas que le ayuden a mejorar su eficiencia.

En relación a la práctica del análisis interno y externo de la empresa, se aconseja se lleve a cabo mínimamente una vez por semestre, con el propósito de identificar los factores que pudiesen ayudar o entorpecer sus operaciones, metas y objetivos, y poder tomar las medidas preventivas que le sean pertinentes, y puedan tener mayor certidumbre en el rumbo de acción y en la toma de decisiones, pudiendo explotar las distintas opciones de herramientas estratégicas: matriz FODA, análisis PESTEL, matriz EFI y EFE, etc.

En lo concerniente al tema de los sistemas de información, se sugiere adquirir un *software* de gestión administrativa adaptado a sus necesidades, es decir, a su giro y tamaño, con el propósito de contar con información que les brinde a los directivos el soporte para tomar decisiones acertadas, y les ayude a lograr un desempeño organizacional positivo, ayudando a la traducción de las estrategias que hayan sido implementadas.

Por su parte, en relación a la oportunidad de diversificación de los servicios que se tienen proyectados, se recomienda planear estratégicamente antes de su puesta en marcha en el mercado, con el objetivo de conocer a detalle los diferentes escenarios que pudieran suscitarse, y las posibles alternativas por las que pudieran

optar para maximizar los posibles beneficios, pudiendo elaborar presupuestos proyectados bajo diferentes escenarios (optimistas, pesimistas, etc.); a su vez, este tipo de proyecciones también pudiera realizarse con los clientes potenciales que son tentativos a firmar contratos.

No obstante, en cuanto a la dependencia de un cliente que ha venido presentando la empresa, se sugiere implementar mecanismos que favorezcan la atracción de nuevos clientes, con la finalidad de mitigar esta situación, pudiendo reforzar la propaganda y publicidad en redes sociales de la empresa, para ser reconocidos por un mayor número de personas, además de reanudar la construcción de la página web, e incluir el servicio postventa y de atención al cliente como parte de sus procesos internos.

Por otro lado, acerca del tema de los problemas en el flujo de efectivo, sería pertinente analizar si la política de los créditos otorgados a los clientes es adecuada en correspondencia a los créditos de los proveedores, ya que de no ser así podría ser oportuno una reestructuración de las mismas, con la finalidad que el flujo sea eficaz y ayude a lograr crecimiento y rentabilidad.

En cuanto al tema de los activos fijos, es pertinente que se analice a mayor profundidad la pertinencia sobre la adquisición de maquinaria y equipo, ya que se han venido adquiriendo sin tener un sustento sólido para ello, por lo que actualmente no están siendo utilizados en relación a su capacidad operativa.

A su vez, dado que la empresa no tenía definida la filosofía empresarial, como resultado del estudio de caso se procedió a formularla en colaboración con la gerencia de la organización, presentándose el aporte a continuación:

#### **5.4.1. Filosofía empresarial propuesta.**

Misión:

Generar soluciones integrales a las necesidades publicitarias de nuestros clientes, a través de nuestra experiencia en diseño de campañas creativas y fabricación de piezas publicitarias, brindándoles servicio personalizado y calidad para ayudarles a lograr una ventaja competitiva e incremento en sus ventas.

De acuerdo con las ideas de Hill *et al.* (2011) la misión debe definir las personas a quienes se está satisfaciendo, qué tipo de necesidades se está complaciendo y mediante qué habilidades o competencias puede lograrse, tal como se puede percatar en el planteamiento de misión señalada anteriormente.

En contraste, la visión debe hacer referencia cuál será el estado futuro de la organización (Andía, 2016); a su vez, Fred (2013) manifiesta que la visión debe establecerse previo a la misión, ya que dependiendo de los propósitos futuros se dará la pauta para la formulación de planeación estratégica. De esta forma enseguida se expone la visión:

Visión:

Ser una agencia reconocida por la calidad, prestigio y sofisticación de nuestra cartera de productos y servicios con soluciones eficientes de las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales; a su vez, lograr ser un lugar de trabajo confortable para el desarrollo y crecimiento profesional de nuestro talento humano; y buscar la maximización de la rentabilidad de empresa y del retorno de inversión a los accionistas, atendiendo en todo momento el uso de fuentes renovables y tecnologías avanzadas y menos contaminantes de combustibles fósiles.

Ahora bien, otros de los componentes importantes de la cultura organizacional son los valores (Cereceres, 2004 y Hill *et al.*, 2011), ya que indican los preceptos

bajo los cuales se debe de laborar con el objetivo de lograr el éxito empresarial. Partiendo de ello, se plantean los siguientes:

Valores:

-Enfoque al cliente: al atender las necesidades de nuestros clientes les ofrecemos soluciones competitivas nos distinguen de nuestros competidores.

-Búsqueda de la excelencia: nuestra experiencia en el giro nos impulsa a exceder expectativas y nos induce a mejorar constantemente.

-Colaboración con integridad: actuamos con transparencia e integridad en todas nuestras transacciones porque valoramos a nuestros talentos, a nuestras comunidades y a nuestros recursos naturales.

-Calidad: todos nuestros productos y servicios se elaboran y se ejecutan bajo estándares de calidad.

-Responsabilidad: actuamos en forma correcta y nos comprometemos con nuestros clientes al garantizarles trabajos de calidad.

#### **5.4.2. Propuesta de estructura organizacional.**

Por otro lado, en lo que concierne a la estructura organizacional de la empresa, se sugiere que haya una reestructuración, para que se incluya una oficina en el departamento de ventas, el cual, se encargue de brindar el servicio de atención al cliente y servicio postventa; a su vez, en el caso del departamento de administración y finanzas, se propone se despliegue un nivel para un auxiliar administrativo, puesto que se pudo percatar que existen deficiencias administrativas, las cuales no se han podido solventar por carecer de personal. Por lo cual, enseguida se presenta el organigrama propuesto:

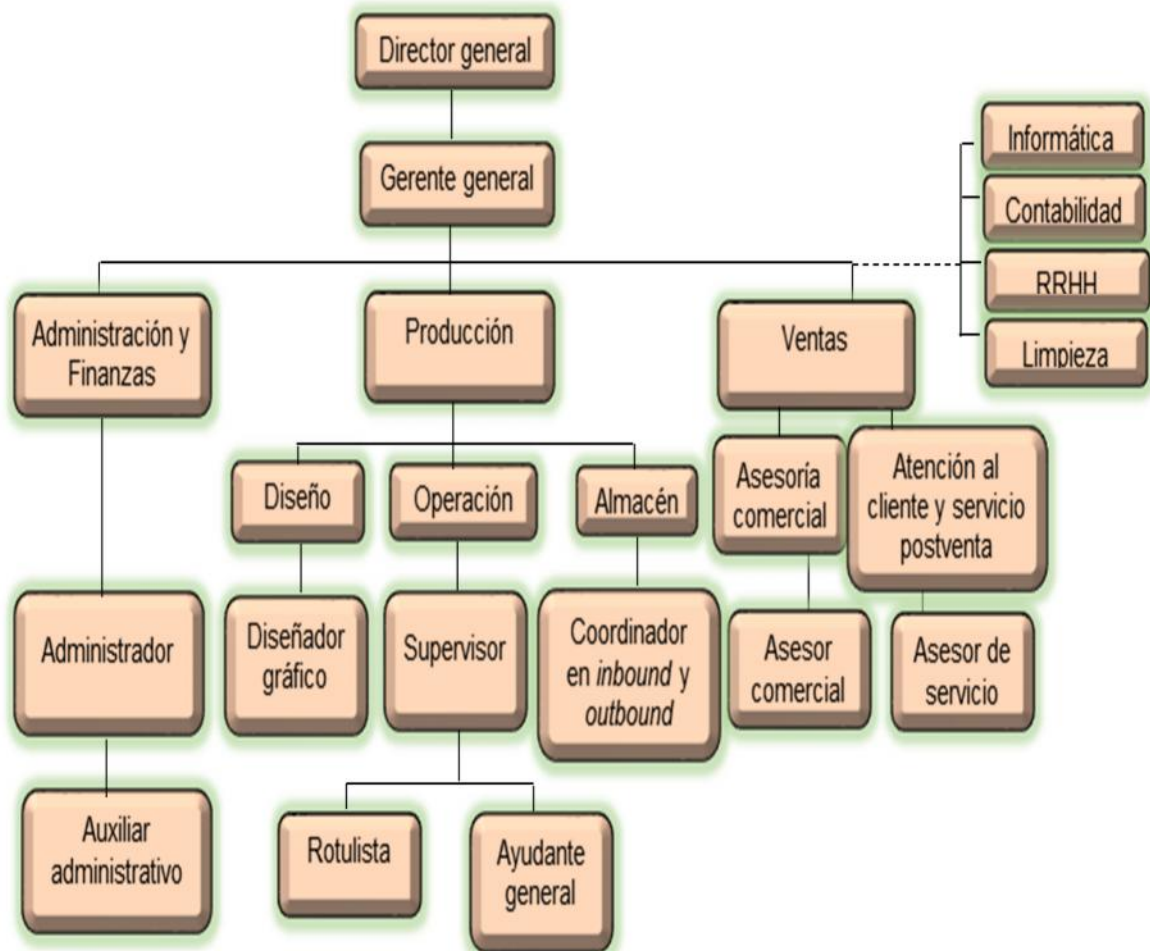


Figura 5.2. Propuesta de estructura organizacional.

Fuente: Elaboración propia (2019).

### 5.4.3. Mapa de objetivos estratégicos propuesto.

Ahora bien, retomando las estrategias formuladas a partir de la matriz FODA del capítulo 4, se procede a presentar la propuesta de un mapa de objetivos estratégicos que pudiera implementar VRIC Publicidad, cuyo objetivo es lograr crecimiento y rentabilidad.

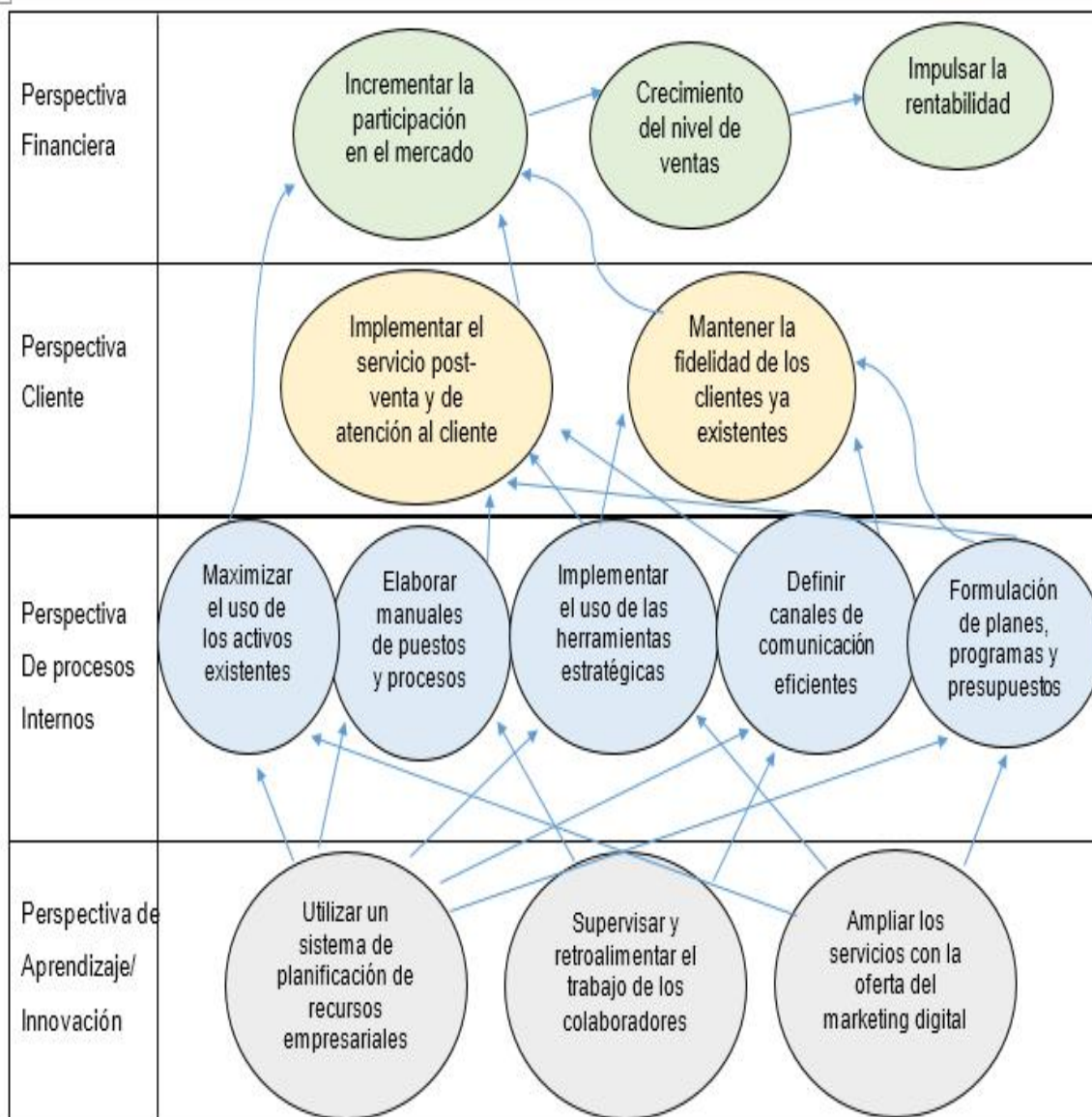


Figura 5.3. Mapa de objetivos estratégicos propuesto.

Fuente: Elaboración propia (2019).

#### 5.4.4. Sugerencia de balanced scorecard o tablero de indicadores.

En relación a la ausencia de la formulación de estrategias, metas, objetivos estratégicos e indicadores que fomenten crecimiento y rentabilidad, a continuación se propuso un tablero de indicadores que pudiera implementar la gerencia, con el objetivo de evaluar el nivel de logro de los objetivos planteados de acuerdo a las necesidades que se catalogaron como hallazgos de la intervención.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Fórmula	Iniciativa	Valor Actual	Meta
Financiera	Incrementar la participación en el mercado	Número de clientes	Número de clientes del trimestre actual – número de clientes del último trimestre	Realizar reuniones trimestrales para el seguimiento del número de clientes		
	Crecimiento del nivel de ventas	Monto de ventas	Monto de ventas del trimestre actual – número de ventas del último trimestre	Realizar reuniones trimestrales, seguimiento del avance de ventas		
	Impulsar la rentabilidad	ROE	ROE del trimestre actual – ROE del último trimestre	Diseñar un plan estratégico que contenga estrategias para el aumento del ROE		
Cliente	Implementar el servicio postventa y de atención al cliente	Registros de servicios	Registro de servicios del trimestre actual – servicios del último trimestre	Implementar encuestas por servicio brindado		
	Mantener la fidelidad de los clientes ya existentes	Índice de servicio	Índice de servicio del trimestre actual – índice del último trimestre	Implementar encuestas por servicio brindado		
Procesos internos	Maximizar el uso de los activos existentes	ROA	ROA del trimestre actual – ROA del último trimestre	Diseñar un plan estratégico que contenga estrategias para el aumento del ROA		
	Implementar el uso de las herramientas estratégicas	Informes de la situación	Número de informes del trimestre actual -	Crear una cultura analítica de gestión administrativa		



		organizacional	Número de informes del último trimestre			
	Elaborar manuales de puestos y procesos	Nivel de actualización	Cantidad de manuales elaborados y/o actualizados / total de manuales proyectados	Analizar constantemente los manuales basando en el número de cambios surgidos		
	Definir canales de comunicación eficientes	Número de mensajes	Número de mensajes/ inversión total de tiempo de envío	Implementar el uso de las TIC para la comunicación eficiente		
	Formulación de programas y presupuestos	Porcentaje de formulación	Actividades implementadas / total de actividades proyectadas	Diseño e implementación de planeación estratégica		
Aprendizaje/ innovación	Utilizar un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP)	Eficiencia en la toma de decisiones	Número de decisiones/ inversión total de tiempo para la toma de las decisiones	Formar al personal con habilidades analíticas y de uso de las TIC		
	Supervisar y retroalimentar el trabajo de los colaboradores	Número de errores	Número de errores del trimestre actual – número de errores del último trimestre	Diseñar un plan estratégico de supervisión y retroalimentación		
	Ampliar los servicios (marketing digital)	Cantidad de servicios ofertados	Cantidad de servicios ofertados del trimestre actual – cantidad de servicios ofertados del último trimestre	Formular un plan estratégico para el aumento de servicios ofertados		

Figura 5.4. Balanced scorecard propuesto.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Finalmente, en la figura 5.5 se muestra el modelo explicativo de los hallazgos encontrados y las propuestas para VRIC Publicidad:

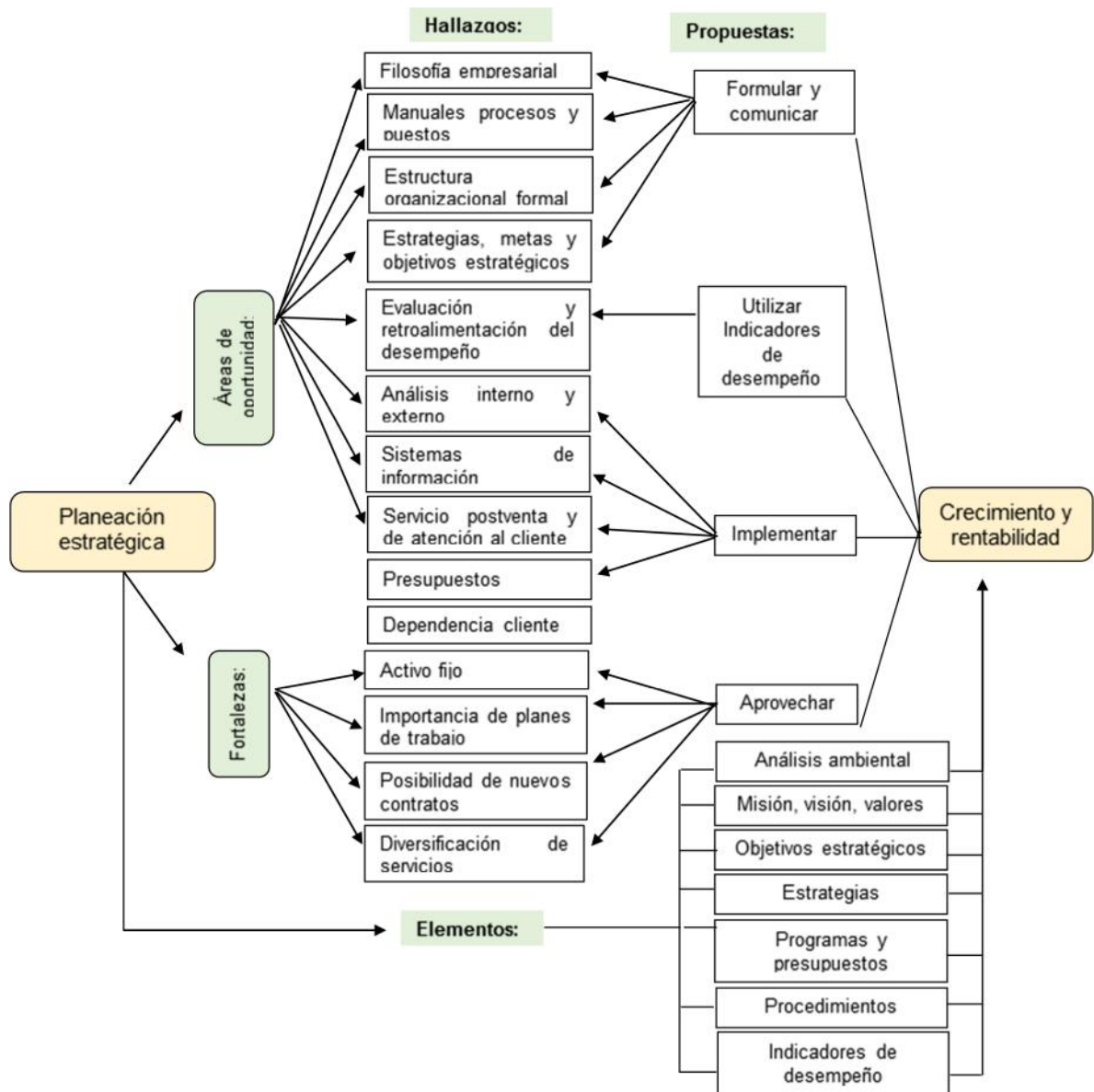


Figura 5.5. Modelo explicativo de la unidad de estudio.

Fuente: Elaboración propia (2019).

### **5.5. Recomendaciones para la Universidad Autónoma de Sinaloa y la Facultad de Contaduría y Administración**

Se recomienda se siga fomentando la práctica de estudios de casos en las pequeñas empresas, con la finalidad de conocer las diferentes situaciones que originan que esta clase de empresas presenten un bajo crecimiento, dado que representan una considerada parte del número de empresas registradas a nivel nacional y local, por lo que su crecimiento, sin duda alguna ayudaría a incrementar la economía de México.

### **5.6. Sugerencias para las futuras líneas de investigación**

Las sugerencias para las investigaciones futuras, sobre crecimiento empresarial y planeación estratégica, es abundar más en temas relacionados con las herramientas estratégicas para las pequeñas y medianas empresas, ya que sería interesante diseñar varias herramientas que pudiesen utilizarse en organizaciones que presenten situaciones similares solo con cierta índole de adecuaciones.

También se recomienda, trabajar arduamente en la concientización del empresario sobre la importancia que tiene la formulación e implementación de planeación estratégica, sin importar el tamaño de la empresa, ya que pese a tratarse de una organización pequeña, el hecho de desarrollar este tipo de planeación otorga certidumbre en sus transacciones, y dejan de estar preocupados por sobrevivir, ocupándose en la búsqueda constante de estrategias de fortalecimiento y crecimiento de sus negocios.

### **5.7. Aportes de la estancia internacional de investigación**

Derivado de la estancia realizada en la Universidad Nacional de Colombia, se pudo fortalecer el trabajo de tesis gracias al contar con una visión de carácter internacional, generando la posibilidad que los aportes construidos, puedan ser útiles para las pequeñas empresas que presenten características similares en otras latitudes, solo con algunas adecuaciones que sean pertinentes.

## Referencias

- Aceves Ramos, V. D. (2004). *Dirección estratégica*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios gerenciales*, 100-110. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Agwu, E. (2018). Analysis of the impact of strategic management on the business performance of SMES in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 1-21.
- Ahmed, A., & Mukhongo, A. (2017). Role of strategic management practices in organizational performance of customs department in Mogadishu, Somalia. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 1201-1211.
- Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) In Bulgaria. *Procedia social and behavioral sciences*, 1105-1112. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.155>
- Andersen, A. (1999). Diccionario de economía y negocios. Espasa Calpe.
- Andía Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial data revista de investigación*, 28-32. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v19i1.12534>
- Ansoff, H. I., & McDonell, E. J. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México, D.F.: Pearson.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bi, R., Davison, R. M., & Smyrniotis, K. X. (2017). E-business and fast growth SMEs. *Small business economics, springer*, 559-576. doi:10.1007/s11187-016-9788-8
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *The academy of management review*, 219-224. doi:10.2307/257431
- Bracker, J. S., & Pearson, J. N. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic management journal*, 503-522. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250070603>
- Brume González, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 20-33.

- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2017). Getting strategic about strategic planning research. *Public management review*, 317-339. doi:10.1080/14719037.2017.1285111
- Carrillo, S. (2016). Crecimiento inclusivo, desarrollo local y comunicación: del discurso a la práctica. *Conexión*, 28-39.
- Castellanos, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 28-51.
- Cereceres Gutiérrez, L. (2004). *Evolución organizacional*. Culiacán Rosales, Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal*, 73-85. doi:10.1177/0266242696151005
- Clark Coronado, P. G., Villareal Villareal, L. A., & Padilla Torres, H. N. (2015). Factores que inciden en la permanencia de las PYMES en el municipio de Navojoa, Sonora. *VinculaTégica EFAN*, 21-44.
- Coad, A. (2007). A closer look at serial growth rate correlation. *Review of Industrial Organization*, 69-82. doi:10.1007/s11151-007-9135-y
- Coad, A., Frankish, J., Roberts, R., & Storey, D. (2013). Growth paths and survival chances: An application of Gambler's Ruin theory. *Journal of Business Venturing*, 615-632. doi:10.1016/j.jbusvent.2012.06.002
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión*, 152-181.
- Córdova Ruiz, Z., Carrillo, S., & Bustamante Valenzuela, A. (2014). La planeación estratégica y su efecto en la permanencia y consolidación de la pequeña y mediana empresa familiar. *Asociación latinoamericana de facultades y escuelas de contaduría y administración*, 1-19.
- Daft, R. (2016). *Organization theory & desing*. Canada: Cengage learning.
- Daza Izquiero, J. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Contaduría y administración*, 266-282. doi:10.1016/j.cya.2015.12.001
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 40. doi:10.14482/pege.40.8810
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw Hill.

- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruíz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167.
- Döring, S., Drobetz, W., Janzen, M., & Meier, I. (2018). Global cash flow sensitivities. *Finance Research Letters*, 16-22. doi:10.1016/j.frl.2017.09.022
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo.
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- García Guilianny, J. E., Durán, S. E., Cardeño pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 16-29.
- García Jiménez, O. (2014). Fórmula Du Pont y su rentabilidad, vista desde la optica administrativa. *Inquietud Empresarial*, 89-113.
- Gibrat, R. (1931). *Les inégalités économiques*. Paris, Francia: Dunod.
- Glaister , K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? *Long range planning*, 107-116. doi:10.1016/S0024-6301(98)00131-9
- Harvey, H. B., & Sotardi, S. (2018). Key Performance Indicators and the Balanced Scorecard. *American College of Radiology*, 1000-1001. doi:10.1016 / j.jacr.2018.04.006
- Hernández Escobar, A. A., Ramos Rodríguez, M. P., Placencia López, B. M., Indacochea Ganchozo, B., Quimis Gómez, A. J., & Moreno Ponce, L. A. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Ecuador: Área de innovación y desarrollo, S.L. doi:http://dx.doi.org/10.17993/CcyLI.2018.15
- Hérrnandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Hicks, J. R., & Marquez, J. (1968). Valor y capital: Investigación sobre algunos principios fundamentales de teoría económica. *Fondo de cultura económica*.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica un enfoque integral*. México, D.F.: Cengage learning editores, S.A. de C.V.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation : analytical concepts*. Saint Paul (Conn.) : West publishing co.
- Homma, T., Tsutsui, Y., & Uchida, H. (2014). Firm growth and efficiency in the banking industry: A new test of the efficient structure hypothesis. *Journal of Banking & Finance*, 143-153. doi:10.1016/j.jbankfin.2013.11.031

- International Monetary Fund. (2019). Growth slowdown, precarious recovery. *World Economic Outlook*, 1-53.
- Kraus, S., Rainer, H., & Schwarz, E. (2006). Strategic planning in smaller enterprises-new empirical findings. *Management Research News*, 334-344. doi:10.1108/01409170610683851
- Lema Cruz, J., & Álvarez Lema, F. (2016). Factores determinantes en la planeación estratégica. *Ciencia y tecnología al servicio del pueblo*, 166-180.
- López Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 141-164. doi:10.18381/eq.v2i1.171
- Luna, E., & Rodríguez Bu, L. (2011). Pautas para la elaboración de estudios de caso. *Sector de conocimiento y aprendizaje BID*, 1-10.
- Machado Vier, H. P. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gestão & Produção*, 419-432. doi:10.1590/0104-530x1759-14
- Madrigal Moreno, F., Madrigal Moreno, S., & Guerrero Dávalos, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 139-150.
- Makanga, R. O., & Paul, S. N. (2017). Influence of strategic management practices on performance of Kenya power and lighting company LTD, Nairobi County, Kenya. *The strategic journal of business & change management*, 289-306.
- Marciniak, R. (2015). Methodological proposal for the application of international benchmarking in order to assess the quality of virtual higher education. *Universities and knowledge society journal*, 46-60. doi:10.7238/rusc.v12i3.2163
- Mejía Argueta, C., Agudelo, I., & Soto Cardona, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 96-107.
- Méndez Álvarez, C. (2011). *Metodología*. México: Limusa.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, Edo de México: Prentice-Hall.
- Molina Ycaza, D. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 21-36.

- Mora Riapira, E. H., Melgarejo Molina, Z. A., & Vera Colina, M. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 79-87. doi:10.1016/j.estger.2014.08.001
- Muriuki, J. W., Komen, J., & Cheruiyot, T. (2017). Strategic management practices and sustainability of state corporations. *European Journal of Business and Social Sciences*, 38-49.
- Nolan, T. M., Goodstein, L. D., & Goodstein, J. (2008). *Applied strategic planning: an introduction*. Minden, NV, U.S.A.: Pfeiffer.
- OECD and CAF Development Bank of Latin America. (2019). Latin America and the Caribbean 2019: Policies for competitive SMEs in the Pacific Alliance and Participating South American countries. *SME Policy Index*, 29-42. doi:10.1787/24136883
- Olivares Urbina, M. Á. (2017). *Planeación estratégica para la Mipyme*. Ciudad de México: Pearson.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2016). Promoting productivity for inclusive growth in Latin America. *Better policies series*, 1-32. doi:10.1787/9789264258389-en
- Pearce, J., Freeman, E., & Robinson, R. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of management review*, 658-675. doi:10.5465/amr.1987.4306718
- Peel, M. J., & Bridge, J. (1998). How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long range planning*, 848-856. doi:10.1016/S0024-6301(98)80021-6
- Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid, España: Aguilar.
- Perry, S. C. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of small business management*, 201-208. doi:10.1111/1540-627X.00019
- Puente Riofrío, M. I., Solís Cabrera, D. E., Guerra Torres, C. M., & Carrasco Salazar, V. A. (2017). Relación entre la gestión financiera y la rentabilidad empresarial. *Contribuciones a la Economía*.
- Puente Riofrío, M., & Andrade Domínguez, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Ciencia UNEMI*, 73-80.
- Ramírez Cortés, V., & D'Amico Javier, M. (2016). Las mipymes de Argentina y México ante las condiciones y retos del mercado globalizado. *Análisis y prospectiva empresarial en México para el siglo XXI*, 505-513.



- Ríos Manríquez, M. (2016). Las PYMES y la preparación digital: El caso de Guanajuato, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 23-38.
- Rodríguez Mazoco, E., Carmona, E. A., & Bautista Santiago, L. P. (2017). Análisis de condiciones de cierre de Mipymes comerciales en la zona conurbada Zacatecas-Guadalupe en México. *Revista global de negocios*, 45-54.
- Rodríguez Valencia, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*. México, D.F.: Cengage learning.
- Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, D.F.: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Rosenstiehl Martínez, J. (2017). Tópicos generales de planeación estratégica. *Universidad cooperativa de Colombia*, 7-32. doi:10.16925/greylit.2107
- Sanabria, M., & Moreno, D. (2018). Un aporte a la comprensión de las estrategias emergentes en las organizaciones a través del concepto de improvisación y la metáfora musical. *Revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión*, 27-68. doi:10.18359/rfce.2686
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 162-171. doi:10.1016/j.estger.2014.04.005
- Sansores Guerrero, E. A., & Navarrete Marneou, J. E. (2018). Crecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 163-179.
- Soriano Rodríguez, A. (2014). Diseño y validación de los instrumentos de medición. *Universidad Don Bosco*, 19-40. doi:10.5377/dialogos.v0i14.2202
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Staniak, M., & Biecek, P. (2019). The Landscape of R Packages for Automated Exploratory Data Analysis. *The R Journal*, 1-19.
- Steiner, G. A. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México, D.F.: Grupo editorial patria, S.A. de C.V.
- Tamayo y Tamayo, M. (2017). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cuantitativos de investigación*. Madrid, España: Paidós.
- The World Bank Group. (2019). Global outlook. *Global Economic Prospects*, 1-54. doi:10.1596/978-1-4648-1343-6

- Torres Hernández, Z., & Torres Martínez, H. (2014). *Planeación y control*. México, D.F.: Grupo editorial Patria.
- Valencia Maldonado, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Publicando*, 335-344.
- Villalba Villalba, N. (2004). La dimensión empresarial: una breve revisión de la literatura empírica. *CES Felipe II*, 1-13.
- Wakkee, I., Der Veen, M., & Eurlings, W. (2015). Effective Growth Paths for SMEs. *The journal of entrepreneurship*, 169-185. doi:10.1177/0971355715586894
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.
- World trade organization (OWT). (2016). The 2016 world trade report. *The world trade report*, 2-176.
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. Sage publications.

#### **Páginas web consultadas:**

- Consejo para el desarrollo económico en Sinaloa. (2019). *Sinaloa en números*. Recuperado el 16 de mayo de 2019, de <http://sinaloaennumeros.com/crecimiento-en-sinaloa-cuarto-trimestre-2018/>
- Fondo Monetario Internacional. (2018). Perspectivas más halagüeñas, optimismo en los mercados, retos futuros: actualización. *Perspectivas de la economía mundial al día*, 1-11. Recuperado el 05 de agosto de 2018, de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018>
- Gobierno del estado de Sinaloa. (2017). *Sinaloa*. Recuperado el 01 de enero de 2019, de <https://sinaloa.gob.mx/uploads/2017/06/plan-estatal-de-desarrollo-sinaloa-2017-2021.pdf>
- Google. (2019). *Google Maps*. Recuperado el 26 de marzo de 2019, de <https://www.google.com.mx/maps/place/VRIC+PUBLICIDAD+S.A.+DE+C.V./@24.7738481,107.4761001,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x86bcd04864343b8d:0xf56e3bf39b1b5c34!8m2!3d24.7738432!4d-107.4739114>

- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2017). *Memoria Estadística 2017*. Obtenido de <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/memoria-estadistica-2017>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *INEGI*. Recuperado el 27 de mayo de 2018, de INEGI: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/encestablecimientos/especiales/ena-proce/2015/default.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Directorio estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2018). Recuperado el 06 de mayo de 2019, de <https://www.inadem.gob.mx/8-acciones-que-debes-evitar-ahora-que-tu-pyme-crece/>
- La Comisión nacional para la protección y defensa de los usuarios de servicios financieros (CONDUSEF). (2017). Seguro para PYMES. *Proteja su dinero*, 1-47. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de [http://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2017/210/psd\\_210.pdf](http://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2017/210/psd_210.pdf)
- Prado, A. (2016). *Comisión económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 19 de marzo de 2018, de Capacitación para la internacionalización de PYMES en América Latina y el Caribe: <https://www.cepal.org/es/discursos/taller-capacitacion-la-internacionalizacion-pymes-america-latina-caribe>
- Secretaría de Economía. (2018). *Contactopyme*. Recuperado el 02 de noviembre de 2018, de <http://www.contactopyme.gob.mx/autodiagnostico/cgis/index.asp?t=1&vsec=20127&vtam=5&vedo=19&vusu=132352>
- Servicio de Administración Tributaria. (2019). *Datos abiertos del SAT*. Recuperado el 07 de mayo de 2019, de [http://omawww.sat.gob.mx/cifras\\_sat/Paginas/datos/vinculo.html?page=giipTipCon.html](http://omawww.sat.gob.mx/cifras_sat/Paginas/datos/vinculo.html?page=giipTipCon.html)
- United Nations. (2015). *United nations development programme*. Recuperado el 12 de mayo de 2018, de <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>

### **Leyes consultadas:**

- Diario oficial de la Federación. (2019). México, D.F. Recuperado el 05 de julio de 2019, de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/leyes.php>

Ley del impuesto sobre la renta. (2019). México, D.F. Recuperado el 01 de agosto de 2019, de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR\\_301116.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf)

Norma de información financiera. (2019). NIF A-3 necesidades de los usuarios y objetivos de la información financiera. Recuperado el 28 de julio de 2019, de [http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/CF05\\_NIFA3.pdf](http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/CF05_NIFA3.pdf)

**Anexos**  
**Anexo 1: Matriz de congruencia**

Planeación estratégica como herramienta de crecimiento y rentabilidad en la pequeña empresa. VRIC publicidad Sinaloa 2018-2019		
<b>Hipótesis:</b> La implementación de planeación estratégica favorece el crecimiento de la pequeña empresa VRIC publicidad y permite impulsar el nivel de rentabilidad.		
<b>Pregunta central:</b> ¿Cuáles son los elementos de la planeación estratégica que favorecen el crecimiento de la pequeña empresa VRIC publicidad y le permitan impulsar el nivel de rentabilidad?	<b>Objetivo general:</b> Analizar los elementos de la planeación estratégica que favorecen el crecimiento de la pequeña empresa VRIC publicidad y le permitan impulsar el nivel de rentabilidad.	
<b>Preguntas secundarias:</b>	<b>Objetivos secundarios:</b>	<b>Autores:</b>
1) ¿Cuáles estrategias se implementan actualmente en la organización para desarrollar su crecimiento y rentabilidad?	1.- Conocer las estrategias que se implementan actualmente en la organización para desarrollar su crecimiento y rentabilidad.	Ansoff, 1997; Mintzberg ,1994; Steiner, 2007; Bryson et al., 2017; Rodríguez, 2017.
2.- ¿De qué manera contribuye la planeación estratégica para alcanzar crecimiento y rentabilidad en la empresa?	2.- Describir de qué manera contribuye la planeación estratégica para alcanzar crecimiento y rentabilidad en la empresa.	Nolan, Goodstein & Goodstein, 2008; Wakkee, et al. 2015; Andía, 2016; CEPAL ,2018.
3.- ¿Cuál es la herramienta administrativa que se emplea para una acertada toma de decisiones que fomente el crecimiento y la rentabilidad de la empresa?	3.- Clasificar las herramientas administrativas que se emplean para una acertada toma de decisiones que fomente el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.	Aguirre, 2015; Andía, 2016; Muriki et al., 2017; Olivares, 2017; Harvey et al., 2018.
4.- ¿Qué tipo de indicadores se utilizan para revisar el crecimiento y rentabilidad empresarial?	4.- Diferenciar los tipos de indicadores que se utilizan para revisar el crecimiento y rentabilidad empresarial.	Penrose, 1962; ONU, 2015; Daft ,2016; Daza, 2016; Rodríguez ,2017; Puente et al., 2017.
5.- ¿Cómo podría diseñarse un plan estratégico que permita conseguir crecimiento y rentabilidad?	5.- Explicar cómo podría diseñarse un plan estratégico que permita conseguir crecimiento y rentabilidad.	Todos los anteriores.

## Anexo 2: Cuestionario base

<b>Objetivo 1:</b> Conocer las estrategias que se implementan actualmente en la organización para desarrollar su crecimiento y rentabilidad.		
<b>Categorías:</b>	<b>Indicadores:</b>	<b>Cuestionario:</b>
Diagnóstico organizacional interno	Cadena de mando y cultura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cuál es el grado de conocimiento que tienen los colaboradores de la visión, misión, objetivos institucionales y valores de la empresa?</li> <li>2) Indique la existencia de algún documento donde se pueda consultar la misión, visión, objetivos y valores organizacionales.</li> <li>3) ¿Qué tipo de comunicación se lleva a cabo en la empresa?</li> </ol>
	Formalidad de los planes estratégicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>4) ¿Con que recurrencia se elaboran planes de acción por escrito que incluyan las estrategias a desarrollar y manifestando quienes serán las personas involucradas?</li> <li>5) ¿Considera importante la implementación de un plan estratégico debidamente estructurado para que la empresa pueda alcanzar éxito?</li> <li>6) ¿Qué estrategias se implementan actualmente en la organización?</li> </ol>
<b>Objetivo 2:</b> Describir como contribuye la planeación estratégica para alcanzar crecimiento y rentabilidad en la empresa.		
Diagnóstico organizacional externo	Entorno competitivo en el mercado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Qué tan importante considera la planeación para disminuir la incertidumbre del ambiente externo?</li> <li>2) ¿Qué tan frecuente se lleva a cabo un análisis del entorno competitivo: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes del sector y productos sustitutos?</li> </ol>
Recurso humano	Competencias del recurso humano	<ol style="list-style-type: none"> <li>3) ¿Qué factores son los que considera que entorpecen la planeación estratégica en la empresa?</li> <li>4) Mencione con qué frecuencia se lleva a cabo un análisis sobre las competencias y necesidades del talento humano</li> </ol>
	Evaluación de resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>5) ¿Con qué frecuencia se comparan los resultados obtenidos con los objetivos planteados?</li> </ol>
<b>Objetivo 3:</b> Clasificar las herramientas administrativas que se emplean para una acertada toma de decisiones que fomente el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.		
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Indique el nivel de comunicación de los planes estratégicos por escrito entre los colaboradores de la empresa</li> </ol>

Herramientas administrativas	Herramientas estratégicas y toma de decisiones	<p>2) ¿Cuál herramienta utiliza con mayor frecuencia para establecer estrategias de la empresa?</p> <p>3) ¿Con qué frecuencia se elaboran presupuestos como parte esencial del proceso de planeación estratégica?</p> <p>4) ¿Utilizan algún tipo de software de apoyo para la elaboración de los planes de trabajo o para la toma de decisiones?</p>
	Penetración de mercado	5) Indique que tanto conocimiento tiene sobre los diferentes segmentos de mercado en los cuáles se podría alcanzar aceptación.
	Recursos materiales y tecnológicos	6) Señale el grado de utilidad del software o sistema de información que se maneja actualmente le brinda información adecuada para la toma de decisiones
<b>Objetivo 4:</b> Diferenciar los tipos de indicadores que se utilizan para revisar el crecimiento y rentabilidad empresarial.		
Recurso financiero	Flujo de efectivo	<p>1) El control que actualmente se tiene sobre el flujo de efectivo de la empresa genera oportunidades de crecimiento</p> <p>2) ¿Qué mecanismos se utilizan para asegurar o incrementar el flujo de efectivo las operaciones con efectivo?</p>
	Índices de rentabilidad	<p>3) ¿Cuál es el margen de utilidad bruta, neta y el rendimiento del activo total? (para contestarla documentalmente-gráfico)</p> <p>4) Con qué frecuencia se realiza el análisis de rentabilidad: márgenes de utilidad bruta, neta y el rendimiento del activo total?</p>
Clientes	Servicio postventa	5) ¿De qué manera se lleva acabo el servicio postventa y de atención al cliente?
	Volumen de ventas	6) ¿Se realiza un análisis del volumen de ventas con el de periodos anteriores?
	Número de clientes	7) Indique el grado de dependencia de la empresa con algún cliente.

### Anexo 3: Diseño de la encuesta



#### Encuesta para personal de nivel táctico y operativo



La presente encuesta forma parte de un estudio acerca de la planeación estratégica como parte del tema de tesis de un posgrado; es muy importante que usted lea y responda de manera precisa y sincera, ya que su colaboración será decisiva para los propósitos de la investigación.

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_  
 Escolaridad: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

**I) Marque con una X la casilla que mejor se adapte a su respuesta, conforme las escalas:**

1	2	3	4	5
Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

<b>O1</b>	1) ¿Conoce la visión, misión, objetivos institucionales y valores de la empresa?	1	2	3	4	5
<b>O3</b>	2) ¿La empresa maneja herramientas o tableros de indicadores donde usted pueda observar si cumplió en tiempo y forma con las funciones que le fueron encomendadas?	1	2	3	4	5
<b>O1</b>	3) ¿Considera que un plan de trabajo es recomendable para evitar dudas en la operación que usted realiza?	1	2	3	4	5
<b>O3</b>	4) ¿Recibe retroalimentación de su desempeño laboral de manera semanal o mensual?	1	2	3	4	5
<b>O2</b>	5) ¿Utilizan estrategias con el objetivo de agilizar la operación, es decir, para terminar en tiempo y forma las tareas?	1	2	3	4	5
<b>O1</b>	6) ¿Conoce las personas con las que debe acudir en caso de algún inconveniente, duda o comentario acerca de los aspectos relacionados con sus labores?	1	2	3	4	5
<b>O1</b>	7) ¿Usted ha observado alguna vez de manera escrita la visión, misión, valores y objetivos organizacionales de la empresa?	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuente

<b>O2</b>	8) ¿La empresa realiza evaluaciones sobre su desempeño y habilidades?	1	2	3	4	5
<b>O1</b>	9) ¿Para la realización de sus funciones se guía en programas o planes de trabajo por escrito proporcionados por la empresa?					
<b>O2</b>	10) ¿Su trabajo es evaluado una vez que concluye con las tareas encomendadas para saber si lo realizó de manera correcta?					



1 Malo	2 Deficiente	3 Aceptable	4 Bueno	5 Excelente
-----------	-----------------	----------------	------------	----------------

<b>O2</b>	11) ¿Cómo considera usted que realiza su trabajo?	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---	---

**II) Subraye la respuesta que considere más apropiada**

**O3) 12)** De acuerdo al tipo de tareas o funciones que realiza, ¿utiliza algún software o programa informático?

- a) Sí                      b) No                      c) No necesito utilizar un programa para realizar mis tareas

**O2) 13)** En su opinión, ¿qué factores cree que desalientan o impiden la planeación o programas de trabajo en la empresa?

- a) Falta de tiempo    b) Tamaño de la empresa    c) Carencia de conocimiento sobre el tema

**O3) 14)** ¿De qué manera la empresa le hace llegar información?

- a) De manera personal (oral)    b) Por escrito    c) Personal y por escrito

**III)** 15) Por favor brinde alguna recomendación o comentario sobre cómo mejorar la planeación de las actividades \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Agradezco la atención prestada.



## Anexo 4: Diseño de la entrevista semiestructurada



Entrevista semiestructurada sobre planeación estratégica, crecimiento y rentabilidad empresarial para personal de nivel estratégico.

Nombre del entrevistado:

\_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

1. ¿En qué herramientas se apoya para obtener información para la toma de decisiones? (O2)
2. ¿Qué medio utiliza para comunicarse con sus colaboradores? (O1)
3. ¿Cuáles factores son los que considera que entorpecen la planeación estratégica en la empresa? (O2)
4. ¿Con qué periodicidad se elaboran planes de acción por escrito que incluyan las estrategias a desarrollar y manifiesten quienes serán las personas involucradas para su ejecución? (O1)
5. ¿Cuál es el grado de conocimiento que se tiene en la organización de la misión, visión, objetivos organizacionales y valores? (O1)
6. ¿Con qué frecuencia se elaboran presupuestos como parte esencial del proceso de planeación estratégica? (O3)
7. Podría mencionar, ¿cuáles indicadores utiliza para medir los resultados obtenidos con los objetivos planteados? (O2)
8. ¿De qué manera se lleva a cabo el servicio postventa y de atención al cliente? (O4)
9. ¿Qué estrategias de crecimiento y rentabilidad se implementan actualmente en la organización? (O1)
10. ¿Qué tan frecuente se lleva a cabo un análisis del entorno competitivo: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes del sector y productos sustitutos? (O2)
11. Mencione que tanto conocimiento tiene sobre los diferentes segmentos de mercado en los cuáles se podría alcanzar aceptación. (O3)

12. ¿Tiene preferencia por algún cliente? En caso de ser sí, ¿Cuál? (O4)
13. ¿Cuáles mecanismos o estrategias se utilizan para incrementar el flujo de efectivo? (O4)
14. ¿El control que actualmente se tiene sobre el flujo de efectivo de la empresa genera oportunidades de crecimiento? (O4)
15. ¿Cuál es el margen de utilidad bruta, neta y el rendimiento del activo total? (para contestarla documentalmente) (O4)
16. ¿Con qué frecuencia se lleva a cabo un análisis sobre las competencias y necesidades del talento humano? (O2)
17. ¿Utiliza algún software o sistema de información para la obtención de información? En caso de emplear alguno, ¿Podría mencionar de cual se trata? (O3)
18. ¿Se elaboran planes estratégico debidamente estructurados para que la empresa pueda alcanzar éxito? ¿Por qué? (O2)

¿Desea agregar algún comentario o sugerencia adicional?

Agradezco antemano la atención prestada.



## Anexo 5: Lista de chequeo de diagnóstico inicial aplicada sobre planeación estratégica y crecimiento-rentabilidad en VRIC publicidad.



<u>Sujetos observados:</u>  Personal de nivel estratégico, táctico y operativo.	<u>Objetivo:</u>  Conocer la situación actual de la organización; a través de la observación no participe.	<u>Fecha inicial:</u> 10/09/2018
	<u>Responsable:</u> Emilia Alejandra Aguirre Rojo.	<u>Fecha final:</u> 21/09/2018

### I) Planeación estratégica

Núm.	Pregunta	Si	No	Observaciones
1	¿Se ha definido cuál es el propósito del negocio y se comparte una visión acerca de dónde se quiere estar en un futuro?		x	
2	¿Se inducen los valores de los líderes a toda la empresa?	x		No se visualizaron plasmados por escrito.
3	¿Se relacionan los objetivos de servicio, de ganancia y de crecimiento de la empresa?		x	
4	¿Se tienen asignados tiempo y recursos para identificar y aprovechar oportunidades siempre que no pongan en riesgo la operación cotidiana?		x	
5	¿Se vigilan continuamente cambios en el ambiente de negocios que pueda afectar y se toman medidas preventivas para controlarlas?		x	
6	¿Se difunden los planes estratégicos entre el personal de la empresa?		x	
7	¿Se cuenta con políticas y procedimientos escritos que están al alcance de todos los miembros de la organización?		x	
8	¿Los supervisores conocen los procesos, y los documentan, y entrenan al personal para aplicarlos?	x		No se observaron por escrito.
9	¿Se cuenta con definiciones de los puestos directivos y de supervisión que establecen claramente las responsabilidades y facultades asignadas a cada uno?	x		No se visualizaron por escrito.
10	¿Se controla el cumplimiento de objetivos, metas y estrategias?		x	

## II) Crecimiento y rentabilidad

Núm.	Pregunta	Si	No	Observaciones
1	¿Los directivos deciden cuánto crecer y distribuyen la meta entre las distintas áreas?		x	
2	¿Cada área determina su crecimiento deseable y dimensiona en función de ello sus requerimientos de recursos?		x	
3	¿Se define el sentido y la dimensión del crecimiento a partir de una mezcla-objetivo de productos, clientes y mercados que permita optimizar los resultados y el crecimiento del negocio y aprovechar al máximo la capacidad instalada?		x	
4	¿Se cuenta con un sistema muy efectivo de atención a quejas de clientes?		x	
5	¿Se realizan encuestas periódicas entre los clientes para identificar qué mejoras introducir?		x	
6	¿Cada área programa sus actividades y controla los avances realizados. Algunas miden resultados específicos a través de indicadores que ellas mismas definen?	x		A veces, de acuerdo al margen de tiempo que tengan.
7	¿Se han establecido programas de reducción de costos con el propósito de alcanzar mayor liquidez para crecer?		x	
8	¿Se analizan continuamente tanto los indicadores de desempeño de los negocios actuales como las oportunidades de expansión o diversificación y se negocian los recursos adicionales necesarios en función de su relación beneficio / costo?		x	
9	¿Se cuenta con un programa de racionalización del ciclo del negocio que permite aumentar la velocidad de recuperación de los recursos de inversión?		x	
10	¿Se procura reinvertir las utilidades si es posible?		x	

## Anexo 6: Fotografías de la unidad objeto de estudio



