

TECNOLOGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UN NEGOCIO DE
MUEBLES**

PRESENTADOR
ING. DANIEL EDUARDO SALAS SÁNCHEZ

Mérida, Yucatán, México

2019



Instituto Tecnológico de Mérida
Departamento de Posgrado e Investigación

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.
No. DE OFICIO: X-091/22

Mérida, Yucatán, 25/mayo/2022

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

**C. DANIEL EDUARDO SALAS SÁNCHEZ
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN
ADMINISTRATIVA
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su directora Elsy María Bojórquez González, su coasesora Mónica Isabel López Cardoza y la comisión revisora integrada por Miriam Hildegare Sánchez Monrroy, María Elena Quero Corzo, 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 UN NEGOCIO DE MUEBLES.”

ATENTAMENTE

*Excelencia en Educación Tecnológica®
"In Hoc Signo Vincens"*

**HERMILA ANDREA ULBARRI BENÍTEZ
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



C.p. Archivo
HAUB/MILC/zac



SEP Instituto Tecnológico de Mérida, Km.5 Carretera Mérida - Progreso A.P 911
C.P. 97118 Mérida Yucatán, México, Tels. 9645000, Ext. 10001, 10401, 10601, 10201
e-mail: itm@itmerida.mx - http://www.itmerida.mx



Dedicatoria

Le agradezco completamente a los maestros, maestras, doctores y doctoras que me apoyaron durante mi formación, me brindaron su tiempo, dedicación y me permitieron comenzar, desarrollar y finalizar esta etapa, que es una de mis metas profesionales para llegar a mi meta personal.

De igual manera, agradecer a mi alma mater el Instituto Tecnológico de Mérida que siempre tiene las puertas abiertas, y un especial agradecimiento a mis maestras que me asesoraron durante este proyecto.

Tabla de contenido

Tabla de contenido 5

Lista de tablas 11

Lista de figuras 14

Lista de graficas 15

Resumen 16

Capítulo I Introducción 18

 Antecedentes 18

 Planteamiento del problema 24

 Objetivos 54

 Objetivos específicos 54

 Justificación 55

 Delimitaciones 57

 Limitaciones 58

Capitulo II Marco teórico 59

 Micro, Pequeña y Medianas empresas 59

 MIPyMES Muebleras 61

 Competitividad 62

 Planeación estratégica 63

 Modelos de planeación estratégica 65

Modelo de William Newman 66

Modelo de Frank Banghart 67

Modelo de Fred David 69

Beneficios 71

Conceptos básicos 73

Misión 73

Visión 74

Objetivos 75

Herramientas para la planeación estratégica 76

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) 77

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) 79

Matriz de evaluación del factor externo (EFE) 81

Matriz de evaluación del factor interno (EFI) 83

Matriz Interna-Externa (IE) 85

Matriz Gran Estrategia (MGE) 87

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) 89

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 91

Ambiente Interno 92

Administración 93

Mercadotecnia 94

Finanzas 95

Operación. 96

Tecnologías de la Información y la Comunicación 99

Ambiente externo 101

Componentes del análisis del ambiente externo 101

Exploración 102

Monitoreo 103

Pronóstico 103

Evaluación 104

Segmentos del entorno general 105

Capítulo III Metodología 107

Tipo de proyecto a realizar. 107

Descripción del producto. 107

Enfoque de desarrollo. 108

Indicaciones y contradicciones del producto. 109

Diseño 109

Capítulo IV Resultados 112

Determinar misión, visión y valores. 112

Cuadro de valores estratégicos 112

Preguntas de la misión. 115

Misión	117
Visión	117
Valores	117
Auditoría interna	117
Administración	118
Mercadotecnia	120
Finanzas	124
Operación	127
Tecnologías de la Información y la Comunicación	129
Matriz de evaluación del factor interno (EFI)	134
Auditoría externa	136
Factores económicos	136
Factores culturales, demográficos y ambientales	139
Factores políticos, legales y gubernamentales	142
Factores tecnológicos	144
Factores competitivos	148
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	149
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	150
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)	151
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	153

Matriz Interna-Externa (IE) 155

Objetivo empresarial a largo plazo 156

Objetivos de las áreas funcionales 157

Área de Administración 157

Objetivos de Administración 157

Estrategias de Administración 157

Área de Mercadotecnia 158

Objetivo de Mercadotecnia 158

Estrategia de Mercadotecnia 158

Área de Finanzas 158

Objetivo de Finanzas 159

Estrategia de Finanzas 159

Área de Operaciones 159

Objetivo de Operaciones 159

Estrategia de Operaciones 160

Área de Tecnología de la información. 160

Objetivo de Tecnología de la información. 160

Estrategia de Tecnología de la información. 160

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones 162

Conclusiones 162

Recomendaciones 163

Referencias 164

Lista de tablas

Tabla 1. Semáforos rojos recolectados del cuestionario de la Secretaria de Economía de México	24
Tabla 2. Semáforo amarillo recolectados del cuestionario de la Secretaria de Economía de México	38
Tabla 3. Semáforo Verde recolectados del cuestionario de la Secretaria de Economía de México	41
Tabla 4. Estratificación de MIPYMES en México, Diario de la federación (2009)	51
Tabla 5. Aspectos importantes del modelo de William Newman	58
Tabla 6. Aspectos importantes del modelo de Frank Banghart	60
Tabla 7. Aspectos importantes del modelo de Fred David	62
Tabla 8. Beneficios no financieros que otorga la planeación estratégica (2013)	63
Tabla 9. División y Análisis de la matriz FODA	68
Tabla 10. Matriz FODA (2007)	69
Tabla 11. Aspectos importantes de la matriz FODA	70
Tabla 12. Aspectos importantes de la matriz PEYEA	72
Tabla 13. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)	73
Tabla 14. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)	75
Tabla 15. Aspectos importantes de la matriz Interna-Externa (IE)	78
Tabla 16. Aspectos importantes de la matriz Gran Estrategia (MGE)	79
Tabla 17. Pasos para construir la matriz MCPE	80
Tabla 18. Aspectos importantes de la matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	81
Tabla 19. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	83
Tabla 20. Segmentos del ambiente externo	97

Tabla 21. Evaluación de los valores estratégicos	104
Tabla 22. Resultado valores estratégicos	105
Tabla 23. Auditoría interna, Administración	109
Tabla 24. Fuerzas y debilidades del área de Administración	111
Tabla 25. Auditoría interna, Mercadotecnia	112
Tabla 26. Fuerzas y debilidades del área de Mercadotecnia	114
Tabla 27. Auditoría interna, Finanzas	115
Tabla 28. Fuerzas y debilidades del área de Finanzas	117
Tabla 29. Auditoría interna, Operación.	117
Tabla 30. Fuerzas y debilidades del área de Operación.	119
Tabla 31. Auditoría interna, TIC´S	120
Tabla 32. Fuerzas y debilidades del área de TIC´S.	122
Tabla 33. Auditoría Interna, Matriz EFI.	124
Tabla 34. Oportunidades y amenazas de Factores económicos.	126
Tabla 35. Calificación de las Oportunidades y amenazas de los Factores económicos.	128
Tabla 36. Oportunidades y amenazas de Factores culturales, demográficos y ambientales	129
Tabla 37. Calificación de las Oportunidades y amenazas de los Factores culturales, demográficos y ambientales.	131
Tabla 38. Oportunidades y amenazas de Factores políticos, legales y gubernamentales.	131
Tabla 39. Calificación de las Oportunidades y Amenazas de los Factores políticos, legales y gubernamentales.	133
Tabla 40. Oportunidades y amenazas de Factores políticos, legales y gubernamentales.	133
Tabla 41. Calificación de las Oportunidades y Amenazas de los Factores tecnológicos.	136

Tabla 42. Auditoría Externa, Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	137
Tabla 43. Auditoría Externa, Matriz EFE.	138
Tabla 44. Auditoría Externa, Matriz FODA.	139
Tabla 45. Auditoría Externa, Matriz PEYEA	141
Tabla 46. Auditoría Externa, Resultados de Matriz PEYEA	141
Tabla 47. Auditoría Externa, Matriz IE.	142

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de William Newman (2008)	57
Figura 2. Modelo de Frank Banghart (2008)	59
Figura 3. Modelo de Fred David (2008)	61
Figura 4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	71
Figura 5. Matriz interna – externa (IE) (2018)	77
Figura 7. Matriz Gran Estrategia (MGE)	79
Figura 8. Matriz MCPE	81
Figura 9. La visión integrada de un sistema de operaciones, Zúñiga (2005)	87
Figura 10. Adaptación del Modelo de Fred David	99

Lista de graficas

Grafica 1. Porcentaje de semáforos rojos, amarillos y verdes	44
Grafica 2. Cronograma	102
Grafica 3. Resumen de Valores estratégicos.	105
Grafica 4. Resumen de Auditoría interna, Administración	111
Grafica 5. Resumen de Auditoría interna, Mercadotecnia	114
Grafica 6. Resumen de Auditoría interna, Finanzas	116
Grafica 7. Resumen de Auditoría interna, Operación	119
Grafica 8. Resumen de Auditoría interna, TIC´S	122
Grafica 9. Resumen de Auditoría interna, Áreas Funcionales.	123
Grafica 10. Mapa Cartesiano, Resultado de Matriz PEYEA	142
Gráfica 11. Resultado de Matriz Interna-Externa.	143

Resumen

La economía de muchos países de Latinoamérica, en este caso de México, esta sostenido en gran parte por negocios categorizados por el numero de empleados, las categorías son Micro, Pequeña y Medianas Empresas, es decir, MiPyMEs. Estas empresas ah pesar de contar con una relevancia para la economía de sus respectivos países, también son vulnerables al fracaso ya que la mayoría de estas empresas desconocen los conceptos y herramientas de la administración estratégica.

El objetivo de este trabajo fue un plan estratégico para una tienda de muebles en la ciudad de Mérida, Yucatán. La empresa Mueblar, es una Microempresa con 17 años de experiencia. Se utilizo como base el modelo de administración estratégica de Dr. Freed David (2013).

Para el cumplimiento del objetivo del presente proyecto se realizó un análisis para determinar la situación actual de la microempresa, así mismo se estableció la misión, visión y valores de la organización. Por siguiente, se realizaron la auditoria interna y externa permitiendo identificar las fortalezas y debilidades, al igual que las oportunidades y amenazas.

Los resultados obtenidos determinaron la estrategia mas adecuada para la empresa, siendo esta la estrategia Crecer y Construir que se compone de los elementos de Penetración de mercado, Desarrollo de mercado y Desarrollo de productos.

Abstract

The economy of many Latin American countries, in this case Mexico, is largely sustained by businesses categorized by the number of employees, the categories are Micro, Small and Medium-sized Enterprises MiPyMEs. Although these companies are relevant to the economy of their respective countries, they are also vulnerable to failure because most of these companies are unfamiliar with the concepts and tools of strategic management.

The objective of this work was a strategic plan for a furniture store in the city of Merida, Yucatan. The company Mueblar is a microenterprise with 17 years of experience. The strategic management model of Dr. Freed David (2013) was used as a basis.

To achieve the objective of this project, an analysis was conducted to determine the current situation of the microenterprise, and the mission, vision and values of the organization

were established. Next, an internal and external audit was conducted to identify strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats.

The results obtained determined the most appropriate strategy for the company, being this the Grow and Build strategy that is composed of the elements of Market Penetration, Market Development and Product Development.

Capítulo I

Introducción

Cuando una empresa o institución, desea crear o dar a conocer algún producto o servicio para su venta, recurre al mejoramiento de los procesos, nuevas tecnologías de la información, y estrategias para cumplir los objetivos, por lo tanto, en el presente capítulo se describen los antecedentes, el planteamiento de la problemática de esta investigación, los objetivos a alcanzar, así como la justificación, limitaciones y delimitaciones del estudio. El presente estudio se enfoca a un negocio de venta, fabricación y reparación de muebles en la ciudad de Mérida.

Antecedentes

Relativo a la historia del mueble Restaura (p, 3) asegura lo siguiente “La historia del mueble, tiene su origen en la evolución y progreso de la humanidad, pero las primeras referencias bastantes completas que tenemos se refieren al antiguo Egipto.”., Relacionado a la evolución y el progreso humano, el autor Espinosa (2012, p. 74) informa lo siguiente “La producción de muebles ha experimentado una muy rápida globalización en los años recientes. Esto se debe principalmente al efecto de cadenas de producción global establecidas por fabricantes y comerciantes que han buscado reducir costos en un ambiente por demás competitivo.”

De igual forma, el autor Espinosa (2012, p. 74) asegura lo siguiente.

Para dimensionar la importancia y medir a las industrias del mueble, productos relacionados y de la madera con respecto al PIB total de las industrias manufactureras mexicanas, basta referirse al banco de información económica (BIE) del INEGI (Instituto nacional de estadística y geografía) para establecer que la industria del mueble, relativos y en de la madera en México representó el

2.21% del promedio del PIB de toda la industria mexicana del año 2005 al 2011. El valor máximo alcanzando en este periodo fue del 2.72%, mientras que el valor mínimo fue del 1.77%. Medidos por separado los muebles y relativos significaron un 1.13% y la industria de la madera un 1.07% del PIB mexicano. El PIB promedio combinado de las industrias del mueble, relacionados y de la madera en el 2001 fue en miles de pesos \$39,944,082, en el 2005 alcanzó \$41,359,801 y en el 2011 cerro con \$49,970,222. En quinquenio 2001 al 2005 el crecimiento fue un pobre 3.54% con un promedio del 0.68% anual. Del 2006 al 2011 el crecimiento total fue del 20.8% lo que implicó un crecimiento anual del 2.97%. Del 2001 al 2011 el crecimiento fue del 25.1% equivalente a solo un 2.28% anual.

Como indica el autor Espinosa, la industria de la madera cuenta con una gran importancia para la economía mexicana, de esta manera MIPYMES que utilicen madera en sus productos aportaran a la industria de la madera y a la economía mexicana. Ojeda, Mul, & Jiménez (2019, p. 1) sobre la importancia de las MIPYMES en México, afirma que “Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en México contribuyen de manera significativa a la economía nacional a pesar de las diversas problemáticas que enfrentan en la actualidad, entre las que destacan la falta de planeación y estrategia”

Valverde (2011, p. 8) informa sobre las aportaciones e importancia de las MIPYMES en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto

Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Es necesario mencionar que las MIPYMES para llevar un adecuado avance han tenido que utilizar la planeación estratégica y comenzar a crecer de una manera objetiva y ordenada.

Cabezas (2016, p. 10) relevante a la importancia de la planeación estratégica en las Mipymes

Usar planeación estratégica se ha vuelto muy importante hoy en día para las MIPYMES, ya que ayuda de gran manera a mejorar el manejo de los recursos que existen en las organizaciones, logrando de esta manera alcanzar los objetivos planteados, además contribuye a reconocer los factores externos en el que está sumergida, consiguiendo ventajas frente a sus competidores.

De igual manera, se menciona la importancia de las MIPYMES en otros países de Latinoamérica.

Aguilar, Garcia, & Leyva (2013, p. 27-28) sobre la importancia de los negocios de muebles en Perú

La industria del mueble se ha venido desarrollando principalmente en el departamento de Lima, concentrándose en el distrito de Villa El Salvador, cuyas organizaciones son en su mayoría empresas familiares. Lima concentra el 52.8% de empresas dedicadas a dicho sector mientras que Lambayeque el 2.7%. Según el Censo Económico del 2008 el sector de manufactura aporta al PBI de

Lambayeque un 12.3%; la distribución del total de empresas manufactureras de madera en las provincias de la región alcanza un número de 342 empresas (Ministerio de Producción, 2008). En junio del 2011, el número de establecimientos dedicados a la industria del mueble en Lambayeque registrados en el Ministerio de Producción fueron de 239; de los cuales 201 pertenecen al distrito de Chiclayo, 27 al distrito de Lambayeque y 11 al distrito de Ferreñafe. Chiclayo registra el 84.10% del total de establecimientos, de los que 87 están en Chiclayo, 63 en José Leonardo Ortiz (JLO), 31 en La Victoria, diez en Monsefú. Lambayeque con un 11.29% del total de 12 establecimientos, de los que seis están en Lambayeque, seis en Olmos y seis en Mórrope. Ferreñafe con un 4.61% del total de establecimientos y de los que diez están en el mismo Ferreñafe (Ministerio de Producción, 2008). En cuanto a la comercialización, existen tres principales canales: los vendedores especializados, las tiendas de los propios fabricantes y las exportaciones.

Del Pezo & Del pezo (2016, p. 9) las autoras mencionan sobre la situación de las mueblerías en Ecuador

El sector de las mueblerías es una de las fuentes de ingresos para el país, porque implica plazas de trabajo artesanal como el caso del carpintero, el ebanista, el decorador; todos ellos forman parte importante en el negocio por su creatividad, ingenio y mano de obra destacada. Las mueblerías están siendo amenazadas porque en su mayoría son pequeñas empresas familiares que carecen de capital, estructura organizacional, políticas administrativas que les asegure sostenimiento en el largo plazo.

Portafolio (2017) afirma sobre el incremento de compra y venta de productos por internet en Colombia

En Colombia las ventas por internet están ganando terreno, principalmente en las categorías de bienes durables. El 45% de los colombianos consultados vía online ha comprado alguna vez servicios de viajes a través del comercio digital (contra 41% promedio en Latinoamérica), 40% ropa o productos de moda (44% región); 39% dispositivos móviles o electrónicos personales (38% región), y 35% entradas para eventos (40% región), según el estudio Global de Nielsen sobre Comercio Conectado, que indaga sobre los factores que influyen en la evolución de las compras digitales

En la actualidad con la pandemia por el COVID 19, la tecnología toma un papel mas importante para la planeacion estrategia.

Callorda, Jung, & Katz (2020, p. 3) comentan sobre la importancia de la digitalizacion en America latina frente al COVID-19

La pandemia del COVID-19 es inusitada en la medida de que plantea un desafío al sistema socio-económico mundial. A partir de la aplicación de las primeras medidas sanitarias, sumadas al temor por el contagio, comenzaron a acumularse las evidencias anecdóticas que daban cuenta de la importancia de las tecnologías digitales para contrarrestar el aislamiento, difundir medidas profilácticas, y facilitar el funcionamiento de sistemas económicos.

Por consiguiente, la planeación estratégica de igual manera influye en el personal de las empresas de manera positiva.

Mejía (2002, p. 1) indica que “La eficiencia operacional se logra cuando somos capaces de realizar actividades similares de una manera mejor que los rivales”

Para términos complementarios del trabajo, no podemos únicamente hablar de reducir actividades y recursos en una empresa para ser mejor, de igual manera debemos conseguir nuevas metas, en este caso, nuevos clientes, lograr conseguir los mismos resultados con cualquier cliente, ya sea grande o pequeño, para ello debemos crear estrategias.

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012, p. 4-5) indican que “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.”, de igual manera comentan “La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente, hacer lo que los competidores no hacen o hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.”, y por consiguiente los autores señalan la ventaja de las estrategias, “Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja.”

Al conocer esta información, la empresa podría aprovechar de mejor manera sus recursos operacionales y administrativos, de esta manera la empresa podría crear mejores condiciones y abarcar más clientes.

Planteamiento del problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en México, contribuyen de manera significativa a la economía nacional a pesar de las diversas problemáticas que enfrentan en la actualidad, entre las que destacan la falta de planeación y estrategia (Ojeda, Mul, & Jiménez, 2019, p. 1)

La empresa Mueblar es una empresa que surgió en 2003, cuenta con 17 años de experiencia en el mercado como comerciantes de madera, siendo así, fabricantes de muebles de madera y realiza servicios de reparación como lo pueden ser de acabado, pintura, telas y texturas. Actualmente presenta ciertas problemáticas que aquejan a las MIPYMES.

Entre los resultados de un estudio aplicado a 390 MIPYMES Ojeda, Mul, & Jiménez, 2019 demuestran que la mayoría de las MIPYMES estudiadas no cuentan con una estrategia de negocios formal y conocida por las personas que deben ejecutarla.

En relacion a la importancia del plan estrategico en las MIPYMES en Yucatán, los autores Gamboa & Zapata (2018, p. 2) afirman lo siguiente

Las MIPYMES (micros, pequeñas y medianas empresas), tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Se dice que no crecen por no tener financiamiento o que no tienen personal capacitado, pero muchas de estas han creado técnicas de gestión que les permiten crecer y mantenerse, basado en los hechos estratégicos competitivos, en un mercado de cambios constantes y de un ambiente de los negocios incierto, cada vez son más las organizaciones que están aplicando estrategias empresariales para promover el desarrollo tanto tácito como implícito, de tal manera que les permita lograr el

éxito esperado. Por ello, un número importante de empresas, sobre todo micros, pequeñas y medianas, están incorporando las técnicas de gestión como parte de sus actividades cotidianas, con el objetivo de mejorar su nivel de crecimiento.

Con fines complementario, los autores Ojeda & Mul (2015, p. 41) señalan que realizaron un estudio a 399 y su resultado es “Se encontró que las empresas dirigen sus esfuerzos principalmente a minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes, y se confirmó que existe una relación positiva entre la gestión ambiental y la competitividad en dichas empresas.”


En el caso de la empresa Mueblar, para poder conocer de manera correcta la situación actual de la empresa Mueblar, se utilizó la herramienta de la Secretaria de Economía de México que se encuentra en la siguiente liga:

<http://www.contactopyme.gob.mx/autodiagnostico/cgis/index.asp>. La herramienta cuenta con diversos cuestionarios de opción múltiple, los temas que se respondieron son Administración, Calidad, Mercadeo, Mercado y Personal. Cada uno de estos temas cuenta con sus propios subtemas y a vez su propia calificación, que a continuación se describen.

En la tabla 1 se indican todos los semáforos rojos recolectados resultado de los cuestionarios brindados por la herramienta de la Secretaria de Economía de México, de igual manera, se elaboraron las tablas correspondientes a los semáforos amarillo y verde. Cada una de las tablas menciona brevemente la descripción del semáforo indicando su tema y subtema.

Tabla 1

Semáforo rojos recolectados del cuestionario de la Secretaria de Economía de México

CIFRA	SEMAFORO	TEMA	SUBTEMA	DESCRIPCIÓN
1.		Administración	Administración de los recursos	<p>Puede ser que su empresa esté buscando optimizar los resultados de su infraestructura física pero aparentemente no ha encontrado como. Conviene analizar el impacto de sus decisiones, no solo en cuanto al costo en sí, sino también al costo de oportunidad de contar con ella. Existen mecanismos para valorar la relación beneficio / costo de diferentes opciones y encontrar la manera de escalonarlas. Conviene buscar recursos no solo dentro sino también fuera de la empresa</p>
2.	Rojo	Administración	Administración de los recursos	<p>Su empresa parece estar sumergida en un círculo vicioso de invertir poco – ganar poco que no le hace muy atractiva para posibles inversionistas. Por eso le cuesta tanto trabajo conseguir capital. Intente identificar sus áreas de negocio de mayor fortaleza</p>

				y oportunidad, y concétre en ellas hasta que logre hacerse visible para los posibles interesados en compartir los beneficios.
3.	Rojo	Administración	Organización	Puede ser que su empresa depende excesivamente de la capacidad de unos cuantos que si conocen los procesos para obtener resultados. Al no hacer documentación ni procesos de capacitación plenamente establecidos se pierde la oportunidad de generar programas sistemáticos de mejora.
4.	Rojo	Administración	Organización	Probablemente su empresa aun depende excesivamente de las decisiones que toman los dueños o directivos para cada evento que sale de la rutina. Generando muchos cuellos de botella. Podría ser conveniente realizar un ejercicio de documentación de las mejores prácticas de la empresa con la participación de los empleados, como base para iniciar el proceso de

				establecimiento de políticas y procedimientos.
5.	Rojo	Administración	Organización	<p>Sus respuestas sugieren que el proceso de crecimiento de su empresa depende más de factores externos que de un esfuerzo consistente por mejorar los indicadores de resultados globales y de cada una de las áreas. Conviene acercarse a “cultura de la medición” tanto hacia el interior de la empresa como en la comparación con la competencia, como una forma de empezar a identificar oportunidades de mejora.</p>
6.	Rojo	Administración	Visión competitiva de la empresa	<p>Su empresa no parece tener una visión de largo plazo. Esta ávida de ganancias sin saber bien como aumentarlas firmemente. Parece más centrada en hacer cosas que en buscar resultados. Necesita contar con un plan estratégico para dirigir todas sus decisiones y acciones al logro de objetivos de desarrollo</p>

7.	Rojo	Administración	Visión competitiva de la empresa	<p>Su organización parece estar “vacunada contra la planeación”. Ya no se puede confiar en intuiciones: la complejidad y la dinámica de cambio que caracterizan el entorno de los negocios de hoy hacen muy difícil navegar sin rumbo fijo. Tener un plan y seguirlo no solo facilita el logro de los fines; también la toma de decisiones a todo lo largo del camino.</p>
8.	Rojo	Calidad	Participación en los programas de calidad	<p>El esfuerzo por conocer, documentar y aprovechar el punto de vista del cliente puede y debe ser fortalecido. Aunque hay avances en su organización, hace falta lograr resultados más consistentes. Recuerde que la premisa del contacto con el punto de vista del cliente debe convertirse para todos en la forma cotidiana de actuar y de pensar. De lo contrario, los avances de la calidad serán esporádicos e inconsistentes.</p>

9.	Rojo	Calidad	Participación en los programas de calidad	<p>La participación del personal en el programa de calidad es débil e irregular. Es importante fortalecer de inmediato la capacitación y los mecanismos de participación. El entusiasmo por la calidad es extremadamente frágil. Existe un riesgo significativo de que aquellos “pioneros” del movimiento se desilusionen al ver que el resto de la organización permanece tibia. Sera muy difícil reavivar el programa en el futuro. Concentre su esfuerzo importante en ampliar la participación del personal.</p>
10.	Rojo	Calidad	Sistemas de calidad	<p>Los planes de calidad suelen tener elevados niveles de entusiasmo en sus inicios. Cuando los logros no tardan en aparecer, el entusiasmo se refuerza. Es necesario tener documentadas de la situación inicial y de los avances logrados, solo así se puede reconstruir y valorar con evidencias los</p>

				resultados del proceso. Esta documentación servirá a evaluadores externos como referencia para aprobar o certificar a la empresa como proveedor.
11.	Rojo	Calidad	Sistemas de calidad	El desarrollo de medidas y análisis de la información acerca de estándares y del cumplimiento de metas parece ser insuficiente como sustento de otras actividades del programa de calidad. Los grupos de trabajo requieren medidas que les permitan controlar efectivamente el progreso en la calidad. De lo contrario, todo puede quedar disperso en intenciones y actividades que no necesariamente producen los resultados esperados. Concentre recursos y atención en esta parte del programa, recuerde, la calidad se mide.
12.	Rojo	Calidad	Sistemas de calidad	El control de procesos es incipiente en su organización. Haga una revisión sistemática de la información en la que se

				<p>sustenta el propósito de hacer mejoras. ¿están todos los procesos debidamente documentados? ¿se cuenta con mediciones del desempeño y el cumplimiento de estándares de calidad? ¿se verifica la calidad en todos los puntos importantes del proceso? ¿están los propios trabajadores capacitados para eso? ¿se ha definido con claridad quienes tienen autoridad para decidir cambios en los procesos? Procure consolidar estas bases para que el programa de calidad pueda demostrar avances significativos.</p>
13.	Rojo	Mercadeo	Apoyo a las ventas	<p>Si consideras las funciones comerciales y productiva como mutuamente excluyentes es posible que encuentre difícil asegurar una buena atención a sus clientes. Es cierto que puede ofrecerles el área de ventas como el canal para recibir atención o presentar sus quejas o sugerencias, pero al</p>

				<p>hacerlo estará introduciendo una etapa más y con ella un obstáculo adicional a la comunicación. Atienda a sus clientes en todas las partes de la empresa.</p>
14.	Rojo	Mercadeo	Apoyo a las ventas	<p>El reto más importante para su fuerza de ventas son los vendedores y las organizaciones comerciales de la competencia. La de su empresa parece más inclinada a vender lo que es fácil de vender que lo que resulte más rentable. Aunque puede suceder que ambas características coincidan por casualidad, no será lo más frecuente. Recuerde su capacidad comercial mediante nexos más firmes con el personal de la planta.</p>
15.	Rojo	Mercadeo	Canales de distribución	<p>A juzgar por la forma en que valora las relaciones con sus distribuidores no es difícil augurar que podría durarle poco: sus exigencias se centran en el corto plazo y en el desarrollo de una relación dependiente que</p>

				terminar por resultarles incomoda. No use criterios de evaluación generales; procure establecer metas significativas y poner los medios para que se cumplan.
16.	Rojo	Mercadeo	Organización para la comercialización	Sus respuestas sugieren que la ambición comercial de su empresa no es muy grande. Si no cambia probablemente no necesite preocuparse demasiado por trazar su plan de mercado, aunque siempre puede hacer sorpresas. Sin embargo, debería preocuparse de como invierte y como aprovecha los recursos de la empresa para promover e impulsar las ventas. Si no tiene un plan lo único que podrá saber es cuanto le cuesta, pero no sabrá si se justifica.
17.	Rojo	Personal	Esquemas de remuneración	En su organización se mantiene una estructura de remuneraciones poco competitiva e informal, situación que puede ser una de las causas de alta rotación del personal, baja productiva, etc. Si bien en

				<p>épocas críticas de contratación del mercado interno y alto costo de financiamiento, es invectívale vigilar que los salarios no se disparen con relación a la capacidad real de la empresa, para mantenerse en el mercado se requiere calidad, buena atención al cliente, etc. Lo que demanda una actitud de compromiso por parte de los empleados, si estos se encuentran satisfechos con las políticas de la empresa.</p>
18.	Rojo	Personal	Esquemas de remuneración	<p>Su empresa muestra problemas en la evaluación del desempeño para los diversos puestos y poco interés en establecer políticas de incentivos a la productividad. Esta situación impide contar con elementos objetivos para estimular a los mejores trabajadores y remover al personal improductivo. Esta problemática, puede ocasionar insatisfacción de los trabajadores por lo que</p>

				debe tomar medidas inmediatas para corregirla.
19.	Rojo	Personal	Estrategias de reemplazo	No se puede diseñar buenas políticas de reemplazo de personal, si se desconocen las causas de rotación y si no se le otorga importancia al seguimiento y análisis de este indicador. Su empresa corre graves riesgos si no asume una posición preventiva y correctiva.
20.	Rojo	Personal	Estructuras de organización	Las descripciones de puestos formuladas por escrito facilitan a la empresa la contratación de personal con vistas a la realización de ciertas funciones. Como tales deben ser adecuadas para cada situación y actualizadas continuamente. No deben ser vistas como motivo de negociación laboral. La de descripciones de puestos regidas e invariables no solo no contribuye, sino que incluso puede ser contraproducente.
21.	Rojo	Personal	Estructuras de organización	Si bien su empresa se mantiene en el mercado, a pesar de no realizar de

				<p>manera formal esquemas de planeación de carreras para su personal, es posible que continúe enfrentando problemas para la conservación de sus mejores empleados. No contar con esquemas de este tipo, pueden significarle pérdida de oportunidades.</p>
22.	Rojo	Personal	Reclutamiento y selección	<p>Su empresa conserva procedimientos empíricos y poco formales para el reclutamiento de nuevos prospectos. Puede ser que su empresa no otorgue demasiada importancia a esta actividad que es en realidad crítica para su crecimiento.</p>
23.	Rojo	Personal	Reclutamiento y selección	<p>Su empresa utiliza procedimientos empíricos y centralizados para la selección de personal de nuevo ingreso. Esta actitud genera el riesgo de incorporar candidatos no idóneos en los puestos vacantes. Debe revisar esta práctica y tratar de mejorar a la brevedad.</p>

24.	Rojo	Personal	Reclutamiento y selección	Las prácticas de incorporación de nuevos empleados en su empresa son útiles de una manera parcial, ya que no proporcionan suficiente información y apoyo para facilitar el proceso de adaptación a su organización. Conviene que mejore sus prácticas en esta actividad.
25.	Rojo	Mercado	Conocimiento del mercado	Sus respuestas revelan una inclinación preferente hacia sus productos, más que hacia sus clientes. Su conocimiento de estos últimos es difuso, posiblemente impersonal, aunque en ciertos aspectos reconoce algunas de sus preferencias. Debería buscar un mayor acercamiento y dedicar más tiempo y algunos recursos a identificar a los clientes que más le interesan y hacer de sus productos verdaderas respuestas a lo que necesitan y esperan.

26.	Rojo	Mercado	Conocimiento del mercado	<p>Sus productos son verdaderos mensajes dirigidos a interlocutores concretos. Si le es indiferente quienes sean y donde estén es probable que genere en ellos esa misma sensación. Aunque es posible que sus productos sean buenos y efectivamente puedan satisfacer a grupos de clientes distintos, para que eso sea posible necesitara desplegar acciones de acercamiento que se le facilitaran más para unos grupos que para otros o le costaran menos de unos casos que en otros. Le conviene optar por aquellos segmentos que le ofrezcan las mejores oportunidades y no dejar esta selección a la casualidad.</p>
27.	Rojo	Mercado	Conocimiento del mercado	<p>No se conforme con acumular datos sobre tendencias de los mercados o sobre coeficientes socioeconómicos; su utilidad está determinada por la intención con la que</p>

				<p>los busque. Si su interés es meramente informativo asegúrese de que su selección sea la adecuada, pero si lo que pretende es utilizarla para explicar o predecir necesitara contar con un marco conceptual adecuado. Los datos no le servirán si no establece relaciones entre ellos.</p>
28.	Rojo	Mercado	Desarrollo del mercado	<p>Sus productos no entraran en nuevos mercados por su propio peso; tiene que ser hacer un esfuerzo positivo y organizado de penetración. Si solo quieres vender una vez quizá bastaría con una estrategia de precios bajos, pero si lo que pretende es permanecer necesitara trazar un plan de penetración que contemple todos sus recursos que necesitara poner en juego. Procure proyectar desde el inicio la imagen de su empresa que le gustaría mantener en el futuro.</p>

29.	Rojo	Mercado	Desarrollo del mercado	<p>Si tienen un producto deficiente y una competencia agresiva puede que la simple intensificación del fuerza de ventas no le baste para mantenerse en el mercado. Necesita hacer transformaciones más profundas. Será necesario que identifique y multiplique sus ventas competitivas y que reconozca lo que puede hacer con ellas en presencia de una competencia cada vez más aguda y más conocedora. Su empresa puede influir en la configuración del mercado en el futuro si se decide a participar responsablemente en la normalización y otras actividades que incorporan a los usuarios y clientes a las actividades de desarrollo.</p>
30.	Rojo	Mercado	Estrategia de mercado	<p>Su empresa ha optado por mercados y productos relativamente inofensivos; casi nada que los distinta. Lamentablemente esa parece haber sido la opción de la</p>

				<p>mayor parte de las empresas que difícilmente destacan y no suele ser muy efectiva en el largo plazo. Si pretenden mantener una presencia significativa en sus mercados seleccionados en función de argumentos de servicio excepcional a sus clientes a través de productos con personalidad propia.</p>
31.	Rojo	Mercado	Estrategia de mercado	<p>Según parece, su empresa se inclina por una estrategia de expansión que podría describirse como “más de lo mismo”. Es una estrategia reactiva que solo se propone rellenar los huecos que vaya dejando el crecimiento, pero sin buscar transformaciones cualitativas. Puede que resulte a corto plazo, pero probablemente no durara mucho. Le conviene explorar nuevas posibilidades, pero para hacerlo tiene que vencer la aversión al riesgo. La medida de su potencial no puede ser el tamaño de su</p>

				planta productiva actual; es su ambición.
32.	Rojo	Mercado	Estrategia de mercado	Su red de distribución determina el alcance de su esfuerzo comercial y recíprocamente. Si se limita a su propia capacidad tendrá que limitar también su ambición, probablemente piense que la distribución a través de terceros es costosa; que hay que ceder demasiados márgenes. Sin embargo, podría preguntarse también cual es el costo (márgenes de negocios no realizado) de no contar con canales de distribución adecuados. Calcule bien sus parámetros.
33.	Rojo	Mercado	Estrategia de mercado	Lo característico de su estrategia de negocios parece ser el aislamiento. Quizá trata de demostrarse a sí mismo que su empresa puede sola. Sin embargo, esa visión va contra la corriente de los negocios más saludables del mundo. Cada vez hay menos negocios con relaciones


				<p>cliente-proveedor de un solo tramo; siempre hay que depender de otros para hacer negocios. Si es así, ¿Por qué no procurar relaciones de interdependencia que le proporcionen ventajas? La cooperación productiva y comercial puede abrirle puertas insospechadas.</p>
34.	Rojo	Mercado	<p>Uso de las fuentes de información de mercado</p>	<p>La actitud de su empresa en relacional con el desarrollo y utilización de estudios y estadísticas de mercado es de no intervención. Para que le sean útiles no basta con que aborden temas importantes; es necesario que sean pertinentes en sus circunstancias específicas y esto requerirá una participación más activa de su parte. No se conforme con juzgar si están bien hechos o si sus conclusiones son válidas; lo importante es que le sirvan para analizar y planear sus operaciones.</p>
35.	Rojo	Mercado	<p>Uso de las fuentes de</p>	<p>Si sus expectativas respecto a los estudios de mercado son reducidas, así serán también</p>

			información de mercado	los resultados. Su empresa parece pertenecer al grupo de las que saben que hacer estudios de mercado es importante pero no saben bien por qué. Esto limita la utilidad de su participación en estudios conjuntos, ya que esta mentalidad se transfiere igualmente a las respuestas que aporta. Si se resiste a proporcionar información significativa sus estudios de mercado y aquellos en los que participe solo podrán ofrecerle resultados limitados.
--	--	--	------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Semáforo amarillo recolectados del cuestionario de la Secretaria de Economía de México

CIFRA	SEMAFORO	TEMA	SUBTEMA	DESCRIPCIÓN
1.		Administración	Administración de los recursos	Su empresa ha logrado establecer practicas sanas de administración de personal para el presente. Sin embargo, puede que le convenga preguntarse si bastaran para garantizar el futuro. Busque la excelente por parte de su

				personal y de la organización como conjunto.
2.	Amarillo	Administración	Visión competitiva de la empresa	Su organización cuenta con cierta capacidad de previsión frente a oportunidades y amenazas. Sin embargo, es posible que necesite mejorar la información que recibe del entorno y también que deba superar las presiones de corto plazo para poder dedicarse a imaginar una situación mejor.
3.	Amarillo	Administración	Visión competitiva de la empresa	Su empresa reconoce la necesidad de responder a las expectativas de sus principales interlocutores (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad) si bien ha logrado avanzar en algunos frentes, es probable que requiera consolidar una postura que le permita equilibrar las demandas en el contexto de una estrategia de crecimiento a mediano y largo plazo.
4.	Amarillo	Calidad	Compromiso institucional	Aparentemente se trabaja en asegurar la participación activa de todas las áreas, aunque todavía hay mucho que lograr. Fortalezca y anime

				<p>el entusiasmo de la gente. Asegure que los equipos de trabajo reciban reconocimiento por logros alcanzados. Desarrolle y estimule un clima de trabajo en el que las personas más escépticas sientan que la participación significara experiencias positivas. No permita que el proceso se estanque.</p>
5.	Amarillo	Mercadeo	Apoyo a las ventas	<p>Su empresa parece estar acostumbrada a respaldar ampliamente sus ventas con el material necesario para aplicar adecuadamente los productos. Sin embargo, en muchos casos la venta no termina al entregarlos; pueden surgir dudas o problemas de aplicación que requieran atención oportuna y personalizada. Además de materiales impresos necesita contar con la organización y sobre todo con las actitudes de servicio pertinentes.</p>
6.	Amarillo	Mercadeo	Canales de distribución	<p>La forma de relación de su empresa son sus distribuidores es de complementariedad, más</p>


				que de cooperación. Tiene bien delimitado lo que toca hacer a cada uno, pero casi no comparte con ellos los riegos. Procure comprometerse más con ellos y consolidar su capacidad; de otro modo se quedará con usted solo mientras no surja algo mejor.
7.	Amarillo	Personal	Estrategias de reemplazo	El aprovechamiento de la información que proporciona el inventario de recursos humanos es adecuado y confirma su visión sobre las ventajas de una buena planeación del capital humano. En la medida que pueda hacerlo desarrolle un sistema computarizado, moderno y eficiente, y continúe difundiendo a todos los interesados reportes y estadísticas salvo aquella información que requiera un tratamiento confidencial.
8.	Amarillo	Personal	Estructuras de organización	La situación de su empresa con relaciona a su organización muestra flexibilidad y preocupación para atender adecuadamente las necesidades y expectativas

				<p>de su entorno, en particular de sus clientes. La participación de empleados y directivos, contribuyen a fortalecer la identidad y sentido de pertenencia con la empresa. Sus prácticas pueden mejorar en la medida que mantenga actualizada su estructura y existe una buena comunicación con sus directivos y trabajadores, a través de la formalización y difusión apropiada de su organización.</p>
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Semáforo Verde recolectados del cuestionario de la Secretaría de Economía de México

CIFRA	SEMAFORO	TEMA	SUBTEMA	DESCRIPCIÓN
1.		Administración	Administración de los recursos	Aunque los sistemas contables tradicionales no registran los activos intangibles es bueno que tome conciencia de su valor económico para que los aproveche mejor en beneficio de su empresa.
2.	Verde	Administración	Visión competitiva de la empresa	El futuro será de las empresas que como la suya se distinguen por su

				<p>orientación a detectar necesidades del mercado para satisfacerlas mejor, más rápido y más económicamente que la competencia. Visualizarías a tiempo le ha permitido aprovechar mejor sus recursos y así aumentar aún más su ventaja.</p>
3.	Verde	Calidad	Compromiso Institucional	<p>La orientación y el nivel de compromiso con la calidad son buenos y están en vías de obtener resultados excelentes. Es importante sostener el compromiso. Otros asuntos competirán con la atención de los altos directivos. Asegure que los resultados en calidad conviertan en parte esencial de la evaluación de su desempeño. Fije metas más altas. Considere seriamente la opción de concursar por el premio nacional de calidad en el futuro. El reto significara niveles de entusiasmo y compromiso que solo pueden resultar en</p>

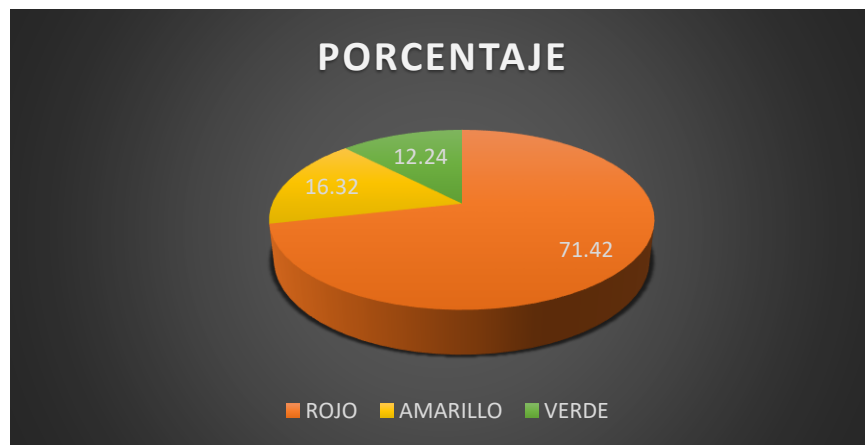
				mayores beneficios para la empresa.
4.	Verde	Mercadeo	Organización para la comercialización	Su empresa ha asumido una actitud dinámica para colocarse y sostenerse en el mercado no solo a través de sus productos sino en virtud de una imagen institucional reconocida. Tendrá que profundizar en las relaciones con sus clientes y estar pendiente de los cambios en modas o prácticas que puedan interesarles o afectarles, de tal manera que sus productos sean siempre los mejores satisfactores disponibles para sus necesidades.
5.	Verde	Mercadeo	Organización para la comercialización	Su empresa tiene claro que la comercialización es principalmente una actividad dirigida al futuro y que como tal requiere la inversión de recursos presentes con la expectativa de recuperarlos después. Puesto que sus metas comerciales implican propósitos múltiples, es indispensable que asigne a cada uno los recursos que

				necesite, incorporando también los de sus distribuidores en la medida que sean negociables.
6.	Verde	Mercado	Desarrollo del mercado	<p>Su empresa forma parte del grupo privilegiado de las que reconocen el valor de la innovación tecnológica como instrumento de competitividad, probablemente habrá reconocido también que la innovación es imparable; una vez que se acepta como estrategia de negocios obliga a superarse siempre, creando una presión de destrucción creativa que obliga a buscar siempre algo mejor aún a riesgo de hacer obsoleta la versión anterior. La innovación es un fenómeno guiado por la demanda que supone, por lo tanto, una participación activa de los usuarios potenciales. Organizarse para la innovación implica, por lo tanto, establecer instancias colegiadas que permitan</p>

				integrar todos los puntos de vista.
--	--	--	--	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Las tablas anteriores evidencian la situación actual de la microempresa Mueblar, el estatus de la empresa se divide en 3 secciones que son, semáforo rojo, semáforo amarillo y semáforo verde, siendo así, el semáforo rojo como negativo que requiere mejorar, el semáforo amarillo como neutral que sería adecuado mejorar y el semáforo verde como positivo que debe mantener. Son 35 los semáforos rojos que se dividen en 7 de administración, 5 de calidad, 4 de mercadeo, 8 de personal y 11 de mercado. De igual manera, son 8 de semáforo amarillo que se dividen en 3 de administración, 1 de calidad, 2 de mercadeo y 2 de personal. Por consiguiente, son 6 en el semáforo verde que se dividen en 2 de administración, 1 de calidad y 3 de mercadeo. Un total de 49 semáforos calificados, los cuales, 35 rojos que equivalen al 71.42%, amarillos equivalen al 16.32% y verdes equivalen al 12.24%.



Grafica 1. Porcentaje de semáforos rojos, amarillos y verdes

Fuente: Elaboración propia

Objetivos

Objetivo general

Formular un plan estratégico orientado a mejorar la competitividad de un negocio de muebles

Objetivos específicos

- Determinar misión, visión y valores de la empresa
- Identificar las principales fuerzas y áreas de oportunidad del ambiente interno de la empresa.
- Identificar las oportunidades y amenazas del ambiente externo
- Generar el objetivo empresarial a largo plazo y las estrategias de negocio
- Detallar plan táctico

Justificación

Actualmente en la ciudad de Mérida, Yucatán, se encuentran 603 negocios relacionados a la reventa, venta o reparación de muebles, de los 603 negocios, 561 cuentan con menos de 10 trabajadores. Es decir, considerando todos los servicios y con menos de 10 empleados, equivale al 93% de los negocios actuales del sector mueblero. Es importante señalar que no todos los negocios actualmente se dedican a las mismas funciones de reventa, venta y reparación de muebles. La empresa mueblar cuenta con el servicio de venta, reparación y creación de muebles bajo diseño del cliente sin restricciones por el material.

Con lo mencionado anteriormente, la actual tesis podría representar para 603 negocios Yucatecos como un manual o guía para su crecimiento de corto, medio y largo plazo, de igual manera para sus correcciones e innovaciones en sus correspondientes métodos de trabajo. En México existen 34, 576 negocios y empresas de diferentes tamaños que utilizan la madera para sus productos, de los cuales 6, 882 cuentan con menos de 10 trabajadores en su organización, los negocios yucatecos equivalente al 8.76% de los 6,882 negocios con menos de 10 trabajadores en el país y 1.75% de los 34,576 negocios de todo el país de diferente cantidad de colaboradores.

Espinosa (2012, p. 74) afirma lo siguiente en relacion al comercio del mueble en México.

El PIB promedio combinado de las industrias del mueble, relacionados y de la madera en el 2001 fue en miles de pesos \$39, 944, 082, en el 2005 alcanzó \$41, 359, 801 y en el 2011 cerró con \$49, 970, 222. En el quinquenio 2001 al 2005 el crecimiento fue un pobre 3.54% con un promedio del 0.68% anual. Del 2006 al 2011 el crecimiento total fue del 20.8% lo que implicó un crecimiento

anual del 2.97%. Del 2001 al 2011 el crecimiento fue del 25.1% equivalente a solo un 2.28% anual.

Con relación a lo anterior y con fines complementarios, se pueden enlazar la siguiente información del incremento de viviendas en la ciudad de Mérida, Yucatán., utilizando la herramienta DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) proporcionada por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). En el año 2010, se registró en la ciudad de Mérida 507, 145 (miles) de viviendas ocupadas, en el año 2015 se registraron 565, 015 (miles) de viviendas, es decir, se incrementó un 10.24% de viviendas ocupadas en la ciudad. De igual manera, el instituto nacional de estadística y geografía, es decir, el INEGI, registro que en el año 2005 se encontraba la ciudad de Mérida con una población de 1, 818, 948 (millón), y en el año 2010, se registraron 1, 955, 577 (millón), es decir, la población se incrementó en un 7%. Esta información es relevante ya que es un incremento potencial en mercado de muebles en la ciudad.

Delimitaciones

El presente trabajo se realizará en una microempresa llamada Mueblar. Se debe considerar que la fecha de comienzo del proyecto será de septiembre 2019 hasta junio del 2021. Contaremos con la participación de los miembros del equipo de la empresa.

Limitaciones

Durante el transcurso del proyecto se podrán encontrar eventos que retrasen el avance de la investigación como lo podría ser la contingencia sanitaria. El presente trabajo se encontrará limitado a la ciudad de Mérida.

Capítulo II

Marco teórico

En este capítulo se mencionarán de manera teórica y conceptualizada los temas que se utilizarán para la realización de esta investigación.

Micro, Pequeña y Medianas empresas

Relativo a la micro, pequeñas y medianas empresas comunmente conocidas como MIPyME se abordarán algunas características y definiciones que las describan.

Primeramente, la Tabla No. 1 menciona las características de las micro, pequeñas y medianas empresas, en el Diario Oficial de la Federación (2009, parra. 50) se realizó la siguiente estratificación de las MIPYMES en México.

El Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

Siempre relativo a la clasificación de este tipo de empresas, las autoras Saavedra & Hernández (2008, p. 123-124) mencionan los criterios para definir y clasificar a las empresas “Existen una diversidad de criterios para definir y de este modo clasificar a las empresas como micro, pequeñas, medianas y grandes, estos criterios son diferentes, dependiendo del país o entidad que las define y clasifica”.

Tabla 4

Estratificación de MIPYMES en México, Diario de la federación (2009)

Estratificación				
TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NUMERO DE TRABAJADORES	RANGO DE VENTAS ANUALES (MDP)	TOPE MAXIMO COMBINADO
Micro	todas	hasta 10	hasta \$4	4.6
Pequeña	comercio	desde 11 hasta 30	desde \$4.01 hasta \$100	93
	industria y servicios	desde 11 hasta 30	desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	comercio	desde 31 hasta 100	desde \$100.1 hasta \$250	235
	servicios	desde 51 hasta 100		
	industria	desde 51 hasta 100	desde \$100.1 hasta \$250	250
tope maximo combinado = (trabajadores) x 10% + (ventas anuales) x 90%				

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009),

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5468221

De igual forma, las autoras Saavedra & Hernández respecto a las características y clasificación de las empresas mencionan que:

No existe un índice único, que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada.

- a) El número de trabajadores que emplean.
- b) Tipo de producto.
- c) Tamaño de mercado.
- d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- e) El volumen de producción o de ventas.

- f) Valor de producción o de ventas.
- g) Trabajo personal de socios o directores.
- h) Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras ventas dentro de la empresa.
- i) Ubicación o localización.
- j) Nivel de tecnología de producción.
- k) Orientación de mercados.
- l) El valor del capital invertido.
- m) El consumo de energía.

Por otra parte, los autores Correa, Leiva, & Stumpo (2018) relativo a la importancia de las MIPYMES, comentan que Las micro, pequeñas y medianas empresas son parte fundamental en América latina, la principal razón de esto es la creación de empleos, reflejando el 25% del producto interno bruto (PIB) regional, a diferencia de la unión europea del 56%.

MIPyMES Muebleras

Las MIPyMES operan en diferentes giros, en relación al tema de investigación de este trabajo, se enfatizará en las MIPyMES dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles de madera.

El Gobierno de México (2013, p. 1) asegura lo siguiente.

La industria del mueble está integrada por pequeñas, medianas y grandes empresas ubicadas en diversas regiones del país, con una oferta productiva que comprende mobiliario para el hogar, jardín, oficina-negocios, elaborados con materiales de maderas, metal, herrajes, plástico y tapicería. Además del

mobiliario tradicional, se han desarrollado conceptos con innovación y diseño a partir de las necesidades de funcionalidad y confort del usuario, así como para responder a demandas específicas, por ejemplo, muebles para alojar nuevos aparatos de audio, video y consolas de juegos digitales, entre otros.

En segunda instancia, el Gobierno de México (2013) indica que “Del 2007 al 2015, los países del Tratado de Asociación Transpacífico canalizaron 77.2 Millones de dólares de inversión directa a la industria de muebles en México, mientras que otros países tuvieron un flujo negativo de 18.6 Millones de dólares.”

Competitividad

Con respecto a las MIPyMES, el siguiente punto trata sobre la competitividad que presentan las pequeñas, medianas y grandes empresas.

El autor Segarra (2014, p. 25) describe la competitividad y sus competidores

El entorno competitivo de una empresa está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores. El entorno competitivo es, pues, un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones clave a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa.

En relación a la competitividad, Suñol (2006) explica la necesidad de crear factores productivos y competencias para economías en desarrollo, tal tarea debe ser labor de los gobiernos como de los sectores interesados, resaltando la importancia del concepto de

competitividad especialmente en el desarrollo de estrategias inclusivas y de impacto positivo en los procesos sociales y económicos de los países

Por consiguiente, el autor Vives (2009, p. 1) aporta la relevancia de la competitividad y los factores relacionados.

La competitividad no surge espontáneamente: se construye y se logra a través de un proceso donde distintos actores juegan su papel: nuestros proveedores, nuestros empleados, nuestro entorno físico y económico, nuestras administraciones locales, regionales y nacionales, nuestros accionistas y, especialmente, nuestros directivos de los que depende en buena parte la creación de una cultura de la competitividad que permita generar un servicio o producto que resulte atractivo y con capacidad de venta a nuestros clientes, rentable para nuestra compañía (empleados y accionistas) y respetuoso con nuestro entorno, nuestra cultura e identidad

Planeación estratégica

Acerca de PE, es decir, Planeación estratégica, se menciona en este apartado la importancia y relevancia de la planeación estratégica. La planificación estratégica, según Armijo (2009) es una herramienta que asiste en la toma de decisiones a las empresas para lograr tomar la mejor dirección de acuerdo a los cambios y conseguir mejores bienes y servicios

En aportación al tema, Secretaría de Hacienda y Crédito Público (s.f., p. 5) afirma lo siguiente:

La Planeación Estratégica (PE) constituye un enfoque de análisis e intervención organizacional empleado para fortalecer los procesos de gestión y obtención de

resultados por parte de las instituciones. Está integrada por un conjunto de acciones particulares que se realizan estructuradamente y que serán abordadas en este módulo. Su propósito es ubicar y precisar la tarea primordial de las instituciones, así como planear y organizar las acciones propuestas para tal fin, contribuyendo de este modo a facilitar el logro de los objetivos trazados, dar cumplimiento a las tareas programadas y obtener las metas propuestas, en síntesis, la consecución de los resultados proyectados.

El autor David (2013) sobre la importancia en el desarrollo de estrategias por parte de las organizaciones, afirma que al existir una infinidad de acciones para beneficiar a las empresas, los estrategas deben desarrollar un conjunto de estrategias y así enfocarse en las que resulten mas atractivas.

De igual manera, el autor Benitez (2010, p. 30) menciona las siguientes ventajas y desventajas de la planeación estratégica

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Ventajas

1. Planea en el presente las posibilidades del futuro
2. Permite prever problemas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación

3. Establece los objetivos y las rutas institucionales, proyectándolos en el tiempo
4. Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.

Desventajas

1. Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre la planeación, con los cuales no siempre cuenta la organización
2. Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
3. Puede requerir cambios profundos en la estructura organizativa y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

Modelos de planeación estratégica

En el presente ámbito de la investigación, se mencionan y describen algunos modelos de planeación estrategia con el propósito de informar su relevancia para la investigación.

Los autores Báron, Espriella, & Castro (2015, p. 47) realizan la descripción de entidad y función de los modelos de planeación estrategia.

Un modelo es una representación de un objeto o una entidad, idea o sistema, de forma diferente al de la entidad o del sistema mismo. Es una abstracción de la realidad de la cual nos valemos para ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad.

Modelo de William Newman

Los autores Cano & Olivera (2008) mencionan que el modelo de William H. Newman puede parecer un modelo simplista, pero cuenta con la virtud de centrar la atención a resolver problemas u objetivos reales durante el proceso de planeación o estrategia.

Con respecto al modelo de William Newman, Los autores Báron, Espriella, & Castro (2015, p. 49) realizan la siguiente afirmación respecto al entendimiento del modelo William Newman

Entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir.

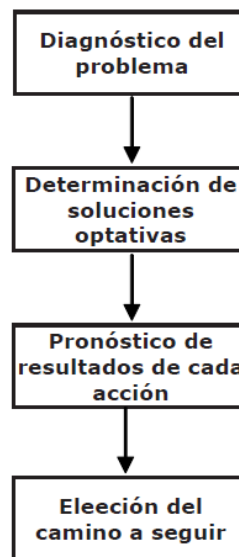


Figura 1. Modelo de William Newman (2000)

Fuente: Algunos modelos de planeación , Cano, M., & Olivera, D. (2000)

Tabla 5.

Aspectos importantes del modelo de William Newman

Autor	Palabras clave	Ventajas
Cano & Olivera (2008)	La planeación debe resolver problemas u objetivos reales	Tiene la virtud de centrar la atención a un problema determinado con la intención de crear el proceso de la solución en una planeación o estrategia.
Báron, Espriella, & Castro (2015)	Estas etapas son el diagnóstico del problema	Se entiende mejor el proceso de planeación

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Frank Banghart

Los autores Cano & Olivera (2008, p. 34) aportan lo siguiente con respecto al modelo Frank Banghart

La propuesta de Frank Banghart con respecto al modelo de Newman, presenta algunas variantes interesantes de observar, entre las más importantes, la idea de sistemas. En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando así lo interpretamos- la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se

propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

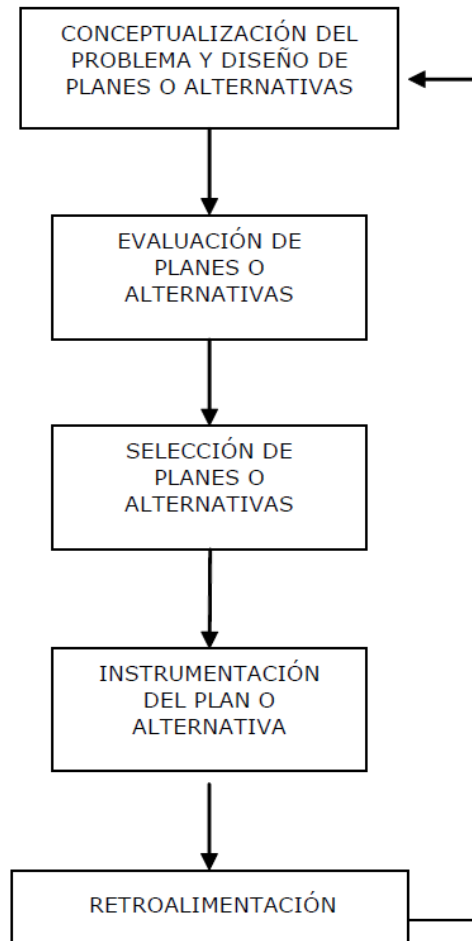


Figura 2. Modelo de Frank Banghart (2000)

Fuente: Algunos modelos de planeación , Cano, M., & Olivera, D. (2000)

Por consiguiente, los autores Báron, Espriella, & Castro (2015, p. 49) aportan la siguiente afirmación con respecto al modelo de Frank Banghart “Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas.” De igual manera, el autor Fuentes (2015, p. 20) indica el siguiente aportando

apoyando el modelo de Frank Banghart “En el modelo de Banghart, pese a su simplicidad nos proporciona una idea clara de las implicaciones del proceso de planificación.”

Tabla 6.

Aspectos importantes del modelo de Frank Banghart

Autor	Palabras clave	Ventajas
Cano & Olivera (2008)	Se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones	Incluye el diseño de planes o alternativas
Báron, Espriella, & Castro (2015)	Una de las descripciones más claras	Simplicidad
Fuentes (2015)	Simplicidad	Proporciona una idea clara de las implicaciones del proceso de planificación

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Fred David

El autor David (2013,p. 13-14) menciona el siguiente modelo

Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado. El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes.

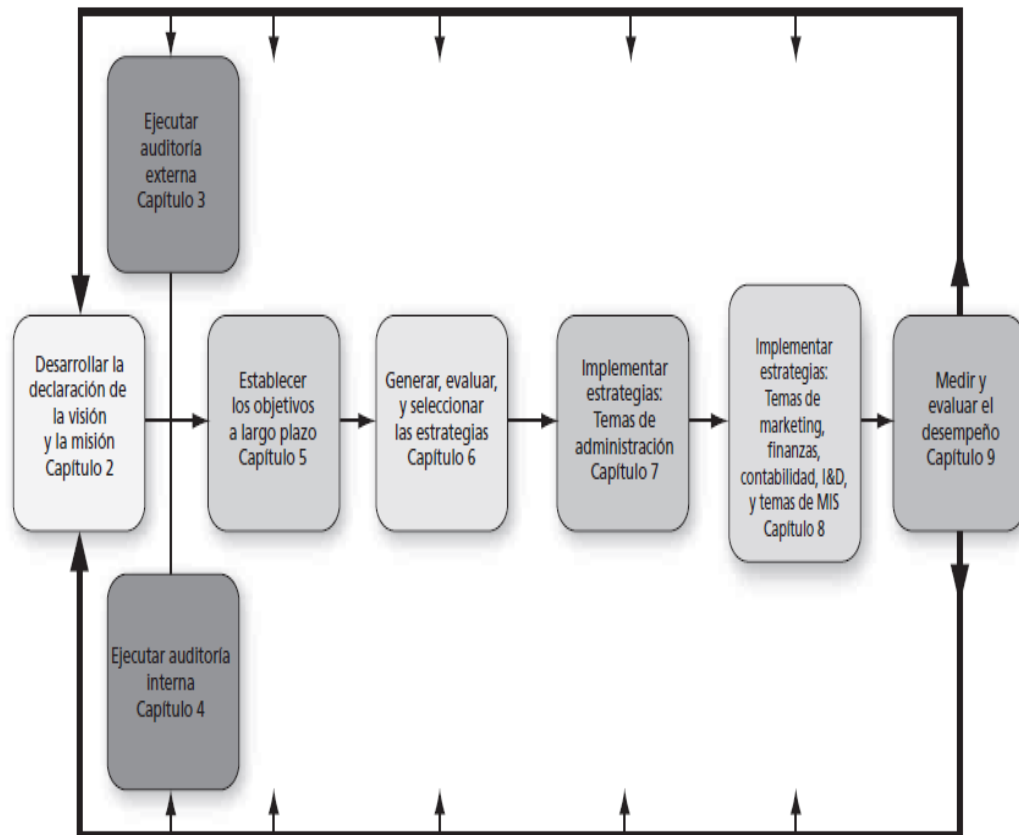


Figura 3. Modelo de Fred David (2000)

Fuente: Algunos modelos de planeación , Cano, M., & Olivera, D. (2000)

Así mismo, las autoras Fuentes & Luna (2011, p. 128) explican la relevancia del modelo de Fred David

En lo que se refiere al principio sistémico, este modelo especifica la interacción de los componentes de la organización respecto a sí misma, a través de las tres fases que lo componen: formulación, implantación y evaluación de la estrategia; establece una interacción entre los distintos niveles jerárquicos y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. De esta manera, la toma de decisiones no se presenta como

responsabilidad única del nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios. El modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones

Tabla 7

Aspectos importantes del modelo de Fred David

Autor	Palabras clave	Ventajas
David (2013)	Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado	Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes
Fuentes & Luna (2011)	Establece una interacción entre los distintos niveles jerárquicos	Modelo especifica la interacción de los componentes de la organización respecto a sí misma

Fuente: Elaboración propia

Beneficios

En la presente sección se mencionan los beneficios que otorga la utilización de la planeación estratégica.

La autora Benitez (2010, p. 101) menciona algunos aspectos de los cuales las empresas se benefician con la planeación estratégica: “Mejora el desempeño de la organización; tiene un efecto estimulante en las personas; permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: como la asignación de recursos humanos, financieros, entre otros, e introduce una forma moderna de gestión.”

El autor David (2013, p. 14-15) menciona los beneficios de la planeación estratégica

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino.

Adicionalmente, el autor David (2013, p. 16) menciona una lista de los beneficios no financieros que otorga la planeación estratégica

Tabla 8

Beneficios no financieros que otorga la planeación estratégica (2013)

Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades	Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos
Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades	Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos
Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos	Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas
Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas	Crea un marco para la comunicación interna entre el personal
Ayuda a conjugar el esfuerzo individual en uno total	Proporciona una base para aclarar las responsabilidades individuales
Fomenta el pensamiento innovador	Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades
Motiva una actitud favorable hacia el cambio	Dota de disciplina y formalidad a la administración de un negocio

Fuente: Conceptos de administración estratégica (2013)

Conceptos básicos

A continuación, se mencionan los conceptos básicos que se utilizan en PE, es decir, planeación estratégica.

La autora Armijo (2009) sobre los conceptos básicos de la planeación estratégica, menciona que la planificación estratégica es una herramienta clave que consiste en establecer y cumplir objetivos prioritarios con la ayuda de establecer estrategias para alcanzar dichos objetivos.

El autor David (2013, p. 5) menciona su definición de administración estratégica y sus componentes

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

Misión

En principio, se describen brevemente la función de la Misión, con el propósito de enfocado para cada empresa.

Los autores Hitt, Ireland, & Hokisson (2008, p. 19-20) mencionan que “La visión es el fundamento de la misión de la empresa. Una misión especifica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.”, de esta manera, los autores indican lo siguiente

La probabilidad de dar forma a una misión efectiva se incrementa cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de normas éticas que guiarán su comportamiento cuando trabajen para contribuir a que la empresa realice su visión. Por lo tanto, la ética empresarial es vital en las discusiones que ocurren en la empresa para decidir en qué se quiere convertir (su visión), a quién quiere atender y cómo quiere atender a esas personas y grupos (su misión).

Por consiguiente, los autores Hitt, Ireland, & Hokisson (2008, p. 19-20) afirman que “El enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos”. Al mismo tiempo los autores contribuyen lo mencionado con lo siguiente

También es importante señalar que los enunciados de la misión reflejan los valores y las aspiraciones de las empresas y que pretenden cautivar tanto el corazón como la mente de cada empleado y, se espera, que también la de muchos de los miembros de sus otros grupos de interés.

La autora Davalos (2016) afirma que la misión de una organización se enfoca al “quienes somos, que hacemos” y describe sus capacidades, enfocándose al cliente y actividades. La misión es el punto de inicio para una visión estratégica.

Visión

Por segundo, se describe la visión, indicando el objetivo general a futuro para cada empresa.

Los autores Hitt, Ireland, & Hokisson (2008, p. 19-20) relacionado a la vision, afirman que “La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una

empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia”, de esta manera, se añade lo siguiente

La visión significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones.

La autora Davalos (2016) con respecto a la vision, indica que la visión de una empresa es el enfoque hacia el futuro con detalles específicos en temas de tecnología, servicio al cliente, metas, capacidades y el tipo de empresa que se desea convertir. Al mismo tiempo, la autora afirma que el desarrollo de una visión estratégica consiste en crear la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito, implica seleccionar los mercados, la estrategia y comprometerse a seguir la ruta.

Objetivos

Por último, en esta sección se menciona la descripción de los Objetivos, con el propósito de cumplir los resultados.

La autora Davalos (2016, p.4) con respecto a objetivos, indica lo siguiente.

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. De los objetivos derivan las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.

Los retos que implica la búsqueda de objetivos de desempeño temerarios y agresivos impulsan a que una organización sea más inventiva y dé muestras de cierta urgencia para mejorar tanto su desempeño financiero, como su posición de negocios, y a ser más intencional y concentrada en sus acciones.

Herramientas para la planeación estratégica

Con fines de información para la presente investigación, se mencionan y describe la relevancia, la función y diferencias entre algunas de las herramientas utilizadas en los modelos de planeación estratégica.

Con relación a las herramientas de planeación estratégica, Ponce (2007) indica que las herramientas de planeación estrategia son una condición que permiten intervenir y realizar diagnósticos en las organizaciones para llevar a cabo implementaciones, seguimientos, evaluaciones y control.

El autor Cely (2016, p. 7) define la importancia del uso de herramientas para la planeación estratégica durante la planificación, como “La estrategia corporativa es la dirección a largo plazo que seguirá la organización y determina las metas que será preciso alcanzar para que la empresa tenga éxito. La gerencia establece la estrategia corporativa, para lo cual necesita tomar tres decisiones estratégicas: determinar la misión de la compañía, vigilar los cambios en el entorno y ajustarse a ellos, e identificar y desarrollar las capacidades fundamentales de la empresa”. De igual manera, el autor menciona lo siguiente

El proceso de planificación aporta varios subproductos: sentido de dirección, mejora de las relaciones interpersonales, algunas innovaciones, claridad en la toma de decisiones, mayor facilidad en la adaptación al cambio, etc. Tal vez por todo esto, el mejor producto de la planificación es el proceso de planificar.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

El autor Ponce (2006, p. 2) relacionado a la Matriz FODA y su importancia, indica lo siguiente.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

De igual manera, los autores Nikulin & Becker (2015) describen la matriz FODA como una herramienta que se construye contraponiendo un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en la organización con tal de permitir el desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

Por consiguiente, el autor Gómez (2002, p. 1) menciona como se divide la matriz FODA

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

Tabla 9

División y Análisis de la matriz FODA

Análisis FODA
Parte externa
Esta parte se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que la empresa o institución debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector. Aquí el empresario tendrá que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales por lo general se tiene poco o ningún control directo.

Parte Interna
La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales el empresario tiene o debe tener algún grado de control.

Fuente: Gómez Ignacio (2002)

https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_66994_66994-1.pdf

Por último, el autor Ponce (2007) menciona como identificar los elementos de la matriz

FODA

Las oportunidades son las fuerzas ambientales externas que no son controlables pero que representan elementos potenciales de mejoría, las amenazas son las fuerzas ambientales no controlables y representan problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas además de influir en el estado de una organización, crean la necesidad de realizar acciones estratégicas.

Tabla 10

Matriz FODA (2007)

Fortalezas	Debilidades
Capacidades fundamentales en áreas claves Recursos financieros adecuados Buena imagen de los compradores Ser un reconocido líder en el mercado Estrategias de las áreas funcionales Acceso a economías de escala Aislada de las fuertes presiones competitivas Propiedad de la tecnología Ventajas en costos Mejores campañas de publicidad Dirección capaz	No hay una dirección estratégica clara Instalaciones obsoletas Rentabilidad inferior al promedio Falta de oportunidad y talento gerencial Seguimiento deficiente al implantar la estrategia Abundancia de problemas operativos internos Atraso en investigación y desarrollo Línea de productos demasiado limitada Débil imagen en el mercado
Oportunidades	Amenazas
Atender a grupos adicionales de clientes Ingresar en nuevos mercados o segmentos	Entrada de competidores foráneos con costos menores

Expandir la línea de productos para satisfacer a los clientes Diversificarse en productos relacionados Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos Complacencia entre las compañías rivales Crecimiento más rápido en el mercado.	Incremento en las ventas y productos sustitutos Crecimiento más lento en el mercado Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales Requisitos reglamentarios costosos Cambios demográficos adversos Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
--	---

Fuente: La matriz foda, alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones (2007)

Tabla 11

Aspectos importantes de la matriz FODA

Autor	Palabras clave	Ventajas
Ponce (2006)	Evaluación de los factores fuertes y débiles	Permite obtener una perspectiva general
Nikulín & Becker (2015)	Permita generar estrategias fundamentadas	Tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas
Gómez (2002)	El empresario tiene o debe tener algún grado de control	Desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar
Ponce (2007)	Elementos potenciales de crecimiento o mejoría	Permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

El autor Cely (2016, p. 12) indica la siguiente breve descripción de la Matriz PEYEA “Su esquema es de cuatro cuadrantes que muestran si la estrategia es intensiva, conservadora, defensiva o competitiva. Sus ejes representan dos dimensiones internas fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), dos dimensiones externas estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI).”

Posteriormente, el autor Ponce (2007, p. 123) menciona el funcionamiento de la Matriz PEYEA

Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Se seleccionan variables para cada una de las dimensiones; se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o -1 a -6, donde 1 representa la mejor calificación en valor absoluto; se calcula la calificación promedio de cada dimensión; se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente; se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las Y; por último, se traza un vector del origen al punto encontrado para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia.

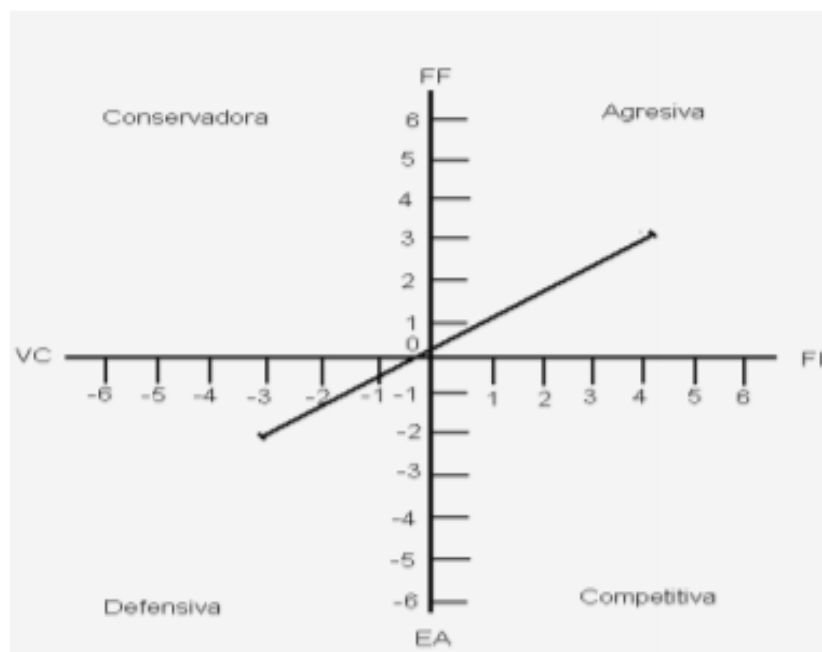


Figura 4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Fuente: La matriz foda, alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones (2007)

*Tabla 12**Aspectos importantes de la matriz PEYEA*

Autor	Palabras clave	Ventajas
Cely (2016)	muestran si la estrategia es intensiva, conservadora, defensiva o competitiva.	Su esquema es de cuatro cuadrantes
Ponce (2007)	ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia	Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada

Fuente: Elaboración propia

Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

De los Rios, Fujiki, Julca, & Repetto (2021, p. 18) indican la utilidad, la importancia y los pasos a seguir de la matriz de evaluación del factor externo:

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Haga una lista de los factores críticos o dominantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).

- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor

Castillo & Hernández (2018) en relación a la matriz EFE, comentan que el proceso de la matriz permite identificar y evaluar variables que indiquen en la empresa, las variables solo pueden ser de factores externos.

Tabla 13

Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Matriz de evaluación del factor externo (EFE)				
Oportunidades		Peso	Calificación	Ponderado
1	Brecha de especialización en soluciones de TI en nuestro segmento objetivo.	0.12	4.00	0.48
2	No se identifican empresas de TI fidelizadas en el segmento.	0.10	3.00	0.30
3	Benchmarking de soluciones en sectores similares.	0.07	4.00	0.28
4	Modelo de negocio nuevo, no ha sido explotado aún en Perú	0.10	3.00	0.30
5	. Areas de TI limitadas, con potencial de crecimiento.	0.12	4.00	0.48
Total Oportunidades				1.84
Amenazas		Peso	Calificación	Ponderado
1	Alta competencia en el mercado de soluciones T	0.10	1.00	0.10
2	. Baja madurez y conocimiento del segmento en soluciones de TI y sus ventajas	0.08	2.00	0.16
3	Desconfianza en el segmento para tercerizar aplicaciones o invertir en soluciones de TI.	0.10	2.00	0.20
4	. Bajos presupuestos de inversión TI en el segmento objetivo	0.12	1.00	0.12
5	. Competencia con precios agresivos, donde la calidad de servicio es poco valorada.	0.09	2.00	0.18
Total de amenazas				0.76
TOTAL ponderado				2.60

Fuente: Elaboración propia, como base en F, David. (2013).

Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

De los Rios, Fujiki, Julca, & Repetto (2021) sobre la Matriz EFI, comentan que es un instrumento para realizar una auditoría interna y formular estrategias, de manera que resume y evalúa las fuerzas y debilidades dentro de las áreas funcionales.

Castillo & Hernández (2018) advierten que se requiere tener juicios intuitivos para evitar que un análisis de enfoque científico lo interprete como una fórmula o técnica genérica.

Por consiguiente, Castillo & Hernández (2018, p.21) mencionan que “Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz EFI”.

De los Rios, Fujiki, Julca, & Repetto (2021, p. 17) indican los pasos a realizar la Matriz EFI de la siguiente manera:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =

- 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
 5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización. Las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica

Tabla 14

Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)				
Fortalezas		Peso	Calificación	Ponderado
1	Experiencia en consultoría e implementación de soluciones TI	0.10	4.00	0.40
2	Cartera de clientes heredada por los socios.	0.05	3.00	0.15
3	Alianzas estratégicas con las principales marcas y distribuidores de tecnología	0.12	4.00	0.48
4	Relacionamiento de alto nivel con los proveedores	0.10	3.00	0.30
5	Niveles de servicio asegurado en pre venta y post venta	0.14	4.00	0.56
Debilidades		Peso	Calificación	Ponderado
1	Capacidad financiera limitada	0.12	1.00	0.12
2	No existe posicionamiento de nuestra empresa	0.09	2.00	0.18
3	No contamos al inicio con dedicación a tiempo completo de los socios	0.07	2.00	0.14
4	Poca capacidad de acceso a créditos	0.12	1.00	0.12
5	Mercado altamente competitivo	0.09	2.00	0.18
		TOTAL ponderado		2.63

Fuente: Elaboración propia, como base en F, David. (2013).

Matriz Interna-Externa (IE)

El autor Cely (2016, p. 11) informa la siguiente descripción

La matriz interna-externa (IE) es una herramienta donde las divisiones de la organización se muestran en un diagrama esquemático; ésta es la razón de que la matriz reciba el nombre de “matriz de cartera”. Basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y. Cada división de la empresa debe desarrollar sus propias matrices EFI y EFE para su parte en la organización.

De manera complementaria, las autoras Castillo & Hernández (2018, p. 51) afirman la siguiente descripción “La matriz IE es un esquema de nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos que influyen sobre la misma.”, Por consiguiente, las autoras indicaron “La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y.”

Por último, las autoras Castillo & Hernández (2018, p. 52) informan la clasificación de la Matriz IE

La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes.

1. En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos)

- o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones.
2. En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones.
 3. En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es cosechar o enajenar. Las empresas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él.

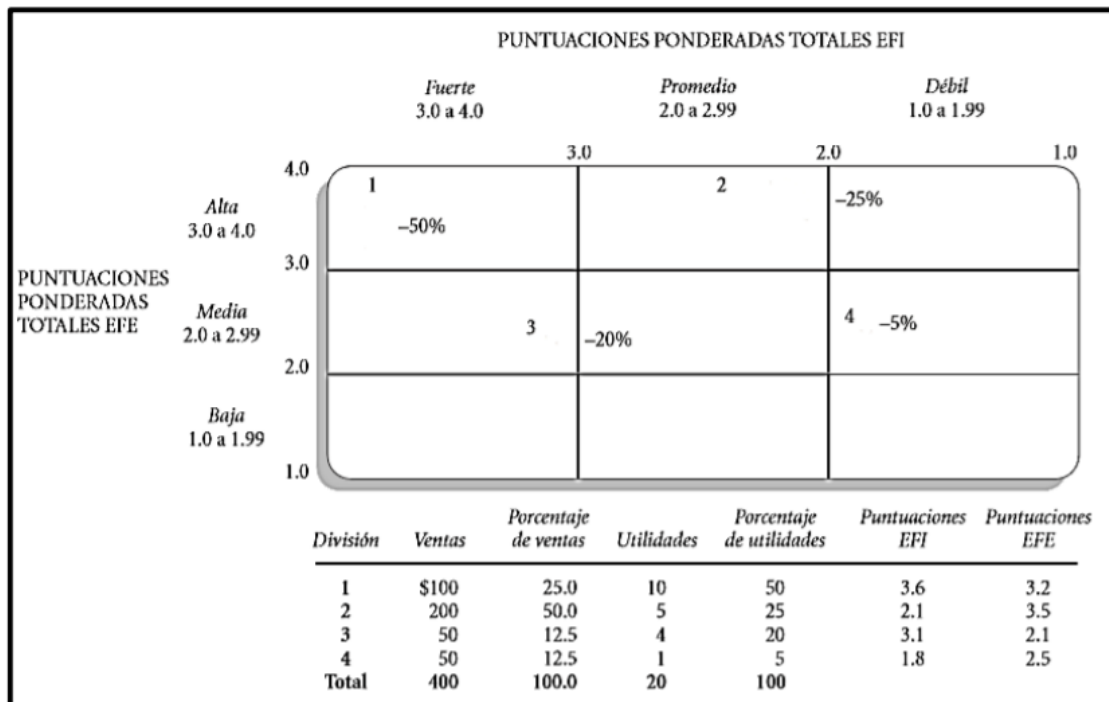


Figura 5. Matriz interna – externa (IE) (2018)

Fuente: Planificación estratégica, Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones.

(2018)

Tabla 15

Aspectos importantes de la matriz Interna-Externa (IE)

Autor	Palabras clave	Ventajas
Cely (2016)	Es una herramienta donde las divisiones de la organización se muestran en un diagrama esquemático	Cada división de la empresa debe desarrollar sus propias matrices
Castillo & Hernández (2018)	Permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos	Se basa en dos dimensiones

Fuente: Elaboración propia

Matriz Gran Estrategia (MGE)

El autor Ponce (2006) con respecto a la Matriz MGE, el autor afirma que la matriz es un instrumento para formular estrategias, se compone por un plano cartesiano basado en dos dimensiones, la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Toda organización puede ubicarse en la matriz según las condiciones y posición estratégica.

Apoyando al autor Ponce, las autoras Castillo & Hernández (2018, p. 56) indican lo siguiente

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

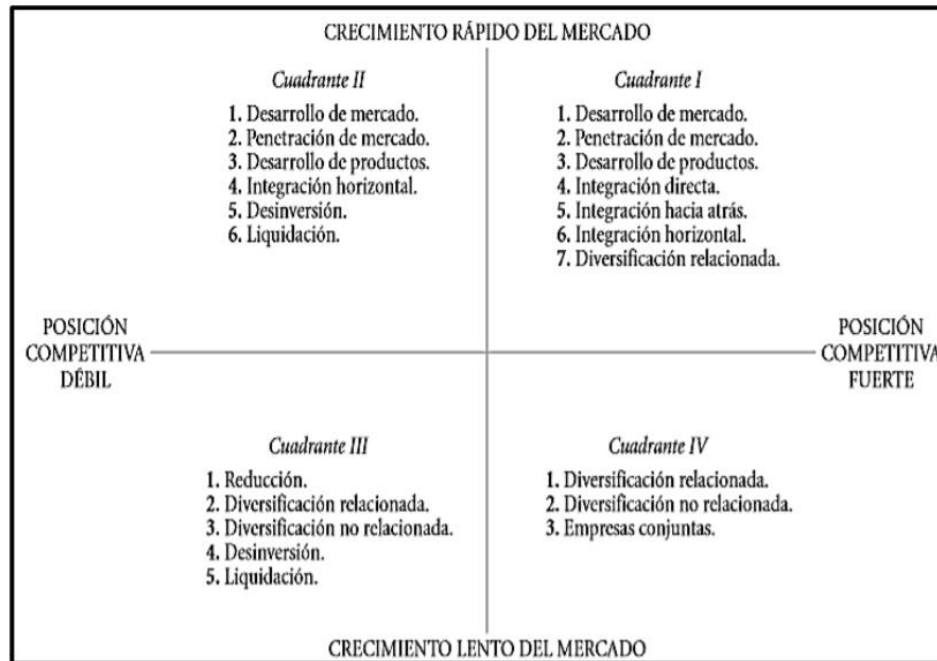


Figura 7. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Fuente: Planificación estratégica, Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones.

(2018)

Tabla 16

Aspectos importantes de la matriz Gran Estrategia (MGE)

Autor	Palabras clave	Ventajas
Ponce (2006)	Es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo	Se compone solamente por un plano cartesiano
Castillo & Hernández (2018)	Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración	se basa en dos dimensiones de evaluación

Fuente: Elaboración propia

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

El autor Ponce (2006) sobre el uso de la Matriz MCPE, comenta que expresa de manera objetiva, cuáles pueden ser las mejores estrategias evaluadas basándose en las matrices EFE y EFI, es decir, determinar el atractivo de cada estrategia.

De esta manera, las autoras Castillo & Hernández (2018, p. 58) contribuyen con la siguiente afirmación.

Esta matriz usa la información obtenida en la etapa uno para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa dos. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Por último, el autor Ponce (2007, p. 127) indica los pasos para construir la matriz MCPE

Tabla 17.

Pasos para construir la matriz MCPE

Hacer una lista tanto de las oportunidades y amenazas externas como de las fortalezas y debilidades internas de la organización en la columna izquierda de la matriz.
Asignar pesos a cada uno de los llamados factores críticos para el éxito, internos y externos.
Analizar las matrices de adecuación de la etapa 2.
Determinar las calificaciones de atractivo de las estrategias formuladas mediante valores numéricos que indiquen el grado de atractivo.
Calcular las calificaciones del atractivo total.

Fuente: La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones (2007)

Por ejemplo, el autor Ponce (2007, p. 128) ilustra un caso utilizando la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de la siguiente manera:

Factores críticos para el éxito	PESO	Empresa de riesgo compartido en Europa		Empresa de riesgo compartido en Asia	
		CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES					
1. Unificación de Europa occidental.	0.10	4	0.40	2	0.20
2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos.	0.15	3	0.45	3	0.45
3. Economías de libre comercio en Asia.	0.10	2	0.20	4	0.40
4. Demanda de sopas aumenta 10% al año	0.15	3	0.45	4	0.60
5. TLC México-EU-Canadá.	0.05				
AMENAZAS					
1. Ingresos de alimentos sólo aumentan 1% al año.	0.10	3	0.30	3	0.30
2. Alimentos preparados Banquet de Conagra encabezan el mercado con una participación de 27.4%	0.05				
3. Economías inestables en Asia.	0.10	4	0.40	1	0.10
4. Envases de latón no son biodegradables.	0.05				
5. Valor bajo del dólar.	0.15	4	0.60	2	0.30
FORTALEZAS					
1. Utilidades aumentaron 30%.	0.10	3	0.30	3	0.30
2. Nueva división para América del Norte.	0.10				
3. Nuevas sopas saludables tienen éxito.	0.10	4	0.40	2	0.20
4. Participación del mercado de alimentos preparados Swanson ha subido 25.1%.	0.05	3	0.15	3	0.15
5. Una quinta parte de los bonos gerenciales se basan en los resultados generales de la corporación.	0.05				
6. Aprovechamiento de la capacidad pasó de 60 a 80%.	0.15	3	0.45	3	0.45
DEBILIDADES					
1. Ventas de Pepperidge Farm han caído 7%.	0.05				
2. Costo de reestructuración de 302 millones.	0.10				
3. La operación de la compañía en Europa pierde dinero.	0.15	2	0.30	3	0.45
4. La compañía tarda en globalizarse.	0.15	4	0.60	3	0.45
5. Margen de utilidad de 8.4% antes de impuestos es sólo la mitad de promedio de la industria.	0.10	3	0.30	3	0.30
TOTAL			5.30		4.65

Figura 8. Matriz MCPE

Fuente: La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones (2007)

Tabla 18.

Aspectos importantes de la matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Autor	Palabras clave	Ventajas
-------	----------------	----------

Ponce (2006)	Permite establecer una evaluación de las estrategias	Expresa de manera objetiva
Castillo & Hernández (2018)	Evalúa en forma objetiva las estrategias alternativas viables	Ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Las autoras Castillo & Hernández (2018) indican que la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que permite identificar y hacer comparaciones entre las empresas de un mismo segmento de mercado.

Ariza, Crespo, & Mojica (2013) afirman la comparacion entre las empresas es atraves de una formula matematica que indica la calificacion y el estado en el que se encuentra la empresa en dicho segmento de mercado.

Castillo & Hernández (2018, p. 26) indican el siguiente procedimiento para realizar la matriz MPC:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.
3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.

6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

Tabla 19.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Ponderación	COMPAÑÍA 1		COMPAÑÍA 2		COMPAÑÍA 3	
		Calificación	puntuación	Calificación	puntuación	Calificación	puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1		3.15		2.60		2.2

Fuente: Elaboración propia, como base en F, David. (2013).

Ambiente Interno

Con fines complementarios a la presente investigación, los autores indican aspectos, temas y procesos de índole interno que son relevantes a desarrollar en cada función de las empresas de diferente ámbito.

De acuerdo a Segarra (2014) el análisis interno consiste en una evaluación de sus capacidades en cada una de sus funciones, el cual incluya activos, materiales e inmateriales.

Los autores Ramirez, Santos, & Castillo (s.f., p.4-5) indican lo siguiente respecto al ambiente interno “Es importante considerar que la auditoría es un proceso que ha ido evolucionando a través del tiempo, y que surge de manera imprecisa en diferentes partes del mundo.” Por consiguiente, los autores definen el ambiente interno

La función de Auditoría comprende llevar a cabo un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados a éstas, cuyo fin es determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, y establecer si los informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

Los autores Pinto, Rebolledo, Puebla, & Escobar (2018) con relación a la función y creación de las áreas funcionales, comentan que las áreas funcionales tienen como destino cumplir con la visión de la empresa, estas áreas se crean y adaptan según las necesidades de la empresa y por ello no existe una fórmula para definir las áreas funcionales.

Administración

Los autores Hernandez, Rocha, Pérez, Gómez, & Ronquillo (2003, p. 35) describen las funciones de la administración.

Las funciones de un administrador no están definidas de manera concreta, pero existen criterios completamente técnicos donde las funciones primarias están inmersas en el proceso administrativo, es decir, en la planeación, organización, dirección y control de la organización.

- Planeación. Se definen como los objetivos organizacionales y se establecen programas, políticas y estrategias para alcanzarlos.
- Organización. Se diseña la estructura organizacional, se asigna autoridad y responsabilidad para alcanzar dichos objetivos

- Dirección. Lograr que los subordinados hagan lo que se desea que hagan; comunicación, motivación y liderazgo son los principales componentes de esta fase
- Control. Establecer normas, medir el desempeño contra estas y destacar los resultados respecto de la planeación

Perspectivas (2007, p. 46) menciona la siguiente historia y relevancia de la administración

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

Mercadotecnia

Rodríguez, Ramírez, Maldonado, & Gaona (2013, p. 2) mencionan los siguientes conceptos y definiciones de Mercadotecnia “Proceso social y administrativo por el que

individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros.”

El autor Thompson (2010) aporta sobre el tema de Mercadotecnia e indica que “El proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales.”

Finanzas

El autor García (2014, p. 1) menciona brevemente el concepto y la definición de finanzas

Finanzas, según el diccionario, se refiere a hacienda, caudal y negocios. Se le define como el conjunto de actividades mercantiles relacionadas con el dinero de los negocios, de la banca y de la bolsa; y como el grupo de mercados o instituciones financieras de ámbito nacional o internacional. Así, la palabra “finanzas” se puede definir como el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor. “Finanzas” es una palabra que provoca reacciones distintas, las cuales pueden ir desde el interés y la curiosidad hasta el temor y la angustia. Para la mayoría de las personas las finanzas se perciben como algo complejo, poco accesible y que solo es manejado por los estudiosos; en realidad, estas pueden ser tan sencillas, interesantes y útiles si se cuenta con los conocimientos financieros esenciales.

Los autores Ponce, Morejón, Salazar, & Baque (2019) describen las finanzas como la parte de la economía enfocada a la gestión y optimización de flujo de dinero con relación a los inversionistas, financiación, ingresos y egresos. Uno de los objetivos es maximizar el valor de la empresa y garantizar todos los compromisos de la empresa.

Operación.

El autor Zuñiga (2005,p. 3) describe brevemente el sistema de operaciones

Un sistema de operaciones es entendido como aquel en el cual el proceso de transformación es contemplado desde una posición central estratégica, desde el que interactúa y se yuxtapone con la administración, la ingeniería, el mercadeo, las ventas, las finanzas, los recursos humanos y la contabilidad. Estas funciones a su vez interactúan con los clientes, distribuidores proveedores, la comunidad y el gobierno.



Figura 9. La visión integrada de un sistema de operaciones, Zúñiga (2005)

Fuente: Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. (2005)

De igual manera, el autor Zúñiga (2005, p. 3) fortalece su afirmación mencionando lo siguiente

Un sistema de operaciones recibe insumos del mundo exterior (órdenes, materiales, energía), utilizando un conjunto de recursos para responder a esos insumos, transformando materiales o componentes en una forma que sea necesaria o deseada por los clientes, y operando dentro de restricciones que están determinadas por condiciones físicas, financieras, humanas y políticas. Al desafiar el concepto tradicional de operaciones como una colección de técnicas y funciones, reconociendo las disciplinas que interactúan y se traslapan, se hace evidente la necesidad de contar con un concepto integrador.

La autora De la Mata (2005, p. 1) nos indica las decisiones relacionadas con las operaciones.

1. La determinación del proceso en servicios
2. Decisiones de capacidad
3. Decisiones del personal
4. Decisiones de Calidad

Con respecto al capital humano, Montoya & Boyero (2016) aseguran que actualmente las organizaciones necesitan personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de mejorar e innovar como compromiso a la comunidad sin afectar a la organización ni en lugar donde se encuentre inmersa. De esta forma, los autores mencionan que los objetivos

específicos del capital humano es establecer como deben ser formados y capacitados el equipo de recursos humanos para aprovechar su potencial en la organización y de esta manera sustentar el rol de recursos humanos fortaleciendo la gestión de calidad en la organización

El autor Alfaro (2012, p. 13) determina los siguientes objetivos de administración de personal

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones; un organismo puede ser desde una pequeña empresa, hasta grandes empresas transnacionales. Por tanto, el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales destacan los siguientes:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.

El autor Carro & González (2017, p. 1) describe la calidad como “Se acepta la calidad como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”. De igual manera, el autor menciona lo siguiente relacionado a la administración de la calidad total “Es la prevención, de manera de eliminar los problemas antes que estos aparezcan. Se trata de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y

requerimientos del cliente.” Por Consiguiente, el autor menciona las importancias de la calidad en 4 puntos.

- Costos y participación del mercado: las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
- Prestigio de la Organización: la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.
- Responsabilidad por los productos: las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.
- Implicaciones internacionales: en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio.

Tecnologías de la Información y la Comunicación

Respecto al concepto y definición de las Tecnologías de la información y comunicación, la autora Sánchez (2008, p. 156) asegura lo siguiente:

Las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) son las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, y muy en

particular el uso de ordenadores y programas que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información.

El autor Cano G. (2017, p. 504) explica la importancia de las Tecnología de la información y comunicación en las organizaciones

Las TICs son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación, entre otros beneficios, aunque su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente. El mero hecho de introducir tecnología en los procesos empresariales no es garantía de gozar de estas ventajas. Para que la implantación de nueva tecnología produzca efectos positivos, hay que cumplir varios requisitos: tener un conocimiento profundo de los procesos de la empresa, planificar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos paulatinamente, empezando por los más básicos. Antes de añadir un componente tecnológico, hay que conocer bien la organización y/o empresa. Se ha descubierto que el 90% de las veces, el fracaso no es debido al software ni a los sistemas, sino al hecho de que la gente no tiene suficientes conocimientos sobre su propia empresa o sus procesos empresariales.

En conclusión, La autora Chao (2016) en relación a la importancia de las áreas funcionales de una empresa, menciona que las áreas funcionales son aquellas que permiten el correcto funcionamiento de la empresa, trabajar en conjunto ayuda a cumplir las metas establecidas por la empresa.

Ambiente externo

Durante esta sección de la investigación se mencionarán los entornos relacionados al ambiente externo, al igual que los componentes del ambiente externo y la descripción de los mismos.

Con respecto al tema del ambiente externo, el autor Torres (2014, p. 95) realiza la siguiente afirmación

El entorno externo se vuelve importante, puesto que sobre él las organizaciones no influyen ni tienen control, sí en cambio el medio engloba muchas influencias distintas, con la dificultad de que la organización pueda comprender esta diversidad, de forma que contribuyan positivamente a las decisiones estratégicas. Una segunda dificultad es la relativa a la incertidumbre. Entender la historia de las influencias externas en una organización es problemático, pero entender las posibles influencias futuras aún lo es más.

Componentes del análisis del ambiente externo

Según Hitt, Ireland, & Hokisson (2008, p. 39) relativo a la importancia del análisis del ambiente externo, mencionan lo siguiente “Las empresas para conocer el entorno general recurren al análisis del entorno externo, este proceso es utilizado para manejar datos ambiguos o incompletos. El proceso consta de cuatro actividades; exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación.”

Los autores mencionan los componentes del ambiente externo

- Exploración • Identificar las primeras señales de tendencias y cambios en el entorno

- Monitoreo • Detectar el significado por medio de la observación permanente de las tendencias y los cambios en el entorno
- Pronóstico • Preparar proyecciones de los resultados anticipados con base en las tendencias y los cambios observados
- Evaluación • Determinar los tiempos y la importancia que las tendencias y los cambios en el entorno tienen para las estrategias de las empresas y su administración

A continuación, se explicarán cada una de las actividades anteriores

Exploración

Los autores Hitt, Ireland, & Hokisson (2008) la exploración indica todos los segmentos del entorno general y gracias a ello, las empresas pueden predecir los cambios que podrían ocurrir y detectar, los que están sucediendo en relación a la organización, tomando la consideración la volatilidad o estabilidad del entorno.

Con relación a lo anterior, el autor Rodríguez (s.f., parra. 21) afirma lo siguiente “Existen distintas maneras de poder realizar una exploración del entorno general. Muchas organizaciones recurren a realizar esta exploración mediante algún tipo de software para poder tener datos más acertados y no tan ambiguos e incompletos.”

Monitoreo

Los autores Hitt, Ireland, & Hokisson (2008, p. 41) mencionan que “el éxito del monitoreo depende de la capacidad que tenga la empresa para interpretar el significado de distintos hechos y tendencias del entorno.”

De igual forma, los autores afirman lo siguiente.

Un monitoreo efectivo requiere que la empresa identifique a los grupos de interés que son importantes para ella. Dado que la importancia de distintos grupos de interés varía a lo largo del ciclo de vida de la empresa es recomendable que ésta preste mucha atención a sus necesidades y a las de sus grupos de interés conforme transcurre el tiempo. La exploración y el monitoreo adquieren especial importancia cuando la empresa compite en una industria en la que existe mucha incertidumbre tecnológica. La exploración y el monitoreo no sólo proporcionan información a la empresa sino que también sirven como medio para importar nuevos conocimientos acerca del mercado y de la forma en que podrá comercializar con éxito las nuevas tecnologías que haya desarrollado.

De manera complementaria, el autor Rodríguez (s.f., parra. 22) describe que el proceso de Monitoreo permite a los analistas detectar si obtuvieron una tendencia o un efecto importante en el entorno general debido a la exploración. Para considerar que el monitoreo es efectivo se debe identificar los grupos de interés para la empresa que realiza el estudio.

Pronóstico

Los autores Hitt, Ireland, & Hokisson (2008, p. 41) aseguran lo siguiente

Cuando los analistas elaboran pronósticos, preparan proyecciones viables de lo que podría ocurrir, y de qué tan pronto ocurrirá, como consecuencia de las tendencias y los cambios que han detectado por medio de la exploración y el monitoreo.

Enseguida, el autor Rodríguez (s.f., parra. 23) sostiene que los analistas elaboran los pronósticos para generar proyecciones futuras de lo que podría ocurrir con la empresa, dependiendo de los factores como las tendencias de los productos o servicios.

Evaluación

Los autores Hitt, Ireland, & Hokisson (2008, p. 41-42) afirman que “El propósito de la evaluación es determinar los tiempos y la importancia que tendrán los efectos de las tendencias y los cambios del entorno en la administración estratégica de la empresa.”

Por consiguiente, los autores indican lo siguiente

La evaluación, que representa un intento por especificar las implicaciones que esa comprensión tiene para la empresa. Sin una evaluación, la empresa se quedaría con datos que podrían ser interesantes, pero no sabría qué tan importantes son para la competencia. A pesar de la importancia que tiene estudiar el entorno, la evidencia sugiere que sólo un porcentaje pequeño de empresas utiliza procesos formales para recabar y difundir esa información. Aun cuando la evaluación formal de la información no sea correcta, sí es importante haberla interpretado de manera adecuada.

En segunda instancia, Rodríguez (s.f., parra. 24) con respecto al último componente del ambiente externo, la evaluación tiene como objetivo determinar la administración estratégica de la empresa con base al estudio de tendencias y cambios que podrían surgir, con el fin de conocer las implicaciones que pueda tener la empresa y determinar la estrategia correcta.

Segmentos del entorno general

Los autores Aguirre & Martínez (2011, p. 5) mencionan el concepto del entorno general de la siguiente manera:

Este entorno hace referencia a los factores económicos, políticos, legales, socioculturales, demográficos, tecnológicos y globales que pudiesen en un momento dado afectar a la organización. En ocasiones, los cambios generales pueden impactar de forma muy importante a la empresa y en otras no tienen las mismas repercusiones, por tal motivo, los administradores y gerentes siempre deben tenerlos en cuenta, lo que sucede en el otro lado del mundo, tiene un impacto indirecto o directo sobre nuestra organización.

Los autores Martínez & Milla (2012, p. 39) describen la influencia del entorno general “Las influencias del entorno no tendrán el mismo impacto en todas las organizaciones, ni siquiera entre aquellas cuya actividad sea similar o pertenezcan a un mismo sector de actividad.”

Tabla 20.

Segmentos del ambiente externo

Nombre de segmentos	subcategorías	Descripción
Segmento demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la población • Estructura de los grupos de edad • Distribución geográfica • Composición étnica • Distribución de ingreso. 	Basado dentro de un análisis global ya que sus efectos no tienen fronteras por muchas empresas que compiten en mercados globales.
Segmento económico	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno económico 	La solidez económica de una nación afecta a las empresas y por ello, las empresas deben estar identificando los cambios y tendencias donde compiten o podrían competir.
Segmento político / legal	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno político • Entorno legal 	Representa las formas en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y que los gobiernos influyen en ellas.
Segmento sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno valores culturales • Entorno de las actitudes sociales 	Varia en cada país, basados en las actitudes y valores de cada sociedad ya que con frecuencia marcan los cambios y condiciones del área.
Segmento tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno a los productos • Entorno a los procesos • Entorno a los materiales 	Incluye a las instituciones y las actividades relacionadas a la creación y transformación de productos, procesos y materiales.
Segmento global	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno a nuevos mercados • Entorno a mercados existentes • Entorno a mercados globales 	La globalización de los mercados de negocios crea nuevas oportunidades y retos para las empresas

Fuente: Administración estratégica, competitividad y globalización (2008), Elaboración propia

Capítulo III

Metodología

En este capítulo se describirá la formulación del plan estratégico a desarrollar en orientación al beneficio de un negocio de muebles de Mérida, Yucatán.

Tipo de proyecto a realizar.

El presente proyecto es de desarrollo, consiste en la formulación de un plan estratégico orientado a mejorar la competitividad de un negocio de muebles, a través de la generación de estrategias alternativas, como resultado de un plan estratégico en una microempresa.

Descripción del producto.

El producto de este trabajo es un plan estratégico, que contiene cada uno de los resultados de cada objetivo planteado.

- Determinar misión, visión y valores de la empresa.
- Identificar las principales fuerzas y áreas de oportunidad del ambiente interno de la empresa. Como resultado, los factores internos se presentan como áreas funcionales, tales como: administración, mercadotecnia, finanzas, operación y tecnologías de la información y comunicación.
- Identificar las oportunidades y amenazas del ambiente externo. El análisis externo se orienta a toda aquella fuerza que no tiene control y posee muchas influencias distintas, y una relativa incertidumbre que afecta de forma directa o indirecta al funcionamiento del negocio de muebles. En el proceso se implican cuatro actividades: exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación.

- Generar el objetivo empresarial a largo plazo y las estrategias de negocio. Para la generación de estrategias se utilizarán los resultados de las matrices FODA, PEYEA, IE, MGE y MCPE.
- Detallar plan táctico incluye objetivos a corto plazo y estrategias por área funcional. Con la información resultante de las matrices, se detallarán los objetivos y estrategias del plan táctico.

Enfoque de desarrollo.

Este trabajo tiene como base el modelo de F. David, desarrollándose hasta la etapa de formulación de estrategias.

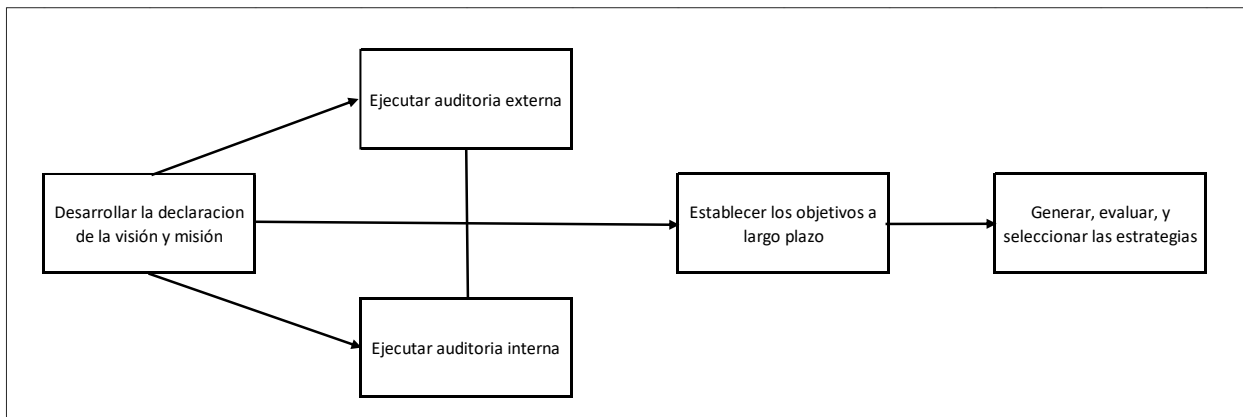


Figura 10. Adaptación del Modelo de Fred David

Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo con la adaptación del modelo de David, el primer aspecto del desarrollo de la visión y misión, actualmente no se encuentran establecidas por la empresa. Por consiguiente, se realizarán propuestas de la visión, misión y valores para la empresa.

Al determinar los valores, misión y visión, se realizarán las etapas de auditoría interna y externa, al finalizar dichas etapas se podrá desarrollar el objetivo a largo plazo y estrategias de negocios junto con un plan táctico que vaya de acuerdo a la empresa.

Indicaciones y contradicciones del producto.

El producto final de este análisis es un plan estratégico para un negocio de muebles de Mérida, Yucatán. El procedimiento para su aplicación, las herramientas y la formulación son posibles de replicarse en otros negocios de muebles.

Los objetivos y estrategias generadas son únicamente para este negocio de muebles ya que surgen de sus propias características.

Diseño

El presente trabajo se desarrolló siguiendo el modelo de F. David.

Se inició determinando la misión y visión del negocio, para la misión se usó el análisis de valores estratégicos por Morrisey (1996, p. 28). Correspondientemente, para la Visión se utilizó el concepto de Fleitman (2000, p. 283) que expresa como “la meta, rumbo y motivación a seguir por la empresa a largo plazo, y así orientar las decisiones de crecimiento”

Seguidamente, se realizó el proceso y análisis del ambiente interno, se aplicaron herramientas que permitirán identificar las fuerzas y debilidades de cada área funcional de la institución:

- Administración
- Mercadotecnia
- Finanzas

- Operación
- Tecnologías de la información y comunicación

Posteriormente, se realizó el análisis del ambiente externo, el cual permitió identificar y categorizar las oportunidades y amenazas que se surgen en el entorno y las que ya se encuentran presentes que afecta al negocio. A continuación, se presentan los puntos abordados en la investigación del ambiente externo:

- Segmento demográfico
- Segmento económico
- Segmento político / legal
- Segmento sociocultural
- Segmento tecnológico
- Segmento global

En relación a las etapas de auditoría externa y auditoría interna, se utilizaron diversas herramientas para el análisis y selección de las mismas:

- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)
- Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)
- Matriz Interna-Externa (IE)
- Matriz Gran Estrategia (MGE)
- Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

ACTIVIDADES	PERIODO											
	1			2			3			4		
Determinar misión y visión de la empresa.	■	■										
Identificar fuerzas de la empresa			■	■	■							
Identificar áreas de oportunidad de la empresa. Ambiente interno				■	■							
Identificar las amenazas					■	■						
Identificar las oportunidades. Ambiente externo					■	■						
Generar el objetivo empresarial a largo plazo							■	■	■			
Generar las estrategias de negocio							■	■	■			
Detallar plan tactico										■		
Detallar objetivos a corto plazo										■	■	
Detallar estrategias por area funcional										■	■	■

Grafica 2. Cronograma

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV

Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos con base a la metodología previamente planteada en el capítulo anterior. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, respetando el orden de los objetivos específicos.

Mueblar, es una microempresa que surgió en 2003, actualmente se encuentra ubicada en el Fraccionamiento los Héroe ubicada en la ciudad de Mérida, esta tienda de muebles se dedica a la fabricación, reparación y venta de muebles de madera.

Determinar misión, visión y valores.

La empresa no tiene declarada los valores, la visión y misión, por lo que se realizó un análisis de acuerdo a las características y componentes propuestas por el modelo de David.

Cuadro de valores estratégicos

A continuación, En la tabla No. 18, se utiliza la herramienta de Morrisey (1996, p.28) se realiza un análisis a la tienda Mueblar, señalando con una X la puntuación asignada, dentro de la tabla se menciona la descripción de los valores de acuerdo a su valor.

Tabla 21.

Evaluación de los valores estratégicos

Ética							
No es importante			X			Lo más importante	
Calidad							

No es importante				X		Lo más importante	
Seguridad							
No es importante		X				Lo más importante	En cuestión de salud
Ambiente							
No es importante		X				Lo más importante	
Innovación							
No es importante					X	Lo más importante	
Imagen en su industria							
No es importante			X			Lo más importante	
Imagen en su comunidad							
No es importante			X			Lo más importante	
Diversión							
No es importante	X					Lo más importante	
Comprensión a los clientes							
No es importante					X	Lo más importante	
Recursos humanos							
No es importante	X					Lo más importante	
Rentabilidad							
No es importante				X		Lo más importante	
Alianzas estratégicas							
No es importante			X			Lo más importante	
Diversidad de productos / servicios							
Margen estrecho					X	Margen amplio	
Diversidad de mercado/cliente							
Margen estrecho				X		Margen amplio	
Expansión							
Desarrollo interno	X					Adquirir	
Estructura de la empresa							
Centralizada	X					Descentralizada	

Fuente: Morrisey, (1996). Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación.

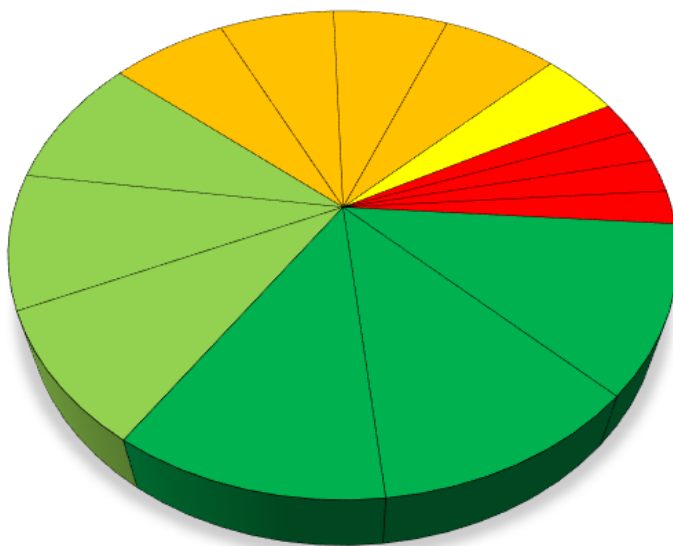
En la siguiente tabla, la tabla No. 19, se ordenan los resultados obtenidos de la tabla anterior (tabla No. 18) y se explica brevemente de acuerdo al valor asignado.

Tabla 22.

Resultado valores estratégicos

Resultado de la evaluación de los valores estratégicos		
Puntuación	Características	Comentario
Cinco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovación ▪ Diversidad de productos/servicios ▪ Comprensión a los clientes 	Son los factores más relevantes de la organización, en los cuales enfocan gran parte de sus esfuerzos.
Cuatro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad ▪ Rentabilidad ▪ Diversidad de mercado/cliente 	Estos factores, aunque en menor grado también son considerados importante para la empresa.
Tres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ética ▪ Imagen en su industria ▪ Imagen en su comunidad ▪ Alianzas estratégicas 	En este punto, los servicios que brinda la empresa están bien definidos y no ha surgido gran interés por diversificar.
Dos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura de la empresa 	Con un menor puntaje ya que se pretende seguir centralizada por un buen tiempo
Uno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversión ▪ Recursos humanos ▪ Expansión ▪ Estructura de la empresa 	Estos factores han sido hasta el momento los menos prioritarios para la empresa, dada sus características de microempresa.

Fuente: Elaboración propia



CARACTERÍSTICAS	PUNTUACIÓN
Innovación	5
Diversidad de productos/servicios	5
Comprensión a los clientes	5
Calidad	4
Rentabilidad	4
Diversidad de mercado/cliente	4
Ética	3
Imagen en su industria	3
Imagen en su comunidad	3
Alianzas estratégicas	3
Estructura de la empresa	2
Diversión	1
Recursos humanos	1
Expansión	1
Estructura de la empresa	1

Grafica 3. Resumen de Valores estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

La Grafica No. 3 expresa de una forma proporcional los valores estratégicos para la empresa Mueblar, se observa que los valores con mayor valor para la empresa son la innovación, diversidad de productos / servicios y comprensión a los clientes, es decir, los valores predominantes.

Preguntas de la misión.

Con base al resultado de las siguientes preguntas se determinará la misión y visión de la empresa.

1. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Nuestros clientes son cualquier persona que desee obtener un mueble por parte nuestra y/o reparar un mueble propio que desee conservar.

2. ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

Los principales servicios de nuestro negocio es la venta de muebles bajo pedido adaptándolos al diseño que solicite nuestro cliente.

3. ¿Dónde compite la empresa?

La empresa compite principalmente en la zona oriente por la ubicación física de la tienda, pero otorgamos servicio en toda la ciudad de Mérida.

4. ¿La empresa está actualizada a nivel tecnológico?

Si, nuestra empresa se actualiza constantemente y siempre busca alternativas para mejorar nuestro servicio al cliente y obtener mayor mercado.

5. ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y solidez financiera?

Nosotros deseamos tener un crecimiento sólido y correcto para todas nuestras áreas y realizar inversiones adecuadas para el negocio y el equipo de trabajo.

6. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas de la empresa?

Sería el trabajo en equipo, compromiso con el cliente y entre nosotros, cordialidad, honestidad y espíritu de innovación.

7. ¿Cuál es la capacidad o ventaja competitiva?

Nuestra ventaja competitiva se basa en otorgarle al cliente lo que pida sin limitaciones en fabricación o diseño.

8. ¿Es la empresa sensible a inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?

Si, definitivamente como empresa nos importa mucho el uso de nuestras herramientas, materia prima y desechos.

9. ¿Son los empleados un activo valioso para la empresa?

Si, todos nuestros compañeros de trabajo son importantes para nosotros.

A continuación, se expresa la misión y visión de la empresa Mueblar con base a las respuestas de las 9 preguntas anteriores.

Misión

Somos una empresa innovadora en diseño, fabricación y reparación de mobiliario, basados en la calidad de los productos y servicios, orientados a satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, manteniendo la mejor relación calidad-precio.

Visión

Ser la empresa líder en el diseño y fabricación de mobiliarios modernos y exclusivos, ofreciendo a sus clientes las mejores condiciones del mercado, teniendo un crecimiento fuerte en nuestras áreas de servicio, manteniendo un crecimiento continuo.

Valores

De acuerdo a los resultados obtenidos por la herramienta de Morrisey (1996, p.28), en la tabla No. 22 se determina que los valores principales de la empresa Mueblar son la innovación, diversidad de productos/servicios, la comprensión a los clientes, calidad, rentabilidad y la diversidad de mercado/cliente.

Auditoría interna

En esta fase, se ejecutó una auditoría interna que corresponde a las áreas de administración, mercadotecnia, finanzas, operaciones y TICS (tecnologías de la información y comunicación).

En esta fase se contestaron preguntas en formato de tabla para cada área de manera independiente, cada área estará dividida por las funciones correspondientes formadas por las preguntas que serán calificadas con un valor del 1 al 4.

La calificación con el número 4 se considera como el valor más alto y el 1 como el valor más bajo. El valor 2.5 será utilizado como límite central con el fin de distinguir las fortalezas y debilidades. Al final se presenta una gráfica que promedia los valores asignados a cada función.

Administración

Se presenta la tabla No. 23 con las preguntas realizadas al departamento de administración con valor asignado.

Tabla 23.

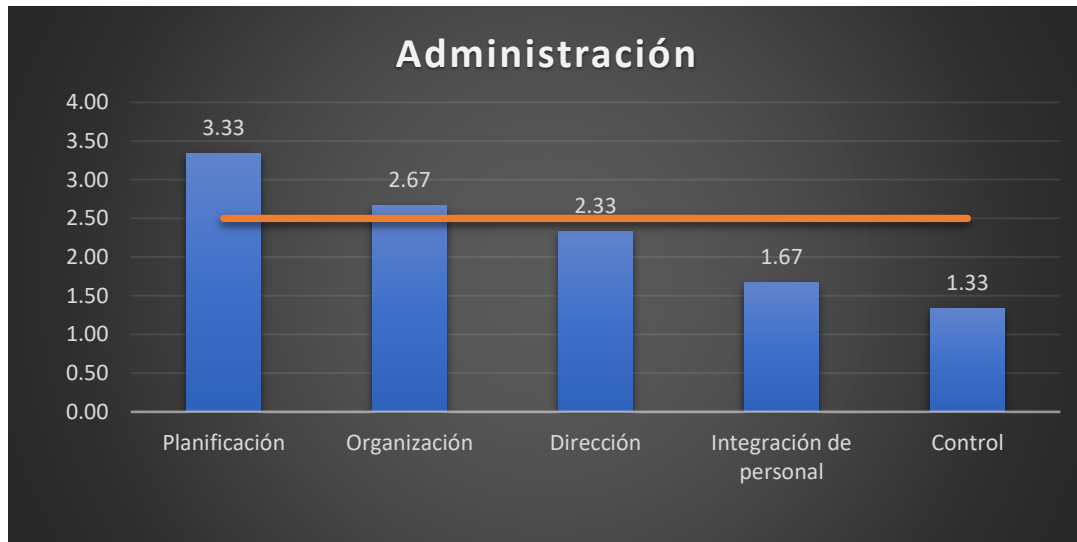
Auditoría interna, Administración

<i>Función</i>	<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Desacuerdo</i>	<i>Parcialment e en desacuerdo</i>	<i>Parcialment e de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Promedios</i>
			<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
<i>Planificación</i>	<i>1</i>	<i>La empresa se plantea objetivos</i>				<i>X</i>	<i>3.33</i>
	<i>2</i>	<i>Los objetivos y metas de la empresa son medibles</i>			<i>X</i>		
	<i>3</i>	<i>Los objetivos y metas de la empresa se comunican de manera adecuada</i>			<i>X</i>		
<i>Organización</i>	<i>4</i>	<i>Los gerentes delegan bien la autoridad</i>			<i>X</i>		<i>2.67</i>
	<i>5</i>	<i>La estructura de la organización es adecuada</i>			<i>X</i>		
	<i>6</i>	<i>Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras</i>		<i>X</i>			
<i>Dirección</i>	<i>7</i>	<i>Las ideas y opiniones de todos son</i>			<i>X</i>		<i>2.33</i>

		<i>escuchadas y tomadas en cuenta</i>					
	8	<i>Los objetivos planteados se están cumpliendo en tiempo y forma</i>		X			
	9	<i>El personal conoce los objetivos de la organización</i>		X			
Integración de personal	10	<i>La rotación del personal se mantiene en un nivel bajo</i>		X			1.67
	11	<i>El ausentismo se mantiene en un nivel bajo</i>	X				
	12	<i>Los mecanismos de recompensas son efectivos</i>		X			
Control	13	<i>Los mecanismos de control de empresas son efectivos</i>		X			1.33
	14	<i>La empresa cuenta con métodos de medición de desempeño</i>	X				
	15	<i>Se toman las medidas administrativas pertinentes cuando ocurre una falla dentro de la organización</i>	X				
PROMEDIO GENERAL							2.27

Fuente: Elaboración propia como base en F, David. (2013. p. 104). Conceptos de administración estratégica.

La siguiente grafica No. 4 representa el resumen de las preguntas realizadas al departamento de administración, indicando el promedio de cada función.



Grafica 4. Resumen de Auditoría interna, Administración

Fuente: Elaboración propia.

Con relacion a lo anterior, se detectan las fortalezas y debilidades del departamento de administración.

Tabla 24.

Fuerzas y debilidades del área de Administración

Fuerzas	Calificación	Debilidades	Calificación
1. <i>Planificación</i>	3.33	1 <i>Dirección</i>	2.33
2. <i>Organización</i>	2.67	2 <i>Integración de personal</i>	1.67
3.		3 <i>Control</i>	1.33

Fuente: Elaboración propia.

Mercadotecnia

Se presenta la tabla No. 25 con las preguntas realizadas al departamento de Mercadotecnia con valor asignado.

Tabla 25.

Auditoría interna, Mercadotecnia

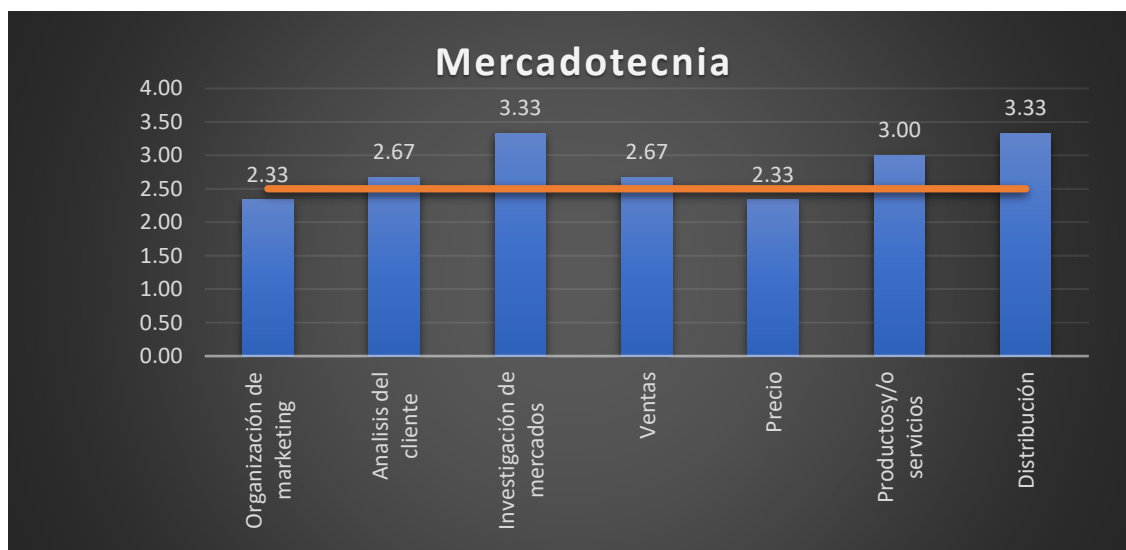
<i>Función</i>	<i>No</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Desacuerdo</i>	<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	<i>Parcialmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Promedios</i>
			<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
<i>Organización de Marketing</i>	<i>1</i>	<i>Dispone de un plan de Marketing</i>		X			<i>2.33</i>
	<i>2</i>	<i>Utiliza un alto nivel de esfuerzo para trabajar en sus estrategias de marketing</i>		X			
	<i>3</i>	<i>Existe un responsable de Marketing con autoridad y responsabilidad</i>			X		
<i>Análisis del cliente</i>	<i>4</i>	<i>Se investigan permanentemente las necesidades de los clientes</i>		X			<i>2.67</i>
	<i>5</i>	<i>Se analiza la satisfacción del cliente</i>			X		
	<i>6</i>	<i>La compañía conoce de manera detalla el proceso para la decisión de compra</i>			X		
<i>Investigación de Mercados</i>	<i>7</i>	<i>Realizan de forma regular estudios o informes de mercado</i>			X		<i>3.33</i>
	<i>8</i>	<i>Conoce con profundidad a la competencia</i>				X	
	<i>9</i>	<i>Siguen y analizan las tendencias del mercado</i>			X		

Ventas	10	<i>Cuenta con una segmentación de mercado</i>			X		2.67
	11	<i>Cuenta con una organización de ventas efectiva</i>		X			
	12	<i>Mide la calidad de sus productos o servicios</i>			X		
Precio	13	<i>Conoce el costo de cada insumo o producto para el servicio</i>			X		2.33
	14	<i>Los precios se establecen a través de alguna estrategia</i>		X			
	15	<i>Revisan regularmente los precios de venta (costo de inscripción)</i>		X			
Productos y/o servicios	16	<i>Conoce los beneficios que ofrece los productos o servicios para el consumidor</i>			X		3.0
	17	<i>Su empresa cuenta con una ventaja competitiva</i>			X		
	18	<i>Para competir con éxito en el sector, desarrolla productos o servicios</i>			X		
Distribución empresas de servicio	19	<i>La solicitud de servicio se puede hacer de forma fácil y rápida</i>				X	3.33
	20	<i>La capacidad de respuesta es oportuna (menos de una semana)</i>				X	

	21	<i>El servicio de facturación es rápido</i>		X			
PROMEDIO GENERAL							2.81

Fuente: Elaboración propia como base en F, David. (2013. p. 108). Conceptos de administración estratégica.

La siguiente grafica No. 5 representa el resumen de las preguntas realizadas al departamento de mercadotecnia, indicando el promedio de cada función.



Grafica 5. Resumen de Auditoría interna, Mercadotecnia

Fuente: Elaboración propia.

Con relacion a lo anterior, se detectan las fortalezas y debildiades del departamento de Mercadotecnia.

Tabla 26.

Fuerzas y debilidades del área de Mercadotecnia

Fuerzas	Calificación	Debilidades	Calificación
1. Investigación de mercados	3.33	1 Organización de marketing	2.33
2. Distribución	3.33	2 Precio	2.33
3. Productos y/o servicios	3	3	
4. Análisis del cliente	2.67	4	
5. Ventas	2.67	5	

Fuente: Elaboración propia.

Finanzas

Se presenta la tabla No. 27 con las preguntas realizadas al departamento de Finanzas con valor asignado.

Tabla 27.

Auditoría interna, Finanzas

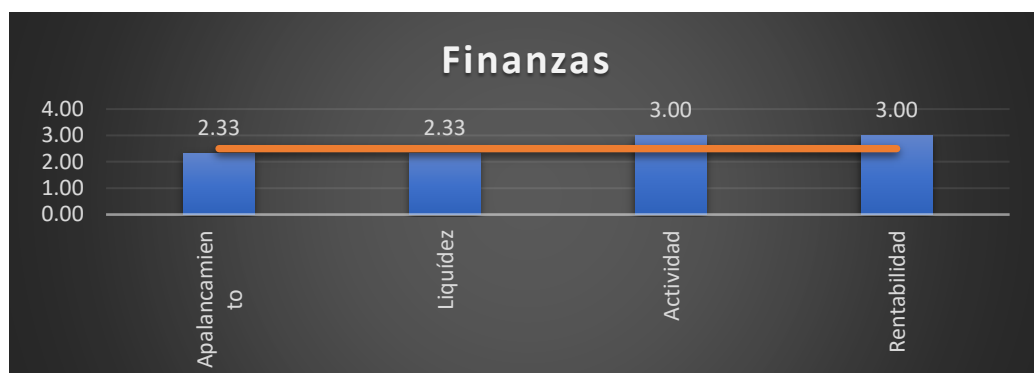
Función	No	Preguntas	1	2	3	4	Promedios
			Desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	
Liquidez	1	La empresa tiene la capacidad con sus flujos de efectivo de pagar a tiempo la nómina		X			2.33
	2	La empresa puede pagar con sus flujos de efectivo los gastos de producir o dar el servicio		X			
	3	La empresa puede pagar a tiempo con sus flujos de efectivo los			X		

		<i>servicios de luz y agua</i>					
Apalancamiento	4	<i>La empresa tiene la capacidad de pagar sus deudas a largo plazo sin comprometer sus bienes y/o propiedades</i>		X			2.33
	5	<i>La empresa liquida a tiempo los préstamos a largo plazo</i>		X			
	6	<i>La empresa consigue préstamos con facilidad</i>			X		
Actividad	7	<i>El administrador está consciente de que el plazo para sus cobros debe ser más corto que el de sus pagos</i>			X		3.0
	8	<i>Todos los productos y/o servicios se venden de manera regular</i>			X		
	9	<i>Las ventas sobrepasan su capacidad de producción u atención</i>			X		
Rentabilidad	10	<i>El negocio deja más ganancias (mensuales) que si tuviera el dinero en el banco</i>			X		3.0
	11	<i>Las utilidades de la empresa le han permitido recuperar su inversión inicial en el negocio</i>			X		
	12	<i>La empresa cuenta con ganancias suficiente para</i>			X		

		<i>reinvertir en el negocio</i>					
PROMEDIO GENERAL							2.67

Fuente: Elaboración propia como base en F, David. (2013. p. 114). Conceptos de administración estratégica.

La siguiente grafica No. 6 representa el resumen de las preguntas realizadas al departamento de finanzas, indicando el promedio de cada función.



Grafica 6. Resumen de Auditoría interna, Finanzas

Fuente: Elaboración propia.

Con relacion a lo anterior, se detectan las fortalezas y debilidades del departamento de Finanzas.

Tabla 28.

Fuerzas y debilidades del área de Finanzas

Fuerzas	Calificación	Debilidades	Calificación
1. <i>Actividad</i>	3.0	1 <i>Apalancamiento</i>	2.33
2. <i>Rentabilidad</i>	3.0	2 <i>Liquidez</i>	2.33

Fuente: Elaboración propia.

Operación

Se presenta la tabla No. 29 con las preguntas realizadas al departamento de Operación con valor asignado.

Tabla 29.

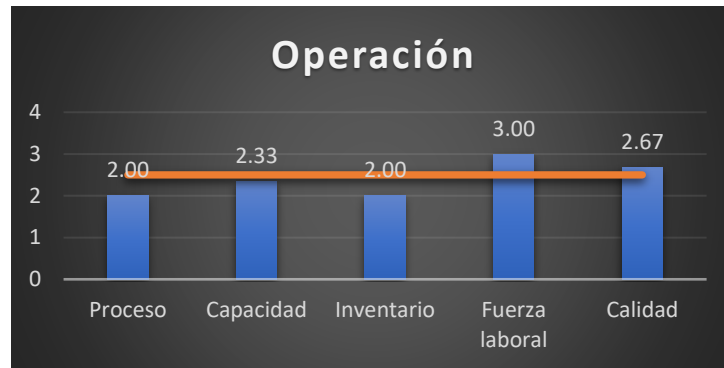
Auditoría interna, Operación.

<i>Función</i>	<i>No</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Desacuerdo</i>	<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	<i>Parcialmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Promedios</i>
			<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
<i>Proceso</i>	<i>1</i>	<i>La empresa cuenta con tecnología actual para la realización de sus procesos</i>	X				2.0
	<i>2</i>	<i>La organización de las instalaciones de la empresa es funcional para la producción o prestación de los servicios</i>		X			
	<i>3</i>	<i>La empresa cuenta con procesos para realizar sus actividades</i>			X		
<i>Capacidad</i>	<i>4</i>	<i>Hacen pronósticos de la producción y/o servicios</i>		X			2.33
	<i>5</i>	<i>Planean considerando la capacidad de producir o dar servicios para que se aproveche al máximo</i>		X			
	<i>6</i>	<i>Cuenta con la suficiente capacidad</i>			X		

		<i>para producir o prestar sus servicios</i>					
Inventario	7	<i>Existen políticas de control de inventarios</i>		X			2.0
	8	<i>Se aplican procedimientos de control de inventarios</i>		X			
	9	<i>La empresa cuenta con el personal encargado del control de los inventarios</i>		X			
Fuerza laboral	10	<i>El personal con que cuenta la empresa está capacitado de acuerdo al puesto de trabajo</i>			X		3.0
	11	<i>Se hace evaluación del desempeño laboral</i>			X		
	12	<i>La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados apoyándolos cuando sea necesario</i>			X		
Calidad	13	<i>Existen controles para asegurar la calidad de los productos o servicios que ofrecen</i>		X			2.67
	14	<i>Se controla periódicamente la calidad de los productos o servicios</i>			X		
	15	<i>La opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos o servicios recibidos es buena</i>			X		
PROMEDIO GENERAL							2.40

Fuente: Elaboración propia como base en F, David. (2013. p. 116). Conceptos de administración estratégica.

La siguiente grafica No. 7 representa el resumen de las preguntas realizadas al departamento de operación, indicando el promedio de cada función.



Grafica 7. Resumen de Auditoría interna, Operación

Fuente: Elaboración propia.

Con relacion a lo anterior, se detectan las fortalezas y debilidades del departamento de Operación.

Tabla 30.

Fuerzas y debilidades del área de Operación.

Fuerzas	Calificación	Debilidades	Calificación
1. Fuerza laboral	3.0	1 Capacidad	2.33
2. Calidad	2.67	2 Inventario	2.0
3.		3 Proceso	2.0

Fuente: Elaboración propia.

Tecnologías de la Información y la Comunicación

Se presenta la tabla No. 31 con las preguntas realizadas al departamento de TIC'S (Tecnologías de la Información y la Comunicación) con valor asignado.

Tabla 31.

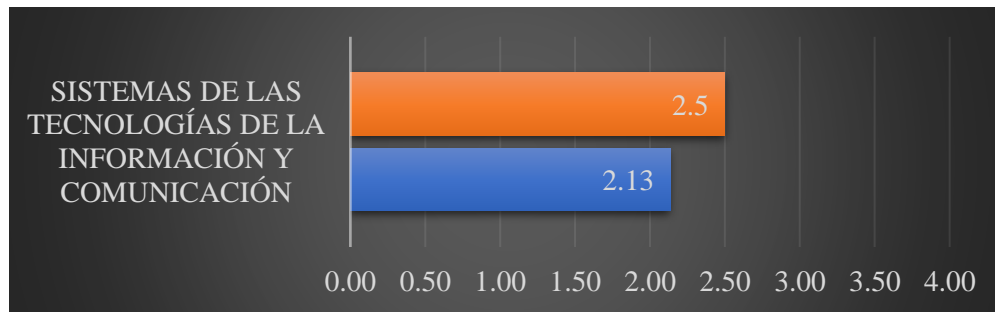
Auditoría interna, TIC'S

<i>Función</i>	<i>No</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Desacuerdo</i>	<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	<i>Parcialmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Promedios</i>
			<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
<i>Sistemas de las tecnologías de la información y comunicación</i>	<i>1</i>	<i>La organización tiene definido claramente la importancia de TIC'S para ella</i>				X	2.13
	<i>2</i>	<i>Todos los empleados de la empresa utilizan TIC'S</i>		X			
	<i>3</i>	<i>Existe el puesto de jefe de TIC'S o puesto similar en la empresa</i>	X				
	<i>4</i>	<i>La empresa tiene su propio sitio web</i>		X			
	<i>5</i>	<i>Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información</i>			X		
	<i>6</i>	<i>Contribuyen los diversos empleados con datos al sistema de información</i>		X			
	<i>7</i>	<i>Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa</i>			X		
	<i>8</i>	<i>Los estrategas de la empresa están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales</i>			X		

	9	<i>El sistema de información es fácil de utilizar</i>			X	
	10	<i>Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas</i>		X		
	11	<i>Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información</i>	X			
	12	<i>Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso</i>	X			
	13	<i>La organización cuenta con alguna herramienta y/o aplicación para proteger el sistema de información</i>	X			
	14	<i>El sistema es lo suficientemente dinámico como para atender nuevos desafíos</i>	X			
	15	<i>Todos los puestos que demanden una computadora, cuentan con esta</i>			X	
PROMEDIO GENERAL						

Fuente: Elaboración propia como base en F, David. (2013. p. 119). Conceptos de administración estratégica.

La siguiente grafica No. 8 representa el resumen de las preguntas realizadas al departamento de Tecnologías de la información y la comunicación, indicando el promedio de cada función.



Grafica 8. Resumen de Auditoría interna, TIC´S

Fuente: Elaboración propia.

Con relacion a lo anterior, se detectan las fortalezas y debildiades del departamento de Tecnologias de la informacion y la comunicaci3n (TIC´S). La selecci3n de fortalezas y debildiades de este departamento sera de acuerdo al valor asignado del 1 al 4 ya que corresponden a una unica funci3n, se tomarn en cuenta los 3 valores mas altos como fortalezas y los 3 valores mas bajos como debildiades.

Tabla 32.

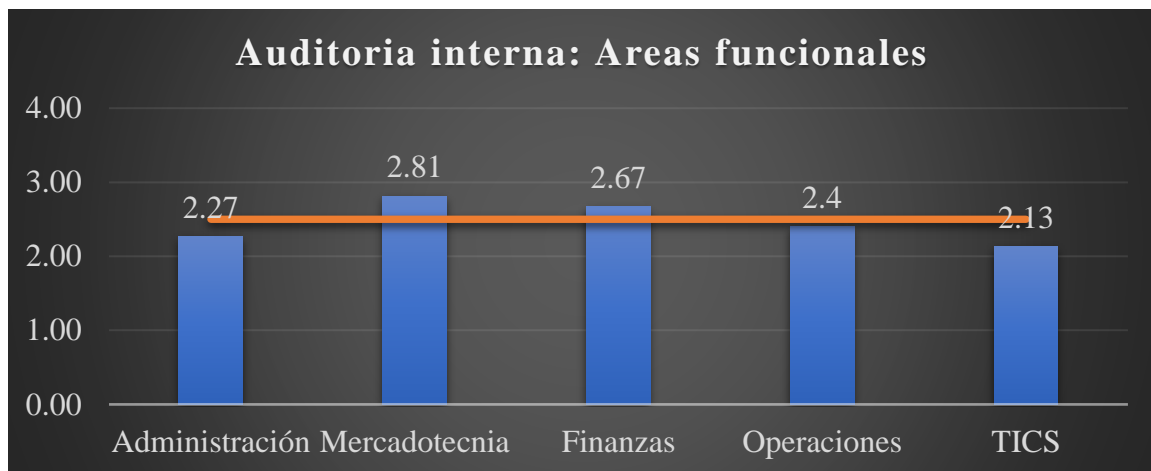
Fuerzas y debilidades del 3rea de TIC´S.

Fuerzas	Calificaci3n	Debilidades	Calificaci3n
<i>La organizaci3n tiene definido claramente la importancia de TICS para ella</i>	4.0	<i>Existe el puesto de jefe de TICS o puesto similar en la empresa</i>	1.0
<i>Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de informaci3n</i>	3.0	<i>Se imparten talleres de capacitaci3n en computaci3n a</i>	1.0

		<i>los usuarios del sistema de información</i>	
<i>Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa</i>	3.0	<i>Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso</i>	1.0

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalización de la Matriz FODA en las áreas funcionales, es decir, Administración, Mercadotecnia, Finanzas, Operación y Tecnologías de la información y la comunicación (TIC'S) se procedió a representar por medio de la siguiente grafica el resumen de los promedios de las áreas funcionales.



Grafica 9. Resumen de Auditoría interna, Áreas Funcionales.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información obtenida y con base a los resultados, se promedió el resultado de las áreas funcionales que se observan en la Grafica No. 8, la suma de las áreas funcionales es de 12.28, siendo así, un promedio de 2.45, debajo del promedio utilizado en las

tablas de 2.5 para diferenciar fortalezas y debilidades. Este resultado representa la calificación genérica interna de la empresa Mueblar.

Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

En esta sección se utilizará la matriz de evaluación del factor interno, es decir, la Matriz EFI. Según F. David (2013) la matriz EFI es una herramienta usada para formular estrategias donde se evalúa fortalezas y debilidades más importantes en cada una de las áreas funcionales de la empresa, y evalúa las relaciones entre áreas funcionales. Para la elaboración de la matriz EFI se utilizarán un total de 10 fortalezas y 10 debilidades.

Tabla 33.

Auditoría Interna, Matriz EFI.

	<i>Factores internos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntuación Ponderada</i>
	<i>Fortalezas</i>			
1	La empresa se plantea objetivos.	0.065	4	0.26
2	Las ideas y opiniones de todos son escuchadas y tomadas en cuenta.	0.065	3	0.195
3	Conoce con profundidad a la competencia.	0.060	4	0.24
4	La solicitud de servicio se puede hacer de forma fácil y rápida.	0.060	4	0.24
5	La empresa puede pagar a tiempo con sus flujos de efectivo los servicios de luz y agua.	0.060	3	0.18
6	La empresa consigue prestamos con facilidad.	0.060	3	0.18
7	La empresa cuenta con procesos para realizar sus actividades.	0.060	3	0.18
8	Cuenta con la suficiente capacidad para producir o prestar sus servicios.	0.055	3	0.165
9	La organización tiene definido claramente la importancia de TICS para ella.	0.060	4	0.24

1 0	Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información.	0.055	3	0.165
<i>Debilidades</i>				
1	La empresa no cuenta con métodos de medición de desempeño.	0.060	1	0.06
2	El ausentismo se mantiene en un nivel alto.	0.030	1	0.03
3	No disponen de un plan de Marketing.	0.050	2	0.1
4	No se investigan permanentemente las necesidades de los clientes.	0.050	2	0.1
5	La empresa no tiene la capacidad con sus flujos de efectivo de pagar a tiempo la nómina.	0.040	2	0.08
6	La empresa no puede pagar con sus flujos de efectivo los gastos de producir o dar el servicio.	0.040	2	0.08
7	La empresa no cuenta con tecnología actual para la realización de sus procesos.	0.030	1	0.03
8	No hacen pronósticos de la producción y/o servicios.	0.040	2	0.08
9	No existe el puesto de jefe de TICS o puesto similar en la empresa.	0.030	1	0.03
1 0	No se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información.	0.030	1	0.03
Total, Ponderación		1		2.665

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, con el resultado de la Matriz EFI se conoce que la ponderación total de la empresa Mueblar es de 2.665. La puntuación ponderada total distingue las grandes debilidades o fortalezas utilizando una puntuación promedio de 2.5, es decir, una puntuación ponderada total menor a 2.5 indica que la organización posee grandes debilidades y si el valor es mayor que 2.5 cuenta con grandes fortalezas.

Auditoría externa

Para este apartado, se realizó una investigación basada en artículos de noticias relacionadas a la empresa, donde se identificarán oportunidades o amenazas. Se contemplaron diversos factores, los cuales son, factores económicos, factores culturales, demográficos y ambientales, factores políticos, legales y gubernamentales, y factores tecnológicos.

Factores económicos

A continuación, se mencionan algunos artículos relacionados con los factores económicos, los temas utilizados son Condiciones económicas del país y estado, Diferencias de ingresos por región y grupo de consumidores, Disponibilidad de crédito, Número de empresas, Crecimiento o decrecimiento de la industria, PIB y aportación de la industria mueblera.

Tabla 34.

Oportunidades y amenazas de Factores económicos.

Tema	Oportunidad	Amenaza
Condiciones económicas del país y estado		De acuerdo con el estudio, las empresas de la zona sur del país (Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán) registraron una caída en sus ingresos de hasta -7.46% por ciento, lo que ha obligado a los empresarios locales a disminuir sus gastos en cifras históricas de -87.96% por ciento. (La Jornada Maya, 2021)

<p>Diferencias de ingresos por region y grupo de consumidores</p>	<p>Las ventas del “Buen Fin”, que concluyó este fin de semana dejaron un impacto positivo en el sector maderero, particularmente en el sector residencial, donde se que calculó un aumento de hasta un 60 por ciento en las transacciones para la remodelación de muebles de casas, cuartos y cocinas, señaló la Cámara Nacional de la Industria Maderera en Yucatán (Canainma). (SIPSE, 2020).</p> <p>Durante El Buen Fin 2021 se esperan ventas por 38 mil 909 millones de pesos, cantidad 55.1 por ciento mayor a la del año pasado, afirmó Nathan Poplawsky, presidente de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México (Canaco local). (Ramírez, 2021)</p>	
---	---	--

Disponibilidad de credito	<p>Brindar financiamiento a las Mipymes industriales, comerciales y de servicios con potencial para fortalecer su planta laboral existente y/o generar empleos, así como incrementar la producción, distribución y comercialización de bienes y servicios, contribuyendo con ello al desarrollo de la actividad económica del estado.</p> <p>Este programa ofrece financiamiento con montos que van desde \$50,000 hasta \$400,000. (Yucatán, Gobierno del Estado, 2021)</p>	
Numero de empresas		<p>Actualmente hay más de 70 empresas operando formalmente en el Estado en la fabricación de muebles de madera, mimbre, tapizados, hierro forjado y metal. (Secretaria del Fomento Economico y Trabajo, 2021)</p>
Decrecimiento de la industria		<p>De acuerdo con el estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020 publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), de las 4.9 millones de empresas micro, pequeñas y medianas que había en el 2019, sobrevivieron 3.85 millones, es decir, un millón 10 mil 857 establecimientos o 20.81 por ciento cerraron sus puertas definitivamente. (Téllez, 2020)</p>

<p>PIB y aportación de la industria mueblera</p>	<p>Las ventas de la industria de la madera y el mueble se vieron beneficiadas por la pandemia de la covid-19 al crecer un 8 % en Latinoamérica en 2020 por el aumento de las ventas de mobiliario destinado al teletrabajo, según cifras difundidas este martes. (Agencia EFE, 2021)</p>	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35.

Calificación de las Oportunidades y amenazas de los Factores económicos.

Oportunidades	Calificación	Amenazas	Calificación
<p>Diferencias de ingresos por región y grupo de consumidores</p>	<p>2</p>	<p>Condiciones desfavorables económicas del país y estado</p>	<p>2</p>
<p>Disponibilidad de crédito</p>	<p>3</p>		
		<p>Gran número de empresas</p>	<p>3</p>
		<p>Decrecimiento de la industria</p>	<p>3</p>
<p>PIB y aportación de la industria mueblera</p>	<p>4</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Factores culturales, demográficos y ambientales

A continuación, se mencionan algunos artículos relacionados con los factores culturales, demográficos y ambientales, los temas utilizados son Cambios en la población, Contaminación del agua, Contaminación del aire, Hábitos de compra, y Conducta del consumidor de su producto o servicio

Tabla 36.

Oportunidades y amenazas de Factores culturales, demográficos y ambientales.

Tema	Oportunidad	Amenaza
Conducta del consumidor		Un grupo de comerciantes de la capital yucateca salió a las calles para pedir un alto al hostigamiento que los cuerpos de seguridad del estado han ejercido en contra de ellos y sus clientes, a quienes no los dejan estacionarse sobre las ciclovías que están enfrente de sus negocios, lo cual ha afectado considerablemente. (Por Esto!, 2021)
Hábitos de compra		La consultora Kantar encontró que 66% de los encuestados en Ecuador, Perú, México y Argentina declaró que conservará sus nuevos hábitos de compra, pues 84% afirma que saldrá de casa sólo para lo necesario y 72% dejará de ir a lugares muy concurridos. (Diario de Yucatán, 2020)
Contaminación del agua		Los materiales más habituales en los recubrimientos son los plásticos, las piezas de aluminio, e incluso herrajes y productos semiacabados que, fabricados con distintos materiales y con geometrías variadas, se incorporan en los procesos de producción para reafirmar la estructura

		de las piezas y embellecer el producto final resultante. (Inter Empresas, 2019)
Contaminación del aire		el mobiliario de las habitaciones y los productos de limpieza son fuente de emisión de compuestos volátiles orgánicos que incluyen formaldehído, benceno o tolueno". El formaldehído ha sido clasificado como un carcinógeno humano, y es común su presencia en madera contrachapada, paneles y aglomerados usados en la industria del mueble. Esta sustancia también aparece durante los primeros meses de envejecimiento de algunos barnices, por lo que la emisión se puede mantener en el tiempo. (El País , 2019)
Cambios en la Población	Conforme al Censo 2020, el cual se calificó como un gran logro por realizarse en tiempos de la pandemia, se deriva que Yucatán tiene actualmente dos millones 320 mil 898 habitantes, cifra que creció en la última década, en razón del 1.8 por ciento anual. (Yucatán, Gobierno del Estado, 2021)	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37.

Calificación de las Oportunidades y amenazas de los Factores culturales, demográficos y ambientales.

Oportunidades	Calificación	Amenazas	Calificación
		Conducta del consumidor	3
		Hábitos de compra	2
		Contaminación del agua	1
		Contaminación del aire	1
Cambios en la Población	3		

Fuente: Elaboración propia.

Factores políticos, legales y gubernamentales

A continuación, se mencionan algunos artículos relacionados con los factores políticos, legales y gubernamentales, los temas utilizados son Cambios de acción política, Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental, Normatividad para el establecimiento de su empresa.

Tabla 38.

Oportunidades y amenazas de Factores políticos, legales y gubernamentales.

Tema	Oportunidad	Amenaza
Normatividad para el establecimiento de su empresa.	NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-117-SCFI-1995, lineamientos informativos para la venta de muebles de línea y sobre medida. (Diario Oficial de la Federación, 1997)	

	<p>Para lograr el crecimiento que la industria requiere, en México contamos con la NOM-117-SCFI-2005, Prácticas comerciales – Elementos normativos para la comercialización de muebles de línea y sobre medida.</p> <p>Se trata de una regulación que permite generar confianza y tranquilidad en los consumidores, gracias a que cada empresa cumpla los mecanismos necesarios para que el consumidor cuente con todas las garantías que ofrece el marco jurídico vigente, establecido por la PROFECO. (NYCE, 2020)</p>	
<p>Cambios de acción política</p>	<p>El levantamiento del “toque de queda” es una reiterada demanda del sector privado de Yucatán pues representaría un impulso para la economía y la movilidad social porque ahora no habrá limitación de días y horas para el desplazamiento de las personas por todo el Estado. (Diario de Yucatán, 2021)</p>	
<p>Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental</p>	<p>La meta del gobierno federal para el salario mínimo general es que llegue al menos a 167.56 pesos diarios al final de la presente administración, es decir, un poco más de 5,100 pesos mensuales y lo que implica un aumento gradual de 18% sobre su nivel actual, de acuerdo con el Programa Institucional 2021-2024 de la Comisión Nacional de los</p>	

	<p>Salarios Mínimos (Conasami).</p> <p>Ese monto es casi 90% mayor al que se tenía al comienzo del sexenio, cuando se ubicaba en 88.36 pesos, o, sea casi 2,700 pesos mensuales. El salario mínimo de este año es de 141.70 pesos, poco más de 4,300 al mes. (El Economista , 2021)</p>	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39.

Calificación de las Oportunidades y Amenazas de los Factores políticos, legales y gubernamentales.

Oportunidades	Calificación	Amenazas	Calificación
Normatividad para el establecimiento de su empresa.	3		
Cambios de acción política	3		
Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental	4		

Fuente: Elaboración propia.

Factores tecnológicos

A continuación, se mencionan algunos artículos relacionados con los factores tecnológicos, los temas utilizados son Costos – Beneficios de producción con nueva tecnología, Preferencias tecnológicas de los clientes, Desarrollo de página web, Costo – Beneficio de ventas con internet, Base de datos, Adelantos tecnológicos relacionados con la industria.

Tabla 40.

Oportunidades y amenazas de Factores políticos, legales y gubernamentales.

Tema	Oportunidad	Amenaza
Adelantos tecnológicos relacionados con la industria		Entre varias otras iniciativas de impresión 3D, una que llama la atención es Zero Waste Lab, un proyecto de investigación en el que los ciudadanos griegos pueden transformar los desechos plásticos en muebles urbanos. Estos residuos, altamente contaminantes y prácticamente indestructibles, son procesados para convertirse en la materia prima de los muebles, con el objetivo de rediseñar los espacios públicos en la ciudad de Salónica, Grecia. (Arch Daily, 2020)
Desarrollo de página web	<p>Algunas de las razones por las que debes tener una página web:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenta y representa a tu empresa • Atención al cliente • Información y posición • FAQ y ahorro de tiempo • Excelente relación costo-beneficio • Llega a un público más amplio. <p>(USE IT SOFTWARE SL , 2018)</p>	
Costo – Beneficio de ventas con internet	El comercio electrónico (e-commerce) en México ha cerrado 2020 con su mayor e histórico valor de mercado	

	<p>de 316,000 millones de pesos, un exorbitante crecimiento de 81% con respecto al 2019, impulsado en su totalidad por la crisis de salud y los efectos en los hábitos de consumo, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO).</p> <p>Este monto representó el 9% de las ventas totales al menudeo (retail) en el país, según el Estudio de venta online 2021, presentado en la víspera por esta asociación. (GRUPO T21, 2021)</p>	
<p>Base de datos</p>	<p>Las campañas personalizadas, basadas en los datos de los clientes, logran vender más: el marketing de base de datos hace que el retorno por inversión (ROI) sea entre 5 y 8 veces más rentable, según Invespro. (Bee DIGITAL, 2021)</p>	

<p>Costos – Beneficios de producción con nueva tecnología</p>		<p>Otra línea de negocio son los muebles con un componente ambiental y de sostenibilidad. Como hemos comentado en artículos sobre otros sectores, las nuevas generaciones valoran cada vez más el aspecto sostenible y respetuoso con el medio ambiente de cualquier producto. En este sentido, ya podemos encontrar en el mercado muebles realizados tras un proceso de reciclaje de otro mobiliario. A ello se une la llamada Green Tech o la Green Factory, que utiliza mecanismos de reducción de consumo energético o eficiencia para lograr sus productos mediante la ‘tecnología verde.</p> <p>Un ejemplo es la empresa catalana l’Estoc, que fabrica muebles con materiales reciclados. En su caso, además, incorporan una gran dosis de trabajo artesanal y realizan una labor social importante, con una plantilla en la que tienen gran protagonismo personas con discapacidad intelectual. (Tecnologías para tu Negocios, 2021)</p>
---	--	---

Preferencias tecnológicas de los clientes	Hoy, siete de cada diez consumidores están abiertos a adquirir los productos de una marca a través de internet, y más si la transacción se hace desde el sitio oficial o redes sociales de la marca. Ahí está el 73% de la intención de compra, de acuerdo con la Interactive Advertising Bureau (IAB) México. (Expansion, 2021)	
---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41.

Calificación de las Oportunidades y Amenazas de los Factores tecnológicos.

Oportunidades	Calificación	Amenazas	Calificación
Desarrollo de página web	3	Adelantos tecnológicos relacionados con la industria.	2
Costo – Beneficio de ventas con internet	4	Costos – Beneficios de producción con nueva tecnología	1
Base de datos	3		
Preferencias tecnológicas de los clientes	2		

Fuente: Elaboración propia.

Factores competitivos

De acuerdo a David (2013, p. 72) una de las etapas más relevantes de la auditoría externa es la identificación de los competidores y la determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como sus capacidades, objetivos y estrategias. Para medir y categorizar los factores críticos de éxito de las empresas se realizó una entrevista a los socios de la empresa Mueblar y se definió los siguientes

factores críticos de éxito: Ubicación, Precio, Fabricación, Reparación, Servicio al cliente y Variedad de productos.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En este apartado se utilizará la Matriz de Perfil Competitivo, es decir, la Matriz MPC, según David (2013, p.83) la Matriz de Perfil Competitivo, es decir, la matriz MPC identifica los principales competidores de una empresa, y al mismo tiempo las fortalezas y debilidades con las que se relacionan dichas empresas, utilizando los factores críticos de éxito.

Con respecto a las consideraciones a realizar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) David (2013, p.83) menciona que los factores críticos de éxito en la MPC incluyen cuestiones internas como externas, por lo tanto, se definen las calificaciones a seguir, donde la fortaleza principal tiene un valor 4, la fortaleza menor un valor de 3, la debilidad menor un valor de 2 y la debilidad principal un valor de 1.

Tabla 42.

Auditoría Externa, Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

MPC		Mueblar		Ofindustrias		Dipay		Tapiceria Baeza		Muebles victor	
Factores críticos de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Precio	0.10	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2
Fabricación	0.21	2	0.42	3	0.63	3	0.63	1	0.21	1	0.21
Reparación	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15	2	0.3	2	0.3
Variedad de productos	0.24	4	0.96	4	0.96	4	0.96	3	0.72	2	0.48
Servicio al cliente	0.30	4	1.2	3	0.9	3	0.9	2	0.6	3	0.9
total	1		3.18		2.94		2.74		2.03		2.09

Fuente: Elaboración propia como base en F, David. (2013). Conceptos de administración estratégica.

En la tabla 42, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) con los resultados obtenidos mediante la comparación de la empresa Mueblar con sus competidores. La calificación de puntuación ponderada total indica que la empresa Mueblar es la que mejor cumple con los factores críticos de éxito, siguiendo con Ofindustrias y Dipay. Los factores críticos de éxito con mayor relevancia fueron Servicio al cliente y la Variedad de productos.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A continuación, se presenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE). La Matriz EFE permite que los estrategas evalúen y analicen la información de los diferentes factores externos, que son los factores de económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica. Para la elaboración de la matriz EFE se utilizarán un total de 5 Oportunidades y 5 Amenazas.

Tabla 43.

Auditoría Externa, Matriz EFE.

	Factores claves de éxito.	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades				
1	PIB y aportación de la industria mueblera	0.11	4	0.44
2	Cambios en la Población	0.15	3	0.45
3	Normatividad para el establecimiento de su empresa.	0.10	3	0.30
4	Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental.	0.12	4	0.48
5	Costo – Beneficio de ventas con internet.	0.11	4	0.44
Amenazas				
1	Costos – Beneficios de producción con nueva tecnología.	0.05	1	0.05
2	Hábitos de compra.	0.09	2	0.18
3	Decrecimiento de la industria.	0.07	3	0.21

4	Gran número de empresas	0.10	3	0.3
5	Condiciones desfavorables económicas del país y estado	0.10	2	0.2
Total.		1		3.05

Fuente: Elaboración propia como base en F, David. (2013). Conceptos de administración estratégica.

El valor central de la ponderación total en la Matriz EFE es de 2.5, es decir, el valor 2.5 indica que las acciones de la empresa son de nivel promedio. En la tabla 43 se observa el resultado obtenido de la Matriz EFE para la empresa Mueblar es de 3.05, por lo tanto, las acciones de la empresa Mueblar con relación a las Oportunidades y Amenazas de los factores externos están por encima del promedio.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

En esta etapa se utilizará la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es decir, la Matriz FODA. Según David (2013, p. 176) La matriz FODA es una importante herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Tabla 44.

Auditoría Externa, Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
	La empresa se plantea objetivos.	La empresa no cuenta con métodos de medición de desempeño.
	Conoce con profundidad a la competencia.	El ausentismo se mantiene en un nivel alto.

	Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información	La empresa no cuenta con tecnología actual para la realización de sus procesos.
	La empresa consigue prestamos con facilidad.	La empresa no tiene la capacidad con sus flujos de efectivo de pagar a tiempo la nómina
	La organización tiene definido claramente la importancia de TICS para ella	No existe el puesto de jefe de TICS o puesto similar en la empresa.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategia DO
El PIB y aportación de la industria mueblera se vio beneficiada en 2020 por crecer 8%.	Aprovechar las zonas de la ciudad con mayor crecimiento que aporten precios y créditos adecuados a la zona.	Incrementar los salarios y generar bonos de productividad para disminuir o eliminar el ausentismo, y de esta misma manera podrá comenzar a medir los desempeños de los colaboradores.
Un Cambio en la Población que incremento 1.8% anual en Yucatán.		
Se creo una normatividad para el establecimiento de las empresas que permite crear confianza y tranquilidad por temas de pandemia.	Incrementar el número de locales actuales gracias al incremento salarial y al flujo de efectivo.	
La política fiscal y monetaria gubernamental incremento el salario mínimo y planea seguir aumentándolo.		Con un mayor incremento en las ventas por internet, es necesario contar con un puesto de trabajo dedicado a las TICS y llevar a cabo las mejoras para los clientes.
En Costo – Beneficio de ventas con internet se registró un incremento del 81% en 2020 con respecto a 2019.		
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
Un tema de Costos – Beneficios de producción con nueva tecnología será la competencia de las impresoras 3D que utilizan plásticos y beneficia al medio ambiente.	Considerar en adoptar máquinas de impresora 3D para llegar a satisfacer a más clientes.	Investigar o adaptar diferentes métodos de producción y facilidad de ventas a crédito con el fin de generar mayor beneficio de corto a largo plazo.

En Hábitos de compra se registró que solo el 84% de la población saldrá si es necesario y 72% evita zonas concurridas.	La empresa tiene que empezar a crear contenido web y contar con un medio de compra por aplicación.	
En número de empresas, el INEGI registro más de 70 micro empresas de giro mueblería en Yucatán		
Adelantos tecnológicos relacionados con la industria		
Condiciones desfavorables económicas del país y estado		

Fuente: Elaboración propia como base en F, David. (2013). Conceptos de administración estratégica.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Se presenta la matriz PEYEA, es decir, la Matriz de Posición Estrategia y Evaluación de la Acción, según David (2013, pp. 178-179) la matriz PEYEA es una herramienta de cuatro cuadrantes que determina el tipo de estrategia que más adecuadas a una organización, se utilizan dimensiones internar (fuerza financiera y ventaja competitiva) y la dimensión externa (estabilidad del entorno y fuerza de la industria).

Tabla 45.

Auditoría Externa, Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza Financiera (FF)	Del +1 al +7	Estabilidad del Entorno (EE)	Del -1 al -7
La empresa puede pagar a tiempo con sus flujos de efectivo los servicios de luz y agua	+3	Los precios de la competencia son mayores al de la empresa	-6
La empresa cuenta con ganancias suficiente para reinvertir en el negocio	+5	Existen muchos competidores en el área	-2

Todos los productos y/o servicios se venden de manera regular	+4	Por pandemia se incrementó la demanda de los productos.	-5
Las utilidades de la empresa le han permitido recuperar su inversión inicial en el negocio	+6	Variación en la demanda	-3
Eje Y	+4.5		-4
Ventaja Competitiva (VC)	Del -1 al -7	Fuerza de la Industria (FI)	Del +1 al +7
Diseño de productos	-1	Incremento en el PIB del giro mueblero	+6
Variedad de productos	-3	Mejoramiento en temas fiscales	+5
Precios	-4	Facilidad para entrar al mercado	+1
Flexibilidad con el cliente	-2	Normatividad del mercado	+2
Eje X	-2.5		+3.5

Fuente: Elaboración propia como base en F, David. (2013). Conceptos de administración estratégica.

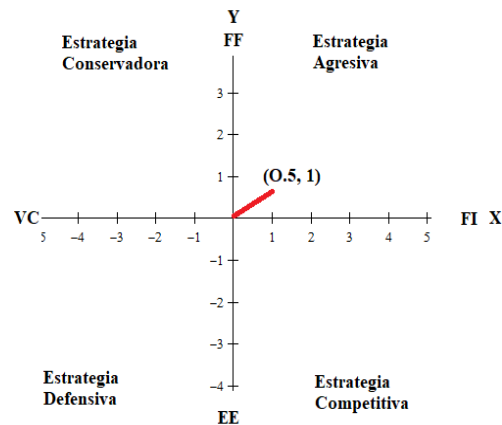
Tabla 46.

Auditoría Externa, Resultados de Matriz PEYEA.

Eje Y	FF	EE	Total Y
	+4.5	-4	0.5
Eje X	VC	FI	Total X
	-2.5	+3.5	1.0

Fuente: Elaboración propia como base en F, David. (2013). Conceptos de administración estratégica.

En la siguiente Grafica No.10, se observa que el resultado de los Ejes Y (0.5) y del Eje X (1.0) indica que la estrategia más adecuada para la organización Mueblar es una estrategia agresiva.



Grafica 10. Mapa Cartesiano, Resultado de Matriz PEYEA.

Fuente: Elaboración propia.

Matriz Interna-Externa (IE)

En este apartado se realizó la Matriz IE, es decir, la Matriz Interna-Externa, David (2013, p. 188) menciona que la matriz IE se divide en tres regiones diferentes, la primera region se basa en crecer y construir, la segunda en conservar y mantener, y la ultima en la desinversion o cosecha. Para la realizacion de la matriz IE se utilizaran los resultados totales de la Matriz EFE y EFI.

Tabla 47.

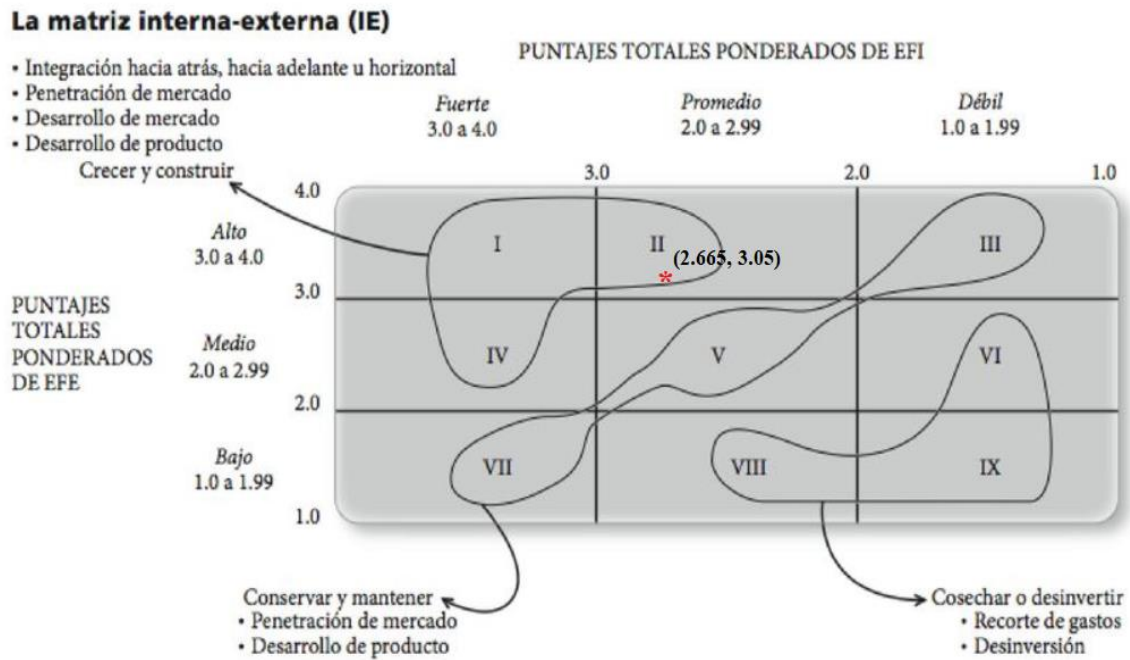
Auditoría Externa, Matriz IE.

	Matriz	Resultado
X	EFI	2.665
Y	EFE	3.050

Fuente: Elaboración propia como base en F, David. (2013). Conceptos de administración estratégica.

En la gráfica No.11 se observa que los resultados totales de la matriz EFE y EFI señalan que la región adecuada es la numero II, es decir, la región de Crecer y Construir que se

compone de los elementos de Penetración de mercado, Desarrollo de mercado y Desarrollo de productos.



Gráfica 11. Resultado de Matriz Interna-Externa.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados anteriores correspondientes a las matrices utilizadas, se utilizaron estrategias agresivas o bien de la región crecer y construir que se indica en la Matriz Interna-Externa (IE). Se realizó la generación del objetivo empresarial a largo plazo, así como los objetivos de las áreas funcionales de la empresa Mueblar.

Objetivo empresarial a largo plazo

Lograr un incremento paulatino del 15% en promedio anual con respecto a los años anteriores y manteniendo el incremento en los próximos años hasta alcanzar un 45%.

Objetivos de las áreas funcionales

David (2013, p. 215) indica que los objetivos de las áreas funcionales se establecen anualmente y la importancia de estos se enfoca en el compromiso, aceptación, asignación de recursos, evaluaciones gerenciales, monitoreo del avance para conseguir el objetivo a largo plazo, y establecer las prioridades o mecanismos necesarios según la situación. Los objetivos de las áreas funcionales se alinean con el objetivo empresarial a largo plazo.

Área de Administración

Los temas relacionados utilizados para la realización del análisis son planificación, organización, dirección, integración de personal y control.

Objetivos de Administración

Implementar un sistema de actividades y administración por objetivos para cada líder o responsable de área con el fin de crear un seguimiento eficaz para el cumplimiento de metas de cada área.

Estrategias de Administración

- Actualizar y/o crear manuales de trabajo para cada área funcional para temas de capacitación.
- Crear un tablero para los responsables de área.
- Comunicarse periódicamente con área funcional.
- Crear objetivos periódicos para cada área funcional
- Proveer los medios o herramientas administrativas necesarias para cada departamento.

Área de Mercadotecnia

Los temas relacionados utilizados para la realización del análisis son Organización del marketing, análisis del cliente, integración de mercados, ventas, precio, productos y/o servicios y distribución.

Objetivo de Mercadotecnia

Mantener un incremento de ingresos mensual del 5% al 10% para cada tienda en cada mes en comparación de los años anteriores.

Estrategia de Mercadotecnia

- Promocionar los productos más demandados por los clientes del mercado meta.
- Posicionar la marca en base a su flexibilidad del diseño y fabricación de los muebles de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Crear un sistema de créditos y promociones de acuerdo a la zona para mantener e incrementar flujo de efectivo.
- Crear un catálogo de productos apropiados a los precios de acuerdo con las características socioeconómicas del mercado meta.

Área de Finanzas

Los temas relacionados utilizados para la realización del análisis se refieren a garantizar el flujo de recursos para proveer a la empresa de los insumos que se requieren, así como la rentabilidad de la misma.

Objetivo de Finanzas

Proveer los recursos necesarios a los diferentes departamentos de la empresa y asegurar el correcto uso de los recursos adquiridos.

Estrategia de Finanzas

- Participar en las juntas fijadas en los calendarios realizados por el departamento de Administración.
- Llevar un seguimiento de las cuentas por cobrar para evitar un incremento en la cartera vencida
- Dar seguimiento a los flujos de efectivo para garantizar la liquidez del negocio.
- Llevar un historial y control de los costos de producción y administrativos para mantener y mejorar la rentabilidad del negocio.

Área de Operaciones

Los temas relacionados utilizados para la realización del análisis son proceso, capacidad de fabricación, administración de inventario, fuerza laboral y calidad.

Objetivo de Operaciones

Mantener la eficiencia mayor a 85% mensual y reducir la ausencia del personal sin exceder el 15% de ausentismo semanal.

Estrategia de Operaciones

- De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, se debe crear un programa de capacitación anual, se deben fijar de fechas de acuerdo al 100% del personal que tenga la empresa.
- Crear un buzón de sugerencias y comentarios para el área de producción
- Crear un sistema de indicadores para cada uno de los operadores por diferente actividad para crear un óptimo aprovechamiento de las habilidades y destrezas del personal.
- Crear un sistema de bonos de producción, premios de asistencia continua y aniversarios del personal como recompensas y descuentos en los productos.
- Crear un sistema de “personal de confianza” con el fin de otorgar crecimiento profesional al personal como planes de carrera.

Área de Tecnología de la información.

Los temas relacionados utilizados para la realización del análisis son los sistemas de las tecnologías de la información y comunicación.

Objetivo de Tecnología de la información.

Investigar, crear o adquirir un sistema apropiado para todas las funciones servicio-cliente de la empresa.

Estrategia de Tecnología de la información.

- Participar en las actividades generales de cada departamento de la empresa para conocer sus funciones y necesidades de ámbito tecnológico e informático.

- Crear una lista de objetivos de acuerdo a las necesidades de la empresa y departamentos en general relacionado a temas tecnológicos e informáticos.
- Fijar periodos de mantenimiento para los equipos de las áreas funcionales.
- Participar en las quejas y sugerencias de los clientes de acuerdo a la utilización del sistema adquirido para las funciones servicio-cliente.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El objetivo del presente proyecto fue la elaboración de un plan estratégico para la empresa Mueblar, microempresa cuyo giro es la elaboración y comercialización de muebles de madera. Este proyecto de desarrollo fue concluido de manera satisfactoria cumpliendo lo establecido en el objetivo general y los objetivos específicos mediante la aplicación de las principales herramientas de planeación estratégica.

La industria Mueblera es muy dinámica y se enfrenta a grandes retos como, por ejemplo, una clientela que exige muebles de moda, baratos y con una gran selección. Aunado a lo anterior, las condiciones sociales y económicas del país y en particular de Yucatán y la aparición de numerosas empresa competidoras, hicieron necesaria la realización de un plan estratégico que le permita a la empresa objeto de este estudio diseñar estrategias que la lleven a ser más competitiva y a crear una ventaja competitiva real y sostenible.

Aun cuando el diagnóstico inicial mostró que la empresa Mueblar se encontraba en posición ventajosa respecto a la competencia ya que es capaz de ofrecer mejores precios y con mayor capacidad de satisfacer al cliente de acuerdo con sus necesidades, también se encontraron muchas debilidades en su operación y funcionamiento interno, por ejemplo, no tenía clara su filosofía ya que carecía de visión, misión y valores

El entorno de la empresa Mueblera exige que la empresa Mueblar replantee sus estrategias destacando los gustos de los consumidores, iniciativas para la mejora de los productos y una visión a largo plazo en la cual los líderes de la empresa juegan un papel muy importante.

El análisis interno de la empresa Mueblar, arrojó que, esta microempresa cuenta con un potencial notable para desarrollarse y convertirse en una organización e innovadora, eficiente y competitiva en el mercado local, a partir de un correcto análisis, desarrollo y manejo de estrategias enfocadas a sus objetivos organizacionales.

Las estrategias planteadas en este estudio implican trabajar de manera paralela, holística e integral en las diferentes áreas funcionales de la empresa para lograr los resultados deseados.

Con el uso de las herramientas adecuadas, fue posible concluir que la empresa Mueblar cuenta con una alta capacidad en sus áreas funcionales para crecer y desarrollarse considerando que se comparó con los principales competidores directos del mercado yucateco, todos ellos fabricantes de muebles de madera.

Sin embargo, es importante mencionar que antes de que la empresa Mueblar comience a considerar un nuevo camino de desarrollo y crecimiento, debe atender las prioridades actuales, es decir, debe realizar los cambios observados y sugeridos en el presente proyecto y trabajar a largo plazo en mejorar su línea de productos y en un posicionamiento de mercado acorde a sus recursos y potencialidades.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones para la empresa Mueblar se consideraron de acuerdo a los resultados obtenidos. La primera recomendación es que los directivos adopten la misión, visión y valores de manera que vayan transmitiéndolo a sus colaboradores, de esta manera los trabajadores podrán adaptarse fácilmente a la misión, visión y valores de la empresa sin sentir que es una imposición y al mismo tiempo los directivos podrán generar una retroalimentación para sí mismos y los colaboradores.

La segunda recomendación es equilibrar el flujo de tareas y actividades para cada área, de esta manera cada área podrá cumplir con sus responsabilidades de manera más eficiente posible.

La tercera recomendación aplica al área de operación, al ya contar con los registros de habilidades y destrezas de cada personal de producción, se recomienda contratar al personal que cubra las necesidades faltantes para eficientar la producción y disminuir tiempos muertos al igual que cuellos de botella, incluso se recomienda contratar y capacitar a dichos individuos que cubrirán las necesidades faltantes.

Para la aplicación y desarrollo de las recomendaciones y estrategias establecidas se considera que pueden implementarse al mismo tiempo en cada departamento mientras que no lo desarrolle una misma persona, es decir, cada implementación y estrategia deberá ser aplicado por una persona diferente para llevar un correcto control y seguimiento del mismo.

Referencias

NYCE. (3 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.nyce.org.mx/>:

<https://www.nyce.org.mx/impulsa-tu-negocio-con-la-nom-para-muebles-de-linea-y-sobre-medida/>

Agencia EFE. (3 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.efe.com/>:

https://www.efe.com/efe/espana/mexico-empresas/industria-del-mueble-crecio-8-en-latinoamerica-por-demanda-para-teletrabajo/50001436-4478336?fbclid=IwAR3dzXewSAHVawTJD08SWDfDJv_erCdRIR29XOQgbB38CDc8VJacfZY30H4

Aguilar, Z., Garcia, A., & Leyva, O. (2013). *Plan Estratégico para la Industria de Muebles en Lambayeque*. Perú: Pontificia Universidad Católica Del Perú.

Aguirre, F., & Martínez, D. (2011). El Ambiente Externo de las Organizaciones. *MIA*, 1-17.

Alfaro, M. (2012). *Administracion De Personal*. Estado de México: Red Tercer Milenio.

Arch Daily. (24 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.archdaily.mx/>:

<https://www.archdaily.mx/mx/938257/tecnologias-que-estan-cambiando-el-diseno-y-la-fabricacion-de-muebles?fbclid=IwAR022PHVkgOot-6JAVyStasQpmQGfME8fOszccxJyF-Wj6Fgq2BDy9RGhxes>

Ariza, A., Crespo, P., & Mojica, J. (2013). *Diagnóstico Y Estrategia Para La Explotación Del Nopal Y Sus Frutos En Colombia*. Bogotá: Universidad Ean, Facultad De Postgrados, Especialización En Gerencia De Proyectos.

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. México. Obtenido de <https://www.cepal.org/>:

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

- Báron, D., Espriella, F., & Castro, J. (2015). *Modelo de Dirección Estratégica Aplicado a Organizaciones Sin Ánimo de Lucro*. Colombia: Universidad Tecnológica de Bolívar, Facultad de Ciencias Económicas.
- Bee Digital*. (22 de Enero de 2021). Obtenido de <https://www.beedigital.es>:
<https://www.beedigital.es/impulsa-negocio/que-es-y-como-hacer-marketing-de-base-de-datos/>
- Bembibre, C. (Agosto de 2009). *Definicion ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com>: <https://www.definicionabc.com/general/mueble.php>
- Benitez, C. (2010). *Importancia de la planificacion estrategica en empresas pymes dedicadas al sector comercio y/o servicio de la ciudad de rosario*. Rosario, Argentina: Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Ciencias Empresariales .
- Cabezas, J. (2016). *Diseño de plan Estratégico en la empresa “Mueblería Acurio” ubicada en el cantón Milagro*. Ecuador: Universidad Estatal De Milagro Facultad De Ciencias Administrativas Y Comerciales.
- Callorda, F., Jung, J., & Katz, R. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*. Perú: Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).
- Calvo, J., Pelegrin, A., & Saturnina, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la dirección*, 96-118.
- Cano, G. (2017). *Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones*. Ecuador: Revista científica, Dominio de las ciencias.
- Cano, M., & Olivera, D. (2000). *Algunos modelos de planeación*. Obtenido de www.uv.mx:
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>

- Carro, R., & González, D. (2017). *Administración De La Calidad Total*. Argentina: Universidad nacional de mar de plata, Facultad de ciencias económicas y sociales.
- Castillo, K., & Hernández, E. (2018). *Planificación estratégica, Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones*. Nicaragua: Facultad de ciencias económicas, Departamento de administración de empresas.
- Cely, O. (2016). *Diseño De Un Plan Estratégico Y Cuadro De Mando Integral Para La Empresa Eco-Productos Y Servicios Mol S.A.S. En La Ciudad De Sogamoso Boyaca*. Sogamoso, Colombia : Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia, Administración De Empresas.
- Chao, M. (2016). *Áreas funcionales de la empresa*. Guanajuato: Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. Recuperado el 10 de Mayo de 2021, de <http://docplayer.es/17221213-Areas-funcionales-de-la-empresa.html>
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2018). *MIPYMES en america latina, un fragil desempeño y nuevos desafíos para las politicas de fomento*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Davalos, L. (3 de Marzo de 2016). *wordpress*. Obtenido de <https://labcalidad.wordpress.com/>: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Estado de México: PEARSON.
- De la Mata, A. (2005). *Propuesta de manual de los métodos más importantes de la administración de operaciones en los servicios turísticos*. Puebla: Universidad de las Américas Puebla.
doi:http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mepi/de_1_ap/capitulo2.pdf

De los Rios, G., Fujiki, R., Julca, R., & Repetto, L. (2021). *Análisis de factibilidad para crear una empresa comercializadora e integradora de tecnología*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Del Pezo, N., & Del pezo, S. (2016). *Desarrollo De Un Plan Estratégico Para Establecer Una Nueva Línea De Negocio En Las Pymes Del Sector De Las Mueblerías De La Ciudad De Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Universidad De Guayaquil.

Diario de Yucatán. (21 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.yucatan.com.mx>:

<https://www.yucatan.com.mx/internacional/pandemia-cambia-habitos-de-consumo>

Diario de Yucatán. (4 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.yucatan.com.mx>:

<https://www.yucatan.com.mx/merida/toque-de-queda-en-yucatan-que-impica-su-fin>

Diario Oficial de la Federación. (28 de Abril de 1997). Obtenido de <http://dof.gob.mx/n>:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4876951&fecha=28/04/1997

Diario Oficial de la Federación, S. (30 de Junio de 2009). *Diario Oficial De La Federacion* .

Obtenido de <https://www.dof.gob.mx>:

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5468221

Díaz, Á., & Dario, W. (2013). Hacia una reflexión histórica de las TIC. *Hallazgos*, 213-233.

Díaz, F. (2009). La Manufactura Esbelta. *Laboratorio De Tecnología De Materiales*, 1-35.

El Economista . (15 de Julio de 2021). Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx>:

<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Gobierno-va-por-un-aumento-de-18-mas-en-el-salario-minimo-a-167.56-diarios-20210714-0115.html>

El País . (26 de Abril de 2019). Obtenido de <https://elpais.com>:

https://elpais.com/elpais/2019/04/23/buenavida/1556006564_967091.html

Espinosa, L. (2012). La Industria Y El Comercio Del Mueble En México. *Revista internacional de investigación en mobiliario y objetos decorativos*, 73-87.

Euskalit. (2020). *Euskalit, Gestión Avanzada*. Obtenido de <https://www.euskalit.net/es/>:

<http://www.euskalit.net/pdf/folleto2.pdf>

Expansion. (29 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://expansion.mx/>:

<https://expansion.mx/mercadotecnia/2021/09/29/redes-sociales-marcas-plataforma-venta>

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.

Fuentes, D. (2015). *Modelo de planificacion aplicando la teoria del caos y la complejidad en instituciones de educacion superior privadas en cataluña, españa/familiares en puebla, México*. Puebla, México: Universidad Politécnica De Cataluña, Departamento de Organización de Empresas.

Fuentes, T., & Luna, M. (2011). *Análisis De Tres Modelos De Planificación Estratégica Bajo Cinco Principios Del Pensamiento Complejo*. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”.

Galo, E. (2018). Las TICS en las empresas: Evolucion de la tecnologia y cambio estructural en las organizaciones. *Revista científica, Dominio de las ciencias*, 499-510.

Gamboa, H., & Zapata, J. (2018). *Técnicas De Gestión Para El Desarrollo De Nuevos Productos En Las Mipymes De Oxkutzcab, Yucatán, Mex. . Yucatán: Instituto Tecnológico Superior del Sur del Estado de Yucatán*.

García, V. (2014). *Introduccion a las finanzas*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Gómez, I. (Abril de 2002). *emagister*. Obtenido de <https://www.emagister.com/>:

https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_66994_66994-1.pdf

GRUPO T21. (28 de Enero de 2021). Obtenido de <http://t21.com.mx>:

<http://t21.com.mx/logistica/2021/01/28/pandemia-favorece-e-commerce-mexico-crece-81-2020>

Hernandez, F., Rocha, S., Pérez, Y., Gómez, A., & Ronquillo, A. (2003). Tutorial Para La Asignatura Administracion Basica L. *Facultad De Contaduria Y Administracion*, 1-209.

Hitt, M., Ireland, R., & Hokisson, R. (2008). *Administracion Estrategica, competitividad y globalizacion, conceptos y casos*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

Ibarra, V., & Ballesteros, L. (2017). Manufactura esbelta. *Conciencia Tecnológica*, 3.

INEGI. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* . Obtenido de

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

<https://www.inegi.org.mx/temas/vivienda/default.html#Tabulados>

Inter Empresas. (22 de 10 de 2019). Obtenido de <https://www.interempresas.net>:

<https://www.interempresas.net/Mobiliario/Articulos/34939-Soluciones-medioambientales-en-carpinteria-y-mueble.html>

La Jornada Maya. (11 de Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.lajornadamaya.mx>:

https://www.lajornadamaya.mx/yucatan/177972/por-pandemia-el-ingreso-de-empresas-yucatecas-disminuyo-34-62-por-ciento-estudio?fbclid=IwAR1Th12m_mE7ubOzGsFMg7AgTjPpAF2iOCmYbXSNqMXTBRMp-qA0_Xn-hgs

Maderame. (s.f.). *Maderame*. Obtenido de <https://maderame.com>:

<https://maderame.com/muebles-medida/>

Maie, K. (Julio de 2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad ¿Qué queremos decir?

Departamento de Integracion y Programas Regionales, 5-6.

- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- doi:<https://books.google.com.mx/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Mejía, C. (2002). La Eficiencia Operacional. *Documentos Planning, la estrategia del conocimiento*, 1-4.
- México, G. d. (2013). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx>:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129438/sector_Industria_Muebles.pdf
- Miranda, A., Zambrano, M., & Yaguana, J. (2009). *Implementacion de una fabrica, comercializadora y distribuidora de una linea contemporanea de muebles*. Ecuador: Escuela superior politecnica del litoral, Facultad de economia y negocios.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad Y La Competitividad Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20.
- Morrisey, G. (1996). *Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. . Ciudad de México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Nikulin, C., & Becker, G. (2015). *Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile* . España: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Novedades Yucatan* . (24 de Junio de 2020). Obtenido de <https://sipse.com>:
<https://sipse.com/novedades-yucatan/contingencia-coronavirus-yucatan-cierre-pequenas-empresas->

369635.html?fbclid=IwAR1djMRn1V6DPLTNayPiCtqdfzsXx7cq9ZjESekDW72ufY9
hg_A2DCaKbiM

Ojeda, R., & Mul, J. (2015). *La Gestión Ambiental Y Su Relación Con La Competitividad* .

Yucatán: Tec Empresarial.

Ojeda, R., & Mul, J. (2015). *La Gestión Ambiental Y Su Relación Con La Competitividad: un estudio aplicado en las micro, pequeñas y medianas empresas del estado de Yucatán,*

México. Yucatán: Tec Empresarial.

Ojeda, R., Mul, J., & Jiménez, O. (2019). *La gestión estratégica en las mipymes del estado de Yucatán*. Yucatán : Revista Iberoamericana De Las Ciencias Sociales Y Humanisticas

(RICSH).

Parreño, J., Manzano, J., & Pérez, R. (2013). Investigación sobre la eficacia de la publicidad

en los videojuegos: estado en cuestión. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 7(7), 20-34.

Perspectivas. (Julio-Diciembre de 2007). Origen Y Desarrollo De La Administración.

Perspectivas, 45-54. Obtenido de <https://www.redalyc.org>:

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>

Pinto, D., Rebolledo, J., Puebla, G., & Escobar, J. (2018). *Guía De Aprendizaje Áreas*

Funcionales De La Empresa. Santiago de Chile: Universidad Tecnológica de Chile - INACAP. Obtenido de <http://www.inacap.cl/web/material-apoyo->

[cedem/alumno/Administracion/Administracion/ADSP01_U2_GA.pdf](http://www.inacap.cl/web/material-apoyo-cedem/alumno/Administracion/Administracion/ADSP01_U2_GA.pdf)

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

Contribuciones a la Economía, 1-16.

- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Ponce, O., Morejón, M., Salazar, G., & Baque, E. (2019). *Introducción A Las Finanzas*. Alicante, España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo,S.L.
- Por Esto!* (16 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.poresto.net>:
<https://www.poresto.net/yucatan/2021/4/16/comerciantes-se-quejan-por-ciclovias-afuera-de-sus-negocios-248714.html>
- Portafolio. (21 de Febrero de 2017). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/> :
<https://www.portafolio.co/tendencias/colombianos-compran-mas-por-internet-503549>
- Ramírez, B. (4 de Noviembre de 2021). *La Jornada*. Obtenido de
<https://www.jornada.com.mx>:
<https://www.jornada.com.mx/notas/2021/11/04/capital/la-canaco-pronostica-ventas-por-casi-39-mil-mdp-con-el-buen-fin/>
- Ramirez, J., Santos, O., & Castillo, M. (s.f.). *La auditoría Interna en las PYMES, eficiencia y competitividad dentro del marco legal*. (*. A. Tamaulipas, Editor) Recuperado el 11 de 12 de 2020, de <http://acacia.org.mx>:
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/18_PF312_Auditoria_Interna_en_las_PyMEs.pdf
- Restaura. (s.f.). *Restaura*. Obtenido de www.restauracionmuebles.com:
http://files.valuart0.webnode.com/200000039-5bea65ce4a/historia_del_mueble.pdf
- Rodríguez, A., Ramírez, A., Maldonado, S., & Gaona, V. (2013). *Fundamentos De Mercadotecnia*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, División de Ciencias Sociales y Administrativas, programa de Mercadotecnia.

Rodríguez, L. (s.f.). *Gestipolis*. Recuperado el 8 de Marzo de 2021, de

<https://www.gestipolis.com/>: <https://www.gestipolis.com/teoria-del-ambiente-externo-las-organizaciones/>

Rodríguez, V., Bustamante, L., & Mirabal, M. (octubre - diciembre de 2011). La protección del medio ambiente y la salud, un desafío social y ético actual. *Revista cubana de salud pública*, 37(4), 510-518. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/214/21421364015.pdf>

Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 122-134.

Sánchez, E. (2008). Las Tecnologías De Información Y Comunicación (Tic) Desde Una Perspectiva Social. *Revista Electrónica Educare*, 155-162.

Secretaría de hacienda y crédito público. (s.f.). *Gobierno de México*. Obtenido de

<https://www.gob.mx/shcp>:

http://gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3_planeacion-estrategica.pdf

Secretaría del Fomento Económico y Trabajo. (12 de Octubre de 2021). Obtenido de

<http://sefoet.yucatan.gob.mx>: <http://sefoet.yucatan.gob.mx/secciones/ver/mueblero>

Segarra, P. (21 de 12 de 2014). *docsity*. Obtenido de <https://www.docsity.com/>:

<https://www.docsity.com/es/la-direccion-y-el-control-estrategico-el-analisis-estrategico/3433601/>

Sevilla, U. (Recuperado 2020). Mejora En La Distribución En Planta Con Técnicas “Lean Manufacturing”. *El Método De “Las 5s”*, 1-7.

SIPSE. (22 de Noviembre de 2020). *Novedades Yucatan*. Obtenido de <https://sipse.com>:

<https://sipse.com/novedades-yucatan/venta-muebles-madera-yucatan-promociones-384800.html>

Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad*. Republica Dominicana: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Tecnologías para tu Negocios. (2021). Obtenido de <https://ticnegocios.camaravalencia.com/>:

<https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/la-industria-4-0-transformacion-digital-mueble-la-madera/?fbclid=IwAR3i3sTavq6XNoO11xq-BIKK8KkgzEeELLWHXeQDU5H9vtxw2app5QzYtRI>

Téllez, C. (2 de Diciembre de 2020). *El Financiero*. Obtenido de

<https://www.elfinanciero.com.mx>: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mas-de-un-millon-de-pymes-bajaron-las-cortinas-de-manera-definitiva-por-el-covid-inegi/>

Thompson, I. (2010). *Marketing Free*. Obtenido de <https://www.marketing-free.com/>:

<https://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html#:~:text=Stanton%2C%20Etzetel%20y%20Walker%2C%20proponen,la%20organizaci%C3%B3n%22%20%5B2%5D>.

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración estratégica*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

USE IT SOFTWARE SL. (4 de Junio de 2018). Obtenido de <https://www.useit.es/>:

<https://www.useit.es/blog/beneficios-de-tener-una-pagina-web>

Valverde, E. (2011). *“Planeación Estratégica De Una Fábrica De Muebles Para Casa Y*

Oficina. Caso De Estudio: Diseños S.A. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.

Vigaray, M. (2012). *El mercado, la demanda y el comportamiento del consumidor*. España:

Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante (RUA).

Vives, X. (2009). *Competitividad en las empresas y los destinos del turismo*. España: Tourism

Business & Planning. Obtenido de

http://www.c4tourism.com/files/noticias/3_pdf_es.pdf

Yucatán, *Gobierno del Estado*. (8 de Julio de 2021). Obtenido de

<https://www.yucatan.gob.mx/>:

[https://www.yucatan.gob.mx/ciudadano/ver_programa.php?id=157&fbclid=IwAR1iN](https://www.yucatan.gob.mx/ciudadano/ver_programa.php?id=157&fbclid=IwAR1iN99GDSQp9wsnt7Km_PSW3S0B6I8CIswG9cZDqEmSXwrd-wGK-hxI0Do)

[99GDSQp9wsnt7Km_PSW3S0B6I8CIswG9cZDqEmSXwrd-wGK-hxI0Do](https://www.yucatan.gob.mx/ciudadano/ver_programa.php?id=157&fbclid=IwAR1iN99GDSQp9wsnt7Km_PSW3S0B6I8CIswG9cZDqEmSXwrd-wGK-hxI0Do)

Yucatán, *Gobierno del Estado*. (26 de Enero de 2021). Obtenido de

<https://www.yucatan.gob.mx/>:

https://www.yucatan.gob.mx/saladeprensa/ver_nota.php?id=4156

Zuñiga, R. (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulacion. *Revista*

Latinoamericana De Administracion , 1-24.