

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

TESIS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE VENTAS
POR INTERNET.”**

PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

L.A. MARCO ANTONIO CHALÉ COUTINIO

ASESOR:

M.C. MONICA ISABEL LÓPEZ CARDOZA

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.

14 DE DICIEMBRE DE 2016

SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Instituto Tecnológico de Mérida

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.
No. DE OFICIO: X-582/2016

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Merida, Yucatán A 05 de diciembre de 2016

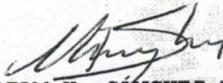
C. MARCO ANTONIO CHALÉ COUTINIO
PASANTE DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

De acuerdo al fallo emitido por su asesor LA M.C. Mónica Isabel López Cardoza y la comisión revisora integrada por la Dra. Rocío Aguiar Sierra, la Dra. Leny Michele Pinzón Lizarraga y el Dr. Luis Alberto García Domínguez, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

"PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE VENTAS POR INTERNET"

ATENTAMENTE

IN HOC SIGNO VINCES


M.C. MIRIAM H. SÁNCHEZ MONROY
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

C.p. Archivo
MHSM/fjaa.



S. E. P.
INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE MÉRIDA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



SEP Instituto Tecnológico de Mérida, Km.5 Carretera Mérida-Progreso A.P 911
C.P 97118 Mérida Yucatán, México, Tels. 964-50-00, Ext. 10001, 10401
10601, 10201 e-mail:itn@itmerida.mx http://www.itmerida.mx



RECONOCIMIENTO
A LA CALIDAD SEP
2012
100 POR CIENTO EN
SUS PROGRAMAS DE
BUENA CALIDAD



Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a Jehová Dios, por darme la fortuna de haber logrado estudiar la maestría, junto a personas de gran calidad.

Quiero agradecer al excelente plantel de profesores de la maestría en administración quienes a través de sus conocimientos han apoyado a que este trabajo llegue a buen término, en especial a mi asesora la M.C. Mónica López Cardoza, quien siempre me alentó y apoyo.

De forma especial quiero agradecer a mi esposa Gloria Ahuja por su apoyo incondicional, y sin quien este proyecto no se hubiera podido lograr

A mi hijo Julio Antonio, a quien paso la batuta académica.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Contenido

Contenido v

Lista de tablas vii

Lista de Figuras viii

RESUMEN ix

ABSTRACT x

Capítulo I 1

Introducción 1

 Antecedentes 1

 Planteamiento del problema 5

 Objetivos 10

 Objetivo General. 10

 Objetivos específicos. 10

 Justificación 10

 Delimitaciones 13

 Limitaciones 13

Capítulo II 14

Marco teórico 14

 El internet y redes sociales 14

 Comercio electrónico 17

 Empresas familiares 20

 Planeación estratégica 21

 Estrategia 22

 Fases o etapas de la administración estratégica 22

 Análisis de los diferentes procesos de planeación estratégica 28

 Fases del proceso 29

 Implementación 33

 Evaluación de las estrategias. 34

 Errores en la planeación estratégica 35

 Administración estratégica eficaz 36

CAPITULO III 38

Metodología 38

 Tipo de proyecto a realizar 38

 Descripción del Producto 38

 Enfoque del desarrollo 39

 Administración 40

 Área de marketing 41

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Finanzas	42
Operaciones	42
Información	43
Indicaciones y contraindicaciones	45
Diseño	46
Programación del proceso de planeación	47

CAPITULO IV 49

Resultados 49

Formulación de la misión y visión	49
Misión	49
Visión	49
Valores	50
Auditoría Interna	52
Administración	52
Área de marketing	58
Área de finanzas	64
Operaciones	67
Identificación de las fuerzas y debilidades por área funcional	68
Auditoría Externa	71
Análisis de los factores externos	71
Elaboración de matrices para el análisis y elección de estrategias	79
Estrategias Alternativas	83
Mantenerse únicamente con ventas por internet	83
Tener locales Propios de Venta	83
Factores Clave	83
Objetivos y Estrategias	84
Objetivo general	84
ADMINISTRACION	85
MERCADOTECNIA	85
FINANZAS	85
OPERACIONES	86

CAPITULO V 87

Conclusiones y Recomendaciones 87

Referencias 89

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Lista de tablas

Tabla 1	<i>Análisis de los diferentes procesos de planeación estratégica</i>	28
Tabla 2	<i>Análisis de las etapas de la planeación estratégica de David Fred</i>	34
Tabla 3	<i>Proceso de desarrollo y actividades específicas de la planeación estratégica</i>	47
Tabla 4	<i>Calendario de actividades y responsable</i>	48
Tabla 5	<i>Cuadro nivel de importancia de los valores estratégicos</i>	50
Tabla 6	<i>Resultado de la evaluación de los valores estratégicos</i>	51
Tabla 7	<i>Resultados Análisis Área Financiera</i>	66
Tabla 8	<i>Identificación de fuerzas y debilidades de administración</i>	68
Tabla 9	<i>Identificación de fuerzas y debilidades de mercadotecnia</i>	69
Tabla 10	<i>Identificación de fuerzas y debilidades de finanzas</i>	69
Tabla 11	<i>Identificación de fuerzas y debilidades de operaciones</i>	70
Tabla 12	<i>Matriz EFI</i>	70
Tabla 13	<i>Oportunidades y amenazas de factores económicos</i>	72
Tabla 14	<i>Oportunidades y amenazas de factores culturales, demográficos y ambientales</i>	73
Tabla 15	<i>Oportunidades y amenazas factores políticos, legales y gubernamentales</i>	73
Tabla 16	<i>Oportunidades y amenazas factores tecnológicos</i>	74
Tabla 17	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	76
Tabla 18	<i>Justificación de Ponderación</i>	76
Tabla 19	<i>Identificación de las principales oportunidades y amenazas externas</i>	77
Tabla 20	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	78
Tabla 21	<i>Matriz de la Gran Estrategia</i>	82
Tabla 22	<i>Matriz PEC</i>	83

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Lista de Figuras

- Figura 1.* Evolución del Comercio electrónico en México 4
- Figura 2* Ventas primer trimestre 2016 Mercado libre 6
- Figura 3* Cifras del comercio electrónico en Yucatan 11
- Figura 4* La red y los medios tradicionales 16
- Figura 5* Proceso de elaboración del plan estratégico 24
- Figura 6* Principales componentes del proceso de planeación estratégica 26
- Figura 7* Proceso de planeación estratégica de David 28
- Figura 8* Cumplimiento de la planeación 53
- Figura 9* Cumplimiento de la organización 54
- Figura 10* Cumplimiento de la dirección 55
- Figura 11* Cumplimiento de la integración 56
- Figura 12* Cumplimiento del control 57
- Figura 13* Cumplimiento general del área administrativa 57
- Figura 14* Cumplimiento en el análisis de los clientes. 58
- Figura 15* Cumplimiento venta de productos 59
- Figura 16* Cumplimiento en la planeación de los productos 60
- Figura 17* Cumplimiento en la fijación de precios 61
- Figura 18* Cumplimiento de la distribución 62
- Figura 19* Cumplimiento de la investigación de mercado 63
- Figura 20* Cumplimiento general del área de Mercadotecnia 63
- Figura 21* Cumplimiento en las decisiones de inversión, dividendos y financiamiento 64
- Figura 22* Cumplimiento de los indicadores financieros 65
- Figura 24* Matriz FODA 80
- Figura 25* Matriz IE 81

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la formulación de un plan estratégico para una empresa actualmente ya existente de ventas por internet que como muchas otras carece de los fundamentos estratégicos para su supervivencia y crecimiento. Con esto se pretende que dicho plan en forma lógica indique y señale cada una de las acciones y pasos que deben realizarse para mantener y hacer crecer el negocio, a través de la aplicación de las herramientas de la administración estratégica que conlleven al análisis, elección e implementación de estrategias orientadas a los negocios de ventas por internet.

Se analizará y se hará un marco general de lo que es un negocio de ventas por internet haciendo énfasis en los modelos y herramientas de las cuales esta se sustenta para llevar a cabo sus actividades. En tal medida que se conozca más a fondo la empresa a través de la formulación de una misión y visión, el análisis del ambiente tanto interno como externo que permita identificar las principales fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa que conlleven al adecuado establecimiento de objetivos, así como al análisis y elección de las estrategias adecuadas que dirijan al negocio a una mayor rentabilidad sostenida.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

ABSTRACT

The present work consists in the formulation of a strategic plan for an already existing company of Internet sales that like many others lacks the strategic bases for its survival and growth. With this, it is intended that said plan in a logical way indicate and indicate each of the actions and steps that must be taken to maintain and grow the business, through the application of the tools of strategic administration that lead to the analysis, election and Implementation of strategies oriented to the internet sales business.

It will analyze and make a general framework of what is an internet sales business with emphasis on the models and tools on which it is based to carry out its activities. To the extent that the company is known more thoroughly through the formulation of a mission and vision, the internal and external environment analysis that allows identifying the main forces and weaknesses, opportunities and threats of the company that lead to the proper establishment Of objectives, as well as to the analysis and election of the appropriate strategies that lead the business to a greater sustained profitability.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Capítulo I

Introducción

A continuación, se presentan los aspectos generales para la presentación de un plan estratégico para una empresa de ventas por internet, que permitirá formular la visión, misión, objetivos y estrategias que permitan el crecimiento de la empresa.

Antecedentes

Cuando se habla de la creación de un negocio es inevitable pensar en aspectos como ¿en dónde se ubicará el local?, ¿cómo atraer clientes?, ¿quiénes serán los proveedores?, ¿cuánto costará rentar un local?, entre otras preguntas. Una opción ante estos cuestionamientos ante la creación de un negocio, es planteado en el Manual de Publicaciones Vértice S.L (2010 p.2) que nos dice:

Internet ha pasado de ser una tecnología utilizada exclusivamente por científicos, académicos y militares, a constituir un medio en el que las empresas puedan ser representadas. De esta manera surgen nuevas oportunidades de negocios que no pasan desapercibidas por los empresarios, puesto que encuentran en la red un instrumento eficaz para captar clientes, realizar campañas publicitarias y vender más. Además, no podemos olvidar que constituyen un excelente medio de interacción entre clientes y proveedores.

Hoy día el internet nos ofrece ventajas para la creación de negocios, pues permite llegar a un gran número de personas interesadas en los productos y artículos que el negocio ofrece a través de internet. Otro beneficio del internet es el permitir una interacción directa y

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

cercana con los clientes y proveedores. Logrando generar respuestas rápidas a las necesidades de cada una de las partes.

Por otro lado, otra de las ventajas que se logra con un negocio online (e-commerce), es el no tener costos elevados, derivados de gastos de construcción y mantenimiento de las instalaciones físicas, como nos dice Gates (1999).

Mientras las cadenas comerciales convencionales que invierten un capital considerable en ladrillos y cemento a la voz de “locales, locales, locales” y procuran ajustar el surtido a la demanda del comprador medio, el comerciante on-line se halla en condiciones de aprovechar la información digital para personalizar la oferta en función del individuo a quien se dirige.

Las nuevas tecnologías permiten realizar actividades comerciales reduciendo la inversión de capital, ya que no se requiere de grandes espacios físicos abarrotados de productos y artículos terminados, a través del uso del internet se puede ofrecer únicamente aquellos artículos que realmente están siendo solicitados por los compradores e incluso se puede manejar un sistema de pedidos en los cuales solo se hace la compra de la cantidad de artículos que ha sido solicitado por los clientes.

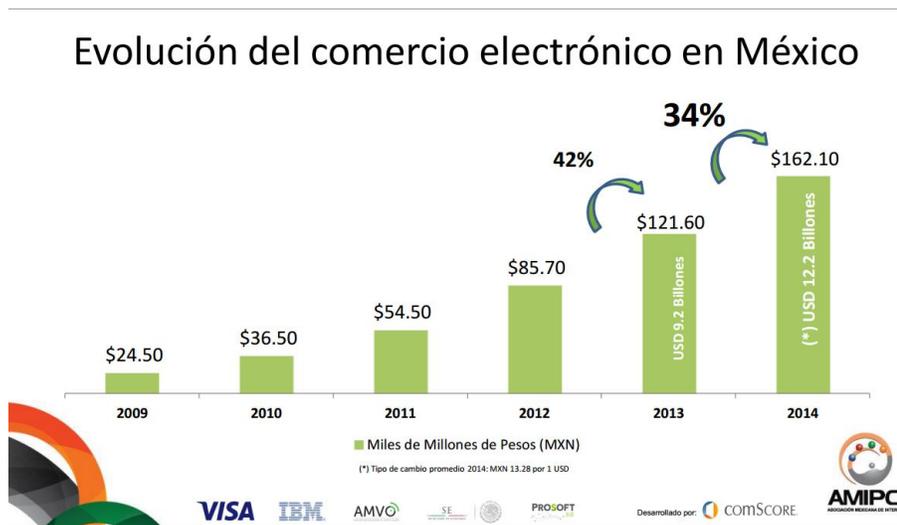
De acuerdo al Diario de Yucatán (septiembre 2015) “En la actualidad, estar conectado y tener presencia en Internet resulta indispensable para que las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) puedan crecer, aumentar sus ventas, así como tener una mejor posición en el mercado”

Empresas comerciales como Costco han comenzado a mirar hacia las ventas en línea como lo destaca Higa (2016), “Costco logró una alianza con la plataforma PayPal para así ofrecer un nuevo método de pago e impulsar sus ventas en línea, aprovechando el

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

crecimiento constante que ha tenido el comercio electrónico en algunos países, incluyendo México” el mismo autor comenta que “En 2015, Costco en México reportó un crecimiento de 97% en sus ventas en línea y prevé un incremento de 68% para este año, según cifras de la propia empresa.”

La comercialización en internet en México ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, como lo indican datos tomados del estudio de comercio electrónico realizado en México por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) en el año 2015, donde el análisis permite observar que la evolución del comercio electrónico en México ha ido en aumento como se muestra en la figura 1. de la Evolución del comercio electrónico en México. Donde se puede claramente observar como se ha ido incrementando la suma del dinero que se suele gastar en México en compras online. Estos datos nos muestran como del 2013 al 2014 hubo un incremento en este rubro del 34% lo cual representa aproximadamente 162.10 mil millones de pesos circulando en transacciones realizadas en internet.



PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Figura 1. Evolución del Comercio electrónico en México

Fuente. Asociación Mexicana de Internet.

Este mismo estudio permite conocer los rubros en los que las compras online se concentran en México, sin incluir viajes:

Ropa y accesorios con 53%, Descargas digitales 49%, Boletos Para eventos 35%, Videojuegos Consolas y accesorios 23%, Libros y revistas (únicamente copias físicas) 21%, Juguetes y hobbies 19%, Música Películas y videos (únicamente copias físicas)19%, software de computadora (excluye juegos de PC) 19%, Muebles electrodomésticos y equipo 19%, Electrónica (excluye dispositivos externos de PC) 18%. (P15)

Estos datos son alentadores al elegir crear un negocio online que tenga características de una comercializadora, pues aprovechar el creciente número de compradores en internet es de vital importancia para los negocios que han elegido el comercio electrónico, no obstante, se requiere de una adecuada estructuración del negocio para lograr una buena competencia en el mercado, como lo hace saber Ramírez (2014) al decir que:

El desarrollo de modelos de negocio de E-commerce bien estructurados, proporciona ventajas competitivas cruciales que definen el éxito o el fracaso dentro de las trincheras en donde la planeación es punto clave para sobrevivir, la rivalidad entre empresas de gran tamaño y empresas pequeñas de corta edad, luchando por acaparar un mercado, obtener utilidad, rendimientos, expansión y crecimiento.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Siendo así que la planeación estratégica adquiere una gran importancia a la hora de plantearse la creación de un negocio en internet. Ya que, se necesita plantear estrategias para lograr la mayor concentración de clientes, y la preferencia de estos. Es en este punto donde se hace indispensable la realización de un plan estratégico, que permita no solo atraer clientes potenciales sino lograr que estos comprendan los productos y artículos ofertados a través de internet.

Es importante saber cómo la formulación de un plan estratégico se traducirá en beneficios para el negocio y de qué forma esta se llevará a cabo, al respecto, Ayestarán, R. (2014, p.86) al definir el concepto dice que:

La definición más real para describir la planificación estratégica es la de configurar una lista de hechos que se programan para alcanzar un objetivo a un plazo prefijado. Algunos de estos hechos pueden ser: análisis de la situación, estudio de previsiones para el futuro, aproximación y comparación entre los objetivos y la previsión a través de acciones estratégicas, diseño de programa, presupuesto y control de las acciones estratégicas.

Planteamiento del problema

Las ventas por internet es un negocio muy rentable, sobre todo para aquellas empresas que lo llevan al cabo de forma estratégica un ejemplo de esto es Mercado Libre.

De acuerdo al economista (mayo 2016) Mercado Libre eleva ventas a 157.6 millones de dólares en primer trimestre. Las ventas en México de la compañía crecieron 42% hasta marzo de 2016, su mayor dinamismo para un periodo similar en los últimos cinco trimestres (ver figura 1).

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA



Figura 2 Ventas primer trimestre 2016 Mercado libre

Fuente: Periódico digital El economista.

Ideas de Negocios (2016, para 7) presenta su artículo 15 ideas de Negocio para 2016 y en este comenta que “La ventaja principal de un negocio por Internet, radica en la baja inversión necesaria para iniciarlo, así como las muchas posibilidades de ingresos que ofrece, entre ellas publicidad, venta de productos físicos, venta de productos intangibles, afiliados, promoción de servicios o empresas, etc”.

La creación de una empresa de ventas por internet como respuesta a la necesidad de formar un negocio con pocos recursos económicos para la empresa sujeto de estudio ha generado resultados positivos y prometedores en el corto tiempo, sin embargo es imperante establecer líneas de acción para lograr que el negocio se desarrolle y crezca, y no sufra el destino que como muchos negocios que inician siendo pequeños al paso de la novedad terminan cerrando por falta de una visión clara.

Inicialmente se deben plantear estrategias que permitan continuar generando ingresos, así como la forma en la cual lograr incrementar estas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Actualmente la empresa “Comercializadora Pingüino” cuenta con una página de ventas vinculada a la red social Facebook, cuyo mercado potencial principal está compuesto en un 87% por público femenino y un 13% por público masculino.

Las personas que conforman el negocio de ventas online son tres personas, y se reparten las actividades entre ellas. La empresa opera con recursos propios, en la ciudad de Mérida, Yucatán y se ha expandido a otras ciudades en Yucatán, como lo son, Ticul, Progreso, Kanasin, y fuera del estado en la ciudad de Tenosique, Tabasco.

La empresa aún no cuenta con una línea específica de artículos que ofrecer, ni se ha establecido mercado meta, es decir se mantiene bajo un esquema donde se vende lo que se pueda y a quien se pueda.

Conrado. (2010) nos deja claro la utilidad de tener un plan estratégico y el problema que no tener uno representa

Otra utilidad del planeamiento estratégico es realizar una comprobación lógica si nuestros deseos y nuestra creatividad es solo una broma y un mal negocio o bien son oportunidades reales para nuestra empresa. Son demasiado frecuentes los malos negocios y el fracaso de tantos frustrados emprendedores como para pasar por alto este concepto. No basta con soñar, creer o comparar con un negocio existente. Es necesario descubrir sus debilidades, fortalezas, oportunidades o amenazas antes de invertir dinero, tiempo y recursos en lograr objetivos imposibles (Para 7).

A manera de ejemplo podemos citar algunos casos en los cuales la empresa inicio con solo 2 personas y una idea, tal es el caso de la compañía estadounidense de comercio electrónico con sede en Seattle, Washington, “Amazon” la cual fue una de las primeras

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

grandes compañías en vender libros a través de internet, Pero no siempre fue tan grande.

Cuando su fundador Jeffrey Bezos de 34 años, la inauguro el 16 de julio de 1995, siendo la sede una casa alquilada y los únicos encargados de la que ahora es la librería más grande del mundo Jeffrey Bezos y su esposa. Para 1996, la web tenía más de 2,000 visitas al día.

Amazon.com comenzó como una librería online, pronto se diversificó en diferentes líneas de productos, añadiendo DVDs, Cds de música, software, videojuegos, electrónica, ropa, muebles, comida y más.

Otro ejemplo internacional de éxito es la empresa ebay la cual es un sitio web, destinado a la subasta de productos a través de internet. Es uno de los pioneros en este tipo de transacciones, puesto que su presencia en la comunidad online es de varios años. Su fundador Pierre Omydiar la fundo en 1995 en San José, California, y el primer artículo vendido fue un puntero láser inservible, por un precio de 13.83 dólares.

Asombrado, Omydiar contactó al ganador de la subasta con el fin de averiguar si realmente éste entendía lo que había comprado. La respuesta fue más asombrosa aún: "Me gusta coleccionar punteros láser inservibles."

Al año siguiente de su fundación, el negocio contaba con cerca de 40,000 usuarios y secciones como coleccionismo, filatelia, numismática, informática y electrónica.

Hoy en día es un mercado global y dinámico en el que hay a la venta a diario una media de 50 millones de artículos en todo el mundo. Se compran y venden artículos nuevos y de "segunda mano" clasificados en más de 50,000 categorías.

En Mexico la empresa "Linio" se fundó en abril del 2012 en México por parte del grupo Rocket Internet que tiene entre sus integrantes a Pedro Freire, es importante mencionar que dicho grupo es de origen alemán. Su portal Web fue lanzado ese año y tuvo un crecimiento exponencial al punto que en solo meses ya habían logrado más de 1 millón

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

de visitas, se calcula que para el 2013 el crecimiento de la empresa fue de un 300% sobre todo en ventas y eso fue lo que le llevó a expandirse a otros países de Latinoamérica.

En un principio el catálogo de productos fue mínimo ya que solo contaban con 5000 artículos y fue muy difícil darse a conocer ya que las ventas por Internet estaban bastante arraigadas en otros portales como Mercadolibre, sin embargo la empresa consiguió afianzarse logrando más visitas y ventas lo que a su vez llevó a la convocatoria de más empleados y la cantidad de productos en Stock aumentaron considerablemente.

Es muy importante recalcar que uno de los factores que impulsó a Linio a darse a conocer fueron las redes sociales, en especial Facebook, Twitter, Pinterest e incluso Google+, durante el 2012 y 2013 las campañas de marketing se dieron principalmente por dichos medios pero también se hicieron campañas para la televisión de señal abierta en México lo que indudablemente también ayudó a dar a conocer este portal Web de ventas. (inversian.com, 2016)

Respecto a la formulación de un plan estratégico Steiner (en Ayestarán 2014, p. 87) “explica lo que no es planificación estratégica, y deja muy claro que no es una acción intuitiva para decidir, ni una serie de planes que no se modifiquen en el futuro, o una simple aplicación de técnicas cuantitativas”.

Al desarrollar un proyecto es inevitable idealizarlo tanto al grado de no querer ver los errores que se cometen, al grado de no prestar atención a las alarmas que nos dicen que el rumbo que lleva nuestro proyecto es el equivocado, el plan estratégico será el que nos ayude a aterrizar nuestras ideas, permitir ver el sendero por el cual tendremos que llevar las ideas sobre nuestro negocio y lograr así que este crezca y trascienda, ya que un proyecto que no tiene un rumbo definido estará condenado a perderse.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Desarrollar un plan estratégico para la comercializadora permitirá analizar a fondo cuales es su misión, sus metas y su visión a futuro, es decir a donde se quiere lograr y bajo que preceptos se apoyara para lograrlo.

Objetivos

Objetivo General.

Desarrollar un plan estratégico para un negocio de ventas por internet

Objetivos específicos.

- Formular misión del negocio de ventas por internet.
- Formular de la visión del negocio de ventas por internet.
- Identificar las fortalezas y debilidades del negocio.
- Identificar las oportunidades y amenazas
- Formular y elegir estrategias.

Justificación

“Al finalizar el año 2014, la población conectada a Internet en México alcanzó 51% de penetración sobre el universo de personas potencialmente usuarias (mayores de seis años)”, señaló en un comunicado (e-consulta Veracruz, 16 de mayo 2016).

“El comercio electrónico en Yucatán se disparó en un 40 por ciento en los últimos cinco años, hoy cuatro de cada 10 empresas del ramo turístico, comercio y servicios, cuentan con un sistema de venta relacionado con internet” Robles (2015, Para 1)

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

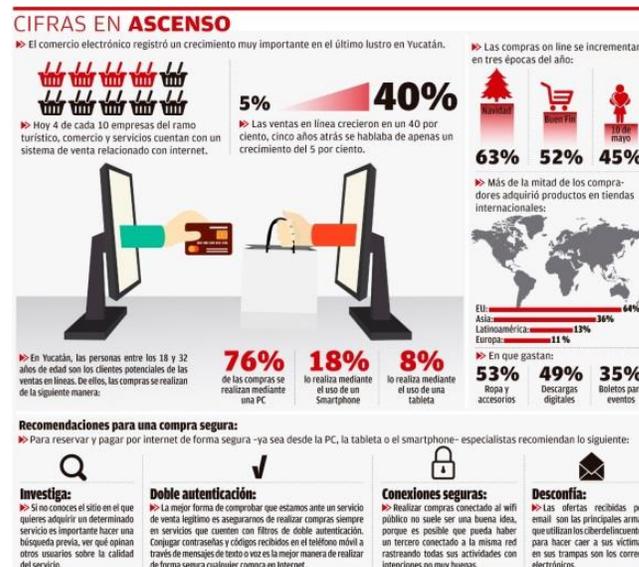


Figura 3 Cifras del comercio electrónico en Yucatan

Fuente: Periódico Electrónico Milenio Novedades.

Estudios de la Asociación Mexicana de Internet, A.C. (AMIPCI) revelan que el comercio vía internet en el Sureste del país registró un crecimiento de más de 30%, y a nivel nacional las ventas en este segmento llegaron a 162 mil millones de pesos sólo el año pasado.

La realización de este proyecto contribuye a dar respuesta a la pregunta que muchas personas se hacen ¿Cómo hacer un negocio con pocos recursos económico, que permita seguir trabajando o estudiando? Ya que muchas de las personas que emprenden carecen de ambos o al menos uno de estos dos recursos, dinero y tiempo. la otra gran incógnita es ¿cómo hago para que mi negocio online crezca con la pequeña inversión inicial?

posiblemente a la primera pregunta requiera más explicaciones, pues hoy día las tecnologías de la información están tan avanzadas que es muy fácil crear una página de ventas en internet, pero lo que no es fácil es lograr que esos negocios se consoliden y crezcan, es aquí en donde se genera la importancia de desarrollar un plan estratégico.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Como ya se mencionó la creación de un negocio de ventas por internet surge del deseo por crear un negocio que no representara una fuerte inversión económica, y que se adaptara al ritmo de vida de los integrantes en el proyecto, sin embargo es claro que si se quiere trascender de ser un negocio familiar que atiende un mercado meramente local, a un negocio que atienda a un mercado más grande y que permita la generación de nuevas plazas de empleo, es necesario establecer metas y objetivos que lleven a ese punto al negocio.

Al ser una empresa de características micro, se puede considerar es innecesario la aplicación de un plan estratégico, pero en opinión de:

Amaru (2008) la estrategia define la dirección de la compañía y la forma de competir con otras empresas. La planeación estratégica es el proceso de tomar decisiones con respecto a la estrategia de la empresa. Cuando una persona decide iniciar su propio negocio, la idea de su producto o servicio ya es en sí una planeación estratégica. A medida que crece la empresa, la planeación estratégica también debe evolucionar. La entrada a nuevos mercados, la creación de productos novedosos o el mejoramiento de la competitividad y de los sistemas internos se convierten en enfoques de los planes estratégicos.

Otro de los motivos para desarrollar un plan estratégico es que este brinda a las empresas ciertos beneficios entre los que están según David, (2013): identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades, ofrecer una visión objetiva de los problemas administrativos, un marco para una mejor coordinación y control de las actividades, minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos, entre otros; lo cual contribuiría al crecimiento de esta empresa.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Delimitaciones

El presente trabajo se realizara para la empresa “Comercializadora Pingüino” con la estrecha participación de los propietarios de la empresa de septiembre 2014 a Junio de 2016

Limitaciones

Entre las limitaciones para la realización de este trabajo se puede considerar las siguientes:

- Poca existencia de estudios sobre las ventas por internet en Yucatán
- Dificil acceso a los clientes
- Poca fiabilidad de la información de los competidores

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Capítulo II

Marco teórico

En este capítulo se expondrá el campo de acción de la empresa, el cual, a diferencia de las empresas tradicionales, opera en un ambiente electrónico, como lo es el internet, bajo esquema de comercio electrónico, dentro de una red social como lo es Facebook. De igual forma se buscará abordar la importancia y significado de la administración estratégica, la cual es de vital importancia. La aplicación de un plan estratégico trae grandes beneficios en las pymes y en este capítulo se explicará de forma detallada, junto con los términos clave para una mejor comprensión.

El internet y redes sociales

Diversos autores describen al internet como una súper carretera de la información o como una red de redes que interconectan a miles de usuarios entre sí, y desde sus inicios la definición, no ha cambiado mucho, para Moirano (2005) el internet es:

Una gran red de computadoras conectadas entre sí por medio de líneas telefónicas, fibras ópticas, satélites o cualquier otro medio de telecomunicaciones. Es una red de redes, el mayor grupo de computadoras interconectadas por todas las zonas del mundo que pone al usuario en contacto con miles de fuentes de información.

Para Rodríguez (2007) “La red no es una simple red de ordenadores, sino una red de redes, es decir un conjunto de redes interconectadas a escala mundial con la particularidad de que cada una de ellas es independiente y autónoma”

El internet es una gran red que interconecta a miles de usuario con una gran cantidad de información, y es precisamente ese flujo de información entre muchas personas lo que las

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

empresas deben explotar y para ello no es suficiente con difundir la información de la empresa, sino que se hace necesario tener una interacción entre los usuarios del internet y la empresa.

Soriano (1998, p. 12) nos dice que:

La red no puede ser concebida únicamente como un medio promocional que solo se ocupa de la comunicación que se produce desde la empresa hacia sus mercados.

La red es un medio capaz de combinar los tres tipos de comunicación empresa-cliente conocidos: comunicación masiva, comunicación interpersonal y comunicación interactiva entre máquinas. En este sentido, la red es un medio “híbrido” que comparte tanto características de los medios de comunicación masiva como de los que se utilizan para la comunicación interpersonal.

Así mismo Soriano nos explica que “En los demás medios promocionales, los mensajes de las empresas (van en busca) de los consumidores, usuarios, clientes, mientras que en la red éstos deben (ir en busca) de los mensajes de la empresa”, p.14. Esta diferencia se puede apreciar en la figura 4, donde se hace un comparativo entre los medios tradicionales de comunicación de la publicidad de las empresas, y la red.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

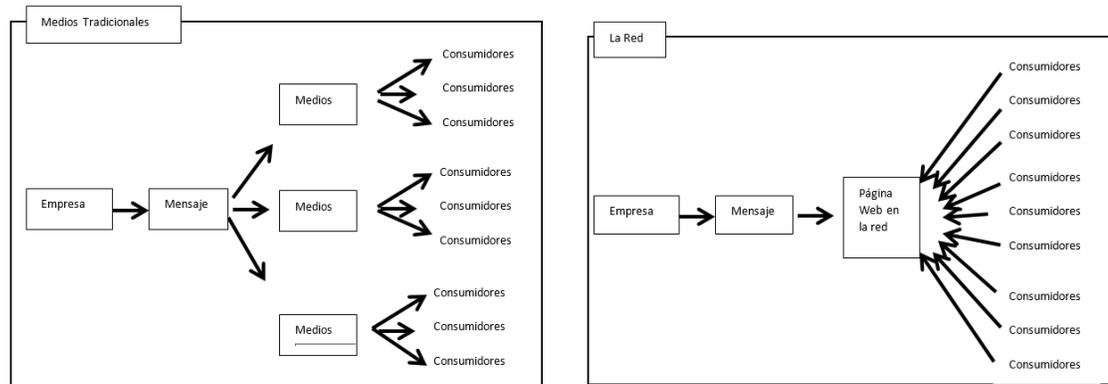


Figura 4 La red y los medios tradicionales

Fuente: Soriano (1998) Internet: El plan estratégico p.15

Para lograr esta interacción se hace necesaria la participación de la empresa en las redes sociales

Castro L. (2016) nos dice que:

Las redes sociales en Internet son comunidades virtuales donde sus usuarios interactúan con personas de todo el mundo con quienes encuentran gustos o intereses en común. Funcionan como una plataforma de comunicaciones que permite conectar gente que se conoce o que desea conocerse, y que les permite centralizar recursos, como fotos y vídeos, en un lugar fácil de acceder y administrado por los usuarios mismos.

Por otra parte, Castelló, A. (2010, p. 65-66) dice que:

Básicamente, podemos decir que una red social es un grupo de personas que tienen algo en común y es por ese algo por lo que se conocen y se agrupan para interactuar y estar en contacto.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Desde un punto de vista más técnico, entendemos como red social la estructura social que se puede representar en forma de uno o varios grafos en los cuales los nodos representan individuos y las aristas relaciones entre ellos. En el caso de las redes sociales online, internet es el medio de interacción, al haberse configurado tales redes sociales en dicho medio, y darse su actuación como red social dentro del mismo. Las redes sociales online permiten establecer relaciones con otros usuarios, a los que se puede conocer o no en realidad.

La interacción de la empresa con participantes de una red social, puede generar que la promoción que antes se hacía de boca en boca sea más eficiente y a una mayor escala. La promoción de la empresa y sus productos a través de las redes sociales, busca precisamente la afinidad, gustos y preferencias que los usuarios de la red comparten. Además, aprovechando la facilidad que la empresa tiene al compartir imágenes e información, en las redes sociales sin que esto represente costos para la empresa o sus clientes, dan pie para que la empresa tenga un comercio en internet, eficiente y económico.

Comercio electrónico

La Profeco (2016) cita a la OCDE en su definición de comercio electrónico como: “el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación”

Blanco, S. (2015) nos dice que:

El comercio electrónico va en aumento y en los próximos cinco años será una herramienta de compra que utilizarán los consumidores frente al comercio tradicional.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Hay negocios que ya se ofertan sólo por internet y sus ventas son 40% más que las que tienen un negocio tradicional.

Actualmente, los sectores de moda y de electrónicos son de los más demandados en el mundo online, aunque ya se comercializa todo tipo de mercancía. Detalló Eric Pérez Grovas Arechiga en Blanco (2015), presidente de la Asociación Mexicana de las Ventas Online que “Una de las ventajas de las ventas online es que se tiene un mercado más grande, que abarca cada rincón con conexión a la web, e incluso, dan pauta para llegar al extranjero”,(Para 6)

Durango, A. (2014, p3) nos dice que el comercio electrónico

Consiste en la compra, venta, marketing y suministro de información complementaria para productos o servicios a través de redes informáticas. El comercio electrónico es un tipo de transacción comercial hecho especialmente a través de un dispositivo electrónico, como por ejemplo, ordenadores, tablets y teléfonos inteligentes.

Los directivos de las empresas que realizan comercio electrónico deben conocer los diferentes tipos de comercio electrónico.

Tipos de comercio electrónico o e-commerce

El comercio electrónico al igual que el comercio tradicional también tiene sus diferencias, los tipos de comercio electrónico más comunes y sus definiciones según Del Bosque (2016) son:

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

B2B (Business to Business) se lleva a cabo de negocio a negocio como el intercambio entre un fabricante y un distribuidor de un producto o entre un distribuidor y un comerciante minorista. Por ejemplo, las agencias de marketing digital que ofrecen sus servicios a otras empresas para ayudarlas a cumplir sus objetivos.

B2C (business to consumer) se lleva a cabo entre empresas y los consumidores finales del producto o servicio. Es el tipo de transacción la más común y en la que la mayoría de los emprendedores piensan cuando quieren crear un negocio. Por lo tanto, la mayoría de las tiendas en línea están dedicadas a este tipo de ecommerce.

C2B (Consumer-to-Business) Consiste en que los consumidores publiquen los productos o servicios que necesitan y las empresas publican sus ofertas. Una vez que el consumidor revisó las ofertas selecciona la que cumple con sus expectativas y precios.

B2E (business to employee) se centra entre lo que una empresa puede ofrecerle a sus empleados con la finalidad de mejorar la eficiencia, aumentar la satisfacción y cambiar la cultura de trabajo de la organización. Puede incluir desde ofertas de compra de sus mismos productos o servicios, beneficios económicos, recursos para realizar mejor el trabajo, etc.

C2C (consumer to consumer) consiste en que los consumidores puedan comprar y vender entre ellos. Para esto Internet les facilita plataformas, como Ebay, Amazon y Mercado Libre; para que los particulares puedan publicar ofertas de una gran variedad de artículos que desean vender y otras personas necesitan.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

B2G (Business to Government) Consiste en que las empresas y organismos de gobierno puedan realizar negociaciones a través de la web. Por ejemplo, una empresa que ofrece servicios al gobierno para alojar datos de formularios, pagos o solicitudes.

Empresas familiares

Belausteguigoitia, I (2010) la define como: “Una organización controlada y operada por los miembros de una familia”p.19

Martínez (2010, p 17) resalta tres características básicas de las empresas familiares, a decir de él estas son:

En primera instancia que su propiedad es controlada por una familia. Por razones de privacidad en el manejo de la empresa, o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, en la inmensa mayoría de las empresas familiares, la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad.

La segunda característica es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida que crecen, esto suele dejar de ser así, pues dichos miembros pasan al directorio, donde ocupan un rol de supervisión y gobierno estratégico de la empresa, y dejan la gerencia en manos de profesionales no familiares.

La tercera característica, que no se encuentra mencionada con frecuencia en la bibliografía sobre el tema, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Mientras más presentes estén estas tres características más auténticamente familiares serán las empresas.

Lipman (2010, p. 13) nos dice que:

La planificación es un elemento esencial para la supervivencia y el éxito de una organización. En la empresa familiar, planificar las estrategias de negocio entraña conjugar simultáneamente tres aspectos: gestión de la empresa, propiedad y familia. Estas tres dimensiones deben desarrollarse de modo conjunto y evolucionar en paralelo en el tiempo, sin perder de vista que las decisiones estratégicas conviven con sensibilidades, lazos familiares y afectos personales.

Planeación estratégica

En este apartado se expondrán los diferentes conceptos claves de la planeación estratégica.

Francés (2006, p. 24) dice que:

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Benjamin y Fincowski (2009, p.14) definen planeación estratégica como "el conjunto de compromisos y acciones coordinados diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva".

Para David (2013, p.21) "Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción menos deseables".

A su vez, Bateman y Snell (2004, p.112) definen Planeación Estratégica como "el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo".

Estrategia

Hill y Jones (2009, p.3) mencionan que "la estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía".

Por su parte García y Valencia (2008, p.21) mencionan que "las estrategias son cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa. Estrategia proviene del griego strategas, que significa el arte del general".

Para Francés, (2006, p. 22) "la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre"

Fases o etapas de la administración estratégica

Sainz de Vicuña (2012, p.57) nos dice que la elaboración de la administración estratégica está conformada por cinco etapas:

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Primera etapa: análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocios, etc.

Segunda etapa: Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del “sempiterno” DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.

Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.

Cuarta etapa: elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.

Quinta etapa: Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral).

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA



Figura 5 Proceso de elaboración del plan estratégico

Fuente: Sainz de Vicuña (2012). El plan estratégico en la práctica

Por su parte Hill y Jones (2009, p.10) describen el proceso de planeación estratégica de la siguiente manera:

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocios viable.

5. Implantar las estrategias.

La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica. Por el contrario, como se observó antes, la implantación estratégica implica poner en práctica las estrategias (o el plan). Esto incluye actuar de conformidad con las estrategias de la compañía elegidas en los niveles corporativo, de negocio y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores (normalmente a través del diseño de la estructura de la organización), otorgar recursos (entre ellos capital y efectivo), establecer objetivos a corto plazo y diseñar los sistemas de control y de recompensa de la organización.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

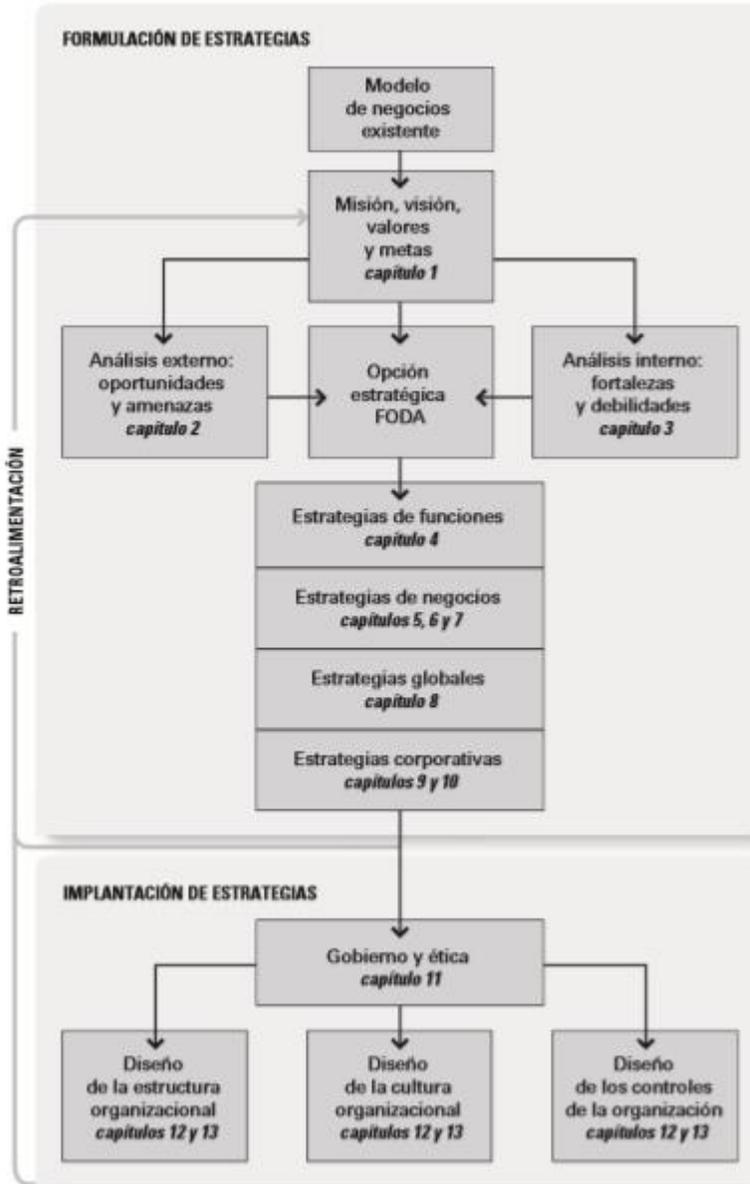


Figura 6 Principales componentes del proceso de planeación estratégica

Fuente: Hill y Jones (2009, p.12) Introducción a la administración estratégica

David (2013, p. 5) por su parte presenta un modelo muy claro el cual lo plasma de la siguiente forma:

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

Formulación, implementación y evaluación de las estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.

La implementación de las estrategias se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse.

La evaluación de las estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas.

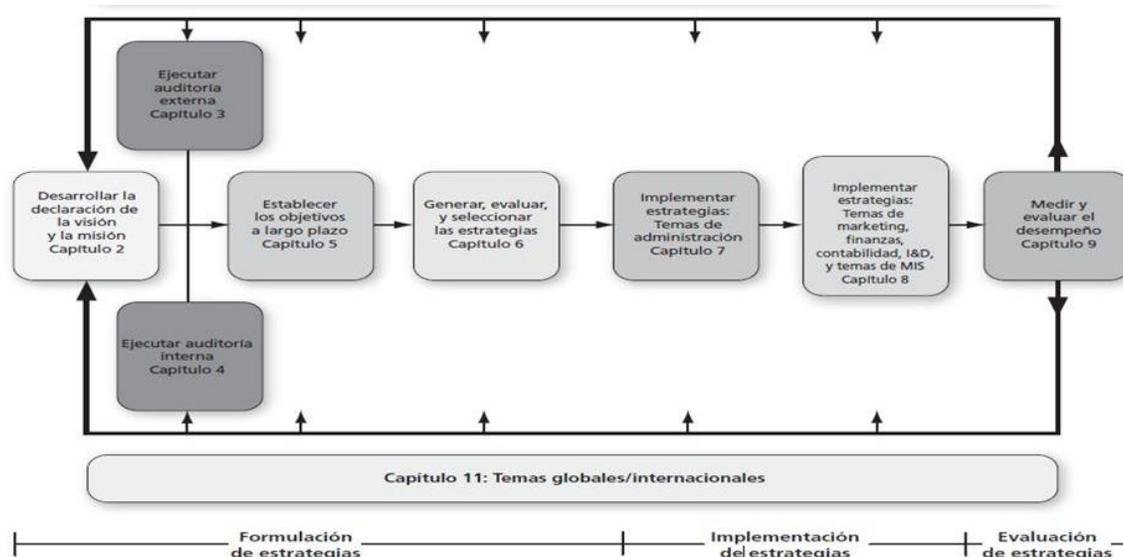


Figura 7 Proceso de planeación estratégica de David

Fuente: David (2013, p.14). Administración estratégica decimocuarta edición

Análisis de los diferentes procesos de planeación estratégica

A continuación se presenta en la tabla 1 un análisis de los tres modelos de planeación estratégica presentados por los autores antes citados

Tabla 1

Análisis de los diferentes procesos de planeación estratégica

Sainz de Vicuña	Hill y Jones	David
Primera etapa: • análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación. Segunda etapa: • Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del “sempiterno” DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva. Tercera etapa: • Sistema de objetivos corporativos, misión visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos. Cuarta etapa: • elección de las estrategias, tanto de	1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas. 2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas. 3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta. 4. seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades. 5. Implantar las estrategias.	a) Formulación de estrategias: 1) desarrollar una visión y misión, 2) identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar fortalezas y debilidades internas, 3) establecer objetivos a largo plazo, 4) generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. b) La implementación de las estrategias se requiere que la empresa 1) establezca objetivos anuales, 2) cree políticas, 3) motive a los empleados v 4) asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. c) La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) Revisar los factores externos e

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

<p>las corporativas como de las competitivas y de las funcionales. Quinta etapa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral). 	<p>internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

Fases del proceso

1.-Formulación.

Declaración de la misión.

Para David (2013, p.10) la misión es:

Una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado, responde a la pregunta básica de los estrategas, ¿Cuál es nuestro negocio?.

Hill y Jones (2009, p. 11) nos dice que:

Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización —el motivo de su existencia— que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Visión

David (2013, p.45) nos dice que:

Una declaración de visión debe responder a las preguntas, ¿en qué queremos convertirnos?, una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. La visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve, constando de preferencia de un solo enunciado y contar con la aportación de tantos directivos como se pueda.

Al respecto Hill y Jones (2009, p. 14) dicen que “La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar”.

Auditoria Externa

Hill y Jones (2009, p. 16) nos dice que “el propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión”

Así mismo nos *dicen* que:

Se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macroambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. también se debe analizar la

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector.

La auditoría externa tiene como fin identificar las principales oportunidades y amenazas Externas que afectan a una industria en general y a las empresas en particular, por su parte David (2013, p10) se refiere a las oportunidades y amenazas como “Las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro.”

Por otro lado Hill y Jones (2009, p. 16) nos dicen que:

Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más redituable. Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía.

Para Álvarez, M. (2006, p. 43) la oportunidad es:

Todo aquel evento del medio ambiente que de presentarse, facilitaría que la organización logre más fácilmente sus objetivos, y esta no esta bajo el control de la organización. La amenaza por su parte es todo aquel evento del medio ambiente, que de presentarse podría afectar negativamente los resultados del

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

negocio en forma significativa, y esta al igual que las oportunidades no está bajo el control de la organización.

Auditoria Interna

Para Hill y Jones (2009, p. 18) el análisis interno “se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización”.

Las fuerzas y debilidades se identifican gracias al resultado de análisis interno David (2013, p.11) nos dice que:

Son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo, estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa.

Álvarez, M. (2006, p.43) por su parte nos dice que la “Fortaleza es todo aquel aspecto o actividad que realiza la organización con un alto grado de eficiencia. Las debilidades por su parte son todo aquel aspecto o actividad que realiza la organización con un bajo grado de eficiencia.”

Objetivos a largo plazo

Para David (2013, p. 11) “los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo mayor a un año”.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

También nos dice que los objetivos “deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo”. (p.133)

Estrategias

Para David (2013, p. 11) las estrategias son “Medios a través de los que se alcanzaran los objetivos a largo plazo”

Políticas

Para David (2013, p. 12) las políticas son “Los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes”.

Ramirez, J. (1997 p.56)

El término política se asocia a pautas, prácticas, procedimientos, métodos, reglas, formas y/o parámetros que sirven para estimular, apoyar u orientar la toma de decisiones hacia un objetivo o comportamiento. Para la formulación y jerarquización de las políticas, las únicas referencias son: el conjunto de objetivos institucionales y funcionales por ser logrados. Las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas.

Implementación

David (2013, p.212) nos dice que:

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

El proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de que estrategia o estrategias aplicar. Es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción. Esta transición es mucho más fácil si los administradores y empleados de la empresa comprenden el negocio, se sienten parte de la empresa y si a través de la participación en la formulación de estrategias se llegan a comprometer en ayudar a la organización a triunfar.

Evaluación de las estrategias.

David (2013, p.286) nos dice que:

El proceso de administración estratégica genera decisiones que pueden tener consecuencias importantes y perdurables. Las malas decisiones estratégicas pueden ocasionar penalizaciones severas y ser extremadamente difíciles, y hasta imposibles de revertir. La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, 2) comparar los resultados esperados contra los reales y 3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.

Análisis de las diferentes etapas del proceso de planeación estratégica de David.

Tabla 2

Análisis de las etapas de la planeación estratégica de David Fred

Formulación de estrategias	Implementación de estrategias	Control y evaluación de estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Consisten en preparar las fuerzas antes de la acción • Enfocada en la efectividad • Proceso intelectual • Habilidades intuitivas y analíticas • Requiere coordinación de pocos individuos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias consisten en preparar las fuerzas durante la acción • Se enfoca en la eficiencia • Principalmente un proceso operacional • Habilidades especiales de motivación y liderazgo • Requiere la coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en revisar las fuerzas empleadas durante la acción • Se enfoca en la evaluación de la eficiencia y efectividad • Es una combinación del proceso intelectual y operacional

de muchos individuos

- Habilidades analíticas y de liderazgo
 - Requiere la coordinación de toda la organización.
-

Fuente: elaboración propia basado en David (2013). Conceptos de administración

estratégica.

Errores en la planeación estratégica

Al hacer una planeación estratégica se debe tomar en cuenta que esta no es una receta infalible, que se pueden cometer errores. El conocimiento de los errores que se pueden cometer nos permitirá evitarlos o afrontarlos.

David (2013, p. 17) nos dice que algunos de los errores que se deben evitar en la planeación estratégica son:

Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos, realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación, pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias, no comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada, dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal, que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planeación estratégica, no utilizar los planes como estándar para medir el desempeño, delegar la planeación a un planeador en vez de involucrar a todos los gerentes, no involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación, no crear un clima de colaboración que apoye el cambio, ver la planeación como algo innecesario o sin importancia, ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia de planeación,

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

formalizar tanto la planeación que no haya cabida para la flexibilidad y la creatividad.

Administración estratégica eficaz

Importante además de la identificación de los errores el saber cuál es el camino correcto a seguir cuando se está llevando a cabo la planeación estratégica.

Lenz ofrece algunas directrices importantes para una administración eficaz en David (2013, p.18) estas directrices son:

Mantenga el proceso de administración estratégica tan simple y espontaneo como sea posible. Elimine los tecnicismos y lenguaje arcaico relativo a la planeación. Recuerde que la administración estratégica es un proceso para fomentar el aprendizaje y la acción, y no solo un sistema formal de control. Para evitar la rutina, cambie las tareas, los miembros del equipo, los formatos de las juntas y el calendario de planeación. El proceso no debe ser predecible; cambie los ambientes para estimular la creatividad. Enfaticé los planes verbales y susténtelos con cifras. Si los gerentes no pueden expresar su estrategia en un párrafo, no la tienen o no la entienden. Estimule el pensamiento y la acción que ponga en tela de juicio los supuestos en los que se basa la estrategia corporativa actual. De la bienvenida a las malas noticias. Si la estrategia no está funcionando los gerentes necesitan saberlo. Además, ninguna información pertinente debe clasificarse como inadmisibile solo porque no puede ser cuantificada. Construye una cultura corporativa en la que se entienda tanto el papel de la administración estratégica como sus propósitos esenciales. No permita que los técnicos se adueñen del proceso. En

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

última instancia, se trata de un proceso de aprendizaje y acción. Hable de él en estos términos. Preste atención a sus dimensiones psicológicas, sociales y políticas, así como a la infraestructura de la información y a los procedimientos administrativos en que se basa.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

CAPITULO III

Metodología

En este capítulo se describen los procedimientos y las herramientas utilizadas para recopilar la información relevante y pertinente a esta investigación, que conlleve al logro de los objetivos establecidos en este proyecto.

Tipo de proyecto a realizar

El presente trabajo tiene como objetivo principal desarrollar un plan estratégico para un negocio de ventas por internet “Comercializadora Pingüino”, micro empresa del ramo de comercio y ventas cuya principal actividad es la venta de diversos productos a través de internet.

Descripción del Producto

Se desarrollará un plan estratégico para esta empresa, con el cual podrá beneficiarse y lograr alcanzar sus metas de desarrollo y crecimiento, dentro del mercado. Permitirá a la administración apoyarse sobre una base estructurada que la oriente en la formulación de sus estrategias, a través del conocimiento de su misión, visión, valores, y haciendo el análisis de su ambiente interno y externo, así como el establecimiento de sus objetivos y estrategias.

El desarrollo de este plan estratégico podrá ayudar a otras microempresas, ya que podrá ser útil como un modelo practico para aplicar.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Enfoque del desarrollo

En este apartado se explica desde la perspectiva teórica el proceso de planeación estratégica a seguir, así como la descripción de cada uno de los elementos que la conforman.

Formulación de la misión, visión y valores estratégicos. En principio se ha formulado la misión organizacional, como parte del primer paso del proceso de la administración estratégica, logrando así obtener una estructura sobre la cual se generarán las estrategias. Para ello se tomará como base el modelo de preguntas para formular la misión de Hill, y Jones (2009, p. 11) debido a la necesidad de una definición orientada al cliente.

Las preguntas que llevarán a la formulación de la misión son las siguientes: ¿Cuál es nuestro negocio? Esta pregunta se responde a través de la respuesta a las siguientes interrogantes: a) ¿a quién se debe satisfacer? (¿qué grupos de clientes?) b) ¿qué se satisface? (¿qué necesidad del cliente? Y c) ¿Cómo se satisfacen las necesidades de los clientes? (a través de que habilidades, conocimientos o competencias distintivas). Sin embargo, para poder contestar dichas interrogantes, es necesario apoyarse en la determinación de los valores organizacionales de esta empresa.

Para determinar la visión de la empresa la investigación se basó en el proceso de Morrissey (1996, p. 72) a través de la aplicación del siguiente cuestionario.

- 1.- ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
- 2.- ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
- 4.- ¿Qué valores necesitan ser acentuados?

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

5.- ¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra empresa?

6.- ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, la productividad, el crecimiento, la tecnología, la calidad, los empleados y demás?

Identificación de fuerzas y debilidades de la empresa. Según Quintal (2005, p.133) la auditoría interna es "el proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales del negocio, es una actividad vital de la comunicación estratégica". Las empresas lucharán por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y eliminen las debilidades internas.

Independientemente del tamaño y giro de una empresa, todas ellas realizan determinadas funciones en común: administración, mercadotecnia, finanzas y operaciones. A continuación, se analizan cada una de estas áreas para la identificación de sus principales fuerzas y debilidades. Para realizar esta auditoría interna se toma como herramienta la propuesta en David (2013, p. 104), para lo cual se aplicó una serie de preguntas las cuales se enlistan a continuación:

Administración

- ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
- ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

- ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
- ¿Es adecuada la estructura de la organización?
- ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?
- ¿Es alta la moral de los empleados?
- ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
- ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de empresas?

Área de marketing

- ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?
- ¿La empresa lleva a cabo investigación de mercados?
- ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
- ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?
- ¿Se ha incrementado la participación de mercado en la empresa?
- ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
- ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?
- ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?
- ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?
- ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?
- ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y capacitación adecuadas?

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Finanzas

- ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?
- ¿Puede la empresa obtener el capital a corto plazo?
- ¿Puede la empresa obtener el capital a largo plazo por medio de deudas o de acciones?
- ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
- ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?
- ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
- ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y capacitación adecuadas?
- ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?
- Comparada con sus rivales, ¿La presencia de la empresa en internet es excelente?

Operaciones

- ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?
- ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?
- ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventario?

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

- ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?
- ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?
- ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

Información

- ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
- ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
- ¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?
- ¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?
- ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
- ¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?
- ¿El sistema de información es fácil de utilizar?
- ¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?
- ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

- ¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto al contenido y facilidad de uso?

Estas preguntas darán como resultado el reflejo de las principales fortalezas y debilidades por cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Determinación de las principales oportunidades y amenazas externas. Para David (2013, p. 62), “el propósito de una auditoría externa es desarrollar una lista limitada de oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar”. Para llevar a cabo una auditoría externa, la empresa debe reunir información de diversas fuentes, valiosas sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.

Fijación de los objetivos. Ahora para Thompson et al. (2008, p.29) "los objetivos son metas de desempeño de una organización; son los resultados y productos que una organización desea lograr". Los mismos autores sostienen que los objetivos concretos y mensurables son valiosos administrativamente ya que se vuelven puntos de referencia para evaluar el desempeño y progreso de una empresa. Los objetivos bien establecidos son cuantificables y contienen una fecha límite para su consecución.

Análisis y elección de las estrategias. David (2013, p. 172) sostiene que:

El análisis y la elección de las estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa, aunados a

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

la información arrojada por la auditoría externa e interna, constituye la base para generar y evaluar estrategias alternativas factible.

Este proceso según el mismo autor, consta de tres etapas:

- Etapa de entrada: consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo [MPC].
- Etapa de conciliación: se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores internos y externos. Implica las matrices FODA, la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones, la matriz del Boston consulting Group, la matriz interna-externa [IE] y la matriz de la Gran Estrategia, de las cuales utilizaremos la primera [FODA] y la última (Gran Estrategia)
- Etapa de decisión: implica únicamente la matriz de planeación estratégica cuantitativa [MPEC].

Indicaciones y contraindicaciones

Este proyecto tiene la finalidad de formular un plan estratégico con la intención de aplicarlo en la empresa permitiendo así, tener una base guía en sus aspiraciones. Este plan estratégico es la primera propuesta y se piensa analizar, corregir y reorientar anualmente con la finalidad de mantener un plan estratégico acorde con las necesidades de la empresa.

Algunos de los beneficios que este proyecto puede traer son los siguientes:

- Permitirá identificar, priorizar y aprovechar las oportunidades
- Minimizar cambios y condiciones adversas
- Crear una base firme para un buen manejo y control de las actividades

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

- Ayudará en la toma de decisiones, haciéndolas más rápidas y concisas
- Dará mayor formalidad a la empresa
- Permitirá una mayor identificación de las actividades individuales.

La realización de esta planeación estratégica puede tener algunos problemas en su implementación derivada del mal manejo que la administración pudiere darle a la información generada por esta herramienta. De igual modo, si al integrarse nuevos miembros a la empresa esta herramienta no se les diera a conocer o si la administración estratégica no formara parte de la cultura organizacional de la empresa, de tal modo que se omitiera su revisión y mejora periódica, siendo así que se hace de vital importancia que la planeación estratégica se vuelva parte importante y esencial de la cultura de la empresa, ya que si no se realiza lo estipulado en este proyecto la administración estratégica no dará resultados.

Diseño

Para desarrollar un plan estratégico se hace necesaria la implementación de un modelo. El modelo elegido para este proyecto es el propuesto por David (2013), el modelo completo de este autor nos dice que, el proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de las estrategias. Para este trabajo en particular solo se desarrollará la primera tapa del modelo la cual incluye el desarrollo de la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias internas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Programación del proceso de planeación

En la tabla 3 se hará una descripción de las actividades a realizar, los implicados en cada etapa del proceso, así como las fechas en las que se llevaran a cabo cada una de ellas.

Tabla 3

Proceso de desarrollo y actividades específicas de la planeación estratégica.

Fases de la planeación	Actividades requeridas
Elaborar declaración de visión y misión	Aplicar cuestionarios y formatos elaborados, identificar valores y redactar misión y visión
Realizar auditoria interna	Analizar las actividades cotidianas de la empresa que nos den un panorama más claro para la formulación y determinación de sus fuerzas y debilidades, aplicando los cuestionarios propuestos en el modelo de David.
Realizar auditoria externa	Esta sección requirió del análisis de todas aquellas fuerzas de las cuales no se tiene control pero que influyen significativamente en la empresa, estos aspectos son: las fuerzas económicas, culturales, demográficas y ambientales; las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; las fuerzas tecnológicas y las fuerzas competitivas. Para lograr este objetivo se consultaron diversas fuentes externas, las cuales nos permitieron identificar los factores del medio que afectan directamente a la empresa y así determinar las oportunidades y amenazas.
Establecer objetivos	Según los resultados de la auditoria interna y externa se establecieron objetivos para cada una de las áreas funcionales: Administración, mercadotecnia, finanzas, operaciones e información
Generación y evaluación de las estrategias	Con la información obtenida de la auditoria tanto externa como interna se aplicaron las matrices correspondientes, explicadas en el tema de enfoque de desarrollo, siguiendo las tres etapas de David, ya con estas herramientas fue posible elegir las estrategias adecuadas para alcanzar un desarrollo y mayor crecimiento dentro del mercado.

Fuente: Elaboración Propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Tabla 4

Calendario de actividades y responsable

Tareas del Modelo	Responsabilidades	Periodo de Realización
Elaborar declaración de visión y misión	Investigador y facilitador	05/02/2016-28/02/2016
Realizar auditoria interna	Investigador y facilitador	01/03/2016-15/03/2016
Realizar auditoria externa	Investigador y facilitador	01/04/2016-30/04/2016
Establecer objetivos a largo plazo	Investigador	01/05/2016- 06/05/2016
Generación y evaluación de las estrategias	Investigador y facilitador	13/05/2016-31/05/2016

Fuente: Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

CAPITULO IV

Resultados

En el presente capítulo se darán a conocer los resultados obtenidos de los análisis realizados con las herramientas propuestas en el capítulo anterior. Y se expondrán las actividades realizadas en cada etapa del proceso, así, como sus productos.

Formulación de la misión y visión

Dando respuesta a las preguntas ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quiénes son nuestros clientes? O ¿A quién está satisfaciendo?, ¿Qué está satisfaciendo? O ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa? Y ¿Cómo se está satisfaciendo las necesidades del cliente? Se originó la misión y la visión de la empresa.

Misión

Comercializadora Pingüino somos una empresa comprometida con la búsqueda de la consolidación de la misma en de ventas por internet, que ofrece una amplia gama de productos en general y artículos fabricados en la región sureste del país, cuyo principal mercado son mujeres jóvenes, que buscan productos de belleza, moda, bebes y artículos que le permitan hacer más fácil su vida.

Visión

Ser una empresa comercializadora que logre desarrollarse a través de los medios electrónicos logrando de la preferencia de sus consumidores para llegar varios estados del país logrando así generar el intercambio de productos tanto nacionales como internacionales.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Valores

Los valores expresan el camino guía del comportamiento de directivos y empleados del quehacer diario en la organización, que lleve al cumplimiento de su misión y al alcance de la visión. Para ello se hizo un cuestionario donde los directivos definen los valores que más se apegan a su organización, seleccionando según su grado de importancia, los valores que para ellos son los que tienen un mayor grado de importancia, ver tabla 5.

Tabla 5

Cuadro nivel de importancia de los valores estratégicos

Valor	Nivel de importancia					Comentario
Ética					*	
No es importante	-	-	-	-	*	Lo más importante
Calidad					*	
No es importante	-	-	-	-	*	Lo más importante
Seguridad					*	
No es importante	-	-	-	*	-	Lo más importante
Ambiente					*	
No es importante	-	-	-	*	-	Lo más importante
Innovación,					*	
No es importante	-	-	-	-	*	Lo más importante
Imagen en su industria					*	
No es importante	-	-	-	*	-	Lo más importante
Imagen en su comunidad					*	
No es importante	-	-	-	*	-	Lo más importante
Diversión					*	
No es importante	*	-	-	-	-	Lo más importante
Comprensión a los clientes					*	
No es importante	-	-	-	-	*	Lo más importante
Recursos humanos					*	
No es importante	-	-	-	*	-	Lo más importante
Rentabilidad					*	
No es importante	-	-	-	-	*	Lo más importante
Alianzas estratégicas					*	
No es importante	-	-	-	-	*	Lo más importante
Diversidad de productos / servicios					*	
Margen estrecho	-	-	-	-	*	Margen amplio
Diversidad de mercado/cliente					*	
Margen estrecho	-	-	-	-	*	Margen amplio

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Expansión					*	
Desarrollo interno	-	-	-	-	*	adquirir
Estructura de la empresa						
Centralizada	-	-	-	*	-	Descentralizada

Fuente: Morrisey, (1996) Pensamiento estratégico, p. 28

Tras la aplicación del cuadro de nivel de importancia de los valores estratégicos, y analizar cada uno de estos por los propietarios del negocio, se formuló una tabla que da como resultado los siguientes valores, ver tabla 6. Tomando en cuenta que según su grado de importancia, donde 5 es el grado de mayor importancia y 1 el grado de menor importancia.

Tabla 6

Resultado de la evaluación de los valores estratégicos

PUNTUACIÓN	CARACTERÍSTICAS	COMENTARIO
CINCO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ética, ▪ Calidad, ▪ Innovación, ▪ Comprensión a los clientes, ▪ Rentabilidad, ▪ Alianza estratégica, ▪ Diversidad de productos, ▪ Diversidad de mercado ▪ Expansión. 	Son los factores más relevantes en el desempeño de la organización, en los cuales enfocan gran parte de sus esfuerzos.
CUATRO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad ▪ Ambiente ▪ Imagen en su industria ▪ Imagen en su comunidad ▪ Recursos humanos ▪ Estructura de la empresa. 	Estos seis factores, tienen una importancia relativa en menor grado que los primeros pero que sin embargo se consideran importantes.
TRES		Ningún factor se sitúa en esta categoría
DOS		Ningún factor se sitúa en esta categoría
UNO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversión 	Este factor ha sido hasta el momento el menos prioritario

para la empresa, dada sus características organizacionales (sin embargo, dado el enfoque de mercado se considera debería tener un rango mayor dentro de los factores)

Fuente: Elaboración propia

Auditoría Interna

La auditoría interna se realizó dentro de las áreas funcionales existentes en la organización a base de preguntas dicotómicas, y los resultados de ella se exponen a continuación.

Administración

A continuación, se desglosa de forma individual los resultados de cada una de las fases del área administrativa, planeación, organización, dirección, integración y control

Planeación.

En esta sección se obtuvo un cumplimiento del 48% (Ver figura 8) se destacan como puntos importantes que:

- Se preparan para el futuro.
- Se cuenta con una misión y visión y esta es de conocimiento de los empleados, pero no está escrita.
- Conocen de manera general como va a alcanzar el objetivo general de la empresa, pero no se tiene definido un objetivo a largo plazo
- No se tiene definidas las funciones para el área de mercadotecnia y operaciones
- Únicamente se cuentan con objetivos definidos para el área financiera

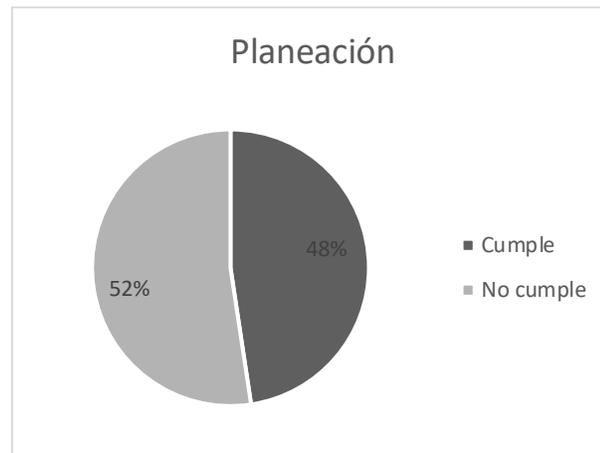


Figura 8 Cumplimiento de la planeación

Fuente: Elaboración propia.

Organización

En esta sección se tuvo un cumplimiento del 40% (ver figura 9) se destacan como puntos importantes que:

- No se cuenta con un organigrama, aunque se tiene claro la línea de autoridad.
- No se cuenta con una descripción de puestos, las actividades las llevan a cabo los dos dueños de la empresa
- No se cuenta con un perfil de puesto.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

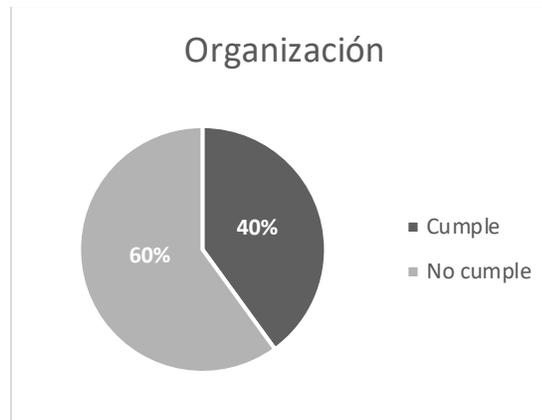


Figura 9 Cumplimiento de la organización

Fuente: Elaboración propia

Dirección.

En esta sección se tuvo un cumplimiento del 67% (ver figura 10) se destacan como puntos importantes que:

- Los trabajadores se sienten libres de hablar con los directivos
- Se trabaja en colaboración constante
- No hay rotación de empleados, no se da ninguna clase de estímulo
- Se puede tomar decisiones a falta de los directivos
- Existe una buena comunicación organizacional
- Se considera el ánimo de los empleados es alto

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA



Figura 10 Cumplimiento de la dirección

Fuente: Elaboración propia

Integración.

En esta sección se tuvo un cumplimiento del %5 (ver figura 11) se destacan como puntos importantes que:

- Consideran los sueldos son acordes a los puestos, aunque no se realiza un análisis de puesto que determine el sueldo de los empleados
- No se tiene prestaciones de ley
- No se tiene procedimiento para reclutar al personal
- No se cuenta con programas de capacitación
- No se han establecido políticas

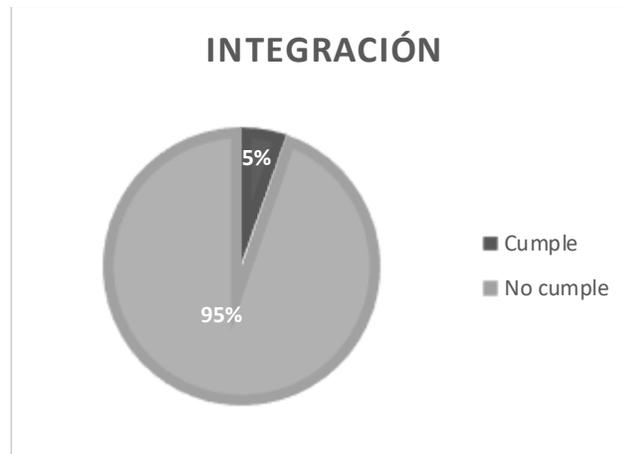


Figura 11 Cumplimiento de la integración

Fuente: elaboración propia.

Control.

En esta sección se tuvo un cumplimiento del 57% (ver figura 12) se destacan como puntos importantes que:

- No se lleva a cabo evaluación de los objetivos
- Únicamente se establecen normas de desempeño para el área de finanzas
- El área de mercadotecnia es monitoreada únicamente en razón de las ventas, y en razón de las mismas se realizan las acciones correctivas
- El área de operaciones carece de parámetros de medición
- Se realiza comparación de los objetivos del área financiera y se lleva a cabo acciones correctivas en relación a estos.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

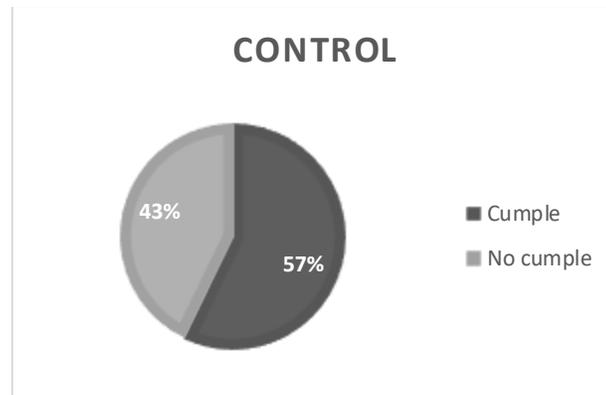


Figura 12 Cumplimiento del control

Fuente: elaboración propia.

De forma general el cumplimiento del área administrativa representa un 43% (ver figura 13), el análisis nos permite identificar las secciones fuertes del área administrativa como la dirección y el control, y las secciones débiles de la administración en la que destaca la integración.

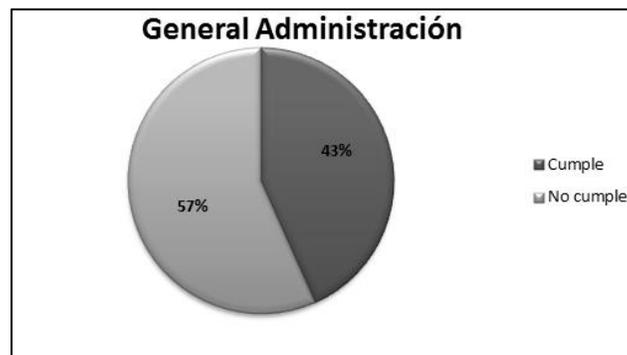


Figura 13 Cumplimiento general del área administrativa

Fuente: Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Área de marketing

A continuación, se presentan los resultados del área de mercadotecnia, para este análisis se realizaron preguntas dicotómicas similares a las aplicadas en el área de administración. Se evaluaron los clientes, venta de productos, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución e investigación de mercados, quedando de la siguiente forma.

Análisis de los clientes

En esta sección se tuvo un cumplimiento del 37% (ver figura 14) se destacan como puntos importantes que:

- Se desconoce la preferencias de los clientes
- Aunque se conoce el perfil del cliente, esto no ha derivado en una segmentación eficiente del mercado
- Se desconoce si los competidores tienen conocimiento de la empresa
- Se lleva un registro de clientes al que rara vez se le da continuidad.

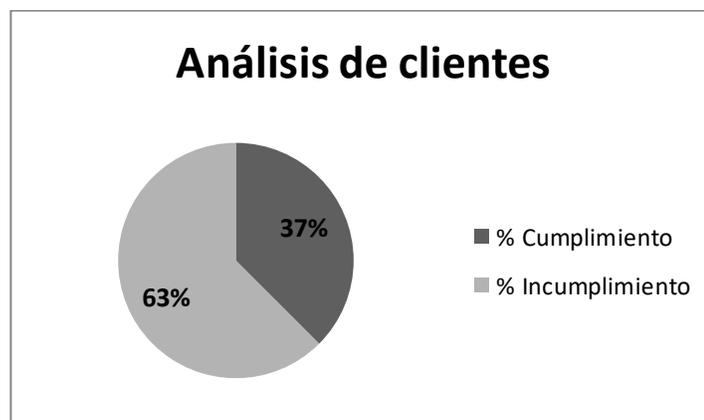


Figura 14 Cumplimiento en el análisis de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Venta de productos

En esta sección se tuvo un cumplimiento del 80% (ver figura 15) se destacan como puntos importantes que:

- Se realiza publicidad de forma periódica, en páginas de ventas por internet
- Se realizan promociones y paquetes, con la finalidad de llegar sobre todo a clientes mayoristas
- Se destina una cantidad no muy grande a la publicidad por internet, usando la herramienta de publicidad de Facebook
- Se hace publicidad de la página y de los productos en tianguis de Mérida y en páginas de Facebook de otros municipios y estados.
- No se tiene un equipo de ventas estructurado.

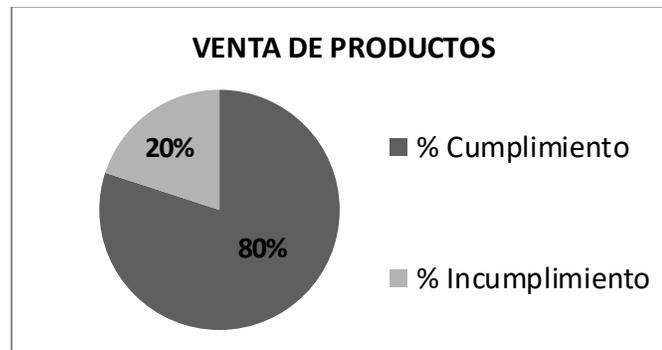


Figura 15 Cumplimiento venta de productos

Fuente: Elaboración Propia

Planeación de productos y servicios

En esta sección se tuvo un cumplimiento del 75% (ver figura 16) se destacan como puntos importantes que:

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

- Se realiza una actualización periódica de los productos que se ofertan de tal modo que se tiene una amplia variedad de los productos
- Se eliminan conforme se desplazan los productos que tienen una rotación muy lenta con la finalidad de tener una rotación del inventario más dinámica.
- No se tiene establecido un periodo de prueba de los artículos, pero si un stock, a modo de que las ventas de estos reflejen la buena aceptación o no de los productos
- Se está en constante búsqueda de productos nuevos y novedosos.

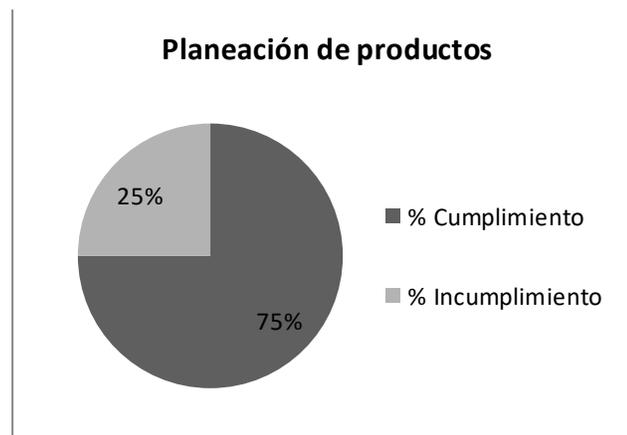


Figura 16 Cumplimiento en la planeación de los productos

Fuente: Elaboración propia.

Fijación de precios

En esta sección se tuvo un cumplimiento del 89% (ver figura 17) se destacan como puntos importantes que:

- La empresa es básicamente una empresa de reventa, a los productos comprados se asigna un porcentaje deseado de ganancia, al cual se le ha considerado los gastos de compra y envió,

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

- Los precios de la empresa son competitivos, en relación a los competidores que ofrecen los mismos productos
- Se toma en consideración a los competidores, pero por lo general quien marca la pauta del precio es el cliente y la calidad de los productos
- No se considera la legislación gubernamental como factores influyentes en los costos

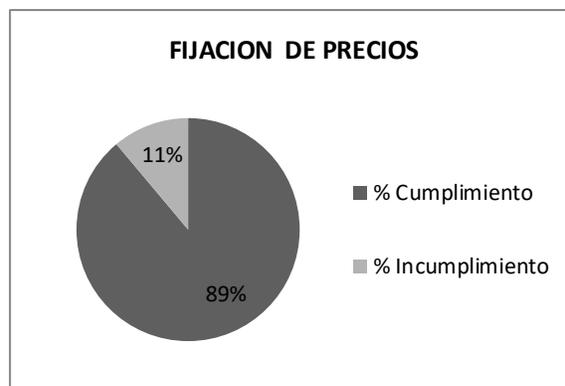


Figura 17 Cumplimiento en la fijación de precios

Fuente: Elaboración propia

Distribución

En esta sección se tuvo un cumplimiento del 100% (ver figura 18) se destacan como puntos importantes que:

- La distribución es adecuada debido al giro de la empresa, se lleva el producto hasta los clientes.
- El inventario es adecuado
- El nivel de cobertura es suficiente para satisfacer las necesidades del mercado

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

- Se tiene puntos adecuados de distribución

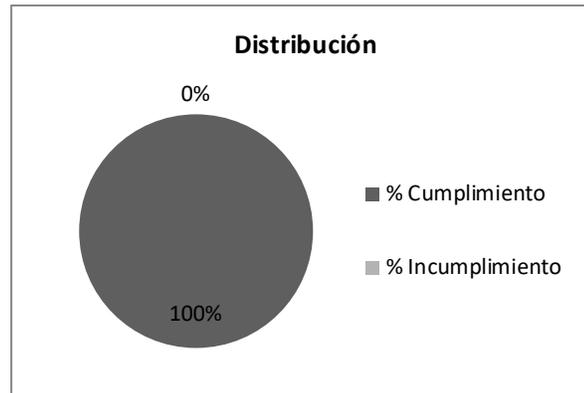


Figura 18 Cumplimiento de la distribución

Fuente: Elaboración propia

Investigación de mercados y análisis de oportunidades

En esta sección se tuvo un cumplimiento del 50% (ver figura 19) se destacan como puntos importantes que:

- Se registran las incidencias con los clientes, respecto a los productos, pero rara vez estas son consideradas como referencia en futuras operaciones.
- Se considera la información de los proveedores, para decidir si su producto será integrado a la lista de productos vendida por la empresa
- Se tiene poco conocimiento de quienes son los competidores de la empresa lo que dificulta que estos sean un referente en la toma de decisiones.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

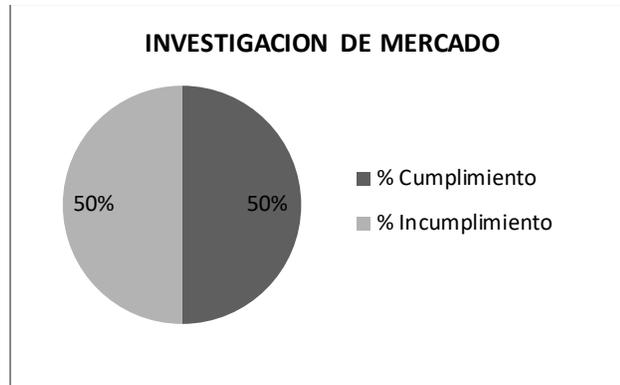


Figura 19 Cumplimiento de la investigación de mercado

Fuente: Elaboración Propia.

En general el área de mercadotecnia tuvo un cumplimiento del 72%, lo que nos indica que aunque la empresa no tiene un departamento de marketing, su análisis empírico del mercado, le permite conocer a sus clientes, fijar sus precios, tomando en cuenta factores importantes. Las secciones más fuertes con las que cuenta son, la distribución, fijación de precios y la venta de sus productos, siendo estas de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

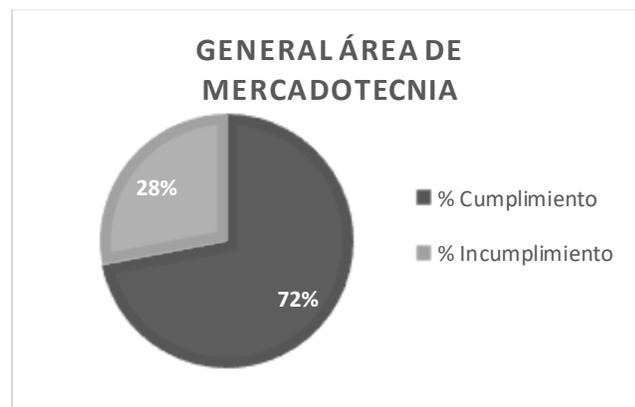


Figura 20 Cumplimiento general del área de Mercadotecnia

Fuente: Elaboración propia

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Área de finanzas

A continuación, se describen los resultados del análisis del área financiera de la organización, siendo los puntos a analizar: Decisiones de inversión, dividendos y financiamiento, indicadores de razones financieras y razones financieras.

Decisiones de inversión, dividendos y financiamiento

En esta sección se tuvo un cumplimiento del 25% (ver figura 21) se destacan como puntos importantes:

- Por el ramo al que pertenece la empresa no invierte en desarrollo de productos
- Destina una gran parte de su capital a la reinversión
- Aunque si puede determinar sus utilidades, dado que esta la destina en su totalidad a la reinversión no percibe de forma tangible las ganancias.
- No emite acciones
- Se limita a trabaja con capital propio, para evitar adquirir deuda.

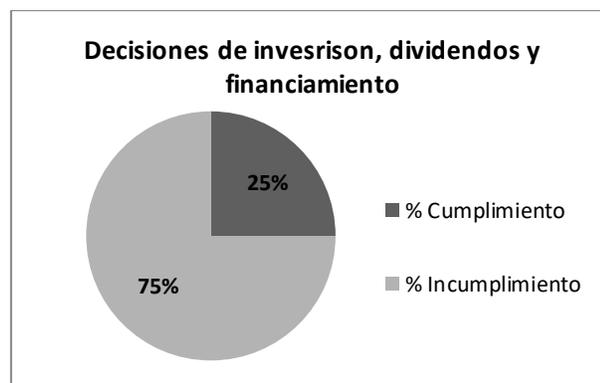


Figura 21 Cumplimiento en las decisiones de inversión, dividendos y financiamiento

Fuente: Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Indicadores de razones financieras

En esta sección se tuvo un cumplimiento del 69% (ver figura 22) se destacan como puntos importantes:

- Dispone de recursos para cubrir los rubros de: pago de nómina, servicios, insumos e imprevistos.
- No tiene deudas contraídas por créditos
- El valor de su inventario es mayor al de las deudas, ya que no presenta deudas contraídas por rentas, alquiler de mobiliario o equipo
- Se considera se podría cubrir un mes de sus ventas mensuales.
- Se conoce el incremento en el crecimiento de la empresa en cuestión de ventas.

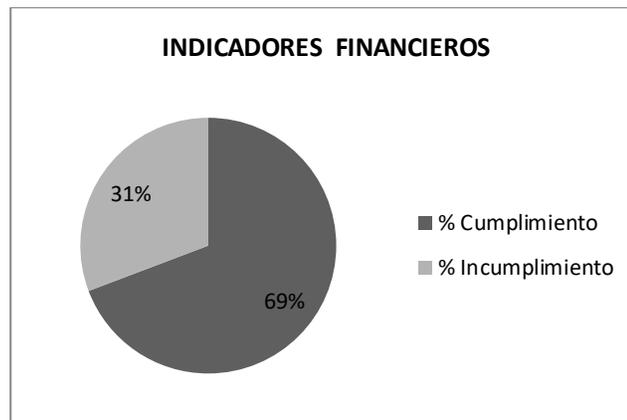


Figura 22 Cumplimiento de los indicadores financieros

Fuente: Elaboración propia

Razones financieras

Las razones financieras son coeficientes que proporcionan medidas relacionadas con las finanzas, que permiten analizar el estado actual de la organización. Estas dan lugar al

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

análisis del funcionamiento de la empresa. En la tabla 7 se podrá apreciar el análisis echo a partir de estas razones.

Tabla 7

Resultados Análisis Área Financiera

Razón	Descripción
RAZONES DE LIQUIDEZ	Mide la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones a corto plazo a su vencimiento
Razón Circulante	La empresa fácilmente puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo
Razón Rápida	En ningún momento es necesario recurrir a la venta de inventario (y no se espera llegar a eso)
RAZONES DE APALANCAMIENTO	Miden el grado en que una empresa ha sido financiada con endeudamiento
Razón de Pasivo a Total de Activo	No se tiene deuda con acreedores
Razón de Pasivo a Capital Contable	Los fondos en su totalidad son proporcionados por los propietarios
Razón de Pasivo a Largo Plazo a Capital Contable	No existe pasivo a largo plazo y el capital por ciertos períodos permanece constante y va aumentando poco a poco.
Razón de Número De Veces Intereses-Utilidades	No existen intereses anuales que pagar.
RAZONES DE ACTIVIDAD	Miden en grado de eficacia con el que la empresa está usando sus recursos
Rotación de Inventarios	La rotación de inventarios es constante y fluida por lo cual no se considera un problema.
Rotación de Activo Fijo	No existe rotación de activo Fijo
Rotación Total de Activos	Se lleva un registro de ventas el cual refleja que dicha rotación es buena, siendo que en un periodo de seis meses el capital invertido se ha triplicado.
Rotación de Total De Cuentas x Cobrar	No se vende a crédito.
RAZONES DE RENTABILIDAD	Miden la eficacia general de la administración de mostrada en el rendimiento generado sobre las ventas y la inversión.
Margen Bruto de Utilidad	Se considera una utilidad del 10%
Margen de Utilidad de Operaciones	Hasta el momento el negocio se considera rentable
Margen Neto de Utilidad	Se desconoce.
RAZONES DE CRECIMIENTO VENTAS	Mide la capacidad de la empresa para conservar su posición económica dentro de la economía y la industria.
	En los últimos meses se ha visto una disminución de las mismas

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

	debido al surgimiento de nuevos competidores que abaratan los productos.
Utilidades	Como reflejo en la disminución de las ventas también han disminuido las utilidades.
Utilidades Por Acción	No se emiten acciones

Fuente: Elaboración propia

Se destaca del análisis:

- La empresa fácilmente puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo
- No existe pasivo a largo plazo y el capital por ciertos períodos permanece constante y va en aumento
- La rotación de inventarios es constante y fluida
- se ha visto una disminución de las ventas debido al surgimiento de nuevos competidores que abaratan los productos.
- La disminución de las ventas ha disminuido las utilidades

Operaciones

Debido a la naturaleza de la empresa las operaciones de esta se limitan a la recepción, almacenamiento y entrega de los productos, esto ya que no es una empresa que lleve a cabo proceso alguno de fabricación, por lo que en este rubro se presenta de forma general los puntos más importantes identificados en esta área.

- Los procesos se conocen pero no están estandarizados
- Se tiene instalaciones y equipos en buen estado, aunque no se realiza una planeación de las áreas físicas
- Se lleva un control de inventario y con este se está empezando a identificar las fechas fuertes de ventas

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

- No se realiza un estudio de la calidad de los productos, en este aspecto se analiza el comentario de otros compradores de los proveedores a los que se les compra.

Identificación de las fuerzas y debilidades por área funcional

A continuación, se enlistarán las principales fuerzas y debilidades detectadas por área funcional de la empresa identificada en las respuestas a las preguntas por cada área.

Administración

En la tabla 8 se detectan como fuerzas el hecho de contar con un objetivo general, y el tener actividades financieras claras y definidas, aunque por el contrario, los objetivos no son comunicados, ni medibles.

Tabla 8

Identificación de fuerzas y debilidades de administración.

Fuerzas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Se prepara para el futuro • Existe un objetivo general • Existe un ambiente de colaboración empleados – jefe • Actividades financieras definidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos no comunicados, ni medibles • No existen manuales escritos, ni políticas • La mercadotecnia se maneja de forma empírica • Falta de evaluación de objetivos de forma periódica.

Fuente: Elaboración Propia

Mercadotecnia

En la tabla 9 tenemos que las principales fuerzas entre las que se destacan el registro que se tiene de los clientes, la búsqueda constante de nuevos productos y la generación de

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

utilidades, por el contrario, se tiene como debilidad, la falta de sondeos de la opinión de los clientes, el desconocimiento de la competencia y la falta de un departamento de ventas.

Tabla 9

Identificación de fuerzas y debilidades de mercadotecnia

Fuerzas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene registro de los clientes • Se realiza publicidad periódica • Búsqueda constante de nuevos productos • Los Precios generan utilidades • Se considera la información de los proveedores para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza sondeo de las opiniones de los clientes • No se tiene un departamento de ventas • No se considera la información de los clientes para toma de decisiones • Se desconoce a la competencia • no se tiene en cuenta la legislación gubernamental

Fuente: Elaboración Propia

Finanzas

En la tabla 10 podemos destacar de entre las fuerzas que la empresa no tiene deudas y que genera utilidades, por el contrario como parte de sus debilidades identificamos, la falta de financiamiento a través de la venta de activos para reinvertir.

Tabla 10

Identificación de fuerzas y debilidades de finanzas

Fuerzas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa genera utilidades • La empresa no tiene deudas adquiridas • Tiene conocimiento del valor de su inventario • Conoce el valor de sus ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no vende activos para reinvertir • La empresa no vende a crédito

Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Operaciones

En la tabla 11 podemos identificar de entre las fuerzas un control adecuado de inventarios, el análisis de compras y la calidad en los productos, por el contrario tenemos como debilidades la falta de estándares en procesos y la falta de control de calidad.

Tabla 11

Identificación de fuerzas y debilidades de operaciones

Fuerzas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios adecuado • Se hace análisis de compras • Buena calidad en los productos • Espacios de almacenamiento propios 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estandarización en los procesos • No se tiene departamento de control de calidad

Fuente: Elaboración Propia

Las fortalezas y debilidades antes enlistadas por área nos permitio realizar la matriz de evaluación de factores Internos, EFI (ver tabla 12).

Tabla 12

Matriz EFI

Factor Interno Clave	Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Existe un objetivo general	Fortaleza	0.06	4	0.24
2. Se tiene un ambiente de colaboración	Fortaleza	0.07	3	0.21
3. Recursos propios	Fortaleza	0.1	3	0.3
4. se tiene registro de los clientes	Fortaleza	0.05	3	0.15
5. Calidad de los productos	Fortaleza	0.07	3	0.21
6. Se generan utilidades	Fortaleza	0.1	4	0.4
7. Falta de procesos	Debilidades	0.12	1	0.12

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Administrativos

8. falta de evaluación periódica de objetivos	Debilidades	0.08	2	0.16
9. No se toma en cuenta la opinión de los clientes	Debilidades	0.10	1	0.1
10. Falta de control de calidad	Debilidades	0.09	2	0.18
11. Desconocimiento de los competidores	Debilidades	0.09	2	0.18
12. No se tiene financiamiento a través activos	Debilidades	0.07	2	0.14
Total			1	2.39

Fuente: Elaboración propia

Según esta metodología el promedio aceptable es tener una calificación o puntuación ponderada de 2.5, por lo tanto la empresa está por debajo de esta puntuación, lo cual indica que presenta una seria debilidad internamente.

Aun así, el análisis las fortalezas de la empresa podemos encontrar que algunas de estas pueden dar una fortaleza que permita el sostén de la empresa, mientras se hacen los cambios necesarios para obtener una mayor fuerza y mitigar los estragos internos que la hacen débil.

Auditoría Externa

A continuación, se presenta el análisis del entorno externo de la empresa con la finalidad de poder identificar oportunidades y amenazas. Para ello se realizó una investigación en los medios de comunicación de noticias que se considera tienen relación con la empresa.

Análisis de los factores externos

Se presenta a continuación de forma desglosada las oportunidades y amenazas identificadas por los factores externos.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Factores económicos

Entre los factores económicos analizados los factores que más oportunidad brinda para la empresa son las facilidades de crédito como nos menciona Forbes (2016) y las mejoras en las condiciones laborales, SIPSE (2016), por otra parte la mayor amenaza identificada entre los factores económicos es el incremento del dólar, esto ya que nuestros productos son importados y la moneda de cambio es el dólar.

Tabla 13

Oportunidades y amenazas de factores económicos

Oportunidades	Amenazas
Pérez, E. (2016) en AMVO “el comercio electrónico representa una gran oportunidad de crecimiento para cualquier empresa” (Para 5)	El Financiero (2016) “el Banco de México informó este lunes que el dólar spot cerró en 18.4835 pesos, en su mayor precio desde el 16 de febrero de 2016”. (para 2)
Forbes (2016) Las facilidades otorgadas en las instituciones financieras en la obtención de capital permitirán tanto empresas y consumidores fortalecer la oferta y demanda en el mercado interno. (para 1)	La Asociación Mexicana de Ventas Online (2016) menciona que: “Por primera vez en México, las empresas como Dafiti, Walmart, Viajamex, Gaudena, MercadoLibre, Linio, BestBuy, Liverpool, Interjet, Estafeta, PayPal, Banamex, entre otras, se unieron en favor del comercio electrónico ofreciendo descuentos y ofertas” (para 4)
En un reportaje de SIPSE (2016) “El Estado pone su parte para crear las condiciones para atraer la inversión productiva de impulsar los negocios que generarán las fuentes de trabajo y las empresas brindado mejores condiciones laborales de empleos de calidad, y sobre todo mejor remunerados” (Para 16)	

Factores culturales, demográficos y ambientales

Dentro de estos factores destacan los que mayor oportunidad brindan a la empresa son el crecimiento poblacional, esto según datos del INEGI (2015), y la creciente confianza de los consumidores por las compras por internet, IAB (2015), por el otro lado tenemos como amenaza identificada el alto porcentaje de personas que tiene desconfianza por las compras por internet IAC (2015)

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Tabla 14

Oportunidades y amenazas de factores culturales, demográficos y ambientales

Oportunidades	Amenazas
Datos del INEGI (2015) Los censos realizados de 1900 a 2010, así como la Encuesta Intercensal en 2015 muestran el crecimiento de la población en el estado de Yucatán. (para 1)	
Un estudio hecho por el IAB en (2015) dice que: Cada vez son más las personas que optan por las compras por Internet, no sólo por tratarse de una modalidad que brinda muchas facilidades, sino también porque suele traer consigo varios beneficios.(para 18)	Un estudio hecho por el IAB en (2015) dice que: todavía sigue habiendo un porcentaje de individuos que desconfían de esta nueva forma de negocio. Con el fin de que tengan la información necesaria para optar por iniciarse en las compras en Internet o permanecer en el comercio normal, te contamos tanto las ventajas como las desventajas que esta modalidad tiene. (para 19)
Pro México (2016) afirma que: Los pilares más importantes en los que se ha enfocado la economía mexicana son el fortalecimiento de la Pyme y el fomento a la exportación, debido a que por un lado, las Pymes tienen una importante participación en la generación de empleos y por otro lado, la exportación es una actividad económica que implica una demanda para la producción doméstica de bienes y servicios e incrementa los ingresos de la economía en general y de los exportadores. (para 2)	
Vargas H (2016) nos dice que: se empieza a observar un patrón de consumo de personas que buscan nuevas marcas, la tradición les incomoda. Estos consumidores son “el nacimiento de los independientes (Para 6)	

Factores políticos, legales y gubernamentales

Se detectó como factor que representa una oportunidad un programa de impulso a las PYMES por parte del gobierno de Yucatán, Diario de Yucatán (2016), por otra parte se identificaron como amenazas principales, el control de impuestos que será realizado por las aduanas esto según la secretaria de hacienda (2016) y la entrada en vigor de una nueva ley de ordenancia de comercio minorista, Profeco (2015).

Tabla 15

Oportunidades y amenazas factores políticos, legales y gubernamentales

Oportunidades	Amenazas
El diario de Yucatán (2016) nos dijo que: el Gobernador Rolando Zapata Bello ratificó el compromiso de continuar con el apoyo decidido a los	En un comunicado de adunas (2016) dice que; La Secretaría de Hacienda y Crédito Público será la responsable del cobro de las cuotas compensatorias y

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

diversos sectores económicos, sumando esfuerzos para el crecimiento de Yucatán (para 2)	para el caso de una cuota provisional, aceptará las garantías constituidas sobre su pago, conforme a lo dispuesto en el Código Fiscal de la Federación (para 5)
	<p>En un artículo de la Profeco sobre La Ley de ordenación del comercio minorista (2015) dice que: Esta ley regula las ventas a distancia, cuando las dos partes no pueden estar de manera física y a la vez durante la realización de la transacción. Esta entre otros puntos, regula los pagos con tarjeta de crédito.</p>

Factores tecnológicos

La tabla 14 nos muestra las oportunidades y amenazas de los factores tecnológicos, entre los que destaca la oportunidad que representa el incremento de la red de internet gratuita SIPSE noticias (2016), y las amenazas como incremento en plataformas de ventas por internet en yucatan y el elevando costo que representa el tener una página en internet,

Tabla 16

Oportunidades y amenazas factores tecnológicos

Oportunidades	Amenazas
Sipse Noticias (2016) El Ayuntamiento de Mérida incrementó los puntos de la ciudad en los que se puede tener conexión gratuita a internet. (para 1)	<p>Sin duda el incremento de las plataformas de venta por internet, esta herramienta aceleró el comercio en Yucatán, muchos productos y servicios que hoy han traspasado las fronteras de México se apoyaron en las diversas plataformas de ventas que se tiene con las páginas web”,</p>
	<p>López Arceo detalló que la inversión de una empresa para tener una plataforma de ventas en internet es de alrededor de 15 mil pesos</p>
	<p>En un artículo de Merca 2.0 (2016) comenta que hablando de sistemas de pago, parece convencerlos más un negocio en el que se puede pagar con tarjetas de crédito. 6 de cada 10 negocios evaluados para este estudio, permiten que sus clientes tengan esta forma de pago y en el 64% de los casos fue el elegido, por encima de los depósitos en sucursal (el segundo más popular con un 12%), las transferencias en línea, el efectivo en tiendas de conveniencia y otros métodos. (para 3)</p>

Factores Competitivos

Para realizar el análisis de los factores competitivos fue necesario realizar una serie de preguntas a los directivos de la empresa, y analizar a algunas empresas competidoras algunos de los datos más relevantes son:

- Se considera la principal fortaleza de los competidores es la experiencia que el tiempo les ha dado en el mercado, consumidores leales, mayor poder adquisitivo.
- Su debilidad es el descuido que han ido fomentando para con sus clientes minoristas, por enfocarse en los mayoristas
- Ante los competidores somos vulnerables pues al tener ellos un mayor volumen de compra pueden dar más barato los productos.
- Desconocemos el margen de ganancia que el precio permite entre nuestro producto y el de los competidores

El cuestionario dio como resultado la matriz de perfil competitivo, con el fin de conocer más sobre nuestros competidores y de cómo nos encontramos situados en el mercado en comparación con ellos.

Para ello identificamos a 3 competidores que ofrecen los mismos productos, similares o sustitutos, dentro de nuestro mercado.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Tabla 17

Matriz Perfil Competitivo

Factor Clave de Éxito	Ponderación	ViniShop Mérida		Venta de Maquillaje Make Up Box		Chikititos Chikititos	
		Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada
1.- Gama de Productos	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
2.- Calidad de los Productos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3.- Tecnología	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3
4.- Experiencia	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
5.- Competitividad	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6.- Participación de mercado	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
7.- Estructura de la Organización	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
8.- Precios Competitivos	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32
9.- Experiencia Administrativa	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
10.- Servicio al cliente	0.15	3	0.45	1	0.15	4	0.6
Total	1		2.47		2.36		2.64

Fuente: Elaboración propia

La tabla 18 nos permite sustentar los resultados de la matriz de perfil competitivo.

Tabla 18

Justificación de Ponderación

Factor Clave de Éxito	ViniShop Mérida	Venta de Maquillaje Make Up Box	Chikititos Chikititos
	Clasificación	Clasificación	Clasificación
1.- Gama de Productos	2 Su gama de productos no es muy grande	2 Su gama de productos no es muy grande	2 Su gama de productos no es muy grande
2.- Calidad de los Productos	3 Su calidad es buena	3 Su calidad es buena	3 Su calidad es buena
3.- Tecnología	2 No cuenta con mucha tecnología	3 Cuenta con tecnología que le permite mejorar en su venta	2 No cuenta con mucha tecnología
4.- Experiencia	3 Cuenta con 5 años de experiencia	2 Su experiencia es de 3 años	1 Negocio con apenas 2 años en el mercado
5.- Competitividad	3 Buen manejo de marketing	3 Crea publicidad que atrae consumidores	3 Crea publicidad que atrae consumidores
6.- Participación de mercado	4	4	3

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

	Tiene una buena parte del mercado pues capta más de 5000 personas a las que les gusta su pagina	Tiene una buena parte del mercado pues capta más de 7000 personas a las que les gusta su pagina	Tiene una buena parte del mercado pues capta más de 3500 personas a las que les gusta su pagina
7.- Estructura de la Organización	1 Lo maneja solo una persona	2 Es manejado por una pareja de hermanos	1 Lo maneja una persona
8.- Precios Competitivos	1 Sus precios son altos	1 Sus precios son altos	4 Tiene buenos precios, por el manejo de volumen
9.- Experiencia Administrativa	1 No parece tener mucha experiencia, aunque diseña publicaciones muy llamativas	2 Al parecer uno de los integrantes cuenta con algunos conocimientos	2 La persona encargada parece tener conocimientos
10.- Servicio al cliente	3 Buen servicio al cliente	1 Al parecer su servicio es malo pues tiene algunas quejas en su página principal	4 La gente parece estar muy satisfecha con el servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los diferentes factores externos derivó en la identificación de las principales oportunidades y amenazas, y en la tabla 19, se presentan los resultados de estos.

Tabla 19

Identificación de las principales oportunidades y amenazas externas

Oportunidades	Amenazas
Factores económicos	
Eventos que impulsan las ventas por internet	Valor del dólar
Facilidades de crédito	Competidores de mayor poder económico
Empleos Mejor remunerados	
Factores culturales demográficos y ambientales	
Crecimiento de la población	Desconfianza aun latente en algunos consumidores
Incremento en la confianza de los consumidores	
Fortalecimiento de las PYMES	
Consumidores en busca de nuevas marcas	
Factores políticos, legales y gubernamentales	
Programas de impulso a las PYMES	Ley de ordenación del comercio
	Cobro de Impuestos

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Factores tecnológicos

Incremento en la red de internet

Incremento en la cantidad de plataformas de ventas

Plataformas de venta costosas

Formas de pago

Factores competitivos

Precios altos

Mayor experiencia en el mercado

Solo venden mayoreo fuera de la ciudad

Consumidores leales a ellos

Suelen descuidar a sus consumidores

Mayor poder adquisitivo

minoristas

Fuente: Elaboración propia

La tabla 20 muestra la evaluación de los factores externos, oportunidades y amenazas.

Tabla 20

Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factor Interno Clave	Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1.- Incremento del Dólar	Amenaza	0.15	1	0.15
2.- Aparición de nuevos competidores	Amenaza	0.1	2	0.2
3.- Aumento cobro de Aranceles	Amenaza	0.13	1	0.13
4.- Costos plataformas de ventas	Amenaza	0.05	2	0.1
5.- Lealtad de los consumidores a otras marcas	Amenaza	0.1	2	0.2
6.- Programa de internet publico	Oportunidad	0.05	3	0.15
7.- Incremento en la confianza de los consumidores	Oportunidad	0.2	4	0.8
8.- Precios altos	Oportunidad	0.05	3	0.15
9.- Facilidad de crédito	Oportunidad	0.07	4	0.28
10.- Crecimiento de la población	Oportunidad	0.1	3	0.3
Total		1		2.46

Fuente: Elaboración propia

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Elaboración de matrices para el análisis y elección de estrategias

A continuación, se presentan las matrices que nos ayudaran a mediante el análisis de estas a elegir las estrategias que consideremos más viables para la empresa.

Matriz FODA

La matriz FODA nos permite desarrollar mediante el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas una combinación de estrategias cuya finalidad es la de lograr la permanencia y el crecimiento de la empresa, entre estas estrategias se destacan:

- Comunicar los objetivos, y dirigirlos al aprovechamiento del mercado creciente
- Apoyarse en la presente independencia financiera y solicitar un crédito que permita crecer al negocio
- Desarrollar estrategias de marketing que permitan contrarrestar la aparición de nuevos competidores
- Desarrollar procesos administrativos que permitan aprovechar el aumento del mercado
- Desarrollar herramientas que permitan conocer mejor a los consumidores explotando el fácil acceso de estos a la red
- Aprovechar la generación de utilidades para ofrecer dividendos a potenciales inversionistas.
- Crear campañas enfocadas en los clientes que ya nos compran con la finalidad de atraer a quienes tiene recelo

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un objetivo general • Se tiene un ambiente de colaboración • Recursos propios • Registro de los clientes • Calidad de los productos • Generación de utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de procesos Administrativos. • No se realizan evaluaciones periódicas de objetivos • No se toma en cuenta opinión de los clientes • No se tiene un control de calidad • Se desconoce a los competidores • Falta de financiamiento a través de activos
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la población • Aumento en la confianza de las compras por internet • Facilidades para la obtención de créditos • Desarrollo de productos nacionales. • Incremento en el acceso gratuito a internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar los objetivos, y dirigirlos al aprovechamiento del mercado creciente. • Apoyarse en el clima organizacional favorable para brindar un servicio de calidad que consolide la confianza de los consumidores en la organización. • Apoyarse en la presente independencia financiera y solicitar un crédito que permita crecer al negocio. • Usar nuestros recursos tecnológicos con la finalidad de atraer consumidores favorecidos por el acceso a internet gratuito 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos administrativos que permitan aprovechar el aumento del mercado • Aprovechar el incremento en la calidad de los productos nacionales. • Desarrollar herramientas que permitan conocer mejor a los consumidores explotando el fácil acceso de estos a la red • Aprovechar la generación de utilidades para ofrecer dividendos a potenciales inversionistas.
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competidores • Sector de la población que desconfía en las compras por internet • Altos costos en creación de plataformas de ventas • Pérdida del valor del peso ante el dólar • Incremento en los aranceles a las exportaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de marketing que permitan contrarrestar la aparición de nuevos competidores • Desarrollar publicidad que resalte la calidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una base de datos de clientes que nos permita conservar a los clientes existentes. • Crear campañas enfocadas en los clientes que ya nos compran con la finalidad de atraer a quienes tiene recelo. • Buscar proveedores locales

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23 Matriz FODA

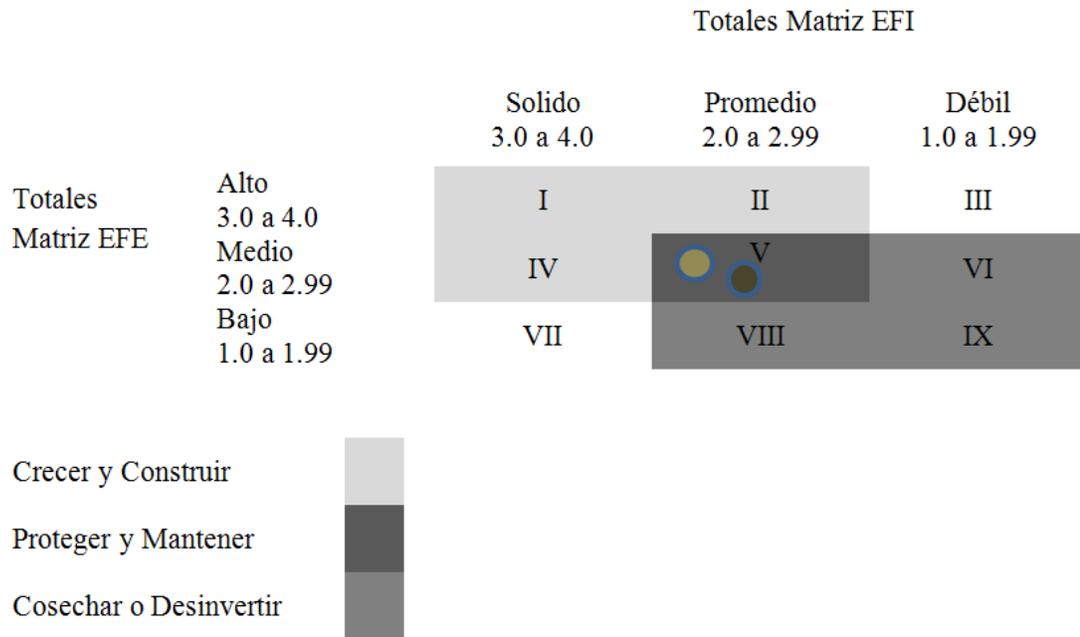
Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia las puntuaciones de las matrices EFI y EFE se genera la matriz IE, siendo que el total de la ponderación EFI fue 2.39 y la EFE 2.46, trazadas en la

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

matriz nos sitúan en el cuadrante V, que nos indica que las estrategias deben ser guiadas a proteger y mantener. Como se muestra en la figura 25.

Matriz IE



Fuente: Elaboración Propia en base a David R. Fred. (2003) Conceptos de ministración estratégica p.213

Figura 24 Matriz IE

Fuente:Elaboracion Propia en base a David R. Fred. (2013) Conceptos de administración estrategica p.187

Otra matriz importante para el análisis y toma de decisiones es la matriz de la gran estrategia la cual nos permite situar a la organización dentro de uno o varios cuadrantes, permitiendo así la formulación de varias estrategias (Ver tabla 21).

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Tabla 21

Matriz de la Gran Estrategia

		Crecimiento Rápido del Mercado	
		<i>Cuadrante II</i>	<i>Cuadrante I</i>
Posición Competitiva Débil		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de Mercados 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración Horizontal 5. Enajenación 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercados 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración hacia delante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica
		<i>Cuadrante III</i>	<i>Cuadrante IV</i>
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorte de gastos 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación de conglomerados 5. Enajenación 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación de conglomerados 4. Alianzas estratégicas
		Crecimiento Lento del Mercado	
			Posición competitiva Fuerte

Fuente: David R. Fred. (2013) Conceptos de ministración estratégica p.190

Analizando la matriz de la gran estrategia podemos decir que la empresa se encuentra situada en el cuadrante II debido a que se encuentra en el desarrollo de mercado, lo cual dicta se debe evaluar el enfoque que se tiene del mercado

Igual se debe considerar el rápido crecimiento de la industria, es decir dirigir sus esfuerzos a una estrategia intensiva.

La liquidación o enajenación debe ser considerado como última instancia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

También se puede observar características del cuadrante I donde se ve que a través de la diversificación se puede intentar disminuir riesgos asociados a una línea de producción.

Por último, se observa que el cuadrante IV igual es uno en los cuales se sitúa la organización esto en las estrategias dirigidas a las alianzas estratégicas con los proveedores.

Tabla 22

Matriz PEC

Estrategias Alternativas		Mantenerse únicamente con ventas por internet			Tener locales Propios de Venta	
Factores Clave	Va	PA	PTA	PA	PTA	
Oportunidades						
1. Programa de internet publico	0.15	4	0.6	1	0.15	
2. Incremento en la confianza de los consumidores	0.1	4	0.4	4	0.4	
3. Precios altos	0.13	4	0.52	2	0.26	
4. Facilidad de crédito	0.05	4	0.2	4	0.2	
5. Crecimiento de la población	0.1	4	0.4	4	0.4	
Amenazas						
1. Incremento del Dólar	0.05	-	-	-	-	
2. Aparición de nuevos competidores	0.2	4	0.8	4	0.8	
3. Aumento cobro de Aranceles	0.05	-	-	-	-	
4. Costos plataformas de ventas	0.07	4	0.28	1	0.07	
5. Lealtad de los consumidores	<u>0.1</u> 1.0	3	0.3	4	0.4	
Fortalezas						
1. Se tiene objetivo general	0.06	4	0.24	4	0.24	
2. Calidad del producto	0.07	4	0.28	4	0.28	
3. Recursos propios	0.1	4	0.4	4	0.4	
4. Calidad de los productos	0.12	4	0.48	4	0.48	
5. Se generan utilidades	0.1	3	0.3	4	0.4	
Debilidades						
1. Faltan procesos Administrativos	0.15	4	0.6	4	0.6	

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

2. No se realiza evaluaciones periódicas de objetivos	0.08	4	0.32	4	0.32
3. No se toma en cuenta la opinión de los clientes	0.12	4	0.48	4	0.48
4. Falta de control de calidad	0.1	4	0.4	3	0.3
5. Desconocimiento de los competidores	<u>0.1</u>	4	0.4	4	0.4
Suma del Puntaje total del grado de atracción	1.0		7.4		6.58

PA = puntaje del grado de atracción; PTA = puntaje total del grado de atracción.

Puntaje del grado de atracción: 1 = sin atractivo; 2 = algo atractivo; 3 = más o menos atractivo; 4 = muy atractivo

Fuente: elaboración propia en base a David R. Fred. (2013) Conceptos de administración estratégica p.191

El análisis de las 2 estrategias planteadas nos permite tomar una decisión, una vez ponderadas la suma total de estas nos permite ver que la opción de continuar únicamente con las ventas por internet, sin abrir locales de ventas físicos, es la mejor decisión a tomar.

Objetivos y Estrategias

Objetivo general

Alcanzar un incremento en las ventas del 60% al final de la implantación del plan estratégico.

La estrategia básica es de tipo *intensiva* que a su vez está integrada por:

- Desarrollo del Mercado – Segmentación adecuada del mercado
- Desarrollo del Producto – Nuevos Productos
- Penetración en el Mercado – Publicidad y Promoción

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

ADMINISTRACION

Objetivo

Crear un sistema sencillo y eficaz de control administrativo adecuado a las necesidades que requiere la comercializadora.

Estrategias

1. Continuidad en el cumplimiento de las metas.
2. Elaboración de contratos y reglamentos de trabajo.
3. Establecimiento de Procedimientos de control administrativo.

MERCADOTECNIA

Objetivo

Enfocarse en una estrategia dirigida a la fidelización de los clientes que nos permita generar un aumento en nuestras ventas del 40%

Estrategias

1. Ampliación de los segmentos de mercado.
2. Estar presentes en los grupos de venta de Internet.
3. Creación y operación de la página Web con presencia en la mayor cantidad de Links posibles.
4. Creación de una campaña intensiva de promoción y publicidad de alto Alcance y bajo costo.

FINANZAS

Objetivos

Establecer un sistema de control financiero que permita llevar un mejor manejo de los ingresos de tal forma que estos se puedan reinvertir.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Estrategias

- 1.- Hacer un registro de las entradas y salidas
- 2.- Apoyarse en aplicaciones disponibles en internet de puntos de venta

OPERACIONES

Objetivos

Lograr el siguiente nivel de categoría.

Estrategias

1. Llevar un control de calidad basado en los proveedores que nos venden los productos.
2. Establecer un sistema eficaz de inventarios.

Políticas

- Las entregas se hacen en los puntos de entrega establecidos dentro de los horarios establecidos
- Las devoluciones están sujetas a revisión del producto
- El servicio al cliente deberá ser cordial en todo momento
- Las entregas fuera de la ciudad están sujetas a un recargo del 2% sobre el precio del producto.
- Las entregas fuera de la ciudad se harán una vez cada mes en fechas establecidas
- Se evitará comprar productos nuevos sin la consulta a las direcciones de ventas, compras y dirección general

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

La empresa se encuentra en un estado estable y de crecimiento sin embargo el análisis interno demuestra que se necesita mejorar ciertos procedimientos ya que en muchos de sus aspectos cotidianos no aplican instrumentos administrativos, necesarios para un adecuado manejo de la empresa.

El análisis externo permitió identificar una gran cantidad de oportunidades que bien aprovechadas pueden generar beneficios a la empresa, por lo cual se exhorta a prestar atención a las estrategias propuestas en el FODA para la obtención de recursos a través de la utilización de créditos y atracción de capital de inversionistas potenciales, para la mejoría de la empresa.

El objetivo general de este documento se alcanzó, ya que se logró formular un plan estratégico que ha permitido definir el rumbo de la empresa, e identificar sus fortalezas y amenazas, oportunidades y debilidades, logrando con esto generar estrategias y objetivos que lleven a la empresa a un crecimiento sostenido.

Se recomienda que las estrategias formuladas sean enlistadas de forma enumerada en una matriz, de tal forma que se pueda decidir sobre las propuestas en las que se pueda trabajar de forma inmediata y las que requieran un mayor trabajo de planeación. Teniendo dicha matriz se puede asignar un responsable, definir fechas de cumplimiento y seguimiento de las mismas.

De igual forma se recomienda que habiendo seleccionado las estrategias a implementar estas sean comunicadas de forma clara y oportuna a todo el personal, ya que de esto dependerá en gran medida el éxito o fracaso de las mismas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Se recomienda de igual forma poner especial atención a los clientes, crear instrumentos que permitan la identificación de los clientes, así como de los proveedores, de tal forma que se pueda aprovechar la fidelidad de los clientes y la calidad y rapidez de los productos que los proveedores proporcionan.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Referencias

- Adunas (2016) Contribuciones y aprovechamientos Recuperado de
http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/A_Preguntas_Frecuentes_Contribuciones_Aprovechamientos.htm
- Álvarez, M. (2006) Manual de planeación estratégica. Mexico: Editorial Panorama editorial.
- Amaru, M. (2008). *Administración para emprendedores*. Mexico: Pearson S.A de C.V
- Arteaga, J. (2016) 3 factores que pueden apoyar a la economía en 2016, Recuperado de
<http://www.forbes.com.mx/3-factores-que-pueden-apoyar-a-la-economia-en-2016/>
- Asociación Mexicana de Internet AMIPCI (2015) *Estudio Comercio Electrónico en México 2015*.Mexico. Recuperado de:
https://amipci.org.mx/estudios/comercio_electronico/Estudio_de_Comercio_Electronico_AMIPCI_2015_version_publica.pdf
- Asociación Mexicana de Ventas Online (2014) Crece 450% Ventas Por internet durante el Hotsale Recuperado de <http://yucatan.com.mx/tecnologia/internet/crecen-450-ventas-por-internet-durante-el-hotsale#sthash.rE8j94sR.dpuf>
- Ayestarán, R. (2014) *Planificación estratégica y gestión de la publicidad Conectando con el consumidor*. Madrid, España, Editorial: ESIC EDITORIAL
- Bateman, T y Snell, S. (2005). *Administración un nuevo panorama administrativo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Benjamin, E. y Fincowski, F. (2009). *Organización de empresas* (3ª . Edición) Mexico: Mc Graw Hill.
- Blanco, S. (2015) Ventas en internet v comercio tradicional: Merida Yucatan Recuperado de: <http://sipse.com/novedades/ventas-en-internet-vs-comercio-tradicional-166627.html>

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Carrion, M. (2007) *Estrategia de la visión a la acción*, 2^{da} edición, España: editorial Esic

Chan, J. (2016) *Conectados las 24 horas, en 2015 aumento el uso de internet en los celulares*: Mérida Yucatán, Recuperado de <http://yucatan.com.mx/merida/economia-merida/conectados-las-24-horas>

Conocimiento concentrado (2015). *Resumen de libros de gestión empresarial Los negocios en la era digital*. Recuperado de: <http://tecnologiasemergentesnegocios2012.pbworks.com/w/file/53892566/los-negocios-en-la-era-digital.pdf>

Conrado, M. (2010) *La importancia del planeamiento estratégico en la PyME*. Recuperado de: <http://www.vgsglobal.com.ar/blog/2010/10/la-importancia-del-planeamiento-estrategico-en-la-pyme/>

David, F. (2013). *Concepto de administración estratégica*. (14^a edición). Mexico: Pearson.

Del Bosque (2016) *¿cuáles son los tipos de comercio electrónico?* Recuperado de <https://gospaces.com.mx/blog/50063297-cuales-son-los-tipos-de-comercio-electronico>

Diario de Yucatan (2016) *Llaman a redoblar esfuerzos para impulsar a la industria en Yucatán*. Recuperado de <http://yucatan.com.mx/merida/gobierno-merida/llaman-redoblar-esfuerzos-para-impulsar-la-industria-en-yucatan>

Durango, A. (2014) *Curso de Marketing Online*

Fernández, H. (2006) *Plan estratégico de comunicación (PEC) para la industria minera Argentina*. Rio de Janeiro, Brasil Editorial: CYTED

Frances, A. (2006) *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: editorial Pearson Prentice hall

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Fred, D. (2013) Conceptos de administración estratégica, México. 14ª edición, Editorial:

Pearson Educación

Harrison, J. y Caron, H (2002). *Fundamentos de dirección estratégica*. España: Paidós.

Hill, C y Jones, G. (2009) Administración estratégica (8ª edición), Mexico: Mc Graw Hill

IAB (2015) Los hábitos de compra online de los consumidores españoles recuperado de

<http://observatorioecommerce.com/estudio-iab-2015-los-habitos-compra-online-los-consumidores-espanoles/>

INEGI (2015) Crecimiento poblacional, Recuperado de

<http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/yuc/poblacion/dinamica.aspx?tema=me&e=31>

INEGI (2015) En auge la economía de Yucatan, Recuperado de

<http://sipse.com/milenio/inegi-yucatan-economia-mejoria-incrementos-industria-comercio-176684.html>

Leal, I (2016) Ventas en internet Vs Comercio tradicional, Recuperado de

<http://sipse.com/novedades/ventas-en-internet-vs-comercio-tradicional-166627.html>

Lipman, F. (2010) Guía para las empresas familiares, planificación legal y estratégica de

negocios, New York Editorial Deusto

Martínez, J. (2010) Empresas familiares: reto al destino, claves para perdurar con éxito.

México, Ediciones Granica Mexico S.A de C.V.

Mesa editoria Merca2.0 (2013) Consumidor mexicano en comercio electrónico recuperado

de <http://www.merca20.com/preferencias-del-consumidor-mexicano-en-comercio-electronico/>

Philip, K. y Armstrong, G. (2007) Marketing versión para latino America: Mexico 11ª

edición, Editorial Pearson educación.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

PROFECO (2016) Comercio electrónico. Recuperado de

http://www.profeco.gob.mx/internacionales/com_elec.asp

PROMEXICO (2016) El comportamiento de la economía comercial en Mexico, Recuperado

de <http://www.promexico.gob.mx/comercio/el-comportamiento-de-la-economia-comercial-en-mexico.html>

Publicaciones Vértice S.L. (2010) *e-Commerce: aplicación y desarrollo (Tecnología)*.

Málaga España, editorial Vértice S.L.

Quintal, A. (2005). *Desarrollo estratégico de la pequeña empresa impulso a la economía de*

Yucatá., Mexico: Peninsular, S.A.

Ramírez, J. (1996) Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas

de educación superior. Costa Rica: serie de publicaciones Misceláneas

Robles, C. (2016) Van a la conquista del comercio electrónico Recuperado de

<http://sipse.com/milenio/van-conquista-comercio-electronico-empresas-turismo-175599.html>

Rodríguez (2007) Iniciación a la red internet, concepto, funcionamiento, servicios y

aplicaciones de internet España: Editorial Ideas propias editorial

Rojas, E. (2016) Dólar Cierra en máximo de tres meses, Recuperado de

<http://www.elfinanciero.com.mx/mercados/peso-inicia-semana-con-presion-de-baja.html>

Sainz de Vicuña (2012) El plan estratégico en la práctica. 3ª edición Madrid, editorial Esic

Soriano C. (1998) *Internet: el plan estrategico como dotar a la página web de su empresa*

del enfoque estrategico que le permitirá cumplir con mayor eficacia los objetivos de negocios de la organizacion: Madrid España, editorial Diaz de Santos S.A

Torres (2014) Administración estratégica, México, editorial: Patria.

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA

Universia (2013) El impulso a las PYMES inevitable para generar empleos en Mexico

Recuperado de

<http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2013/04/30/1020629/impulso-pymes-inevitable-generar-empleos-mexico.html>

Vargas, H. (2016) Consumidores dispuestos a cambiar: Menos lealtad del meridano a los

productos locales, Recuperado de <http://yucatan.com.mx/merida/economia-merida/consumidores-dispuestos-cambiar>